



Evaluation Décentralisée

« Projet lait » au sein du programme d'alimentation scolaire du PAM dans la région du Sahel, Burkina Faso, de 2017 à 2019

Rapport d'évaluation

Décembre 2019

Commissionné par le Bureau Pays du PAM au Burkina Faso

Gestionnaire de l'évaluation: Pie Ouattara

Préparé par

Pierre Leguéné (chef d'équipe)

Marie-Bernadette Kiebre-Toe (experte en genre)

Kokou Zotoglo (expert en chaînes de valeur)



Remerciements

L'équipe d'évaluation de The Konterra Group remercie toutes les personnes et institutions qui ont contribué à la réalisation de cette évaluation du « Projet Lait » du Programme Alimentaire Mondial au Burkina Faso, en particulier le Bureau Pays du PAM et les institutions gouvernementales qui ont accepté de rencontrer l'équipe d'évaluation au niveau national et dans la province du Séno. L'équipe souhaite remercier particulièrement les membres des Unités de Transformation du Lait, les collecteurs, éleveurs et autres acteurs de la chaîne de valeur du lait pour le temps qu'ils ont dédié à cette évaluation, en particulier ceux qui se sont déplacé de Djido à Ouagadougou pour répondre aux questions de l'équipe d'évaluation.

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 Mondiale (PAM). La Responsabilité des opinions exprimées dans ce rapport appartient uniquement à ses auteurs. La publication de ce document ne signifie pas que le PAM appuie les opinions exprimées.

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

Table des Matières

Liste des tableaux	iv
Résumé Exécutif.....	i
1. Introduction	1
1.1 Vue d'ensemble du sujet de l'évaluation.....	2
1.2 Contexte	4
1.2.1 Contexte économique et social	5
1.2.2 Sécurité alimentaire et malnutrition	5
1.2.3 Éducation.....	6
1.2.4 Genre	6
1.3 Méthodologie de l'évaluation et limitations.....	7
2. Résultats de l'Évaluation	10
2.1 Pertinence du Projet lait.....	10
2.1.1 Pertinence vis-à-vis des besoins des groupes les plus vulnérables et des acteurs de la chaîne de valeur du lait.....	10
2.1.2 Cohérence avec les politiques et priorités du gouvernement, au niveau national et local	11
2.1.3 Cohérence avec les politiques et priorités du PAM et avec les autres activités du PAM dans le pays.....	13
2.1.4 Cohérence avec les priorités et activités des autres acteurs présents	14
2.1.5 Prise en compte du genre dans la conception et la mise en œuvre du projet.....	15
2.2 Efficacité du projet lait	17
2.2.1 Niveau de réalisation des produits prévus.....	17
2.2.2 Niveau d'atteinte des effets prévus à court terme.....	20
2.3 Efficience du projet	24
2.3.1 Proportionnalité des résultats avec les investissements réalisés.....	24
2.3.2 Facteurs de mise en œuvre ayant favorisé ou affecté la mise en œuvre des activités et l'obtention des résultats	26
2.3.3 Facteurs externes ayant favorisé ou affecté la mise en œuvre des activités et l'obtention des résultats.....	27
2.4 Impact du projet	29
2.4.1 Performances scolaires	29
2.4.2 Nutrition des élèves.....	30
2.4.3 Situation économique des acteurs de la chaîne de valeur du lait.....	31
2.4.4 Autonomisation des femmes et relations entre les femmes et les hommes.....	33
2.5 Durabilité et répliation/mise à l'échelle du projet.....	35
2.5.1 Mesures visant la durabilité présentes dans la conception et la mise en œuvre du projet.....	35
2.5.2 Perspectives de continuité des bénéfices du projet	35

2.5.3	Facteur pouvant favoriser ou affecter la répliation/mise à l'échelle du projet...	37
3.	Conclusions et Recommandations.....	40
3.1	Revue Générale/Conclusions	40
3.2	Leçons Retenues et Bonnes Pratiques.....	42
3.3	Recommandations.....	43
Annexe 1:	Termes de Référence	48
Annexe 2 :	Carte	70
Annexe 3 :	conclusions et recommandations de l'évaluation du projet lait conduite en 2016...	71
Annexe 4 :	Critères et questions d'évaluation	74
Annexe 5 :	Matrice d'évaluation.....	75
Annexe 6:	Calendrier de la mission et liste des personnes rencontrées	86
Annexe 7 :	Sélection des sites visités pendant la mission d'évaluation	91
Annexe 8:	Détail du calcul de proportionnalité des investissements réalisés par le projet avec les bénéficiaires.....	93
Annexe 9:	Bibliographie	96
Liste des	Acronymes.....	102

Liste des tableaux

Tableau 1:	Résultats prévus du projet lait pour la période octobre 2017 à octobre 2020	3
Tableau 2:	Niveau de réalisation des produits attendus, résultat 1	17
Tableau 3:	Niveau de réalisation des produits attendus, résultat 2	18
Tableau 4:	Bilan estimé des investissements réalisés et recettes obtenues par les UTL KNB et KSS, moyenne par UTL de mai 2015 à mai 2019	25
Tableau 5:	Calendrier de la mission d'évaluation.....	86
Tableau 6:	Liste des personnes rencontrées	88
Tableau 7:	Liste des entretiens collectifs et de focus groupes réalisés.....	89
Tableau 8:	Sites d'intervention du "projet lait ».....	91
Tableau 9:	Écoles sélectionnées pour les visites de terrain	92

Résumé Exécutif

Introduction

1. Le Bureau Pays (BP) du Programme Alimentaire Mondial (PAM) au Burkina Faso a mandaté The Konterra Group pour la réalisation de l'évaluation intermédiaire du « Projet Lait » qu'il met en œuvre dans la région du Sahel. L'évaluation couvre la période d'octobre 2017 à octobre 2019. Elle a le double objectif de rendre des comptes sur les résultats obtenus et d'apprentissage pour tirer des leçons de cette expérience et identifier dans quelle mesure elle pourrait être répliquée au Burkina Faso ou dans d'autres pays de la région. Les utilisateurs de l'évaluation sont le BP du PAM, ses partenaires gouvernementaux¹ et le Bureau Régional et le siège du PAM (BR).
2. Le projet lait a pour objet d'appuyer le développement de la chaîne de valeur du lait en renforçant les capacités de groupes de femmes transformatrices, les Unités de Transformation du Lait (UTL) et en les connectant au Programme d'Alimentation Scolaire (PAS) du PAM pour la commercialisation de leurs produits. Il intègre trois résultats attendus : 1) Distribution de yaourt dans les écoles des provinces du Séno et du Soum ; 2) Autonomisation des femmes et développement de la chaîne de valeur ; 3) Réplication du modèle par le gouvernement. Le projet couvre la période d'octobre 2017 à octobre 2020 et compte avec un budget de \$4.368.773 USD dont \$1.350.000 USD sont apportés par Cartier Philanthropy. Il est mis en œuvre par le PAM en partenariat avec le MENAPLG (Direction des allocations de moyens spécifiques aux structures éducatives - DAMSSE, la délégation régionale du MRAH et le MS (Laboratoire National de Santé Publique – LNSP).
3. La méthodologie de l'évaluation est basée sur des questions associées à 5 critères², et sur des méthodes mixtes qualitatives et quantitatives qui incluent 1) la révision des données secondaires ; 2) des entretiens semi-structurés avec les parties prenantes ; 3) l'observation. L'équipe d'évaluation a rencontré la plupart des parties prenantes au niveau national et a réalisé une mission dans le Séno au cours de laquelle elle a visité 6 UTL et 8 écoles³. Les principales limites rencontrées ont été l'impossibilité de visiter la province du Soum du fait de la situation de sécurité⁴, et l'absence de données suffisantes pour mesurer les effets du projet sur les performances scolaires et la nutrition des élèves, ce qui a limité la possibilité de tirer des conclusions définitives sur ces points.

Contexte

4. Le contexte du pays est marqué par l'insécurité croissante depuis début 2019. D'abord localisée dans le Sahel, l'insécurité s'est étendue dans d'autres régions. Elle a entraîné le déplacement de dizaine de milliers de personnes et la fermeture de centaines d'écoles.

¹ Ministère de l'Éducation Nationale, de l'Alphabétisation et de la Promotion des Langues Locales- MENAPLG, Ministère des Ressources Animales et Halieutiques – MRAH, Ministère de la Santé – MS, Ministère de l'Agriculture et des Aménagements Hydroagricoles – MAAH, Ministère de la Femme de la Solidarité Nationale et de la Famille – MFSNF, Ministère du Commerce, de l'Industrie et de l'Artisanat - MClA

² Pertinence, efficacité, efficience, impact, pérennité.

³ Dont les 4 UTL et 6 écoles qui participent au projet, et 2 UTL et 2 écoles qui n'y participent pas.

⁴ Pour atténuer cette limite, l'équipe d'évaluation et le BP du PAM ont organisé le déplacement à Ouagadougou pour rencontrer l'équipe de représentantes des deux UTL du Soum qui participent au projet et d'un échantillon de collecteurs et d'éleveur

5. L'insécurité alimentaire et la malnutrition sont largement répandues dans le pays. Les régions du Plateau Central, de l'Est et du Sahel étant les plus touchées. Le pays a fait des progrès importants en termes d'accès à l'éducation, notamment pour les filles⁵. D'importantes disparités subsistent entre régions et zones urbaines et rurales.
6. Les inégalités et disparités entre les hommes et les femmes sont toujours vivaces. Le pays était classé 145^{ème} sur 159 pays dans l'Indice d'inégalité entre les sexes en 2017. La volonté du gouvernement de réduire ces inégalités s'est concrétisée par l'adoption du document de la politique nationale genre en 2009.

Résultats clés de l'évaluation

Pertinence du projet lait

7. Le projet est pertinent avec les besoins des plus vulnérables. Il intervient dans les provinces les plus touchées par l'insécurité alimentaire et qui présentent les taux de scolarisation les plus faibles du pays. Le ciblage des UTL est basé sur la préexistence de capacités et d'un certain niveau d'organisation et de leadership en leur sein, ce qui est pertinent. Les UTL intègrent toutefois des femmes pauvres parmi leurs membres.
8. Le projet bénéficie d'abord à des groupes de femmes impliquées dans la chaîne de valeur du lait, dont le rôle est peu reconnu, et qui souffrent d'inégalités vis-à-vis des hommes, notamment en termes d'accès à l'emploi et aux moyens de production.
9. La région du Sahel a vocation d'élevage, mais qui est soumise à des contraintes importantes, comme la valorisation insuffisante du lait lors du pic de production et la faible valeur ajoutée des produits transformés. L'objectif de développement des capacités de transformation du lait en produit à plus forte valeur ajoutée, et de promouvoir l'accès à des marchés stables est pertinent au regard de ces besoins.
10. Le projet provient d'une demande du gouvernement de diversifier l'approvisionnement des cantines scolaires dans le cadre du PAS avec des produits locaux. Il est également pertinent avec les politiques nationales de sécurité alimentaire, de développement de l'élevage et de genre.
11. Peu de synergies ont été développées avec d'autres acteurs de la coopération internationale et avec les organisations de la société civile impliquées dans la chaîne de valeur du lait.
12. Le projet prend clairement en compte dans sa conception et sa mise en œuvre la problématique hommes-femmes, en cherchant à valoriser le rôle traditionnel des femmes dans la chaîne de valeur.

Efficacité du projet

13. Le niveau d'atteinte des produits et effets planifiés témoigne d'une efficacité moyenne. La quantité de yaourt et les bénéficiaires planifiés sont sensiblement en dessous des attentes à ce stade du projet⁶, et aucune activité n'a été mise en œuvre pour avancer vers le résultat 3. L'un des objectifs principaux du projet, d'intégrer deux UTL du Soum dans le PAS n'a pas pu être atteint, malgré le renforcement des capacités réalisé de 2 UTL du Soum. Des contrats

⁵ Les taux de scolarisation sont passés de 60% au début des années 2000 à 88% en 2019 (<https://www.globalpartnership.org/fr/blog/burkina-faso-aider-les-eleves-dans-les-zones-touchees-par-linsecurite>).

⁶ Après deux ans de mise en œuvre sur trois, 54% des quantités prévues de yaourt ont été distribuées et 54% des élèves prévus ont été atteints, dont 19% des nouveaux élèves prévus par rapport à la phase antérieure du projet, mise en œuvre entre 2015 et 2017.

pour l'approvisionnement du PAS ont été signés avec ces UTL à plusieurs reprises, mais la dégradation de la situation de sécurité dans le Soum a empêché leur mise en œuvre.

14. Les avancées les plus notables concernent le développement des capacités techniques des UTL et la mise en place d'un protocole de contrôle de qualité et de distribution du yaourt qui a permis de prévenir les risques de d'exposition aux infections et aux maladies pour les élèves. La certification de 6 UTL, 4 nouvelles pendant la période évaluée, témoigne des capacités acquises pour produire un yaourt de qualité. Le projet a accompagné la mutation des UTL en coopératives et facilité leur accès au crédit. Plusieurs UTL ont réinvesti et remplacé des équipements fournis par le projet par ce biais. On note que l'accès au crédit est facilité par la contractualisation des UTL par un marché institutionnalisé qui constitue une garantie pour les institutions bancaires.
15. En ce qui concerne le développement des capacités de gestion et de planification stratégique et économique des UTL, les progrès constatés sont moindres. Les UTL ne comptent pas encore avec un système comptable adapté. Les plans de négoce et de marketing prévus n'ont pas été développés. Surtout, les UTL n'ont développé d'autres marchés que de manière marginale et sont très dépendantes du PAS.
16. Le projet inclut un volet d'appui aux éleveurs en partenariat avec le MRAH. Le budget du projet n'intègre pas de ressources dédiées pour cela et le MRAH ne met en œuvre que ses activités courantes sans cibler spécifiquement des éleveurs affiliés aux UTL.

Efficiences du projet

17. Le coût d'achat du yaourt pour le PAS est plus de dix fois supérieur au coût de la bouillie de super céréales que le yaourt a remplacé pour le petit déjeuner. Si l'on considère une logique de coût efficacité du PAS uniquement, la commercialisation du yaourt dans le PAS ne devrait être envisagée que de manière transitoire, pour faciliter un développement rapide des recettes des UTL et la motivation des acteurs de la chaîne de valeur.
18. L'analyse de la proportionnalité des investissements réalisés par le PAM et les UTL montre un bilan positif. Cela suggère que ces investissements sont rentables et que le rapport entre les recettes des UTL et les coûts de fonctionnement et de production, y compris les coûts de contrôle de qualité pas encore pris en charge par les UTL, est positif. Cette analyse est toutefois incomplète, faute de données disponibles suffisantes.
19. Parmi les facteurs qui ont favorisé l'atteinte des résultats constatés, on relève l'intégration des UTL dans le PAS comme mentionné plus haut, la gestion transversale du projet par l'unité programme du BP, le fort niveau de suivi et supervision techniques des UTL pour assurer la qualité et l'innocuité du yaourt, et le leadership au sein des UTL.
20. Les principaux facteurs qui ont affecté les résultats sont la détérioration de la situation de sécurité dans le Soum, qui a directement affecté la mise en œuvre des activités, l'insuffisance des efforts pour appuyer les UTL à accéder à des marchés pérennes, l'absence d'un point focal du projet au niveau du PAM redevable de la mise en œuvre de l'ensemble des actions prévues, et l'absence de ressources dédiées pour l'appui aux éleveurs.

Impact du projet

21. Les entretiens réalisés dans les écoles suggèrent que l'introduction du yaourt a un effet positif sur la satisfaction et la concentration des élèves, susceptible de générer un impact positif sur les performances scolaires. Néanmoins, l'absence de données désagrégées par écoles couvertes et non couvertes ne permet pas de tirer des conclusions définitives.

22. La ration contenant du yaourt présente des avantages qualitatifs par rapport à celle contenant de la bouillie. Par contre, elle présente des déficits en fer et vitamine A problématiques dans une zone à forte prévalence de l'anémie. Les mesures identifiées pour combler ce déficit n'ont pas pu être mises en œuvre jusqu'à maintenant.
23. Le projet a généré une augmentation significative des revenus des membres des deux UTL qui approvisionnent le PAS et d'autres acteurs de la chaîne de valeur, et a permis la création d'emplois dans chaque UTL. Ces revenus ont été réinvesti dans l'acquisition de capital productif et ont servi à améliorer les conditions de vies des ménages. Les UTL du Soum ont vu leurs revenus diminuer du fait de la combinaison de la contraction du marché local sur lequel elles commercialisaient leurs produits, et l'augmentation de leurs coûts de fonctionnement du fait de l'application des normes promues par le projet sans qu'elles aient encore pu commencer à approvisionner le PAS.
24. Le projet a généré un impact notable en termes d'autonomisation des femmes et de modification des rapports hommes-femmes. Les revenus générés permettent aux femmes de gagner en indépendance financière et d'augmenter leur participation dans le budget familial. La valorisation du rôle traditionnel qu'elles jouent dans la chaîne de valeur leur permet d'acquérir une position centrale et motrice de développement de la filière et de bénéfiques pour tous ses acteurs.

Pérennité des actions menées et résultats obtenus

25. Les deux UTL qui participent au PAS ont pris en charge progressivement l'ensemble de leurs coûts de fonctionnement. Elles ont développé leur capacité de réinvestissement, ce qui constitue des facteurs de viabilité économique. Toutefois, elles restent fortement dépendantes du PAS. La compétitivité du modèle développé n'est pas établie et un travail important de positionnement sur le marché en valorisant les avantages comparatifs du yaourt produit par les UTL reste à faire.
26. Le modèle semi artisanal promu avec un niveau de technicité limité est adapté aux capacités et à l'environnement local. Toutefois, la continuité des normes de qualité définies par le projet, et basées sur les besoins du PAS, est incertaine si les UTL accèdent à d'autres marchés. La question du gap de disponibilité de lait frais en saison sèche, qui peut affecter la capacité des UTL de maintenir ou développer leur production reste posée.
27. La viabilité sociale et organisationnelle est favorisée par le respect du rôle traditionnellement joué par les femmes dans la chaîne de valeur. Les UTL ont développé des liens forts avec des communautés d'où sont issus des éleveurs et collecteurs.
28. L'existence d'un programme national d'alimentation scolaire qui favorise l'approvisionnement en produits locaux représente une opportunité de mise à l'échelle du projet à moyen-long termes, mais pas à court termes compte tenu du budget limité de ce programme.
29. La réplication et la mise à l'échelle du projet doit reposer en premier lieu sur un travail important de capitalisation du modèle et des résultats obtenus. Ce travail est prévu dans la conception du projet mais n'a pas encore démarré.

Conclusion et leçons apprises

30. Le projet lait a démontré la pertinence et l'efficacité de sa stratégie de valorisation du rôle traditionnel des femmes dans la chaîne de valeur du lait. Cette stratégie a permis que les femmes impliquées dans la transformation passent d'un rôle périphérique et peu reconnu

dans la chaîne de valeur à un rôle central et moteur de son développement. Cela a produit des résultats notables en termes économique et d'amélioration des conditions de vie des bénéficiaires, et d'autonomisation des femmes et de modifications des rapports hommes-femmes. Le modèle productif présente des défis importants pour devenir pérenne. Le BP devra œuvrer dans la dernière année de projet à analyser ces défis et à rechercher des solutions. L'approche de valorisation de ce rôle traditionnel des femmes pourrait probablement être répliquée dans d'autres chaînes de valeur. Elle constitue une approche cohérente et innovante pour renforcer la contribution du PAM aux objectifs d'égalité entre hommes et femmes et d'autonomisation des femmes au sein du programme P4P.

31. L'approche du programme P4P qui a mis des UTL en relation avec le PAS a permis un développement économique et la génération de revenus rapide pour les UTL. Cela contribue à la création d'impact et constitue un facteur de motivation pour tous les acteurs de la chaîne de valeur. Néanmoins, l'orientation sur le marché a fait défaut dans cette approche. Aujourd'hui, les UTL sont très fortement dépendantes du PAS pour commercialiser leurs produits et les perspectives de développement de nouveaux marchés en préservant tous les acquis du projet sont incertaines. L'approche devrait être plus équilibrée entre la valorisation du rôle traditionnel des femmes, le développement d'un modèle technique, et l'orientation sur le marché.

Recommandations

Pour renforcer la pérennité des résultats obtenus par le projet

1. Renforcer l'appui à l'identification de nouveaux marchés pour la commercialisation du yaourt, afin de réduire la dépendance des UTL vis-à-vis du PAS et d'accéder à des marchés plus pérennes (BP du PAM, court terme).
2. Renforcer les activités de développement des capacités de gestion des UTL, pour leur permettre d'avoir un système comptable adapté en place et des outils de planification économique et stratégique à moyen-long terme, y compris pour le positionnement de leurs produits sur le marché (BP du PAM, court terme).
3. Appuyer le LNSP pour revoir le protocole de contrôle de qualité de manière à réduire les coûts et à faciliter son adoption par d'autres acteurs de la chaîne de valeur du lait dans le pays. (BP du PAM et LNSP, court terme, pendant la dernière année du projet).
4. Construire des partenariats plus ambitieux qui incluent la mobilisation de ressources dédiées pour l'augmentation de la disponibilité de lait en période de déficit (BP du PAM et agences spécialisées dans l'appui à l'élevage, moyen terme).

Pour promouvoir la répliation et/ou la mise à l'échelle du projet

5. Renforcer l'approche basée sur le marché pour identifier des nouvelles filières que le PAM pourrait appuyer, au Burkina Faso ou dans d'autres pays de la région (BP du PAM au Burkina Faso et dans d'autres pays, moyen terme).
6. Prioriser l'accès à des marchés publics ou à des institutions pour la répliation de l'expérience, de manière à faciliter l'accès aux financements locaux nécessaires pour la réalisation de l'investissement initial de mise à niveau des équipements et installations des groupes de producteurs (BP du PAM, gouvernement, moyen terme).
7. Mettre en œuvre les activités du résultat 3 du projet, en particulier pour la capitalisation et le partage de l'expérience (BP du PAM, court terme, dernière année du projet).

8. Réaliser une étude de rentabilité du modèle productif développé pour compléter l'analyse préliminaire réalisée au cours de l'évaluation et pouvoir tirer des conclusions définitives (BP du PAM, court terme, dernière année du projet).
9. Améliorer la gestion de l'information sur le projet au sein du BP (BP du PAM, court terme).

1. Introduction

1. Ce rapport présente les résultats de l'évaluation des activités du Programme Alimentaire Mondial (PAM) d'appui à la chaîne de valeur du lait de vache dans le cadre du programme d'alimentation scolaire dans les provinces du Séno et du Soum, dans la région du Sahel au Burkina Faso (ci-après appelé « projet lait »), de 2017 à 2019. Pendant cette période, le PAM a mis en œuvre une seconde phase du projet lait qui a fait suite à une phase pilote de 2015 à 2017. Cette évaluation a été commissionnée par le Bureau Pays (BP) du PAM au Burkina Faso conformément aux engagements pris dans la convention de financement signée avec la fondation Cartier Philanthropy, principal donateur de la deuxième phase de mise en œuvre du projet lait. Elle couvre l'ensemble des processus liés à la formulation, mise en œuvre, ressources engagées, suivi et évaluation du projet lait correspondant à cette convention qui s'étend d'octobre 2017 à octobre 2020. L'évaluation couvre la période d'octobre 2017 jusqu'au moment de sa réalisation en octobre 2019. Elle a été réalisée entre août et décembre 2019 et a inclus une mission préparatoire en septembre et la mission d'évaluation en octobre.
2. L'évaluation répond à **deux objectifs** inscrits dans ses Termes de Référence (TDR, voir annexe 1) :
 - **Redevabilité** : L'évaluation devait analyser et rendre compte aux parties prenantes du projet de la performance et des résultats du projet.
 - **Apprentissage** : L'évaluation devait déterminer les raisons pour lesquelles certains résultats ont été obtenus ou non, afin de tirer des leçons qui pourront être utilisées par le PAM et les parties prenantes du projet au Burkina Faso ou dans d'autres pays de la région. L'évaluation devait également identifier les bonnes pratiques qui pourraient être répliquées, et formuler des conclusions et recommandations basées sur les preuves disponibles qui auront pour objet d'appuyer le processus de prise de décision opérationnelle.
3. **Les principaux utilisateurs** de l'évaluation sont le BP du PAM et ses partenaires gouvernementaux (Ministère de l'Éducation Nationale, de l'Alphabétisation et de la Promotion des Langues Locales- MENAPLG, Ministère des Ressources Animales et Halieutiques – MRAH, Ministère de la Santé – MS, Ministère de l'Agriculture et des Aménagements Hydroagricoles – MAAH, Ministère de la Femme de la Solidarité Nationale et de la Famille – MFSNF, Ministère du Commerce, de l'Industrie et de l'Artisanat - MCIA), qui utiliseront ses résultats pour prendre des décisions sur la suite du projet lait et sa réplification dans d'autres régions du pays. Le Bureau Régional (BR) du PAM pourra également utiliser les résultats de l'évaluation dans le cadre de l'appui technique, programmatique et stratégique qu'il fournit au BP, et éventuellement pour répliquer le projet dans d'autres pays de la région qui ont exprimé un intérêt. Enfin, l'Office d'Évaluation (EOV) du PAM intégrera les résultats de l'évaluation dans des synthèses et pour le rapport annuel au Conseil d'Administration du PAM, et le siège du PAM de manière plus générale pourra utiliser les résultats de l'évaluation comme outil d'apprentissage.

1.1 Vue d'ensemble du sujet de l'évaluation

4. L'évaluation porte sur l'ensemble des activités mises en œuvre par le PAM dans le cadre du « projet lait » d'octobre 2017 à octobre 2019. Il s'agit d'une évaluation d'activité. Comme indiqué au chapitre 1. *Introduction*, ce projet a fait l'objet d'une phase pilote, de mai 2015 à mars 2017, puis d'une phase d'extension à partir de mars 2017. L'évaluation couvre la phase d'extension. Sur cette période, le projet lait a été intégré dans le Programme de Pays (PP) 200163 du PAM jusque fin 2017⁷, dans le Plan Stratégique de Pays (PSP) intérimaire en 2018, puis dans le PSP 2019-2023 à partir de 2019. Toutefois, la phase d'extension du projet sujette à cette évaluation est délimitée par la convention de financement signée entre le PAM et la fondation Cartier Philanthropy et qui couvre la période d'octobre 2017 à octobre 2020. Le projet lait couvre les provinces du Séno et du Soum dans la région du Sahel au nord du pays (voir carte en annexe 2).
5. L'objectif global du projet lait inscrit dans la convention de financement est de « connecter les femmes entrepreneures de la chaîne de valeur du lait avec les écoles dans la région du Sahel ». D'après les TdR de l'évaluation et le BP, l'objectif principal est d'appuyer le développement de la chaîne de valeur, alors que le lien avec l'alimentation scolaire représente un moyen d'atteindre cet objectif en fournissant un marché immédiat et stable aux Unités de Transformations de Lait (UTL) composées de femmes appuyées par le projet. Cet objectif global est décliné en trois objectifs spécifiques :
 - « Distribuer du yaourt produit localement à 12.500 élèves ce qui contribuera à augmenter l'accès équitable à l'éducation ». Au cours de la phase pilote de 2015 à 2017, le projet lait a distribué du yaourt produit localement à 5.359 élèves de 28 écoles. L'objectif était de servir 7.141 élèves supplémentaires entre 2017 et 2020.
 - « Renforcer les capacités de deux nouvelles UTL ». Deux UTL de la province du Séno ont été sélectionnées et appuyées lors de la phase pilote. Pour la phase d'extension il était prévu de sélectionner et d'appuyer deux nouvelles UTL dans la province du Soum.
 - « Contribuer à la réplication du projet par le gouvernement ». Le projet fait initialement suite à une demande du gouvernement de diversification des rations alimentaires servies dans les écoles avec des produits locaux. Depuis lors, le gouvernement a exprimé son intérêt pour répliquer le projet dans les autres régions productrices de lait du pays.
6. Les résultats et activités prévus inscrits dans la convention de financement sont présentés dans le tableau 1 ci-dessous. Le projet n'a pas fait l'objet de modifications substantielles entre sa conception et sa mise en œuvre au stade actuel, au-delà du niveau de mise en œuvre des activités et résultats prévus présenté au chapitre 2.2 *Efficacité du projet*.

⁷ Ce programme a été approuvé en février 2011 mais les activités d'appui à la chaîne de valeur du lait et les distributions de yaourt dans les écoles ont été introduites lors d'une révision budgétaire en 2015.

Tableau 1: Résultats prévus du projet lait pour la période octobre 2017 à octobre 2020

Résultats	Activités
Alimentation scolaire: 374 tonnes de yaourt de qualité sont distribuées à 12.500 élèves dans les provinces du Soum et du Séno	<ul style="list-style-type: none"> - Assurance et contrôle de qualité sur les produits laitiers dans les UTL - Achat et distribution de yaourts
<ol style="list-style-type: none"> 1. Autonomisation des femmes : la capacité technique de 2 nouvelles UTL de la province du Soum est développée 2. Chaîne de valeur du lait : les capacités techniques des éleveurs et des collecteurs de lait des provinces du Soum et du Séno sont développées 	<ul style="list-style-type: none"> - Formation technique des membres des UTL en gestion de la qualité et chaîne de production - Appui à l'élaboration d'un plan d'affaire et de marketing, et à la transformation en coopératives - Achat et distribution d'équipements pour la transformation de yaourt et la chaîne de froid - Développement des capacités des éleveurs - Développement des capacités des UTL
Réplication par le gouvernement : le gouvernement et les autres parties prenantes sont informées sur l'évolution du projet, ce qui contribue à sa réplication	<ul style="list-style-type: none"> - Réalisation d'une étude d'impact externe qui appuiera la définition d'un modèle opérationnel pour la réplication par le gouvernement⁸ - Partage des résultats de cette action pilote pour sa réplication dans d'autres pays

Source : Cadre logique de la convention de financement avec Cartier Philanthropy

7. Les **bénéficiaires** directs du projet sont les femmes membres des UTL appuyées par le projet et les 12.500 élèves (50% de filles et 50% de garçons) qui reçoivent le yaourt dans les écoles. La convention de financement du projet indique que le nombre de membres des UTL (toutes des femmes) ne pouvait être estimé au démarrage car il dépendait des UTL qui allaient être sélectionnées. Les bénéficiaires indirects sont les autres acteurs de la chaîne de valeur, notamment les collecteurs de lait, les éleveurs, les transporteurs, et les membres des communautés touchées par le projet. Le projet intègre un objectif explicite d'appui à l'autonomisation des femmes.
8. Les **partenaires** pour la mise en œuvre du projet lait sont des institutions gouvernementales :
 - Le MENAPLG, représenté par la Direction des allocations de moyens spécifiques aux structures éducatives (DAMSSE), est le partenaire institutionnel principal du PAM. Il suit et encadre le programme d'alimentation scolaire du PAM et la distribution de yaourt dans les écoles.
 - Le MRAH participe aux activités de renforcement des capacités des acteurs de la chaîne de valeur du lait, notamment les éleveurs.

⁸ Le BP du PAM a décidé de remplacer cette étude d'impact par la présente évaluation, qui a une portée plus large.

- Le MS, au travers du Laboratoire National de Santé Publique (LNSP) participe à la définition de normes de qualité pour la fabrication du yaourt et réalise les tests de contrôle de qualité.
9. En plus de cela, le PAM coordonne son action avec le Fonds de Nations Unies pour l'Enfance (UNICEF) pour la convergence d'actions des deux agences dans les écoles couvertes par le projet. Le PAM a également créé un lien avec ECOBANK pour faciliter l'accès au crédit pour les UTL. D'après le BP du PAM, le Haut-Commissariat aux Réfugiés des Nations Unies (UNHCR) a mis en œuvre dans le passé des actions d'appui à des UTL dans des camps de réfugiés maliens dans la région du Sahel. Néanmoins, le UNHCR n'intervient pas dans le projet lait du PAM.
 10. Le budget du projet pour la période d'octobre 2017 à octobre 2020 s'élève à \$4.368.773 USD. Le premier contributeur au financement du projet et la fondation Cartier Philanthropy, avec une contribution de \$1.350.000 USD. Au moment de l'évaluation, le PAM a reçu la contribution de Cartier Philanthropy correspondant aux deux premières années de projet, soit \$900.000 USD. L'équipe d'évaluation n'a pas eu accès aux informations sur les autres contributions reçues.
 11. Le projet lait est une activité transversale aux activités d'alimentation scolaire et « Purchase for Progress » (P4P) que le PAM met en œuvre au Burkina Faso. Le programme d'alimentation scolaire du PAM a démarré en 2004 et couvre plus de 500 écoles dans les provinces du Soum et du Séno, alors que d'autres acteurs, dont le gouvernement et l'ONG Catholic Relief Service (CRS) couvrent d'autres régions du pays. Le programme P4P appuie 17 organisations paysannes regroupant environ 50.000 agriculteurs pour développer leur production, améliorer la qualité et accéder à des marchés. Le PAM se fournit en céréales et légumineuses auprès de ces producteurs. Par ailleurs, le PAM met en œuvre dans la zone d'intervention du projet lait des actions d'assistance humanitaires d'urgence et de résilience aux personnes affectées par les conflits et l'insécurité au Mali et au Burkina Faso.
 12. Le projet lait a fait l'objet d'une évaluation de sa phase pilote en 2016⁹. Les conclusions et recommandations de cette évaluation sont présentées en annexe 3.

1.2 Contexte

13. Le contexte actuel du Burkina Faso est marqué par une insécurité croissante, d'abord localisée dans la région du Sahel, mais qui s'est ensuite étendue aux régions du Nord, Centre-Nord et Est. Cette insécurité découle d'une extension au Burkina Faso des phénomènes observés dans d'autres pays du Sahel, notamment au Mali, caractérisés par l'activisme de groupes armés et l'accroissement de conflits intercommunautaires, sur fonds de pauvreté et de vulnérabilité à l'insécurité alimentaire. La capitale Ouagadougou a été frappée par deux attentats terroristes : 15 janvier 2016, et 13 août 2017. D'après OCHA¹⁰, au 8 octobre 2019, 486.360 personnes sont déplacées

⁹ *Évaluation de la mise en œuvre du Projet pilote d'introduction du yaourt dans les cantines scolaires du Sahel, Rapport provisoire* ; Dr. G. D. Lankoandé, Dr. T. Ouédraogo, juillet 2016.

¹⁰ <https://reliefweb.int/map/burkina-faso/burkina-faso-situation-des-personnes-d-plac-es-internes-pdi-la-date-du-08-octobre>

dans le pays, auxquelles s'ajoutent 26.153 réfugiés en majorité maliens. Depuis début 2019, outre les déplacements de population, la recrudescence de l'insécurité s'est traduite par des attaques d'écoles entraînant la fermeture de plus de 2000 écoles affectant des centaines de milliers d'élèves¹¹, et a affecté les activités économiques et les moyens d'existence dans les régions touchées.

1.2.1 Contexte économique et social

14. La population du Burkina Faso est estimée en 2019 à 20.870.060 personnes avec une croissance démographique annuelle de 3,05%¹². Comme beaucoup de pays de la région, le Burkina Faso est principalement rural.
15. D'après les perspectives économiques au Burkina Faso (Banque Mondiale 2018), « *la croissance du PIB réel à 6,7 % en 2017 atteint environ 7,0 % en 2018 principalement grâce à l'agriculture alimentaire (14,2 %), l'industrie extractive (20,5 %) et l'égrenage du coton (8,0 %)* ». L'agriculture représente 34,2% du PIB et 80% de la population vit de cette activité.
16. D'après le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD), l'Indice de Développement Humain (IDH) du Burkina Faso pour 2018 était de 0,434, ce qui situe le pays dans la catégorie « développement humain faible » et le place en 182^{ème} position sur 189 pays. Entre 2000 et 2018 l'IDH a progressé de 0,286 à 0,434, soit une hausse de 51,6%. Toutefois les indices de pauvreté demeurent extrêmement élevés, avec 43,7% de la population qui vit sous le seuil de pauvreté et 50,9% qui fait face à une pauvreté multidimensionnelle (PNUD, 2019). La pauvreté touche beaucoup plus le milieu rural que les villes.
17. Pendant la période d'insurrection populaire de 2014 et les troubles sociopolitiques qui ont suivi, la coopération avec l'Union Européenne a été gelée pendant plusieurs mois, puis rétablie juste après les élections présidentielles. D'après l'Économiste du Faso¹³, les principaux bailleurs de fonds du Burkina Faso sont entre autres la Banque Mondiale, l'Union Européenne, la France et les États-Unis. Pour faire face à la situation humanitaire très dégradée depuis le début de l'année 2019, l'Équipe Pays des Nations Unies et les autres acteurs humanitaires ont élaboré un Plan de Réponse Humanitaire pour l'année 2019. Ce plan identifiait « *1.251.427 personnes ayant besoin d'une assistance humanitaire multisectorielle d'urgence pour leur survie et protection* »¹⁴, et 1.238.000 personnes en situation d'insécurité alimentaire.

1.2.2 Sécurité alimentaire et malnutrition

18. La problématique de l'accès à une alimentation saine et en quantité suffisante pour la population se pose avec acuité au Burkina Faso. Toutefois la malnutrition chronique est passée de 33 % en 2012 à 21% en 2017. La malnutrition aigüe a aussi connu une baisse non négligeable. Elle est passée de 11% en 2012 à 8,6% en 2017.

¹¹ D'après l'UNICEF, au 29 août 2019 2.014 écoles étaient fermées et 330.000 enfants étaient affectés par la fermeture des écoles. *Situation des écoles fermées et occupées par les PDI, 29 août 2019* ; UNICEF.

¹² <https://www.populationdata.net/pays/burkina-faso/>

¹³ <https://www.leconomistedufaso.bf/2018/01/10/aide-publique-developpement-650-milliards-de-fcfa-recus-2016/>

¹⁴ Plan de Réponse Humanitaire 2019, juillet 2019.

Le Plateau central, les régions de l'Est et du Sahel sont les plus touchés par la malnutrition¹⁵.

19. Une bonne partie de la population burkinabé vit dans une situation d'insécurité alimentaire chronique. Selon la Note de Plaidoyer PNUD-FAO de 2019, 687.458 personnes étaient en insécurité alimentaire de juin à août 2019. De même, selon le Plan Stratégique de Pays 2019-2023 du PAM, le Burkina Faso se classait en 2017 au 92^{ème} rang sur 119 pays selon l'indice de la faim dans le monde.

1.2.3 Éducation

20. D'après le Partenariat Mondial pour l'Éducation, le pays a fait des progrès importants en termes d'accès à l'éducation. Cela s'est notamment traduit par une augmentation du taux de scolarisation en primaire de 60% au début des années 2000 à 88% en 2019¹⁶. Les progrès de scolarisation ont été plus marqués chez les filles que chez les garçons sur la décennie écoulée. Alors que l'accès à l'école primaire était nettement plus faible pour les filles que pour les garçons en 2007/2008 (respectivement 65% et 77%), la parité a été atteinte dès l'année scolaire 2013/2014¹⁷. Ces données générales pour le pays cachent néanmoins d'importantes disparités entre régions et entre zones urbaines et rurales.¹⁸
21. Les cantines scolaires existent depuis la période de colonisation sous la forme endogène¹⁹. Plusieurs acteurs ont soutenu le gouvernement pour la mise en œuvre du programme d'alimentation scolaire, notamment l'ONG Catholic Relief Service qui intervient dans les provinces du Bam et du Sanmatenga, l'ONG Frères des Hommes, et le PAM. Le PAM a initié ses activités d'alimentation scolaire en 2004. Il couvrait initialement les 4 provinces de la région du Sahel mais, du fait de la réduction de ses ressources, a réduit sa couverture aux provinces du Séno et du Soum en 2016. Les rations distribuées par le PAM comportent un petit déjeuner composé d'une bouillie de super céréales et un déjeuner à base de céréale, légumineuse, huile et sel. Dans les écoles couvertes par le « projet lait », la bouillie du petit déjeuner est remplacée par un yaourt.

1.2.4 Genre

22. Au Burkina Faso les inégalités et disparités entre les hommes et les femmes sont toujours vivaces dans toutes les sphères de la vie nationale. Le pays était classé 145^{ème} sur 159 pays dans l'Indice d'inégalité entre les sexes en 2017, avec un indice de 0,610. La volonté du gouvernement de réduire ces inégalités liées au genre s'est

¹⁵ <https://www.leconomistedufaso.bf/2018/02/26/malnutrition-coute-cher-a-leconomie-burkinabe-anne-vincent-representante-de-lunicef-burkina/>

¹⁶ <https://www.globalpartnership.org/fr/blog/burkina-faso-aider-les-eleves-dans-les-zones-touchees-par-linsecurite>

¹⁷ Commission d'enquête parlementaire à partir des données de la DGESS/MENA

¹⁸ D'après l'Annuaire Statistique de l'enseignement primaire en 2016/2017 plusieurs régions avaient un taux brut de scolarisation supérieur à 100% (Centre, Centre-Ouest, Nord, Plateau Central), alors que la région du Sahel avait un taux brut de 52,4%.

¹⁹ <https://www.wakatsera.com/cantine-scolaire-au-burkina-faso-evolution-dune-politique-a-la-croisee-des-chemins/>

concrétisée par l'adoption du document de politique nationale genre (PNG) en juillet 2009.

23. Le profil genre du Burkina Faso se définit autour d'enjeux et d'indicateurs clés multiples en lien avec les différents secteurs d'intervention du gouvernement et de ses partenaires techniques et financiers. Dans le cadre du « projet lait » du PAM, ces secteurs sont relatifs à :

- La participation des femmes dans l'économie, bien que relativement élevée²⁰, reste inférieure à celle des hommes. En 2015, Le taux de participation au marché du travail des femmes était de 80% contre 91% pour les hommes.
- L'accès au crédit reste inégal entre les femmes et les hommes quel que soit leur âge. En 2015, 12% des femmes ont un compte dans une institution financière formelle, par rapport à 15% des hommes.
- Le développement rural et la sécurité alimentaire sont des domaines dans lesquels les femmes jouent un rôle primordial. Elles ont un accès limité à la terre et aux ressources productives et souffrent d'une division inégale du travail dans l'agriculture. Dans le cas de la filière lait, au Burkina Faso les femmes jouent un rôle essentiel dans la filière lait local, produisant, collectant et transformant le lait au sein de mini-laiteries. Elles sont toutefois confrontées à certains défis et inégalités. Les femmes possèdent généralement un cheptel très réduit, et si les hommes font transhumier le plus gros du troupeau vers de meilleurs pâturages, les femmes peuvent se retrouver avec des revenus insuffisants pour couvrir les besoins du foyer, ce qui les expose avec les enfants et les personnes trop âgées pour transhumier, à l'insécurité alimentaire et à la malnutrition une grande partie de l'année.

1.3 Méthodologie de l'évaluation et limitations

24. L'évaluation a cherché à répondre aux **questions d'évaluation** définies dans les TdR, puis modifiées par l'équipe d'évaluation et le BP du PAM au cours de la phase préparatoire, structurées autour des **critères** reconnus au niveau international de la **pertinence, l'efficacité, l'efficience, l'impact et la pérennité**²¹, définis dans les TdR sur la base des priorités du BP pour cette évaluation. Les questions d'évaluation retenues pour chaque critère sont présentées en annexe 4.

25. Conformément aux TdR de l'évaluation, l'équipe d'évaluation a utilisé une méthodologie basée sur des **méthodes mixtes, quantitatives et qualitatives** pour la collecte et l'analyse de l'information. Cependant, la collecte d'informations

²⁰ Selon l'indice de compétitivité mondiale, en 2014-15 le pays se classait 39e sur 144 pays dans le pourcentage des femmes qui participent au marché du travail : <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2014-2015/rankings/>

²¹ Pertinence: Mesure selon laquelle les objectifs de l'intervention du PAM sont consistants au regard des besoins des plus vulnérables et du pays, des priorités organisationnelles et des politiques et pratiques des partenaires. Efficacité : Mesure selon laquelle les objectifs de l'intervention ont été atteints et les résultats obtenus ont permis de générer les effets prévus. Efficience : Mesure des résultats en relation avec les ressources disponibles. Impact: Effets plus larges du projet: sociaux, économiques, techniques, environnementaux, sur les individus, le genre, les groupes d'âges, les communautés et les institutions. Durabilité : Poursuite des bénéfices de l'intervention au-delà de sa mise en œuvre. *Source : Note Technique, Questions et critères d'évaluation ; PAM, août 2007.*

primaires lors de la mission d'évaluation a été essentiellement qualitative, alors que les informations quantitatives proviennent de sources secondaires documentaires. L'équipe d'évaluation a élaboré une **matrice d'évaluation** (annexe 5) qui définit les indicateurs et l'information à collecter pour pouvoir répondre aux questions et sous-questions d'évaluation, de même que les sources et **méthodes de collecte et d'analyse**. Les méthodes de collecte ont été déterminées pour permettre la triangulation des preuves et en tenant compte de leur faisabilité. Elles sont : 1) Révision des données secondaires dans la documentation disponible, essentiellement produite par le PAM. 2) Entretiens qualitatifs semi-structurés avec toutes les parties prenantes. 3) Observation directe. Une présentation des résultats préliminaires au BP du PAM a permis un retour sur ces premiers résultats avant l'élaboration du rapport d'évaluation. Les principales méthodes d'analyse de l'information collectée ont été déterminées pour assurer la fiabilité et la validité des résultats de l'évaluation et en fonction des critères d'évaluation. Elles sont la triangulation, réalisée au travers de la multiplicité des sources d'information, en appliquant la règle qu'une information pouvait être considérée comme fiable quand elle provenait d'au moins deux sources différentes fiables sans qu'une autre source ne présente une information contradictoire, l'analyse comparative entre les objectifs du projet lait et les priorités nationales et sectorielles du PAM (pertinence), et entre les actions et résultats planifiés et obtenus (efficacité et efficience), et entre la situation initiale et actuelle des parties prenantes (efficacité, efficience, pérennité). L'équipe d'évaluation n'a pas rencontré de problèmes majeurs de fiabilité-

26. L'évaluation a utilisé une **approche du genre** qui intégrait les dimensions de genre de manière transversale. Cela s'est traduit par l'intégration d'éléments spécifiques dans les sous-questions d'évaluation, avec des questions permettant d'appliquer l'approche du genre à tous les critères d'évaluation, la matrice, les outils de collecte d'information et le rapport d'évaluation. L'équipe d'évaluation a utilisé des données désagrégées par sexe lorsque cela était possible²², réalisé des entretiens avec des parties prenantes ayant un intérêt particulier pour les questions d'égalité et de promotion de l'autonomisation des femmes, et des entretiens de focus groupes d'hommes et de femmes séparés afin de mieux capturer leurs perceptions sur la situation, les actions du PAM et les résultats obtenus. L'équipe d'évaluation n'a pas consulté spécifiquement des groupes considérés comme plus vulnérables, étant donné que le projet n'a pas adopté d'approche destinée à cibler des groupes vulnérables (voir paragraphe 34).
27. L'évaluation a été réalisée en **trois phases distinctes** : 1) Phase préparatoire (19 août au 18 octobre 2019). 2) Mission d'évaluation au Burkina Faso (21 octobre au 4 novembre). 3) Rédaction du rapport d'évaluation (5 novembre au 12 février 2020). Pendant la mission d'évaluation l'équipe a consulté 441 personnes, dont 244 femmes et 197 hommes, et dont 166 hommes et 226 femmes au cours de 47 entretiens collectifs et de focus groupes (voir liste des entretiens réalisés en annexe 6) parmi les parties prenantes du projet : BP du PAM, partenaires institutionnels, personnel des

²² Des données désagrégées étaient disponibles sur les bénéficiaires des distributions de yaourt dans les écoles. Pour le reste, le PAM n'a pas collecté de données désagrégées étant donné que les membres des UTL, principales participantes au projet, sont toutes des femmes.

écoles, UTL, bénéficiaires, Partenaires Techniques et Financiers, institutions bancaires, supermarchés, fournisseurs d'aliments bétail. L'équipe a visité une des deux provinces couvertes par le projet lait (Séno), 6 écoles couvertes par le projet et 2 écoles non couvertes, 6 UTL bénéficiaires et 2 UTL non bénéficiaires (voir annexe 6 : Calendrier de la mission et liste des personnes rencontrées et liste des focus groupes et entretiens collectifs réalisés). L'approche choisie pour sélectionner les sites d'intervention du projet visités pendant la mission est présentée en annexe 7. Chaque phase de l'évaluation a fait l'objet d'un **contrôle de qualité** qui a suivi les normes définies dans les Système d'Assurance Qualité des Évaluations Décentralisées du PAM (DEQAS en anglais). Ce contrôle a inclus l'homogénéisation des contributions et produits par le chef d'équipe, une revue des produits par le BP et le BR et une revue externe de qualité.

28. Les principales **limites** auxquelles l'équipe d'évaluation a fait face pour atteindre les objectifs fixés résident dans la situation de sécurité dans les zones couvertes par le projet et la disponibilité de données quantitatives pour mesurer certaines activités et effets du projet. La situation de sécurité dans la région du Sahel n'a pas permis au chef d'équipe, de nationalité française, de réaliser des visites de terrain, et à l'ensemble de l'équipe d'aller dans la province du Soum. Pour mitiger les effets de cette limite, des contacts quotidiens par Skype ont eu lieu entre le chef d'équipe resté à Ouagadougou et les deux membres qui sont allés dans le Séno. De plus, un échantillon de 6 parties prenantes, notamment les deux UTL appuyées par le PAM dans le Soum, a été déplacé à Ouagadougou pour être interviewé par le chef d'équipe. Les données quantitatives sur les performances scolaires ne sont disponibles qu'au niveau des provinces, alors que dans les deux provinces couvertes, le projet lait ne fournit du yaourt que dans quelques écoles. De ce fait, il n'a pas été possible de comparer les performances scolaires entre écoles couvertes et non couvertes. L'analyse des effets du projet sur ce point repose sur des éléments uniquement qualitatifs qui ne permettent pas de tirer des conclusions définitives. Enfin, l'équipe d'évaluation n'a pas eu accès à des informations précises sur certaines activités de renforcement des capacités, notamment les formations (nombre de participants, dates, thèmes, etc.), ce qui ne lui permet pas d'analyser de manière précise la portée de ces activités.
29. L'évaluation a été réalisée dans le respect des normes d'éthique du Groupe des Nations Unies pour l'Évaluation (UNEG en anglais). L'équipe d'évaluation a veillé à respecter le droit à la confidentialité des personnes rencontrées. De ce fait, bien que les résultats présentés dans ce rapport soient basés sur des preuves, les sources précises d'information ne sont pas mentionnées. Aucune information personnelle n'a été utilisée. L'équipe d'évaluation s'est attachée à respecter les croyances et les us et coutumes des personnes interrogées et potentiellement affectées par les résultats de l'évaluation. Aucune infraction ou malversation n'a été mise à jour.

2. Résultats de l'Évaluation

30. Les résultats de l'évaluation et les preuves (données) qui les appuient sont présentées ci-dessous. Ils sont structurés par critère et question d'évaluation.

2.1 Pertinence du Projet lait

2.1.1 Pertinence vis-à-vis des besoins des groupes les plus vulnérables et des acteurs de la chaîne de valeur du lait

31. Le projet lait intervient dans la région du Sahel et plus particulièrement les provinces du Séno et du Soum car ces deux provinces sont celles couvertes par le programme d'alimentation scolaire du PAM.

32. Sur la période évaluée, la région du Sahel a été de manière constante la plus touchée du pays par **l'insécurité alimentaire**. Cela apparaît de manière claire dans les analyses successives du Cadre Harmonisé (CH) pour le Burkina Faso²³. La couverture des provinces du Séno et du Soum est par conséquent jugée pertinente au regard des besoins en termes d'insécurité alimentaire, le projet pouvant potentiellement contribuer à l'augmentation des revenus de familles vulnérables à l'insécurité alimentaire au travers du développement de la chaîne de valeur du lait.

33. En termes **d'accès à l'école primaire**, comme indiqué au paragraphe 21, au démarrage de la période évaluée (année scolaire 2017-2018), la région du Sahel présentait le taux brut de scolarisation le plus faible du pays, de 52,4%, et très en dessous de la moyenne nationale de 88,5%. De plus, la région du Sahel présentait également le ratio filles/garçons le plus faible du pays, avec un ratio de 47,2 pour une moyenne nationale de 48,7.²⁴ Ces chiffres, comme les entretiens menés avec le BP du PAM, indiquent que la région du Sahel est celle du pays où l'accès à l'école primaire est la plus limitée du pays, ce qui confirme la pertinence de l'objectif de promouvoir l'accès à l'éducation primaire dans le Sahel du programme d'alimentation scolaire du PAM et par extension du projet lait. Par ailleurs, les entretiens avec le sous-bureau du PAM à Dori ont montré que les écoles couvertes par le projet lait ont été ciblées parmi les écoles situées dans des zones périphériques des centres urbains, où l'accès à l'éducation est plus limité que dans les centres.

34. **Le ciblage des groupes de femmes formatrices de lait n'a pas été basé sur des critères de vulnérabilité**, mais sur des critères de capacités et niveau

²³ La classification de l'insécurité alimentaire courante de mars à mai 2017 incluait une seule province en situation de « stress » (CH phase 2). La classification projetée de juin à août 2017 incluait 13 provinces en situation de « stress » et une province en situation de « crise » (CH phase 3). Deux des trois provinces du Sahel étaient en « stress », et la troisième province était en « crise ». La classification courante d'octobre à décembre 2017 incluait 6 provinces en « stress » dont deux du Sahel, et la classification projetée de juin à août 2018 incluait deux provinces en « crise », toutes les deux du Sahel, et la troisième province du Sahel figurait parmi les 13 provinces en « stress ». Les trois provinces du Sahel figuraient parmi les 22 provinces en « stress » lors de la classification courante d'octobre à décembre 2018. Les deux provinces en « crise » étaient dans le Sahel lors de la classification projetée de juin à août 2019, et la troisième province du Sahel figurait parmi les 24 provinces en « stress ». (*Fiches de communication du CH* du 10 mars 2017, de novembre 2017 et de novembre 2018).

²⁴ *Annuaire Statistique de l'Enseignement Primaire 2016/2017*, Ministère de l'Éducation Nationale et de l'Alphabétisation, 2017.

d'organisation préexistants, y compris de leadership au sein des groupes. Le PAM a demandé aux UTL sélectionnées une participation à l'investissement initial pour mettre à niveau leur local de travail. Cette participation, pertinente pour s'assurer de la motivation des UTL et contribuer ainsi à la pérennisation des actions menées, suppose une certaine capacité de mobilisation de ressources par les UTL. L'accent mis sur ces critères de capacités et niveau d'organisation est donc jugé pertinente. On note toutefois que les entretiens avec le PAM et avec des membres des UTL ont montré que certains membres sont très pauvres, ce qui d'ailleurs a rendu difficile la mobilisation de la participation initiale par ces membres. Ces entretiens ont aussi montré que d'autres femmes pauvres non-membres des UTL ont intégrées depuis que le PAM appuie les UTL.

35. **Le projet lait bénéficie en premier lieu à des groupes de femmes** impliquées dans la chaîne de valeur du lait. Comme indiqué au paragraphe 23, les femmes souffrent d'inégalités vis-à-vis des hommes dans le domaine économique, notamment en termes d'accès à l'emploi et aux moyens de production, et en définitive au revenu. Les femmes constituent donc un groupe vulnérable au plan économique et le ciblage de ce groupe par le projet en valorisant le rôle traditionnel qu'elles jouent dans la transformation et la commercialisation du lait est donc pertinent.
36. Pour ce qui est des **besoins des acteurs de la chaîne de valeur du lait**, tous les acteurs rencontrés, et notamment les services de l'élevage au niveau national et provincial, ont confirmé la vocation d'élevage de la région du Sahel et les contraintes principales de l'élevage dans la région. Il s'agit notamment d'une valorisation insuffisante de la production locale qui se traduit par la perte d'une partie de la production lors du pic de production, et de la faible valeur ajoutée des produits transformés (beurre, fromage, lait caillé, etc.) ne permettant aux acteurs de ne percevoir que des revenus limités. Par exemple, les entretiens avec des membres des UTL ont montré qu'elles pouvaient percevoir un revenu limité à 15.000 FCFA par mois avant l'intervention du projet. L'objectif de développement des capacités de transformation du lait en produit à plus forte valeur ajoutée, et d'offrir un marché stable de l'alimentation scolaire pouvant absorber des quantités importantes est pertinent au regard de ces besoins.

2.1.2 Cohérence avec les politiques et priorités du gouvernement, au niveau national et local

37. Le projet lait a été identifié à la suite d'une **demande du gouvernement au PAM**, plus particulièrement de la DAMSSE, de diversifier les rations alimentaires distribuées par le PAM dans les écoles avec des produits locaux. La DAMSSE s'est résolument engagée vers le développement de l'approvisionnement basé sur des produits locaux pour le programme national d'alimentation scolaire. De plus, elle a actualisé courant 2019 la liste des produits alimentaires que les communes sont habilitées à acheter pour l'alimentation scolaire, et a introduit les produits laitiers. Le projet lait est parfaitement aligné et appui ces orientations stratégiques prises pour le programme national d'alimentation scolaire.
38. Le Burkina Faso tout comme les autres États du Sahel est un pays d'élevage par excellence. Le pays dépend d'une large part des importations des produits agricoles

et exporte du cheptel vers les pays côtiers (Bénin, Cote d'Ivoire, Ghana et Togo). En mai 2006 le Burkina Faso a élaboré le **Plan d'Action pour le Développement de la Filière Lait** dont l'objectif global est de promouvoir de façon durable le développement de la filière lait en vue de contribuer à l'amélioration et à la sécurisation des revenus des producteurs, en particulier les plus pauvres, et à la lutte contre la pauvreté. Le projet lait s'inscrit parfaitement dans cette dynamique et contribue à réaliser les neufs premiers objectifs spécifiques de ce plan d'action²⁵. L'amélioration quantitative et qualitative de la production laitière des systèmes extensifs en milieu rural, de la rentabilité financière des unités de production laitière, de la compétitivité et de la gestion des unités de transformation etc. permettra de combler l'insuffisance de la production et le fort taux d'autoconsommation qui oblige l'État à recourir aux importations du lait pour couvrir la consommation nationale.

39. Le Burkina Faso a élaboré une **Politique Nationale de Sécurité Alimentaire et de Nutrition 2018-2027** (PNSAN) qui comporte 5 axes stratégiques²⁶. Le projet lait est clairement aligné avec les axes 1, 2 et 3 de la PNSAN, et en particulier avec leurs objectifs stratégiques respectifs :

- Objectif stratégique 1.9²⁷ qui inclut le *renforcement des capacités techniques et matérielles des organisations professionnelles œuvrant dans la valorisation des ressources agricoles, pastorales et halieutiques.*
- Objectifs stratégiques 2.2 et 2.3²⁸ qui incluent respectivement le *renforcement des infrastructures de transformation des produits agro-sylvo-pastoraux et halieutiques et l'appui aux activités génératrices de revenus en particuliers pour les femmes, les jeunes et les ménages vulnérables.*
- Objectifs stratégiques 3.1 et 3.2 qui incluent *la valorisation des produits alimentaires locaux, la promotion des cantines scolaires et de l'éducation nutritionnelle dans les écoles et le renforcement des capacités des services d'inspection et de contrôle de la sécurité sanitaire des aliments.*

40. Partant du constat que les inégalités et disparités entre les hommes et les femmes sont toujours vivaces dans toutes les sphères de la vie nationale, le gouvernement du Burkina Faso a adopté en juillet 2009 le document de la **Politique Nationale Genre** (PNG). Aussi, pour l'avènement de systèmes agricoles et alimentaires plus inclusifs et efficaces, la PNG et son opérationnalisation dans les Plans Communaux de Développement (PCD), ambitionne de réduire les inégalités liées au genre, en encourageant la participation effective des femmes aux côtés des hommes dans tous les secteurs porteurs de croissance de la chaîne valeur des produits agro-sylvo-

²⁵ Plan d'Actions pour le Développement de la filière lait, Ministère des ressources animales, mai 2006

²⁶ 1. Augmentation durable des disponibilités alimentaires. 2. Amélioration de l'accessibilité physique et financière des populations aux produits alimentaires. 3. Amélioration de l'état nutritionnel des populations. 4. Renforcement de la capacité de prévention aux crises alimentaires et nutritionnelles. 5. Renforcement de la gouvernance en matière de sécurité alimentaire et nutritionnelle. Politique Nationale de Sécurité Alimentaire et Nutritionnelle 2018-2027, Ministère de l'Agriculture, et des Aménagements Hydrauliques, 2017.

²⁷ Renforcer les capacités techniques et organisationnelles des organisations paysannes.

²⁸ OS2.2 : Accroître les infrastructures de stockage, de transformation et de commercialisation. OS2.3 : Améliorer les opportunités de revenus des populations.

pastoraux et halieutiques (production, transformation et commercialisation), et en renforçant leur accès aux moyens de production.

41. Dans ce cadre, la cohérence du projet lait avec les politiques et priorités du gouvernement, tant au niveau national que local est manifeste et se traduit par sa contribution à certains enjeux et indicateurs clés du domaine de compétence du PAM, à savoir :

- L'éducation, avec un accès égal de la jeune fille et du jeune garçon au système éducatif. En s'insérant dans le programme d'alimentation scolaire, le projet lait apporte une diversification appréciée de la ration alimentaire et cherche à contribuer aux objectifs d'accès égal à l'éducation portés par ce programme.
- L'autonomisation des femmes et leur contribution au développement socio-économique local, à travers l'appui au secteur privé dans lequel les femmes burkinabés ont l'un des taux de participation économique le plus élevé du monde. En effet, si la collecte du lait sur les circuits moyens à longs (> 5 kms) est l'apanage des hommes et particulièrement des jeunes entre 18 et 35 ans, le maillon transformation au niveau des UTL demeure exclusivement l'apanage des femmes et des jeunes filles.
- La promotion de l'intégration des produits locaux dans les cantines scolaires avec une valorisation du rôle des cantinières.

2.1.3 Cohérence avec les politiques et priorités du PAM et avec les autres activités du PAM dans le pays

42. Le PAM compte avec une **Politique d'alimentation scolaire** révisée en 2013²⁹ dont l'un des 5 objectifs stratégiques est *d'établir des liens entre l'alimentation scolaire et la production agricole locale là où cela est possible et réalisable* (objectif 5). Le projet lait est clairement aligné avec cet objectif puisque l'une de ses actions principales est de faciliter la commercialisation des produits laitiers transformés par les UTL bénéficiaires dans le programme d'alimentation scolaire du PAM. De plus, le projet lait comporte un objectif de promotion de sa réplication par le gouvernement, aligné avec l'objectif stratégique 4 de la politique d'alimentation scolaire du PAM : *Renforcer les capacités nationales en matière d'alimentation scolaire en appuyant la formulation des politiques et en offrant une assistance technique*. Cet objectif du projet lait consistait en la capitalisation et diffusion de l'expérience auprès des institutions gouvernementales pertinentes et dans les autres pays de la région.

43. Le PAM a adopté en 2015 sa **Politique en matière de Problématique Hommes-Femmes** pour la période 2015-2020, assortie du plan d'action « De la parole aux actes ». Le projet lait trouve sa cohérence avec cette politique, en particulier ses objectifs 2 et 3³⁰, comme exemple type d'une approche transformative des relations entre les sexes, sur la base de nouveaux équilibres sur la chaîne de valeur du lait (producteurs-collecteurs-transformateurs). Dans ce schéma, ce sont les UTL gérées par les femmes qui insufflent une dynamique à rebours sur la chaîne en soutenant

²⁹ Révision de la Politique en matière d'alimentation scolaire, Promouvoir l'innovation pour favoriser la prise en main des programmes dans les pays, PAM, 2013.

³⁰ Objectif 2 : Participation sur un pie d'égalité. Objectif 3 :Prise de décisions par les femmes et les filles.

le maillon des collecteurs (octroi de prêts pour l'achat de motos et de tricycles pour la collecte), et directement ou via les collecteurs en soutenant aussi le maillon des producteurs (octroi de prêts pour l'achat d'aliments du bétail). Ainsi, d'acteurs traditionnellement marginalisés (petites transformatrices sans voix), elles ont su, à la faveur de l'appui du PAM se positionner comme épicerie de la chaîne de valeur du lait au niveau local.

44. L'initiative **Purchase for Progress (P4P)** a démarré au niveau global par une phase pilote entre 2008 et 2015. Dans le cadre du P4P, le PAM fournit aux petits producteurs un point d'entrée dans les marchés sur la base de ses achats de nourriture. La demande stable des produits agricoles encourage les petits producteurs à investir et stimule une large capacité de développement et l'appui aux politiques de divers partenaires. Ces partenaires fournissent aux petits producteurs un soutien sur l'ensemble de la chaîne de valeur - de la production à la post-récolte, des compétences commerciales et l'accès au financement. Le projet lait adopte cette approche générale du P4P en promouvant le développement des capacités des UTL des autres acteurs de la chaîne de valeur du lait à partir de la fourniture d'un marché basé sur les achats du PAM pour l'approvisionnement des cantines scolaires.
45. **Autres activités du PAM dans le pays :** D'après le BP du PAM, le projet lait est intégré d'un point de vue administratif et de gestion des ressources dans le programme d'alimentation scolaire. Toutefois, les activités de renforcement des capacités des UTL sont mises en œuvre par l'équipe du programme P4P. Cela illustre la complémentarité et la position du projet lait « à cheval » entre ces deux programmes que le PAM met en œuvre dans le pays. Le projet lait est clairement complémentaire avec le programme d'alimentation scolaire en contribuant au développement de l'approvisionnement basé sur la production locale de ce programme. En outre, il intervient dans les mêmes provinces que le programme d'alimentation scolaire.
46. D'après le BP du PAM, le programme P4P appuie 15 organisations de producteurs agricoles dans le pays en renforçant leurs capacités d'organisation, de gestion, de production, de stockage, et de commercialisation de leur production. Le projet lait partage les objectifs de renforcement des capacités des acteurs d'une chaîne de valeur. Il ne développe pas d'autres synergies directes avec le programme P4P. Toutefois, le projet lait représente une extension innovante du programme P4P au Burkina Faso en mettant l'accent sur le renforcement des capacités des acteurs impliqués dans la transformation des produits agro-pastoraux.

2.1.4 Cohérence avec les priorités et activités des autres acteurs présents

47. Au niveau du Système des Nations Unies (SNU), lors de la formulation du projet, le PAM et l'Agence des Nations Unies pour l'Alimentation et l'Agriculture (FAO) ont envisagé d'élaborer un projet commun au sein duquel le PAM aurait appuyé les UTL pour la transformation et la commercialisation du lait, et la FAO les maillons de la chaîne de valeur situés en amont de la transformation, notamment la production de lait. Ce projet n'a pas pu voir le jour, faute de ressources mobilisées par la FAO³¹, et

³¹ Information transmise par le BP du PAM. L'équipe d'évaluation n'a pas pu rencontrer la représentation de la FAO à Ouagadougou et par conséquent cette information n'a pas pu être confirmée.

le PAM et la FAO n'ont pas développé de synergies autour de la chaîne de valeur du lait. Cela est regrettable compte tenu des contraintes liées à la disponibilité de lait à certaines périodes de l'année (voir chapitre 2.5.2 *Perspectives de continuité des bénéfices du projet*).

48. Des synergies jugées positives par l'équipe d'évaluation ont été développées avec l'UNICEF dans les écoles dans lesquelles le PAM distribue du yaourt. Dans ces écoles, un effort particulier a été réalisé par le PAM pour amener les acteurs locaux impliqués dans l'alimentation scolaire, y compris les élèves, à mettre en œuvre des pratiques d'hygiène renforcées pour éviter les risques de contamination des élèves. Cette approche a été définie compte tenu des risques de contamination plus importants pour le yaourt que pour les aliments secs distribués par le PAM dans les autres écoles. L'UNICEF a contribué à cet effort en fournissant des lave-mains dans toutes les écoles couvertes par le projet lait. Par ailleurs, d'autres synergies ont été établies entre le programme d'alimentation du PAM et plusieurs initiatives de l'UNICEF qui contribuent aux mêmes objectifs, notamment la mise en place de Écoles Qualité Amies des Enfants, la création des Associations de Mères Éducatrices et la distribution de rations sèches pour les filles scolarisées en CM1 et CM2 conditionnée à leur présence en classe.
49. Au niveau des Organisations Non Gouvernementales et de la société civile, l'ONG CRS appuie le programme national d'alimentation scolaire en complétant la durée de l'alimentation scolaire distribuée par la DAMSSE, de trois mois par année scolaire, dans trois provinces. Étant donné cet engagement, CRS est susceptible d'être concernée par la politique du gouvernement de promotion des achats de produits locaux dans les cantines scolaires, et par conséquent pourrait être intéressée par les enseignements du projet lait. Comme on le verra dans le chapitre 2.1.1 *Niveau de réalisation des produits prévus*, le PAM n'a pas encore partagé l'expérience du projet.
50. Le PAM n'a pas engagé de collaboration avec les organisations de la société civile impliquées dans la chaîne de valeur du lait, par exemple l'Union Nationale des Mini-Laiteries du Burkina Faso (UMPLB) ou l'Interprofession du lait. L'équipe d'évaluation n'a pas réussi à rencontrer ces organisations et ne peut donc juger de l'existence de complémentarités et/ou d'opportunités de synergies et de collaboration qui pourraient être développées.

2.1.5 Prise en compte du genre dans la conception et la mise en œuvre du projet

51. Le projet lait adopte clairement des objectifs et activités qui intègrent la dimension genre.
52. En premier lieu, comme indiqué précédemment, le projet s'inscrit au travers de son résultat 1 dans le programme d'alimentation scolaire du PAM et cherche à contribuer à ses objectifs d'accès égal à l'école pour les filles et les garçons.
53. En second lieu, le résultat 2 du projet explicite l'objectif d'appui à l'autonomisation des femmes au travers du développement des capacités des membres des UTL essentiellement composées de femmes. Cela se traduit par le ciblage de groupements de femmes comme bénéficiaires de la plupart des activités menées par

le projet lait. Comme indiqué au paragraphe 43, au travers de cet objectif le projet renforce le rôle des femmes dans la chaîne de valeur du lait.

54. En inscrivant le projet lait dans le programme d'alimentation scolaire, le PAM renforce sa politique de soutien aux achats locaux auprès des petits producteurs dans le cadre de l'initiative P4P, en donnant l'opportunité aux femmes et aux jeunes de tirer profit d'un système dans lequel ils ne participent pas en général à la prise de décision.
55. De même, le passage des UTL de statut d'associations à celui de sociétés coopératives en 2018, participe de l'accompagnement du projet aux organisations paysannes, en soulignant les dynamiques de genre et la pertinence des interventions proposées. En définitive, le projet triple la mise pour le genre en fournissant du yaourt local de qualité pour les enfants scolarisés (garçons et filles), en soutenant le développement de la filière lait dans le Sahel (hommes producteurs/collecteurs et femmes transformatrices), et en valorisant le travail des femmes dans la filière par le biais de leur autonomisation.

Résultats clés et conclusions – Pertinence du projet

- Le projet lait est globalement pertinent avec les besoins des plus vulnérables. Il intervient dans les zones les plus touchées par l'insécurité alimentaire et qui présentent les taux de scolarisation en primaire les plus faibles du pays, notamment pour les filles.
- Le ciblage des UTL a été réalisé sur des critères de capacités et niveau d'organisation préexistant, ce qui est jugé pertinent pour l'objectif de pérennité des actions. Toutefois, des femmes pauvres font parties des UTL et bénéficient du projet.
- Le projet prend clairement en compte les besoins spécifiques des femmes en ciblant des groupes de femmes comme bénéficiaires et en cherchant à valoriser le rôle traditionnel qu'elles jouent dans la chaîne de valeur du lait.
- Le projet lait fait suite à une demande du gouvernement. Il est aligné avec les orientations prises par le programme national d'alimentation scolaire pour l'approvisionnement local et il est bien aligné avec les objectifs des politiques nationales de développement de l'élevage de sécurité alimentaire et de genre.
- Le projet est également bien aligné avec des dispositions clés des politiques d'alimentation scolaire et en matière de problématique hommes-femmes du PAM. Il est cohérent avec les objectifs globaux du programme P4P et complète le P4P au Burkina Faso en développant une approche innovante d'appui à la transformation.
- Les synergies développées avec d'autres acteurs de la coopération internationale sont limitées à la convergence d'action de l'UNICEF et du projet lait dans les écoles couvertes par le projet. On note que le PAM n'a pas développé de relations avec les organisations de la société civile impliquées dans la chaîne de valeur du lait.

2.2 Efficacité du projet lait

2.2.1 Niveau de réalisation des produits prévus

56. Comme on peut le constater dans les résultats attendus du projet présentés dans le tableau 1, chapitre 1.1 *Vue d'ensemble du sujet de l'évaluation*, seuls les produits attendus correspondant au résultat 1 du projet ont été quantifiés dans la formulation du projet. Les produits correspondant aux deux autres résultats ne font état que d'une description qualitative. Le niveau de mise en œuvre des produits attendus présenté dans les tableaux 2 et 3 reflète cela, avec des données quantifiées pour le résultat 1 et une appréciation qualitative pour les deux autres résultats.

Tableau 2: Niveau de réalisation des produits attendus, résultat 1

Produits	Prévus	Réalisés 2017-2018	Réalisés 2018-2019
1. Distribution de Yaourt	373 tonnes	76,78 tonnes	85 tonnes
2. Écoles couvertes	43	28	32
3. Bénéficiaires des distributions	12.500, dont 7.141 nouveaux élèves	5.865 (51% de filles)	6.722 (48% de filles)
4. Assurance qualité et inspection des produits laitiers dans les UTL	Non quantifié	Inspection réalisée par le « food technologue » du PAM et le LNSP. Aucun cas d'intoxication rapporté	Inspection réalisée par le « food technologue » du PAM et le LNSP. Aucun cas d'intoxication rapporté

Sources : Document de formulation du projet, rapports d'activités du projet 2017-2018 et 2018-2019

57. Les données présentées dans le tableau 2 montrent que pendant les deux premières années scolaires de mise en œuvre du projet, 54% de la quantité de yaourt prévue pour les trois années scolaires de projet ont été distribués, et 54% des bénéficiaires prévus ont été atteints. Lors de la première phase de mise en œuvre du projet, de 2015 à 2017, le projet avait atteint 5.359 élèves, ce qui indique que 19% des « nouveaux » élèves prévus dans la phase du projet évaluée ont été atteints.

58. Ces résultats définissent un niveau d'efficacité moyen pour ce qui est du résultat 1 du projet. Ils sont à mettre directement en lien avec les performances pour le résultat 2 et le développement des capacités des UTL.

59. Par ailleurs, les visites de terrain ont permis de constater, et cela a été confirmé par le BP du PAM, que dans les écoles couvertes par l'UTL KNB, le yaourt est distribué 2,5 jours par semaine³², alors que lors de la première phase du projet, la couverture était de 5 jours. En revanche, dans les écoles couvertes par l'UTL KSS le yaourt est distribué 5 jours par semaine, sauf en cas de déficit de production.

60. Une des activités principales incluses dans ce résultat est le contrôle de la qualité du yaourt produit et distribué dans les écoles. Le PAM a dédié des ressources importantes (voir chapitre 2.3 *Efficacité du projet*) pour le recrutement d'un « food technologue » basé à Dori et dont l'une des fonctions principales est la supervision et l'appui technique au jour le jour auprès des UTL bénéficiaires, et pour le financement de contrôles de qualité fréquents par le LNSP. Ce haut niveau de

³² La distribution suit un cycle sur 2 semaines dans chaque école, pendant lequel le yaourt est distribué 2 jours pendant une semaine et 3 jours pendant l'autre semaine.

supervision et de contrôle a permis de prévenir les risques d'exposition aux infestions et maladies pour les élèves avec succès, puisqu'aucun cas n'a été rapporté.

61. De plus, pour garantir l'innocuité du yaourt distribué dans les écoles, le PAM suit une procédure stricte de gestion et distribution dans les écoles, formalisée dans une « Procédure Standard Opérationnelle » (SOP en anglais) élaborée pendant la première phase du projet lait (en mai 2015). Selon cette SOP, seul le personnel des écoles intervient dans la manutention et la distribution du yaourt, alors que pour les autres aliments distribués dans le cadre du programme d'alimentation scolaire, les Comités de Gestion (COGES) et Associations de Parents d'Élèves (APE) participent au stockage, à la préparation et distribution des aliments et repas.
62. Des formations sur la manutention et la distribution du yaourt et sur l'hygiène ont été organisées dans toutes les écoles couvertes par le projet lait en 2014 et 2015, avec le même objectif de diminuer les risques d'intoxication des élèves. Il n'y pas eu de nouvelles formations de ce type pendant la période évaluée.

Tableau 3: Niveau de réalisation des produits attendus, résultat 2

Produits	Prévus	Réalisés 2017-2018	Réalisés 2018-2019
1. Formation technique des membres des UTL sur la gestion de la qualité dans la chaîne de production du lait	Non quantifié	Formations réalisées en assurance qualité	Formations réalisées en assurance qualité
2. Appui à l'élaboration de plan de négoce et de marketing, et transformation en coopératives	Non quantifié	Assistance technique fournie aux UTL pour leur transformation en coopératives Organisation d'une visite de commerçants de Ouagadougou dans les UTL	Assistance technique fournie aux UTL pour leur transformation en coopératives Formations réalisées des UTL sur le marketing et la commercialisation
3. Achat et fourniture d'équipements pour la production de yaourt et la chaîne de froid	Non quantifié	Équipements fournis aux deux UTL de Djibo	Équipements fournis aux deux nouvelles UTL de Dori
4. Renforcement des capacités des éleveurs	Non quantifié	Pas d'activités rapportées	Pas d'activités rapportées

Sources : Document de formulation du projet, rapports d'activités du projet 2017-2018 et 2018-2019

63. L'équipe d'évaluation n'a pas eu accès à des informations détaillées sur les formations réalisées pendant la période évaluée. La formulation du projet n'a pas défini de cible en termes de nombre de femmes membres des UTL comme bénéficiaires des actions de renforcement des capacités. Ce nombre s'élève à 177 femmes membres des 6 UTL appuyées par le projet. On note la présence de 3 hommes parmi les membres des UTL.
64. A l'issue de la phase antérieure du projet, deux UTL de Dori, Kossam N'ai Bodedji (KNB) et Kossam Saaye Seno (KSS), étaient opérationnelles et fournissaient du yaourt aux écoles dans le cadre du programme d'alimentation scolaire du PAM. L'objectif

pour la phase évaluée était d'appuyer deux nouvelles UTL à Djibo, Haarandé et Biltaré, à développer leurs capacités pour la production de yaourt de qualité et la fourniture des écoles. En plus de cela, et de manière non prévue, le PAM a appuyé pendant l'année scolaire 2018-2019 deux UTL supplémentaires à Dori (Torde Liptako et Pamiral).

65. Les produits 1 et 3 décrits dans le tableau 3 ont pour but le renforcement des capacités techniques des UTL pour la production de yaourt de qualité, alors que le produit 2 se réfère au renforcement des capacités en gestion et pour l'accès à des nouvelles opportunités de commercialisation des produits des UTL. On rappelle que l'accès pour les UTL au marché de l'alimentation scolaire du PAM ne représente pas dans la conception du projet une fin en soi, mais un moyen pour promouvoir un développement rapide des capacités des UTL. L'objectif à moyen-long terme est que les UTL puissent accéder à d'autres marchés.
66. Le PAM a mis en œuvre une partie des activités de renforcement des capacités prévues pour les deux UTL de Djibo au cours de l'année scolaire 2017-2018 et pour les deux UTL supplémentaires de Dori en 2018-2019. Cela a inclus :
- Produit 1. du tableau 3 : le PAM a réalisé des formations aux UTL sur les bonnes pratiques de la transformation du lait, la qualité, l'hygiène de la traite, la propreté et l'hygiène des travailleurs et dans la laiterie et ainsi que d'autres formations qui permettent de garantir une bonne qualité du lait (les différents tests à la réception du lait). Elles ont été formées sur le respect des normes sanitaires de collecte de lait, de production et de conservation de même que les mécanismes de contrôle de qualité du yaourt.
 - Produit 2 : les 6 UTL qui participent au projet se sont transformées en coopératives avec l'appui du PAM, et le PAM a facilité la mise en relation des UTL avec ECOBANK et des supermarchés de Ouagadougou (organisation d'une réunion et d'une visite des UTL à Dori) pour ouvrir des perspectives d'accès au crédit et de commercialisation des produits des UTL. D'après le BP du PAM, les UTL KNB et KSS comptent avec des plans de négoce élaborés lors de la phase précédente du projet. Les autres UTL ne comptent pas encore avec ces plans et cette activité reste à mettre en œuvre.
 - Produit 3 : des dotations d'équipements de transformation du lait en yaourt, de maintien de la chaîne de froid et de contrôle de la qualité du lait ont été réalisées aux 2 UTL de Djibo et aux deux nouvelles UTL de Dori (KNB et KSS ont reçu des dotations en équipements pendant la première phase du projet), pour une valeur allant de 11,5 millions de FCFA à 18,5 millions de FCFA selon les UTL.³³ En plus de cela, le PAM a fourni un appui financier aux UTL Haarandé et Biltare à hauteur de 1,4 million de FCFA chacune pour mettre à niveau leur local.

³³ L'équipe d'évaluation n'a eu accès aux protocoles de mise à disposition d'équipements signés entre le PAM et les UTL que pour les UTL Pamiral (11.570.060 FCFA) et Torde Liptako (18.554.270 FCFA).

- Produit 4 : Des éleveurs et des collecteurs ont suivi des formations destinées à assurer la qualité du lait³⁴. La formulation du projet prévoit que l'appui aux éleveurs pour l'augmentation de la production de lait soit réalisé par le MRAH. Toutefois, les entretiens réalisés avec ce ministère au niveau national et dans le Séno ont montré que le MRAH n'a prévu aucune activité spécifique dans le cadre du projet lait, et ne dispose pas de ressources dédiées pour cela. Toutefois il met en œuvre ses activités courantes d'appui aux éleveurs qui, d'après le MRAH sont surtout centrées sur la santé animale. On note que certaines UTL (KNB par exemple) organisent elles-mêmes des villages à la collecte du lait en formant les producteurs au respect de l'hygiène et de la propreté lors de la traite de lait, et en donnant quelques notions sur l'alimentation du bétail. Certaines UTL font du stockage de foin et des sous-produits agro-industriels qu'elles vendent à crédit à leurs producteurs, qui remboursent en nature avec du lait.
67. Pour les actions mises en œuvre dans le cadre de ce résultat, le projet a adopté une approche d'apprentissage continu qui justifie leur faible niveau de description initial et absence de quantification. Cette approche est jugée pertinente.
68. L'objectif d'intégrer les deux UTL de Djibo dans le programme d'alimentation scolaire n'a pas pu être atteint à ce jour du fait de la dégradation de la situation de sécurité dans la province du Soum (voir chapitre 2.3.3 *Facteurs externes ayant favorisé ou affecté la mise en œuvre des activités et l'obtention des résultats*).
69. Le modèle de production de yaourt promu par le PAM, et sur lequel les actions de renforcement des capacités (formations et dotations d'équipements) ont été mises en œuvre, est un modèle semi-artisanal adapté au contexte et capacités locales, ce qui est jugé pertinent pour sa pérennisation.
70. Pour ce qui est du **résultat 3** du projet (*contribuer à la réplique par le gouvernement*), aucune activité n'a encore été mise en œuvre. On observe toutefois que le PAM a réalisé plusieurs études liées au projet lait, notamment sur les effets de la consommation du yaourt dans les écoles en termes de nutrition ou sur la situation socio-économique des UTL. Ces études, et en général la documentation relative au projet lait, ont été difficile à rassembler dans le cadre de cette évaluation, ce qui est révélateur d'un déficit de gestion de l'information concernant le projet au niveau du BP du PAM.

2.2.2 Niveau d'atteinte des effets prévus à court terme

Augmentation des capacités techniques et en gestion des UTL

71. Le projet a généré un effet significatif en termes **d'augmentation des capacités techniques** des UTL bénéficiaires, au travers des activités mises en œuvre dans le cadre du résultat 2. Un indicateur clair qui reflète cet effet est la **certification** des 6 UTL, qui consiste à autoriser les UTL à fournir du yaourt au programme d'alimentation scolaire du PAM. Cette certification est délivrée par le PAM et le LNSP sur la base du passage avec succès de 3 analyses successives de la qualité du yaourt

³⁴ Formations sur l'hygiène et la propreté pendant la traite du lait, ne pas traire les vaches malades, réalisation des tests de qualité lors de la collecte du lait, l'hygiène des conteneurs et respect du délais de livraison dans les UTL, etc.

produit. Les UTL KNB et KSS ont obtenu cette certification au cours de la phase précédente du projet. Au cours de la phase évaluée, les deux UTL de Djibo ont obtenu la certification à l'issue de la première année de mise en œuvre, alors que les UTL Pamiral et Torde Liptako ont été autorisées à commencer à commercialiser leur yaourt au programme d'alimentation scolaire au début de l'année scolaire 2019-2020.

72. Pour ce qui est des **capacités en gestion** des UTL, comme on l'a dit au chapitre précédent, les activités d'élaboration de plans de négoce et de marketing n'ont pas été réalisées. Les visites des 4 UTL de Dori ont montré que ces UTL ne disposent pas encore d'un système de comptabilité, ce qui indique que le projet n'a pas généré les effets escomptés pour garantir des capacités suffisantes de gestion économique des UTL pour assurer leur pérennité. On note néanmoins que les UTL KNB et KSS envisagent de recruter chacune un/une comptable à court-moyen termes pour formaliser les opérations comptables et financières.

Accès au crédit

73. Le projet, au travers de la facilitation de contacts entre les UTL et des institutions bancaires, a **permis aux UTL d'accéder au crédit**. La transformation du lait est une activité qui nécessite des fonds à la fois en termes de capitaux d'investissement et de fonds de roulement, et l'accès au crédit est un élément fondamental du fonctionnement et du développement des UTL. D'après les entretiens réalisés avec les 6 UTL, toutes ont un compte bancaire et 4 d'entre elles ont obtenu au moins une fois un prêt pour l'aménagement de leur local, l'acquisition de moyens de transports, d'équipements de transformation ou la constitution de fonds de roulement. A titre d'exemple, l'UTL KNB a reçu trois emprunts de 9 millions de FCFA chacun³⁵, l'UTL KSS a obtenu un prêt de 4,5 millions de FCFA au début du projet pour constituer un fonds de roulement, et l'UTL Biltare a obtenu un prêt pour l'achat d'une fourgonnette. D'après les entretiens réalisés avec Ecobank, un des éléments clés qui facilite l'approbation de prêts pour les UTL est l'existence du contrat de commercialisation de leur production avec le programme d'alimentation scolaire du PAM.

Augmentation de la production et commercialisation de produits laitiers

74. L'un des principaux effets à court terme poursuivi par le projet lait est **l'augmentation de la production et de la commercialisation de produits laitiers de qualité**. Comme on l'a vu plus haut, les 6 UTL appuyées par le projet ont reçu une certification qui fait état de la qualité du yaourt qu'elles produisent. D'après des informations fournies par le PAM³⁶, entre le démarrage du projet pilote en 2015 et 2017, la production et commercialisation annuelle de yaourt dans le programme d'alimentation scolaire pour les UTL KNB et KSS est passée de 14 à 68 tonnes, soit une augmentation de plus de 900%. La commercialisation de yaourt de ces deux UTL

³⁵ Pour l'achat d'un pasteurisateur, la constitution d'un fond de roulement qui a servi à financer la trésorerie de l'UTL, et pour l'achat d'un véhicule de livraison du yaourt dans les écoles, 4 motos pour les collecteurs de lait et un tricycle pour le transport du personnel. Par ailleurs, cette UTL a introduit une demande de crédit de 20 millions pour la construction d'un local puisqu'elle est en location actuellement, la laiterie ayant déjà acquis le terrain, le plan de construction achevé et les parpaings pour clôture de la parcelle fabriqués.

³⁶ *Présentation synoptique du projet lait*, PAM

dans le programme d'alimentation scolaire a en revanche diminué en 2018 à 40 tonnes. D'après le BP du PAM, cette baisse pourrait être liée à la mauvaise saison des pluies en 2017 qui a provoqué une diminution des pâturages et de la production de lait.

75. Pour ces deux UTL, les seules au moment de l'évaluation qui ont commercialisé du yaourt dans le programme d'alimentation scolaire, la part de marché autre que l'alimentation scolaire a été très limitée entre mai 2015 et mai 2018. Sur cette période, les ventes en dehors de l'alimentation scolaire représentent 4,8% du total³⁷.
76. Les 4 autres UTL n'ont pas encore commercialisé de yaourt dans le programme d'alimentation scolaire. La détérioration de la situation de sécurité en est la cause principale pour les UTL de Djibo, alors que les UTL Pamiral et Torde Liptako ont été enrôlées plus tard dans le projet lait et n'ont été certifiées que récemment (en réalité l'UTL Torde Liptako a commencé à vendre du yaourt dans les écoles pendant la mission d'évaluation et l'UTL Pamiral commencera en janvier 2020). Les entretiens avec ces UTL ont montré que leurs capacités de production ont effectivement augmenté grâce aux actions de renforcement des capacités réalisées du projet, mais que la production a été limitée par la contraction de leur marché, notamment pour les UTL de Djibo. Ces UTL ont en effet vu leur marché local se réduire du fait du climat d'insécurité dans le Soum. L'ouverture de nouveaux marchés à Ouagadougou à laquelle l'action du projet a contribué n'a cependant pas permis de compenser la contraction du marché local.³⁸ Les UTL de Djibo ont expliqué que l'amélioration de la qualité de leur production, sur laquelle des actions de communication auprès du public ont été réalisées, notamment en utilisant la radio locale, leur a toutefois octroyé un avantage comparatif auprès des consommateurs par rapport aux autres UTL présentes à Djibo.
77. Comme indiqué dans la note de bas de page 28, l'appui du PAM à la participation des UTL à des foires à Ouagadougou, notamment l'évènement organisé par l'UMBLP les « 72 heures du lait local », a permis à certaines d'entre elles de commercialiser une petite partie de leur production à Ouagadougou. Toutefois, les actions de mise en relation avec des supermarchés n'ont pas permis l'établissement de liens commerciaux entre les UTL et ces supermarchés. D'après les responsables de deux chaînes de supermarchés qui ont participé à ces activités, après la réunion initiale à Ouagadougou et la visite des UTL de Dori organisées par le PAM, il n'y a pas eu de suivi et le contact avec les UTL n'a pas été maintenu. Ces chaînes de supermarchés n'ont pas reçu d'offres commerciales des UTL.

³⁷ Ibid.

³⁸ D'après les représentantes des UTL Haarandé et Biltaré de Djibo rencontrées par l'équipe d'évaluation, avant la crise sécuritaire qui prévaut actuellement, elles pouvaient vendre localement des produits pour une valeur pouvant aller jusque 160.000 FCFA par jour, alors qu'actuellement elles ne parviennent pas à vendre pour plus de 10.000 FCFA par jour. Certains de leurs clients les plus importants, composés du personnel d'ONG et d'institutions basé sur place ou de passage en mission, ont quitté la ville de Djibo. Le PAM a appuyé ces UTL à participer à des foires à Ouagadougou, ce qui leur a permis d'entrer en contact avec quelques acheteurs. D'après les UTL, elles réalisent des envois de yaourt à ces acheteurs à Ouagadougou pour une valeur de production qui varie entre 50.000 et 100.000 FCFA avec une fréquence d'une à deux fois par semaine.

78. On note que l'UTL KSS a élargi sa relation commerciale avec une société minière du Sahel avec qui elle avait un contrat de préparation de petit déjeuner, en introduisant le yaourt parmi les produits qu'elle distribue.

Formalisation des UTL en coopératives

79. Depuis 2013 le gouvernement du Burkina Faso a encouragé les organisations professionnelles agricoles à se transformer en sociétés coopératives telles que définies dans le neuvième Acte uniforme de l'Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires (OHADA). Cet acte se fixe comme objectif d'uniformiser le droit coopératif de la zone OHADA dans une perspective d'amélioration de l'environnement juridique et de développement économique. Le modèle coopératif contribue à la professionnalisation du secteur agricole, dans la mesure où il comporte des opportunités considérables pour les opérateurs privés. La réforme du statut des coopératives impulsée par le neuvième Acte uniforme vise à susciter des formes d'agriculture familiales plus entrepreneuriales, tournées vers l'approvisionnement des marchés locaux et régionaux, si les agriculteurs s'impliquent pleinement dans la gestion et la gouvernance de leurs organisations. Comme indiqué au paragraphe 63, les 6 UTL appuyées par le PAM se sont transformées en sociétés coopératives simplifiées. Cela leur permet de manière formelle de distribuer des revenus entre leurs membres (d'après les entretiens avec les UTL elles le faisaient déjà avant d'adopter cette forme juridique), et de participer aux appels d'offres pour les marchés publics. Les entretiens avec les UTL ont montré qu'aucune d'entre elles n'a encore participé à de tels appels d'offres, mais cela pourrait ouvrir de nouvelles opportunités de diversification de leur marché dans le futur.

Résultats clés et conclusions - Efficacité

- Le niveau de réalisation des produits prévus pour le résultat 1 est relativement limité en termes de quantité de yaourt distribuée et nombre d'élèves touchés. Le volet de contrôle de qualité, y compris les procédures mises en place pour la distribution du yaourt, est très performant et aucun cas d'intoxication due au yaourt n'a été rapporté.
- Le programme de développement des capacités techniques des UTL (formations techniques et dotation d'équipement) a été mis en œuvre au-delà des prévisions, puisque 4 nouvelles UTL sont certifiées au moment de l'évaluation. Cela leur a permis d'augmenter leur production de yaourt de qualité. Toutefois, l'objectif principal du résultat 2 d'intégrer deux UTL de Djibo dans l'approvisionnement des écoles n'a pas été atteint du fait de la situation de sécurité dans le Soum.
- Les résultats du volet de développement des capacités organisationnelles et en gestion sont mitigés. Toutes les UTL appuyées se sont transformées en coopératives et ont accès au crédit, ce qui favorise l'investissement pour leur développement. Toutefois, les systèmes en place de gestion au jour le jour et de planification stratégique et économique à moyen-long termes sont insuffisants. En particulier, les UTL ont très peu développé d'autres marchés que celui de l'alimentation scolaire.

- Le partenariat établi avec le MRAH pour l'appui aux éleveurs ne dispose pas de ressources dédiées et le MRAH met en œuvre ses activités courantes sans cibler spécifiquement les éleveurs affiliés aux UTL appuyées par le projet.
- Les activités prévues dans le cadre du résultat 3 (réplication de l'expérience) n'ont pas encore été mises en œuvre au moment de l'évaluation.

2.3 Efficience du projet

2.3.1 Proportionnalité des résultats avec les investissements réalisés

Coût de la ration avec et sans yaourt

80. Dans le cadre de son programme d'alimentation scolaire, le PAM distribue des denrées alimentaires dans les écoles pour la préparation d'un petit déjeuner et d'un déjeuner. Le yaourt distribué dans les écoles dans le cadre du projet lait remplace une bouillie de super céréales pour le petit déjeuner. Dans les autres écoles, la bouillie de super céréales est toujours distribuée pour le petit déjeuner.

81. D'après les informations transmises par le PAM, le coût unitaire d'achat par le PAM de la ration de yaourt est de 537,11 FCFA (0,93 USD), alors que le coût unitaire de la bouillie de super céréales est de 44,74 FCFA (0,08 USD), soit plus de 10 fois moins chère que le yaourt. Si on prend en compte la ration journalière (petit-déjeuner + déjeuner), le coût de la ration avec yaourt représente près de 4 fois le coût de la ration avec bouillie (respectivement 658,38 et 166,01 FCFA). Comme on va le voir au chapitre 2.4 *Impact du projet*, du point de vue purement du programme d'alimentation scolaire, ce coût très significativement supérieur de la distribution de yaourt par rapport à la bouillie de super céréale.

82. Par ailleurs, d'après les informations transmises par le BP du PAM, la passation des contrats de fourniture du yaourt sont établis avec les UTL en négociation directe, sans passer par une procédure de mise en concurrence.

Rapport entre les investissements réalisés dans les UTL et les bénéfices engendrés par les UTL

83. Le but de cette section n'est pas de réaliser une étude précise du rapport entre les investissements réalisés par le projet et les bénéfices économiques des UTL. D'une part, les données complètes nécessaires pour cela ne sont pas disponibles en l'absence d'outils de comptabilité à jours dans les UTL et d'informations suffisamment précises sur l'exécution du budget du projet. D'autre part le projet a produit des bénéfices autres qu'économiques difficilement quantifiables. Par conséquent, il s'agit ici de dégager un ordre de grandeur approximatif qui permette de porter un jugement général sur la proportionnalité de l'investissement réalisé par rapport aux bénéfices générés. Le calcul est réalisé sur la base d'informations venant de différentes sources pour une période de 4 ans de fonctionnement des UTL KNB et KSS, de mai 2015 à mai 2019. Il ne s'agit pas d'un calcul réel mais d'une estimation à partir de données considérées comme réelles.

84. Les bases de l'estimation des recettes des UTL et des dépenses et investissements réalisés par le PAM et les UTL sont présentés dans l'annexe 8.

85. Le bilan entre investissements réalisés par le PAM et les UTL et coûts de fonctionnement et de production des UTL d'une part, et les recettes estimées d'autre part, par UTL, est présenté dans le tableau ci-dessous.

Tableau 4: Bilan estimé des investissements réalisés et recettes obtenues par les UTL KNB et KSS, moyenne par UTL de mai 2015 à mai 2019

Dénomination	Montant (millions de FCFA)
Recettes	214
Coûts de fonctionnement et de production (UTL)	72,9
Coûts d'investissements (UTL)	1,2
Coûts d'investissement (PAM)	80,5
Recettes d'exploitation nettes UTL (recettes - coûts de fonctionnement et de production)	141,1
Bilan global (recettes nettes - investissements UTL et PAM)	59,4

Source : Élaboré par l'équipe d'évaluation

86. Deux remarques principales peuvent être faites sur la base du calcul approximatif des recettes, coûts et investissements des UTL et du projet. En premier lieu, le calcul des recettes nettes par UTL suggère que **les UTL ont réalisé, ou ont l'opportunité de réaliser, des bénéfices significatifs**. Cela est confirmé par les entretiens réalisés avec les membres des UTL de KNB et KSS, qui ont indiqué avoir réalisé des bénéfices qui leur ont permis de distribuer des revenus très significatifs entre leurs membres (voir chapitre 2.4 *Impact du projet*).

87. En second lieu, **ces chiffres suggèrent que l'investissement réalisé par le PAM dans les UTL est proportionnel aux bénéfices économiques réalisés** par les UTL bénéficiaires, puisque le bilan sur 4 ans indique un solde positif significatif.

88. L'équipe d'évaluation souhaite insister sur le fait que ce bilan ne représente en aucun cas un bilan exact des investissements et des bénéfices économiques générés, sinon une estimation très approximative réalisée à partir de données reconstituées et incomplètes. Par ailleurs, uniquement les investissements directs réalisés par le PAM dans les UTL ont été pris en compte, et pas les coûts de gestion et de fonctionnement du PAM. De ce fait, l'analyse présentée ici ne permet de tirer que des conclusions partielles, qui doivent impérativement être complétées par la réalisation d'une étude réelle par UTL faite sur la base de données complètes et exactes pour que ces conclusions puissent devenir définitives.

89. De plus, ce bilan est basé sur les deux UTL qui commercialisent leur production de yaourt dans le programme d'alimentation scolaire. L'essentiel de leurs recettes proviennent de ce marché et les entretiens avec les autres UTL ont montré que leur marché pour la commercialisation de yaourt reste marginal. Il apparaît clairement que pour ces UTL le bilan économique est bien moins positif et que la proportionnalité des résultats avec les investissements réalisés est en très grande partie conditionnée par l'accès à un marché de l'envergure de celui proposé par le programme d'alimentation scolaire.

2.3.2 Facteurs de mise en œuvre ayant favorisé ou affecté la mise en œuvre des activités et l'obtention des résultats

90. Au cours des entretiens réalisés pendant la mission d'évaluation, le BP du PAM a insisté sur le fait que le « cœur » du projet est le résultat attendu 2, l'objectif d'autonomisation des femmes transformatrices de lait et le renforcement des capacités des acteurs de la chaîne de valeur du lait. Le résultat 1, la distribution de yaourt dans les écoles, est considéré comme un moyen pour atteindre le résultat 2, en fournissant un marché important et stable aux UTL, capable d'absorber l'ensemble de leur production de yaourt dès le démarrage du projet. L'objectif à moyen-long termes est que les UTL accèdent à d'autres marchés plus pérennes.
91. Les entretiens avec les UTL ont montré que **l'intégration du projet dans le programme d'alimentation scolaire, et que cette stratégie d'offre d'un marché stable, a largement contribué aux résultats obtenus et à la construction d'impact** (voir chapitre 2.4 *Impact du projet*). L'existence de ce marché garanti pour les UTL, à condition qu'elles acquièrent les capacités adéquates pour produire du yaourt qui respecte les normes de qualité établies par le PAM, offre aux UTL des perspectives d'augmentation rapide de leurs revenus et constitue un élément de motivation très fort. Jusqu'à maintenant, la très grande majorité de la production des deux UTL qui participent au programme d'alimentation scolaire a été absorbée par ce marché, qui par conséquent représente un facteur fondamental ayant contribué aux résultats que ces UTL ont obtenu. Comme indiqué au paragraphe 73, l'accès au crédit est également en partie tributaire de l'existence de contrats de fourniture de produits passés par les UTL avec le programme d'alimentation scolaire.
92. **Les efforts réalisés par le PAM pour appuyer les UTL à accéder à des nouveaux marchés ont été insuffisants.** Comme indiqué dans les paragraphes 74 à 78, l'accès à des marchés autres que l'alimentation scolaire reste très limité et la mise en relation avec des supermarchés de Ouagadougou facilitée par le PAM a manqué de suivi et n'a pas donné de résultats. Cet aspect devrait être priorisé dans l'année de projet restante pour que l'objectif de développement de marchés alternatifs et plus pérennes que l'alimentation scolaire puisse être atteint. Il devrait être également pris en compte de manière plus centrale dans l'approche à développer pour la réplication de l'expérience.
93. **La gestion du projet par le BP du PAM, de manière transversale au sein de l'unité Programme, entre l'équipe du programme d'alimentation scolaire et l'équipe P4P, a bien fonctionné.** Le niveau mitigé d'efficacité du projet (voir chapitre 2.2 *Efficacité de la mise en œuvre du projet lait*) est en grande partie due à des facteurs externes, notamment la dégradation du contexte de sécurité. Certaines activités prévues sont toutefois « passées au travers » faute de l'attribution de la coordination du projet à une personne ou une équipe bien déterminée et redevable de l'ensemble des résultats du projet. C'est en particulier le cas des activités prévues de suivi-évaluation-capitalisation, essentielles pour le résultat 3 du projet. Comme on l'a vu, aucune avancée tangible n'est observée pour ce résultat et un effort important devra être fait dans la dernière année du projet pour capitaliser et partager les résultats du projet avec les acteurs pertinents. On note que le BP a reçu un appui et une

supervision technique forte du BR du PAM³⁹. Cet appui est jugé positif car il a permis de définir des standards de qualité hauts. Il a toutefois occasionné des délais lors de certaines étapes, par exemple la sélection des UTL bénéficiaires que le BR a validée.

94. **Ces hauts standards de qualité** définis par le PAM, qui ont supposé un investissement significatif dans la supervision technique des UTL (personnel du PAM entièrement dédié à cela) et le contrôle de qualité (coût des analyses du LNSP) **ont permis de prévenir les risques d'intoxication des élèves**. Comme on le verra au chapitre 2.5 *Durabilité et répliation/mise à l'échelle*, la mesure dans laquelle ces standards pourront être suivis pour d'autres marchés que l'alimentation scolaire n'est pas claire. **La compétence technique des parties prenantes du projet**, notamment le LNSP, a contribué à la définition et au respect des standards établis.
95. Comme mentionné au paragraphe 66, le projet intègre au sein du résultat 2 un produit de renforcement des capacités des éleveurs, mais aucune ressource n'ont été dédiées à ce produit et le partenaire en charge de cette activité n'a pas mis en œuvre d'activités qui ont ciblé spécifiquement les éleveurs associés aux UTL appuyées par le PAM. La question de la disponibilité du lait au niveau local en saison sèche a été posée à de multiples reprises par l'équipe d'évaluation sans réussir à dégager une tendance claire. Il semble toutefois qu'il y ait un problème réel de disponibilité qui pourrait potentiellement affecter les possibilités de mise à l'échelle du projet et les perspectives de développement des UTL. Le BP du PAM a insisté sur le fait que l'appui à la production en amont des UTL ne relève pas de son mandat. Par conséquent, des efforts plus importants pourraient être employés pour développer des partenariats opérationnels avec les institutions compétentes et pour mobiliser des ressources dédiées à ce maillon de la chaîne de valeur.
96. A la différence des autres denrées distribuées par le PAM dans les écoles, le yaourt ne fait pas l'objet d'une préparation culinaire sur place. Aussi, parmi les normes définies pour éviter les risques de contamination, seul le personnel des écoles est habilité à manipuler le yaourt. En conséquence, les acteurs locaux impliqués dans la gestion des cantines scolaires au niveau local, notamment les Comités de Gestion (COGES) et les Association de Parents d'Élèves (APE), ne participent pas à la gestion et à la distribution du yaourt. L'alimentation scolaire est conçue par le PAM comme un moyen efficace pour diffuser des messages liés à l'alimentation saine ou à l'hygiène au sein des communautés. Cela passe par les élèves mais aussi par les organisations communautaires qui participent à la gestion des cantines scolaires. En ce sens, la possibilité pour les organisations communautaires de participer à la diffusion des messages potentiels liés aux produits laitiers est limitée.

2.3.3 Facteurs externes ayant favorisé ou affecté la mise en œuvre des activités et l'obtention des résultats

97. Le facteur externe le plus important qui a incontestablement affecté de manière significative la mise en œuvre et les résultats du projet est la **détérioration de la situation de sécurité** dans toute la zone du projet depuis début 2019, mais particulièrement dans la province du Soum. Ainsi, d'après le BP du PAM, sur 565

³⁹ D'après le BP, le BR a participé activement à la définition de normes de qualités pour le processus de fabrication et de contrôle du yaourt et à la sélection des UTL.

écoles primaires dans le Soum et le Séno, 370 ont été fermées du fait de la situation de sécurité, dont 338 dans le Soum. Dans cette province, seules 19 écoles sont fonctionnelles au moment de l'évaluation. La population rurale du Soum s'est massivement déplacée pour fuir l'insécurité. La ville de Djibo reçoit entre 75.000 et 80.000 déplacés venant des zones rurales. Le PAM a recensé 47.664 bénéficiaires pour le programme d'alimentation scolaire au démarrage de l'année scolaire 2019-2020, dont 7.821 dans le Soum, alors qu'ils étaient 84.000 lors de la rentrée 2018-2019.

98. La conséquence la plus directe de cette situation est l'impossibilité pour les deux UTL de Djibo de commercialiser leur production dans le programme d'alimentation scolaire. Ces UTL ont signé des contrats avec le PAM pour les années scolaires 2018-2019 et 2019-2020 qui n'ont pu être honorés jusqu'à maintenant. Cette situation empêche également la mise en place du protocole de contrôle de qualité avec le LNSP telle qu'appliqué dans le Séno. Le PAM étudie actuellement les alternatives, et envisage d'impliquer la délégation provinciale de l'élevage dans la réalisation des contrôles. La question de la fermeture des écoles semble toutefois être un facteur qui pourrait affecter durablement la possibilité pour les UTL d'accéder au marché de l'alimentation scolaire, et par conséquent de générer tous les bénéfices identifiés au niveau des UTL KNB et KSS (voir chapitre 2.4 *Impact du projet*).
99. Comme précisé précédemment, **les grandes fluctuations de production et de disponibilité saisonnière de lait**, avec une faible disponibilité en saison sèche et une surproduction en saison humide, pourront potentiellement affecter la mise à l'échelle du projet, d'autant que l'année scolaire a lieu surtout en saison sèche.
100. Certaines UTL ont connu des **difficultés à mobiliser le capital financier nécessaire pour leur participation à la mise à niveau de leurs installations** au démarrage de leur processus dans le projet. D'après les entretiens avec les UTL, cela était essentiellement dû à la pauvreté de certains membres. Cela a affecté de manière significative la mise en œuvre des activités et créé des délais plus longs dans certaines UTL, pour lesquelles le PAM a attendu qu'elles réalisent les premiers investissements avant de démarrer des activités. D'après les UTL interrogées, certains membres n'ont pas pu apporter les cotisations établies.
101. Les entretiens avec les UTL ont montré que toutes sont dirigées par des femmes leader charismatiques. Dans certaines UTL, les dirigeantes ont développé une vision stratégique de développement de leur UTL à moyen-long termes avec des idées précises d'investissements pertinents pour augmenter leur capacité de production et/ou leur rentabilité. Par exemple, l'UTL KNB réfléchit à investir dans l'acquisition d'un pasteurisateur, d'une cuve de refroidissement et d'une conditionneuse en chaîne pour fabriquer du lait UHT qui lui permettrait de conserver du lait acheter en période d'abondance et de le transformer et commercialiser en période de déficit. L'existence d'un tel leadership est un facteur incontestablement favorable aux résultats du projet. Il a également un effet d'entraînement des autres membres des UTL. Ainsi, dans les 6 UTL et au-delà (au niveau des collecteurs et de éleveurs), l'équipe d'évaluation a perçu une très forte motivation de tous les participants.

Résultats clés et conclusions – Efficience

- Le coût des rations contenant du yaourt produit par les UTL appuyées par le projet lait est très significativement supérieur à celui contenant de la bouillie de super céréale au petit déjeuner. La différence constatée peut difficilement être justifiée par d'éventuels bénéfices du yaourt par rapport à la bouillie en rapport avec les objectifs du programme d'alimentation scolaire.
- L'analyse préliminaire de la proportionnalité des investissements réalisés par le projet et les UTL pour développer les capacités des UTL, avec les bénéfices qu'elles ont générés montre un bilan global positif qui suggère que les investissements réalisés sont efficaces et rentables. Cette analyse devrait être complétée avec des données réelles et complètes.
- Les principaux facteurs qui ont favorisé l'atteinte des résultats du projet sont l'intégration des UTL dans le programme d'alimentation scolaire qui leur a permis d'accéder immédiatement à un marché pour la commercialisation de leurs produits, le bon fonctionnement de la gestion transversale du projet par l'unité programme du BP, le fort niveau de suivi et supervision techniques des UTL pour assurer la qualité et l'innocuité du yaourt et le leadership qui existe au sein des UTL, qui leur a permis de développer une vision à moyen terme pour leur développement.
- Les principaux facteurs qui ont affecté l'atteinte des résultats sont l'insuffisance des efforts réalisés pour appuyer les UTL à accéder à des nouveaux marchés plus pérennes que l'alimentation scolaire et le manque d'importance donné à cet aspect dans l'approche mise en place, l'absence d'un point focal ou coordinateur/trice du projet redevable de la mise en œuvre de l'ensemble des actions prévues, l'absence de ressources dédiées pour l'appui aux élèves, et la détérioration de la situation de sécurité, notamment dans le Soum, qui a directement affecté la mise en œuvre des activités dans cette province.

2.4 Impact du projet

2.4.1 Performances scolaires

102. L'amélioration des performances scolaires ne constitue pas un objectif explicite du projet lait. Toutefois, le BP du PAM a souhaité inclure dans l'évaluation l'analyse de l'impact du projet sur cet élément. Comme indiqué au paragraphe 28, l'équipe d'évaluation n'a pas pu réaliser une analyse quantitative détaillée sur les indicateurs de performances scolaires habituellement utilisés par le PAM⁴⁰ faute de désagrégation de ces indicateurs par écoles couvertes et non couvertes par le projet lait, à l'exception du ratio filles/garçons.

103. Pour ce dernier indicateur, d'après les données fournies par le PAM pour l'année scolaire 2018-2019, les effectifs des écoles couvertes par le projet montrent un ratio filles/garçons de 1,06, alors que les écoles non couvertes par le projet avaient un ratio

⁴⁰ Évolution des effectifs, assiduité, rétention, etc.

de 1,01⁴¹. Ces chiffres, de même que les entretiens dans les écoles visitées avec le personnel des écoles, les élèves et les parents d'élèves, ne suggèrent pas l'existence d'un impact significatif sur l'amélioration de l'accès des filles à l'école primaire.

104. Ces entretiens, notamment avec les enseignants, ont toutefois montré la perception d'un effet positif de la distribution de yaourt sur le niveau de satisfaction, la concentration et la participation des élèves aux activités pédagogiques juste après la consommation du yaourt. D'après les enseignants, cela est dû à la spécificité du produit (apparence et goût) et à l'environnement de distribution (existence de lave mains, savon, gobelet spécial, distribution réalisée par les enseignants, etc.) qui favorisent l'acceptation du produit par les élèves. On note que cette perception est contradictoire avec l'effet négatif attendu d'un déficit de fer dans les rations contenant du yaourt par rapport à la bouillie de super céréales, qui devrait plutôt nuire à la capacité de concentration des élèves (voir chapitre 2.4.2 *Nutrition des élèves*).
105. Comme indiqué plus haut, l'équipe d'évaluation n'a pu accéder à des données permettant de constater que cela s'est traduit par une amélioration des indicateurs éducatifs. Par conséquent, l'équipe d'évaluation ne peut pas conclure sur l'existence d'un impact du projet sur les performances scolaires dans les écoles couvertes.

2.4.2 Nutrition des élèves

106. Comme pour les performances scolaires, le projet lait n'intègre pas d'objectif explicite d'amélioration de la nutrition des bénéficiaires, mais le BP du PAM souhaite connaître l'impact du projet sur cet aspect. Là encore, les données nécessaires pour réaliser une telle analyse ne sont pas disponibles. De ce fait, l'équipe d'évaluation n'a pas cherché à analyser l'existence d'un impact de la distribution de yaourt sur la nutrition des élèves, mais s'est concentrée sur l'analyse des différences entre les rations contenant du yaourt et les rations qui n'en contiennent pas.
107. Le BP du PAM a réalisé une étude comparative de la composition des rations journalières contenant le yaourt et la bouillie de super céréales (petit déjeuner + déjeuner). Cette étude montre que les deux rations sont comparables en termes de valeur énergétique, contenu en protéines et matières grasses, mais que la ration contenant du yaourt présente un déficit de fer et de vitamines A par rapport à la ration contenant la bouillie de super céréales⁴². L'analyse du PAM indique que les enfants anémiques se fatiguent plus vite que les enfants non anémiques, ce qui affecte leur capacité de concentration.
108. Le BP du PAM et le DAMSSE ont réalisé en juillet 2016 une étude qui pourrait suggérer que ce déficit en fer a un effet négatif sur l'anémie⁴³. D'après cette étude,

⁴¹ D'après les données du BP du PAM, en février 2019 les écoles du Séno couvertes par le projet lait avaient des effectifs de 3.261 garçons et 3.486 filles. Les écoles non couvertes par le projet avaient des effectifs de 4.541 garçons et 4607 filles.

⁴² Ration contenant du yaourt : 1.136 Kcal, 35,2g de protéines, 37g de matières grasses, 8,9 mg de fer (47% des besoins), 333 µg RE de vitamines A. Ration contenant la bouillie de super céréales : 1.179 Kcal, 35,6 g de protéines, 31 g de matières grasses, 14,6 mg de fer (76% des besoins), 512 µg RE de vitamines A.

⁴³ *Enquête de base de l'état nutritionnel des élèves bénéficiaires de la cantine scolaire dans la commune de Dori, DAMSSE et PAM, juillet 2016.*

les élèves des écoles couvertes par le projet lait présentaient un taux d'anémie de 89,4% alors que ceux des écoles qui recevaient la bouillie de super céréales avaient un taux d'anémie de 76,9%. Le BP du PAM indique toutefois qu'une conclusion définitive ne peut être tirée de cette étude étant donné que les autres facteurs potentiels de la différence constatée n'ont pas été étudiés.

109. D'un point de vue qualitatif, le BP du PAM indique les protéines animales contenues dans le yaourt sont de meilleure qualité que les végétales, et surtout, que le ferment lactique contenu dans le yaourt peut contribuer à renforcer le système immunitaire des enfants.
110. Le BP du PAM est conscient de la nécessité d'aborder la question du déficit en fer des rations contenant du yaourt. Pour cela, il a programmé la distribution de micronutriments en poudre (MNP en anglais) depuis 2017. Cette activité n'a pu être mise en œuvre jusqu'à maintenant, d'abord du fait des délais liés à l'obtention de l'autorisation d'introduction des MNP par le gouvernement, qui a été obtenue fin 2018, puis du fait de l'absence de ressources.

2.4.3 Situation économique des acteurs de la chaîne de valeur du lait

111. Comme indiqué au chapitre 2.3.1 *Proportionnalité des résultats avec les investissements réalisés*, on estime que de mai 2015 à mai 2019, soit au cours des années scolaires 2016-2017, 2017-2018 et 2018-2019, les UTL KNB et KSS (les seules ayant commercialisé du yaourt dans les écoles sur cette période) ont réalisé un bénéfice pouvant atteindre 140 millions de FCFA chacune. L'équipe d'évaluation n'a pas pu obtenir de chiffres sur la situation de ces UTL avant le projet, mais les entretiens avec leurs membres ont clairement montré que leur bénéfice a augmenté de manière très significative depuis qu'elles ont été enrôlées dans le projet lait.
112. D'après ces entretiens, l'augmentation de l'activité et du bénéfice des UTL a permis l'augmentation du revenu des membres des UTL, la création de plusieurs emplois dans les UTL et l'investissement dans des moyens supplémentaires de production.
113. Les entretiens avec les membres des UTL ont montré que le revenu des membres avant leur participation au projet pouvait atteindre 15.000 FCFA par mois, alors qu'il varie maintenant de 35.000 à 100.000 FCFA selon les UTL et la position que les membres occupent. La majorité des UTL distribuent le bénéfice de manière égale entre leurs membres, mais KNB a établi des postes bien identifiés rémunérés de manière échelonnée.
114. Au niveau de la création d'emploi, les deux UTL, mais également les 4 autres UTL qui n'ont pas encore perçu les bénéfices économiques de l'approvisionnement des écoles, ont recruté deux gardiens, pour le jour et la nuit. En plus de cela, KNB et KSS ont recruté récemment des techniciens agro-alimentaires pour assurer durablement la qualité de leurs produits, et elles prévoient de recruter prochainement des comptables. A terme au moins 4 emplois, dont deux qualifiés, pourraient être créés dans chaque UTL.
115. Les investissements dans les moyens de production réalisés concernent l'acquisition d'un terrain et le lancement de la construction d'un local en propriété, le financement de l'achat de motos par les collecteurs affiliés aux UTL, l'achat de

véhicules pour la livraison du yaourt dans les écoles. Comme on l'a dit précédemment, en plus de cela KNB envisage l'acquisition d'équipements pour la fabrication de lait UHT. Ces investissements contribuent au développement et à la pérennisation des UTL.

116. Au niveau des autres acteurs de la chaîne de valeur, les entretiens avec des collecteurs affiliés à KNB et KSS ont montré qu'ils perçoivent une marge de 100 FCFA par litre de lait fournit aux UTL. Certains d'entre eux parviennent à collecter jusqu'à 50 litres de lait dans une journée, soit un revenu net de 5.000 FCFA par jour. D'après les collecteurs rencontrés, cela représente une augmentation très significative de leur revenu. Pour ce qui est des éleveurs, les entretiens réalisés ont montré qu'avant le projet l'utilisation du lait était essentiellement pour la consommation familiale. Certains d'entre eux vendaient des quantités minimales pour un revenu très limité. D'après les éleveurs rencontrés, leur revenu de la vente du lait a augmenté également de manière très significative.
117. Aussi bien pour les membres des UTL que pour les autres acteurs de la chaîne de valeur du lait, les entretiens réalisés ont montré que l'augmentation des revenus perçus a permis de contribuer à l'amélioration des conditions de vie des ménages (accès et diversité alimentaire, éducation des enfants, santé, achat d'un terrain pour construire une maison pour un membre) et à l'investissement dans des moyens de production (achat d'animaux, soins vétérinaires, aliment bétail, achat et entretien de motos).
118. Les bénéfices décrits ci-dessus ont été générés grâce à l'accès au marché de l'alimentation scolaire, en l'absence d'un accès significatif à d'autres marchés. **Pour les UTL de Djibo qui n'ont pas accédé au marché de l'alimentation scolaire du fait de la détérioration de la situation de sécurité dans le Soum, ces bénéfices économiques ne se sont pas produits.** Au contraire, d'une part ces UTL ont subi la contraction du marché local sur lequel elles commercialisaient déjà leurs produits avant de participer au projet. Elles commercialisent certes une partie de leur production à Ouagadougou, mais cela ne compense pas la perte de marché local (voir paragraphe 76). D'autre part, l'adoption du modèle productif proposé par le projet a conduit à une augmentation de leurs coûts de fonctionnement. D'après les deux UTL, la combinaison de ces deux facteurs a conduit à une perte de revenus pour leurs membres. Elles n'ont d'ailleurs pas été capables de faire face aux coûts de fonctionnement et le PAM leur a apporté une aide financière pour cela non prévue initialement.⁴⁴

⁴⁴ D'après les représentantes des UTL rencontrées à Ouagadougou, pour mettre à niveau leurs installations et satisfaire les normes définies par le PAM, les UTL ont dû changer de local et investir respectivement 800.000 FCA et 1,6 million de FCFA pour aménager ces nouveaux locaux. L'une des UTL utilisait auparavant la cour de sa résidence pour transformer des produits laitiers, sans loyer, et doit maintenant faire face à un loyer mensuel de 100.000 FCFA. L'autre UTL louait un local plus petit pour 20.000 FCFA par mois et doit maintenant payer 62.500 FCFA par mois. Par ailleurs, aucune d'entre elles ne contractualisait de gardiens avant leur participation au projet. Du fait de la revalorisation de leurs équipements, elles ont engagé deux gardiens chacune pour un coût de 100.000 FCFA par mois chacune. Du fait de la perte de revenus cumulée à l'augmentation des coûts de fonctionnement, une UTL n'a pas pu payer son loyer, le salaire des gardiens et les factures d'électricité pendant 9 mois. Le PAM leur a accordé une aide financière et a pris en charge tous ces coûts pendant 15 mois.

2.4.4 Autonomisation des femmes et relations entre les femmes et les hommes

119. La période couverte par l'évaluation (courte/récente) limite l'identification de l'impact du projet sur les questions de genre. Les observations ont surtout porté sur les résultats de processus, les effets des interventions et les perceptions des bénéficiaires et des autres parties prenantes.
120. Le projet lait est porteur d'opportunités d'amélioration des relations entre hommes et femmes et d'autonomisation des femmes. Le projet a su innover en s'appuyant sur un maillon de la chaîne de valeur du lait traditionnellement investi par les femmes (transformation) pour insuffler une dynamique et équilibrer les rapports hommes-femmes.
121. Dans une zone où la vulnérabilité semble structurelle, et où les inégalités de genre revêtent un visage particulièrement féminin, le projet reconnaît les femmes comme catégorie minoritaire quant à l'accessibilité aux ressources dans le secteur agro-pastoral. Dans ce sens, l'action spécifique du projet lait sur la filière lait présente une discrimination positive pour les femmes, avec des résultats d'autonomisation conséquents.
122. Le projet lait a permis de renforcer l'accès aux femmes membres des UTL à un travail valorisé et rémunéré. Outre les revenus perçus par les membres des UTL dans la cadre de la participation au projet (de 35.000 à 100.000 FCFA par mois), la collecte de proximité auprès des ménages voisins implique également des femmes et permet à certaines femmes membres d'UTL de gagner 100 FCFA par litre de lait collecté et livré à l'UTL (jusqu'à 15.000 FCFA/mois pour certaines).
123. Ce revenu issu des activités de collecte et de transformation du lait contribue à l'indépendance financière des femmes et leur permet d'augmenter leur contribution à la prise en charge des dépenses familiales. L'accès aux institutions financières est un signe de bonne santé financière de certaines UTL mais contribue également à l'indépendance financières des femmes.
124. Les entretiens avec les membres des UTL ont montré que le gain de compétences techniques obtenu à travers l'appui du projet lait a profité à la diversification des produits et des revenus des UTL, notamment à travers des produits dérivés comme le gapal (frais, séché), le savon Peulh, le beurre pour une clientèle à la recherche de produits locaux améliorés.
125. Ainsi, les femmes membres des UTL participent à travers la production et la vente du yaourt à l'économie locale, facteur d'inclusion économique et de prise de décision autonome de la part des femmes. Selon les membres des UTL enquêtées, les revenus obtenus permettent : (i) d'améliorer leur alimentation, (ii) de soigner les enfants lorsqu'ils sont malades, (iii) d'éduquer les enfants et surtout les filles.
126. Cependant, au-delà des membres des UTL, l'évaluation n'a pas permis de déterminer si d'autres femmes ont bénéficié d'un impact positif lié au projet au travers de l'augmentation des revenus des hommes éleveurs et collecteurs et du partage de ces revenus avec leurs épouses. Les entretiens avec les membres des UTL ont en effet montré que traditionnellement dans le Sahel le revenu issu de la vente du lait et perçu par les hommes est partagé avec les femmes chargées de l'achat de

nourriture et d'autres dépenses liées aux besoins de base des ménages. Pour les femmes qui ont une main mise sur les produits de la vente, le gap de production de saison sèche semble souvent très élevé à cause du départ de plus gros du troupeau en transhumance.

Résultats clés et conclusions - Impact

- Les entretiens réalisés dans les écoles suggèrent que l'introduction du yaourt au petit-déjeuner a un effet positif sur la satisfaction et la concentration des élèves, susceptible de générer un impact positif sur les performances scolaires. Néanmoins, l'absence de données quantitatives désagrégées par écoles couvertes et non couvertes par le projet ne permet pas de tirer des conclusions définitives.
- La ration contenant du yaourt présente des avantages qualitatifs par rapport à celle contenant de la bouillie de super céréales. En revanche, elle présente des déficits en fer et vitamine A problématiques dans une zone à forte prévalence de l'anémie. Les mesures identifiées pour combler ce déficit, la distribution de MNP, n'ont pas pu être mises en œuvre jusqu'à maintenant.
- Le projet a généré une augmentation significative des revenus des membres des deux UTL qui participent à l'approvisionnement des écoles et d'autres acteurs de la chaîne de valeur du lait, en particulier les collecteurs, et a permis la création de plusieurs emplois dans chaque UTL. Ces revenus ont en partie été réinvesti dans l'acquisition d'un capital productif, notamment des animaux, et ont servi à améliorer les conditions de vies des bénéficiaires, en termes d'alimentation, d'éducation et de santé.
- Les UTL de Djibo ont plutôt vu leurs revenus diminuer du fait de la combinaison de la contraction du marché local sur lequel elles commercialisaient leurs produits avant leur entrée dans le projet, et l'augmentation de leurs coûts de fonctionnement du fait de l'application des normes promues par le projet. Les nouveaux marchés qu'elles ont développé à Ouagadougou ne compensent pas la perte de marché local.
- Le projet a généré un impact notable en termes d'autonomisation des femmes et de modification des rapports hommes-femmes non seulement de par les revenus générés, qui permettent aux femmes de gagner en indépendance financière et d'augmenter leur participation dans le budget familial, mais aussi au travers de la valorisation du rôle traditionnel qu'elles jouent dans la chaîne de valeur qui leur permet d'acquérir une position centrale et motrice de développement de la filière.

2.5 Durabilité et réplique/mise à l'échelle du projet

2.5.1 Mesures visant la durabilité présentes dans la conception et la mise en œuvre du projet

127. Le document de projet soumis à Cartier Philanthropy n'incluait pas explicitement de mesures visant la pérennisation du modèle développé. Les entretiens avec le PAM ont montré que plusieurs éléments favorables pour la pérennisation ont été pris en compte dans la mise en œuvre du projet.
128. Le projet a basé son appui financier et matériel aux UTL sur **une stratégie de désengagement financier progressif**. Les entretiens avec les UTL ont montré qu'elles ont effectivement pris en charge progressivement de plus en plus de coûts d'investissements et de fonctionnement.
129. La question de la durabilité du contrôle de qualité réalisé par le LNSP est posée, compte tenu du coût que ce contrôle représente et de la distance entre la région du Sahel et Ouagadougou. La situation sécuritaire à Djibo pose la question de la faisabilité de ce contrôle à court terme, étant donné que le LNSP ne peut pas accéder à Djibo actuellement. **Pour faire face à ces contraintes et chercher une solution plus pérenne, le PAM a engagé des discussions avec le LNSP pour créer un mini laboratoire à Dori** qui pourrait prendre en charge la réalisation des contrôles. Cette solution n'a pas encore été acceptée par le LNSP, qui souhaite identifier d'autres activités que le contrôle de qualité du yaourt produit par les UTL pour justifier la création d'une antenne à Dori.
130. La mise en place d'un **système de certification des UTL** lorsqu'elles atteignent des capacités suffisantes pour produire du yaourt répondant à certaines normes de qualité pourrait être utilisé pour permettre aux UTL d'accéder à des nouveaux marchés. Il ne s'agit pour le moment que d'une idée qui n'a pas encore été développée.

2.5.2 Perspectives de continuité des bénéficiaires du projet

131. **Viabilité économique** : Comme on l'a vu au chapitre précédent, le projet a contribué à une forte augmentation des revenus des UTL, qui progressivement prennent en charge leurs coûts de fonctionnement. Par exemple, les UTL KNB et KSS ont récemment recruté des techniciens agro-alimentaires qui pourront leur permettre d'assurer sur la durée la qualité du yaourt qu'elles produisent, alors que cette fonction a jusqu'à maintenant été assurée par le food technologue du PAM.
132. Les UTL ont également déjà montré qu'elles avaient développé une capacité de réinvestissement, grâce à ces revenus et à l'accès au crédit, qui leur permet d'amortir et de remplacer certains équipements qui leur ont été fournis par le PAM (par exemple, remplacement de tricycle pour le transport du yaourt dans les écoles par un véhicule – KNB).
133. On note que certains coûts de la chaîne de valeur qui ont été induits par le projet dans le modèle développé sont toujours subventionnés par le budget du projet. C'est le cas notamment d'une partie de l'investissement initial réalisé pour mettre à niveau les UTL, et du contrôle de qualité par le LNSP. Le calcul de coût-efficacité réalisé au

chapitre 2.3.1 *Proportionnalité des résultats avec les investissements réalisés* suggère que ces investissements sont rentables. Ce calcul est approximatif, il ne prend pas en compte tous les coûts au niveau des UTL et du PAM, et il est basé sur des estimations. Une étude de rentabilité plus complète du modèle développé par le projet est nécessaire pour pouvoir juger de sa viabilité économique.

134. En l'absence d'un développement significatif d'autres marchés que l'alimentation scolaire pour la commercialisation du yaourt, les bénéfices engendrés par les UTL sont très fortement dépendants de ce marché. Par nature l'intervention du PAM dans le programme d'alimentation scolaire n'a pas vocation à perdurer à long terme. Les possibilités d'accès au marché de l'alimentation scolaire du gouvernement ne sont pas claires et demandent à être étudiées dans le détail (voir chapitre 2.5.3 *Facteur pouvant favoriser ou affecter la réplication/mise à l'échelle du projet*).
135. **Viabilité technique :** Comme indiqué au paragraphe 69, les visites dans les UTL ont permis de constater que le modèle de transformation promu par le projet est un modèle semi-artisanal dont la technicité est simple et accessible pour les UTL et les acteurs locaux de la chaîne de valeur du lait.
136. Un des éléments essentiels du modèle développé est la démarche de qualité pour la production de yaourt produit entièrement à base de lait frais local et dont l'innocuité est garantie. Les entretiens menés avec les supermarchés Le bon Samaritain et Les bons amis à Ouagadougou, et avec le LNSP, ont permis de constater que les normes de qualité appliquées par les autres laiteries au Burkina Faso, et notamment celles qui fournissent ces supermarchés, sont déterminées par le marché dans lequel les produits sont commercialisés, et ne répondent pas des normes définies par les autorités publiques. Ainsi, les normes de qualité définies dans le modèle productif appuyé par le projet lait, qui incluent la configuration des locaux, l'hygiène, le contrôle de qualité, etc. et déterminent les investissements nécessaires, sont dictées par les impératifs du programme d'alimentation scolaire, notamment l'accent mis sur l'innocuité du yaourt. Les autres marchés existants dans le pays pour le yaourt ont des exigences de qualité inférieures. Ce constat suggère que les UTL appuyées par le projet n'auront pas besoin de maintenir les normes de qualité qu'elles appliquent actuellement dans d'autres marchés que celui de l'alimentation scolaire du PAM, et remet en question la pérennité du modèle productif développé, à moins que les UTL trouvent des niches commerciales spécialement intéressées par l'avantage comparatif de leur yaourt en termes de qualité. Les entretiens menés avec les supermarchés à Ouagadougou ont montré que le prix du yaourt est un élément compétitif bien plus important que la qualité à leurs yeux. Par ailleurs, selon le LNSP, certaines normes établies dans le projet pour le contrôle de la qualité pourraient être revues afin d'en réduire les coûts. Par exemple, selon le LNSP la fréquence des contrôles pourrait être revues et certains tests, comme la présence de pesticides, ne sont peut-être plus indispensables. On note que l'évaluation du projet lait réalisée en 2016 recommandait déjà la revue du modèle de contrôle de qualité afin d'obtenir un meilleur rapport coût/efficacité du modèle.

137. La viabilité technique du modèle intègre également la capacité des UTL à maintenir ou à développer leur production. La question du gap de production de lait frais en saison sèche est posée. Les entretiens avec les services de l'élevage ont montré qu'il s'agit d'une question récurrente au Burkina Faso qui touche tous les producteurs de produits laitiers. Par exemple, les supermarchés rencontrés à Ouagadougou ont indiqué que tous leurs fournisseurs mélangent le lait frais et avec du lait importé en poudre au moins à certaines périodes de l'année. L'évaluation du projet lait de 2016 avait bien identifié cette question et réalisé plusieurs recommandations visant le renforcement des capacités techniques et organisationnelles des acteurs du maillon production (voir recommandations de l'évaluation de 2016 en annexe 10).
138. **Viabilité organisationnelle :** Le projet lait est construit sur l'organisation traditionnelle de la filière lait au Burkina Faso, notamment en termes de répartition des rôles entre les femmes et les hommes. Comme on l'a vu au chapitre 2.4.4 *Autonomisation des femmes et relations entre les femmes et les hommes*, le projet a contribué à l'autonomisation des femmes tout en respectant cette répartition traditionnelle des rôles, ce qui est jugé comme un facteur positif de pérennité.
139. Les entretiens avec les UTL ont permis de déceler un fort leadership en leur sein, jugé comme un facteur favorable à la pérennité des UTL. Comme on l'a dit précédemment, ce leadership se traduit notamment par le développement d'une vision et d'une stratégie de développement à moyen-long termes. De plus, le projet lait a sélectionné des UTL déjà constituées, qui présentaient déjà un certain niveau d'organisation et de capacités.
140. Le projet lait a beaucoup investi sur les capacités techniques des UTL, mais pas suffisamment sur leur capacité en gestion. Cela se traduit notamment par l'absence de systèmes de comptabilité adéquats et de plans de négoce dans les UTL.
141. **Viabilité sociale :** Les visites dans les UTL et avec les autres acteurs de la chaîne de valeur ont permis d'identifier une très forte motivation de l'ensemble des acteurs, qui constitue un gage de viabilité sociale.
142. Les UTL rencontrées ont indiqué avoir développé un fort lien avec les communautés auprès desquelles elles collectent le lait. Ainsi, par exemple, les collecteurs qui les approvisionnent en lait frais ont été choisis par les communautés car ils transportent le lait des éleveurs avant que ceux-ci ne soient payés, ce qui implique une relation de confiance entre ces acteurs. Les UTL ont œuvré à maintenir et à renforcer ce lien.

2.5.3 Facteur pouvant favoriser ou affecter la réplication/mise à l'échelle du projet

143. **L'existence d'un programme national d'alimentation scolaire mis en œuvre par une institution gouvernementale** qui couvre tout le pays en dehors des deux provinces couvertes par le PAM représente un facteur potentiel favorable pour la réplication du modèle développé. La DAMSSE souhaite développer l'approvisionnement local des cantines scolaires. Pour cela, elle a développé une liste de produits locaux que les communes peuvent acheter qui intègre les produits

laitiers. Les entretiens avec la DAMSSE ont montré que dans l'état actuel des choses, on peut difficilement envisager la commercialisation de yaourt dans le programme national d'alimentation scolaire pour des questions de coûts, tout du moins dans le modèle productif développé par le projet lait⁴⁵. Néanmoins, le MENAPLG a entamé une redéfinition du programme d'alimentation scolaire et élabore avec l'appui du PAM une nouvelle stratégie nationale d'alimentation scolaire. L'un des éléments envisagés est la fin de la couverture universelle du programme et le ciblage des écoles selon les besoins. Une telle mesure pourrait potentiellement permettre une augmentation substantielle du budget disponible par élève, et éventuellement ouvrir des possibilités de commercialisation de leur yaourt pour les UTL.

144. **La capitalisation du modèle développé par le projet lait et des processus mis en œuvre pour en arriver là reste à développer.** Comme on l'a vu au chapitre 2.2.1 *Niveau de réalisation des produits prévus*, aucune activité n'a encore été mise en œuvre dans le cadre du résultat 3 du projet, relatif à la réplique par le gouvernement et dans d'autres pays de la région. Un travail important reste à faire pour capitaliser puis partager le modèle développé, au niveau technique, économique, en termes d'autonomisation des femmes, etc.
145. Les entretiens avec le PAM et avec la DAMSSE ont montré que la réplique du modèle ne pouvait pas forcément être envisagée dans toutes les régions du Burkina Faso, et à fortiori dans toutes les zones des pays voisins, car **les produits laitiers ne font pas toujours parties des habitudes alimentaires.**
146. Comme on l'a dit au chapitre précédent, **le déficit de production de lait frais** représente une contrainte potentielle majeure pour la réplique et la mise à l'échelle du modèle d'appui à la chaîne de valeur développée.
147. L'accès au crédit pour les UTL appuyées par le projet lait représente un facteur de pérennité car il permet aux UTL d'investir dans le remplacement d'équipements amortis et dans d'autres équipements pour développer leurs activités productives. Les entretiens avec ECOBANK ont montré que **l'un des facteurs importants qui contribue à cet accès au crédit est l'existence du lien commercial entre les UTL et le programme d'alimentation scolaire.** Ce lien représente une garantie de remboursement pour les institutions bancaires. La mise à l'échelle du modèle développé par le projet suppose l'identification de sources de financements locales qui ne sont pas basées sur des subventions apportées par des projets. Le ciblage de marchés constitués par des institutions et de programmes nationaux et la facilitation de l'établissement d'un lien commercial avec des nouvelles UTL pourrait favoriser leur accès au crédit pour le financement de l'investissement initial de mise à niveau.
148. Comme indiqué au chapitre précédent, **la compétitivité du yaourt produit en suivant le modèle développé par le projet lait est un élément qui reste à étudier**

⁴⁵ Le budget annuel par élève du programme national d'alimentation scolaire est 5.600 FCFA. Il permet de distribuer des repas pendant trois mois de période scolaire. Le coût d'achat unitaire d'un yaourt distribué par le PAM est estimé par le PAM à 537,11 FCFA.

et à développer⁴⁶. Ce modèle propose un yaourt de qualité supérieure à celui produit et commercialisé par les autres UTL dans le pays, vendu à un tarif inférieur. La formulation du projet prévoyait la réalisation de plans de marketing pour chaque UTL. Cette activité n'a pas encore été mise en œuvre et s'avère essentielle pour identifier des niches de marché intéressées par un yaourt de haute qualité.

149. L'une des caractéristiques du projet lait en comparaison avec les autres filières appuyées par le PAM dans le cadre de son programme P4P au Burkina Faso est la valorisation du rôle traditionnel joué par les femmes dans la filière, au niveau de la transformation. Ce rôle traditionnellement sous-estimé a été développé avec l'appui du projet jusqu'à représenter un moteur de développement de la filière qui contribue à la reconnaissance et à l'autonomisation des femmes. La chaîne de valeur du lait présente plusieurs contraintes importantes qui peuvent limiter la réplique du modèle. Le PAM pourrait étudier la possibilité de répliquer un modèle similaire de valorisation d'un rôle traditionnel peu reconnu des femmes dans d'autres filières agro-pastorales et les opportunités existantes de développement de la filière en appuyant ce rôle joué par les femmes.

Résultats clés et conclusions – Pérennité

- Pour favoriser la pérennité des actions mises en œuvre et des bénéfices générés par les UTL, le PAM a mis en place une approche de désengagement financier progressif et a proposé la création d'un mini laboratoire du LNSP à Dori pour réduire les coûts de contrôle de qualité, qui ne sont pas encore pris en charge par les acteurs de la chaîne de valeur.
- Grâce aux revenus générés, les deux UTL qui participent à l'approvisionnement des cantines scolaires ont pris en charge progressivement l'ensemble de leurs coûts de fonctionnement. Elles ont également développé leur capacité de réinvestissement, ce qui constitue des facteurs de viabilité économique. Toutefois, celle-ci reste fortement dépendante de l'accès au marché des cantines scolaires et l'accès à d'autres marchés plus pérennes reste à développer.
- Dans cette optique, la compétitivité du modèle développé n'est pas établie et un travail important de positionnement sur le marché en valorisant les avantages comparatifs du yaourt produit par les UTL reste à faire.
- Au niveau technique, le modèle semi artisanal promu avec un niveau de technicité limité est bien adapté aux capacités et à l'environnement local. Toutefois, la continuité des normes de qualités définies par le projet et basées sur les besoins du programme d'alimentation scolaire n'est pas garantie. Enfin, la question du gap de production de lait frais en saison sèche, qui peut affecter la capacité des UTL de maintenir ou développer leur production reste posée.

⁴⁶ D'après le supermarché Les bons amis, l'embryon de négociation qui a été engagée avec l'appui du projet avec une UTL a reposé sur une offre initiale de l'UTL de fourniture de gobelets de 450 ml de yaourt au prix de 650 FCFA, livré à Dori. D'après ce supermarché, ses fournisseurs actuels fournissent du yaourt au même prix livré au supermarché.

- La viabilité sociale et organisationnelle est favorisée par le respect et la valorisation du rôle traditionnellement joué par les femmes dans la chaîne de valeur. Aussi, les UTL ont développé des liens forts avec les communautés.
- L'existence d'un programme national d'alimentation scolaire qui favorise l'approvisionnement en produits locaux, y compris en produits laitiers, représente une opportunité éventuelle de mise à l'échelle du projet à moyen-long termes, mais pas à court termes compte tenu du budget limité de ce programme.
- La réplique et la mise à l'échelle du projet doit reposer en premier lieu sur un travail important de capitalisation du modèle et des résultats obtenus. Ce travail est prévu dans la conception du projet mais n'a pas encore démarré. Il devrait inclure en premier lieu l'approche innovante de valorisation du rôle traditionnel des femmes dans une chaîne de valeur, qui pourrait être répliquée dans d'autres chaînes de valeur.

3. Conclusions et Recommandations

3.1 Revue Générale/Conclusions

150. Le projet lait a développé une approche d'appui à la chaîne de valeur du lait en s'appuyant sur la valorisation du rôle joué traditionnellement par les femmes dans la transformation des produits laitiers. Cette approche innovante pour le PAM au Burkina Faso s'appuie de manière cohérente sur les programmes P4P et alimentation scolaire.
151. Le projet est **pertinent** avec les besoins des plus vulnérables, puisque le projet intervient dans les zones les plus touchées par l'insécurité alimentaire et où l'accès à l'école primaire est le plus limité du pays.
152. L'approche visant l'autonomisation des femmes est également jugée pertinente, car elle permet de renforcer le rôle joué par les femmes au sein de la chaîne de valeur du lait tout en respectant la répartition traditionnelle des tâches entre les hommes et les femmes. Cette approche est porteuse d'une évolution dans les rapports entre les hommes et les femmes, car elle permet aux femmes de passer d'une reconnaissance marginale de leur rôle dans la filière à occuper un rôle central et moteur de développement pour tous les acteurs de la filière.
153. Le projet fait suite à une demande du gouvernement au PAM de développer l'approvisionnement local dans son programme d'alimentation scolaire. Il est donc parfaitement aligné avec cette priorité nationale, de même qu'avec les politiques nationales de sécurité alimentaire, de développement de l'élevage et de genre.
154. Le niveau d'atteinte des produits et effets planifiés témoigne d'une **efficacité** moyenne, qui a été largement affectée par la situation sécuritaire dans la région du Sahel et en particulier dans la province du Soum. Ainsi, la quantité de yaourt et les bénéficiaires planifiés sont sensiblement en dessous des attentes à ce stade du projet, et aucune activité n'a encore été mise en œuvre pour avancer vers le résultat

3 relatif à la réplique du projet par le gouvernement et dans d'autres pays de la région. Environ la moitié des élèves bénéficiaires du yaourt sont des filles.

155. Les avancées constatées les plus notables concernent le développement des capacités techniques des UTL et des 177 femmes qui en sont membres, et la mise en place d'un protocole de contrôle de qualité et de distribution du yaourt dans les écoles qui a permis de prévenir les risques de contamination des élèves, relativement élevés pour ce produit. La certification de 6 UTL, 4 nouvelles pendant la période évaluée, témoigne des capacités acquises par ces UTL pour produire un yaourt de haute qualité.
156. L'analyse de **l'efficience** du projet montre que du point de vue strict du programme d'alimentation scolaire, les coûts d'achat du yaourt par rapport à la bouillie de super céréales qu'il a remplacée pour le petit déjeuner dans les écoles, est très élevé et représente une menace pour la pérennité financière de l'achat du yaourt par le programme d'alimentation scolaire. Cela confirme que la commercialisation du yaourt des UTL dans ce programme ne peut être envisagée que de manière transitoire, pour faciliter un développement rapide des recettes des UTL et la motivation des acteurs de la chaîne de valeur. Cette approche doit être complétée dès sa conception par une stratégie visant l'accès à d'autres marchés plus durables. L'accès au crédit, facteur de développement et de pérennité pour les UTL et potentiellement condition nécessaire pour la mise à l'échelle, est facilité par la contractualisation des collectifs de producteurs par des marchés institutionnalisés. Cela devrait être pris en compte dans le développement de cette stratégie d'accès à des nouveaux marchés.
157. En revanche, l'analyse préliminaire de la proportionnalité des investissements réalisés, par le PAM et par les UTL, montre un bilan global positif. Cela suggère que ces investissements sont rentables et que le rapport entre les recettes des UTL et les coûts de fonctionnement et de production, y compris les coûts de contrôle de qualité qui ne sont pas encore pris en charge par les acteurs de la chaîne de valeur, est positif. Cette analyse reste toutefois incomplète, faute de données disponibles suffisantes et doit être complétée pour tirer des conclusions définitives.
158. Les gains économiques pour les acteurs de la chaîne de valeur du lait représentent **l'impact** le plus important du projet, avec les progrès constatés ou envisagés en termes d'autonomisation des femmes et d'évolution des rapports entre hommes et femmes. Les membres des UTL, mais également d'autres acteurs de la chaîne de valeur, ont vu leurs revenus augmenter significativement, ce qui leur permet d'améliorer les conditions de vie de leur ménage, et de d'ouvrir des nouvelles perspectives en investissant dans un capital productif. Cela concerne en premier lieu les femmes membres des UTL et renforce leur indépendance financière et leur contribution au budget familial. Comme on l'a dit, la valorisation du rôle traditionnel de la femme dans la chaîne de valeur est porteuse de modifications de leur position dans la filière. Elles passent d'un rôle vu comme marginal à un rôle central moteur de développement pour tous les acteurs.
159. En ce qui concerne le développement des capacités de gestion et de planification stratégique et économique des UTL, l'évaluation constate des progrès insuffisants

qui peuvent affecter la **pérennité** des bénéfices générés par les UTL. Cela concerne la gestion comptable des UTL, mais surtout l'accès à des marchés plus durables que l'alimentation scolaire, même si l'accès à ce marché constitue un facteur essentiel dans les résultats obtenus, car il a permis aux UTL de générer rapidement des revenus. Cet aspect n'a pas suffisamment été pris en compte dans la conception de l'approche et dans la mise en œuvre des activités jusqu'à maintenant.

160. La compétitivité du modèle productif développé, dont l'avantage comparatif repose apparemment sur l'investissement réalisé dans la qualité du produit, n'est pas démontrée. Les normes et exigences en termes de qualité sont dictées par le marché, et les normes promues dans le projet sont adaptées aux exigences et besoins du programme d'alimentation scolaire. Les entretiens avec des supermarchés à Ouagadougou ont montré que le positionnement d'un yaourt de qualité supérieure mais plus cher n'était pas évident. Cela affecte potentiellement la pérennité de l'engagement des UTL à produire du yaourt en suivant certaines normes de qualité. Le PAM a engagé des discussions avec le LNSP pour mettre en place un système plus durable, et moins coûteux, de contrôle de qualité. Une réflexion plus large devrait avoir lieu, sur la possibilité de promouvoir l'application de normes institutionnalisées par tous les acteurs dans le pays, par exemple en développant l'approche de certification mise en place dans le projet.
161. Le projet incluait un volet d'appui aux éleveurs, afin d'augmenter la disponibilité de lait tout au long de l'année. Ce volet mis en œuvre en partenariat avec le MRAH n'est pas doté de ressources dédiées. Cet aspect constitue une des menaces principales pouvant affecter la mise à l'échelle du projet, tout au moins le modèle d'appui à la chaîne de valeur du lait.
162. La promotion de la réplication et/ou de la mise à l'échelle du projet au Burkina Faso ou dans les pays voisins passe par la mise en œuvre des actions du résultat 3, qui consistent en un gros travail de capitalisation et de gestion de l'information relative au projet, pour pouvoir partager l'expérience avec les acteurs pertinents par la suite.

3.2 Leçons Retenues et Bonnes Pratiques

163. L'évaluation a permis d'identifier plusieurs leçons principales qui peuvent ouvrir de nouvelles perspectives pour le PAM au Burkina Faso et dans la région.
164. En premier lieu, le projet lait a démontré la pertinence et l'efficacité de sa stratégie de valorisation du rôle traditionnel des femmes dans la chaîne de valeur du lait, en particulier dans la transformation du lait. Cette stratégie a produit des résultats et impacts notables en termes économique et d'amélioration des conditions de vie des bénéficiaires, et en termes d'autonomisation des femmes et de modifications des rapports hommes-femmes au sein de la filière. Le modèle productif établi au sein de la chaîne de valeur du lait présente des défis importants pour devenir pérenne. Le BP devra œuvrer dans la dernière année de projet à analyser ces défis et à rechercher des solutions. L'approche de valorisation de ce rôle traditionnel des femmes peut toutefois probablement être répliquée dans d'autres chaînes de valeur, au Burkina Faso ou ailleurs. Elle constitue une approche cohérente et innovante pour renforcer

la contribution du PAM aux objectifs d'égalité entre hommes et femmes et d'autonomisation des femmes au sein du programme P4P.

165. En second lieu, l'évaluation a montré que l'approche du programme P4P, ici en mettant en lien des UTL avec le programme d'alimentation scolaire, avait permis un développement économique et la génération de revenus rapide pour les UTL. Cela contribue de manière importante à la création d'impact et constitue un facteur de motivation pour tous les acteurs de la chaîne de valeur. Néanmoins, l'orientation sur le marché à fait défaut dans cette approche. Aujourd'hui, les UTL sont très fortement dépendantes du programme d'alimentation scolaire pour commercialiser leurs produits et les perspectives de développement de nouveaux marchés en maintenant tous les acquis du projet sont incertaines. Par conséquent, l'approche devrait être plus équilibrée entre les aspects de valorisation du rôle traditionnel des femmes et orientation sur le marché pour rechercher de nouvelles opportunités offertes par d'autres chaînes de valeur.
166. Le crédit aliment-bétail offert par certaines UTL aux éleveurs en période de sécheresse constitue une réponse innovante et efficace pour palier à la rareté du lait à cette période de l'année. Le remboursement qui se fait en nature (le lait) est un gage de plus pour la sécurisation de la chaîne d'approvisionnement des UTL. Les principaux partenaires de la chaîne de valeur bétail (FAO, Ministère de l'élevage) pourraient être sollicités pour renforcer cette initiative.
167. Le BP du PAM a adopté une gestion transversale du projet lait par l'unité programme, qui implique le personnel de plusieurs sous-programmes (alimentation scolaire, P4P, nutrition). Cela a renforcé les synergies internes au niveau du PAM, ce qui est jugé positif. Toutefois, l'absence d'une responsabilité claire donnée à une personne ou une équipe a conduit à ne pas donner une attention suffisante à certaines activités, en particulier concernant le résultat 3 du projet. Pour ce projet et d'autres qui pourraient être gérés de manière transversale, il est important qu'une coordination par une personne ou équipe soit réalisée, et que cette personne/équipe soit redevable de la mise en œuvre du projet dans son ensemble.

3.3 Recommendations

168. Les recommandations élaborées par l'équipe d'évaluation sur la base des résultats et conclusions de cette évaluation sont présentées ci-dessous. Elles sont regroupées en deux groupes : 1. recommandations visant l'amélioration de la pérennité des bénéfices générés pour les UTL qui participent au projet jusqu'à maintenant. 2. Recommandations pour appuyer l'objectif de réplication et mise à l'échelle de l'expérience développée par le projet lait. Pour chaque groupe, les recommandations sont présentées par ordre de priorité.

Recommandations pour renforcer la pérennité des bénéfices obtenus par les UTL qui participent au projet lait

- 1. Renforcer les activités d'appui à l'identification de nouveaux marchés pour la commercialisation du yaourt (BP du PAM, court terme, pendant la dernière année du projet).** Le projet lait a démontré avoir développé une approche innovante de valorisation du rôle traditionnel des femmes dans une chaîne de valeur agro-

pastorale, qui a produit des résultats importants en termes de bénéfices économiques et d'autonomisation pour les groupes de femmes bénéficiaires. La stratégie du projet pour générer ces résultats s'est basée sur une mise en marché à court-moyen termes dans le programme d'alimentation scolaire du PAM, permettant ainsi aux UTL bénéficiaires d'accéder immédiatement à un marché important et non concurrentiel. Ce lien avec le programme d'alimentation scolaire comme stratégie transitoire est jugé pertinent, car il a permis aux UTL de développer rapidement des bénéfices, ce qui représente un facteur important de motivation. Toutefois, la question de l'accès à d'autres marchés, pérennes à long terme, se pose, de même que la question de la compétitivité du modèle développé. L'appui à l'accès à d'autres marchés est resté une activité marginale du projet, qui n'a pas fait l'objet de suffisamment de suivi de la part du BP du PAM, et l'existence d'un marché pour un produit de meilleure qualité que ce que l'on trouve au Burkina Faso, mais probablement plus cher, n'est pas encore démontrée. Cela crée une forte incertitude pour la pérennité du modèle et du bénéfice pour les UTL impliquées. Le BP du PAM devrait :

- 1) Reprendre les activités de mise en relation avec des supermarchés qui ont été initiées pendant la période évaluée, et faciliter la conduite d'une négociation entre les UTL et les supermarchés qui ont montré un intérêt, afin que les UTL élaborent une offre commerciale compétitive.
- 2) Appuyer les UTL à réaliser une analyse du marché du yaourt pour identifier des niches de marché qui pourraient être intéressées par du yaourt de meilleure qualité à un prix plus élevé..
- 3) Si de telles niches n'existent pas, le BP du PAM devrait appuyer les UTL à revoir le modèle productif développé, de manière à réduire les coûts de production et ainsi produire un yaourt plus compétitif.
- 4) Reprendre l'activité envisagée par le PAM d'appui aux UTL à créer des points de vente de leurs produits à Ouagadougou et de diversification de leurs produits, par exemple avec des produits laitiers mélangés avec des céréales.

Ce travail devrait être réalisé en priorité avec les UTL de Djibo, qui n'ont pas bénéficié de l'accès au marché de l'alimentation scolaire et pour qui la participation au projet lait cumulée avec la détérioration de la sécurité dans le Soum a eu un effet plutôt négatif au niveau économique. Faute d'accès à un marché qui leur permette de rentabiliser leurs coûts de fonctionnement, la possibilité que ces UTL continuent à mettre en œuvre le modèle productif promu par le projet est menacée à court terme.

- 2. Renforcer les activités de développement des capacités de gestion des UTL (BP du PAM, court terme, pendant la dernière année du projet lait).** Le BP du PAM a surtout mis l'accent sur les aspects techniques pour l'amélioration de la qualité du yaourt dans ses activités d'appui au développement des capacités des UTL. L'évaluation a permis de constater que ces activités ont porté leurs fruits, mais que les UTL présentent un déficit de capacités pour la gestion et le développement durable de leur activité. Cela concerne la gestion comptable au jour le jour (aucun système comptable n'est en place dans les UTL), et la planification stratégique, économique et commerciale à moyen-long terme (les plans de négoce et de marketing prévus dans le projet n'ont pas été réalisés). Le BP du PAM devrait mettre l'accent sur ces aspects pendant la dernière année du projet, de manière à permettre aux UTL d'avoir un système comptable et des capacités de gestion adéquats à la fin du projet, et d'élaborer leur vision de développement à moyen long terme de manière réaliste et en étudiant la viabilité et la rentabilité de cette vision. Cela

contribuerait à augmenter les effets du projet en termes de renforcement des capacités des femmes. Cela inclut les nouveaux investissements que les UTL veulent réaliser pour développer leur activité, et la nécessité d'accéder à des nouveaux marchés en proposant des produits compétitifs et/ou en valorisant les avantages comparatifs de leurs produits, notamment la qualité. Dans l'attente de lever les incertitudes sur la pérennité du modèle productif développé, le renforcement des capacités des UTL en gestion et planification économique devrait être réalisé au niveau des membres actuels des UTL, au lieu de promouvoir le recrutement de personnel spécialisé, de manière à éviter de créer des coûts de fonctionnement supplémentaires dans les UTL.

- 3. Appuyer le LNSP pour revoir le protocole de contrôle de qualité mis en œuvre dans le cadre du projet, de manière à réduire les coûts et à faciliter son adoption par d'autres acteurs de la chaîne de valeur du lait dans le pays. (BP du PAM et LNSP, court terme, pendant la dernière année du projet).** L'évaluation a montré que le protocole de contrôle de qualité du yaourt produit par les UTL avait contribué à la commercialisation d'un produit non toxique dans les écoles. Toutefois, ce protocole a un coût important qui n'est pas pris en charge par les acteurs de la chaîne de valeur (le budget du projet le prend en charge), et les normes de contrôle de qualité appliquées par les autres producteurs de yaourt sont très inférieures. De ce fait, et comme les autres marchés que l'alimentation scolaire du PAM n'exigent pas l'application de telles normes, il est peu probable que les UTL les maintiennent si elles accèdent à d'autres marchés, d'autant que si elles doivent prendre en charge le coût, cela peut générer un désavantage compétitif pour elles. Le BP du PAM devrait d'une part explorer les possibilités de mettre en place un protocole moins onéreux. Plusieurs options ont déjà été envisagées, comme la création d'un mini laboratoire à Dori, le retrait de certaines analyses (ex : présence de pesticides qui ont toujours donné des résultats négatifs) jugées non essentielles ou la diminution de la fréquence des analyses. Le PAM et le LNSP devrait approfondir ces options et élaborer un nouveau protocole. D'autre part, le BP du PAM et le LNSP devraient proposer aux acteurs de la chaîne de valeur du lait, y compris les organisations nationales de la société civile impliquées, de mener une réflexion sur l'élaboration de normes obligatoires pour toutes les laiteries du pays pour la production de yaourt et sur les moyens réalistes de faire appliquer ces normes, afin de garantir l'innocuité du yaourt produit dans le pays. Si l'option de l'application de certaines normes par tous est difficile à mettre en œuvre, ou même en plus de cette option, le BP du PAM et le LNSP pourraient proposer la possibilité d'institutionnaliser la certification des UTL mise en œuvre dans le projet lait, pour favoriser la valorisation de l'avantage comparatif des UTL qui investissent dans la qualité.
- 4. Construire des partenariats plus ambitieux qui incluent la mobilisation de ressources dédiées pour l'augmentation de la disponibilité de lait en période de déficit (BP du PAM et agences spécialisées dans l'appui à l'élevage, moyen terme).** L'évaluation a montré que la pérennité des bénéfices générés pour les UTL qui participent au projet, et les possibilités de mise à l'échelle de l'appui à la chaîne de valeur du lait, étaient menacées par le déficit de production de lait frais en saison sèche. Le projet lait prévoyait un appui technique aux éleveurs affiliés aux UTL

bénéficiaires du projet, mis en œuvre par la délégation régionale du MRAH. Toutefois, le projet ne prévoyait pas la mobilisation de ressources dédiées pour cela, et la délégation du MRAH a continué à mettre en œuvre ses activités courantes sans cibler spécifiquement les éleveurs affiliés aux UTL participant au projet. Pour renforcer la pérennité et les possibilités de mise à l'échelle du projet en appuyant la disponibilité de lait frais tout au long de l'année, le BP du PAM devrait explorer les possibilités de développement de partenariats avec le MRAH et d'autres acteurs spécialisés dans l'appui à l'élevage, par exemple la FAO, pour qu'une action plus ambitieuse d'appui aux éleveurs affiliés aux UTL soit mise en œuvre, et qui inclut la mobilisation de ressources dédiées pour cela. Un tel appui pourrait valoriser les initiatives de crédit aliment-bétail aux éleveurs développées par certaines UTL, ce qui contribuerait à renforcer les effets positifs observés en terme de valorisation du rôle des femmes dans la chaîne de valeur. En plus de l'appui à la production, d'autres aspects pourraient être explorés pour renforcer la disponibilité de lait, comme par exemple la production de lait UHT.

Recommandation pour promouvoir la réplication et/ou la mise à l'échelle du projet lait au Burkina Faso et dans les autres pays de la région

- 5. Renforcer l'approche basée sur le marché pour identifier des nouvelles filières que le PAM pourrait appuyer, au Burkina Faso ou dans d'autres pays de la région (BP du PAM au Burkina Faso et dans d'autres pays, moyen terme).** Le constat décrit dans la recommandation 1 doit être pris en compte pour la réplication et la mise à l'échelle de l'expérience du projet lait. Le PAM et/ou le gouvernement devraient adopter une approche basée sur l'analyse d'opportunités offertes par le marché pour identifier les chaînes de valeur à appuyer. Ainsi, une fois identifiées des chaînes de valeur dans lesquelles les femmes jouent un rôle traditionnel qui peut être valorisé, des études de marché devraient être réalisées pour identifier dans quelle mesure une demande existe pour les produits envisagés, et dans quelle mesure ces produits sont compétitifs.
- 6. Prioriser l'accès à des marchés publics ou à des institutions pour la réplication de l'expérience, de manière à faciliter l'accès aux financements locaux. (BP du PAM, gouvernement, moyen terme).** La réplication ou mise à l'échelle de cette expérience suppose l'accès à des sources de financement locales qui permettent le financement de l'investissement initial pour la mise à niveau des groupes de productrices/transformatrices qui souhaitent s'engager dans un tel processus. Les entretiens avec les institutions financières ont montré que l'accès au marché de l'alimentation scolaire avec la contractualisation des UTL pour la fourniture de yaourt était un facteur essentiel qui leur avait permis d'accéder à des prêts bancaires. Pour la réplication ou la mise à l'échelle de l'expérience du projet, que ce soit pour la chaîne de valeur du lait ou pour une autre chaîne de valeur, le BP du PAM et les institutions gouvernementales impliquées dans l'appui aux groupes de productrices/transformatrices devraient prioriser la mise en relation et la contractualisation de ces groupes par des projets ou institutions nationales pour leur permettre l'accès à des prêts pour le financement de l'investissement initial nécessaire à la mise à niveau de leurs installations.

- 7. Mettre en œuvre les activités correspondant au résultat 3 du projet lait (BP du PAM, court terme, dernière année du projet).** Le résultat 3 du projet lait consiste à la capitalisation des résultats du projet et du modèle développé. Aucune activité n'a encore été mise en œuvre pour ce résultat. Pour promouvoir la réplication du projet, le BP du PAM devrait capitaliser et partager l'expérience avec les institutions gouvernementales intéressées et avec les BP du PAM des autres pays de la région. Cette capitalisation devrait distinguer d'une part les éléments relatifs au modèle productif développé et inclure les aspects techniques, l'orientation sur la qualité, l'orientation ou le manque d'orientation sur le marché et les limites liées à cela en termes de pérennité, la rentabilité économique du modèle, etc. Elle devrait distinguer d'autre part l'aspect d'autonomisation des femmes et de modification des relations entre femmes et hommes en développant une approche innovante de valorisation du rôle traditionnel des femmes dans une chaîne de valeur agro-pastorale. Sur la base de ces éléments capitalisés, le BP du PAM devrait organiser un événement de partage de l'expérience du projet, en invitant les institutions gouvernementales, les acteurs de la société civile et de la coopération internationale concernés. Un événement particulier pourrait être organisé avec des communes intéressées par l'achat de produits laitiers pour la fourniture des écoles.
- 8. En préalable à la recommandation 7, réaliser une étude de rentabilité complète du modèle productif développé (BP du PAM, court terme, dernière année du projet).** L'évaluation a réalisé une analyse du coût-efficacité des investissements réalisés par le projet. Cette étude a permis de réaliser un jugement par rapport aux objectifs de l'évaluation, mais elle doit être considérée comme préliminaire et incomplète pour avoir une analyse complète de la rentabilité du modèle productif développé. En effet, l'analyse réalisée repose sur des estimations de chiffres d'affaire et de coûts (pas sur des données réelles) et elle ne prend pas en compte tous les coûts des UTL et du PAM. Le BP du PAM devrait réaliser une analyse complète de rentabilité, basée sur des données réelles et complètes, afin de tirer des conclusions définitives sur la rentabilité du modèle développé, et d'intégrer ces conclusions dans la capitalisation et le partage de l'expérience du projet.
- 9. Améliorer la gestion de l'information sur le projet au sein du BP du PAM (BP du PAM, court terme, dernière année du projet).** Au cours du processus de mise en œuvre de cette évaluation, le BP a eu des difficultés importantes pour identifier, rassembler et mettre à disposition des évaluateurs l'ensemble de la documentation relative au projet. Cela est en partie lié à l'absence d'un point focal ou d'un coordinateur du projet. Le BP du PAM devrait améliorer la gestion de l'information sur le projet, et créer une bibliothèque virtuelle gérée par une personne bien identifiée. Cela contribuerait à la recommandation 7.

Termes de Référence

**Evaluation du « Projet Lait » dans le programme de
cantine scolaire dans la région du Sahel de 2018 à 2020**

PAM Burkina Faso

4. Table des Matières

1. Introduction.....	50
2. Raisons de l'évaluation	50
2.1. Logique	50
2.2. Objectifs.....	51
2.3. Participants et Utilisateurs.....	51
3. Contexte et sujet de l'évaluation.....	54
3.1. Contexte	54
3.2. Sujet de l'évaluation.....	56
4. Approche de l'évaluation	58
4.1. Champ.....	58
4.2. Critères d'évaluation et Questions	58
4.3. Disponibilité des données	60
4.4. Méthodologie	60
4.5. Assurer la qualité	61
5. Phases et Produits à Délivrer	63
6. Organisation de l'évaluation et questions d'éthique.....	65
6.1. Conduite de l'évaluation.....	65
6.2. Composition et Compétences de l'équipe.....	65
6.3. Considérations de Sécurité	66
6.4. Ethique.....	67
7. Rôles et Responsabilités des Parties Prenantes	67
8. Communication et budget.....	69
8.1 Communication	69
8.2. Budget.....	69
Annexe 1 Carte.....	Error! Bookmark not defined.
Annexe 2 Programme d'évaluation.....	Error! Bookmark not defined.
Annexe 3 Membres du Comité Interne d'Evaluation	Error! Bookmark not defined.
Annexe 4 Membres du Groupe de référence de l'évaluation (GRE)	Error! Bookmark not defined.
Annexe 5 Plan de communication et apprentissage	Error! Bookmark not defined.
Annexe 6 Logical Framework matrix	Error! Bookmark not defined.
Annexe 7 Acronymes.....	Error! Bookmark not defined.

1. Introduction

1. Ces Termes de Référence (TDR) sont pour l'évaluation du « projet lait » dans le programme de cantine scolaire du PAM au Burkina Faso. Cette évaluation est commanditée par le Bureau de Pays du PAM au Burkina Faso et couvrira les années scolaire 2016-2017 et 2017-2018. Elle se déroulera entre décembre 2018 (formulation des TDR) et février 2020 (rapport final de l'évaluation), avec une mission de démarrage prévue en mai 2019 et une mission de collecte de données prévue en octobre 2019.
2. Ces TDR ont été préparés par le Bureau de Pays du PAM Burkina Faso en se basant sur la revue de documents initiaux et sur la consultation des participants, et en suivant un modèle standard. Le but de ces TDR est de fournir au cabinet d'étude qui sera en charge de l'évaluation des informations importantes sur le projet lait dans les cantines scolaires du PAM au Burkina Faso, guider le processus d'évaluation et donner des informations importantes au comité interne d'évaluation et au groupe de référence d'évaluation.
3. L'évaluation couvre le « projet lait » financé par la fondation Cartier Philanthropy. Elle permettra de capitaliser sur les bonnes pratiques, les forces et les faiblesses, et les recommandations pour améliorer le projet. Les résultats de l'évaluation seront partagés avec d'autres Bureaux Pays et éventuellement d'autres gouvernements qui souhaiteraient s'appuyer sur le projet du Burkina Faso pour développer des projets similaires au profit des cantines scolaires.

2. Raisons de l'évaluation

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

2.1. Logique

1. Dans le cadre de l'appui renouvelé de Cartier Philanthropy, le Bureau Pays du PAM au Burkina Faso commande une évaluation indépendante sur le projet lait. L'évaluation est inscrite dans l'accord de financement entre Cartier Philanthropy et le PAM avec un engagement du Bureau Pays de la réaliser dans les délais définis.
2. Les conclusions de cette étude alimenteront la conception du programme et aideront à mettre en place un modèle opérationnel à être reproduit par le gouvernement. Ce modèle sera soumis aux Bureaux Pays qui sont intéressés par l'exemple du Burkina Faso et qui souhaiteraient le reproduire dans les activités de cantines scolaires qu'ils mettent en œuvre. Le « projet lait » est une innovation majeure pour le Bureau Pays du PAM au Burkina Faso et un exemple pour les autres Bureaux Pays de la région qui envisageraient de le reproduire. L'évaluation va se focaliser sur le processus de mise en œuvre du projet lait, les effets nutritionnels sur les élèves et l'impact économique sur les différents acteurs impliqués dans la chaîne de valeur. Aussi, elle devrait permettre de mesurer l'aspect coût-efficacité du projet lait en vue de sa pérennisation et de son extension éventuelle.
3. Les résultats de l'évaluation seront présentés au PAM et partagés avec Cartier Philanthropy et d'autres parties-prenantes.

2.2. Objectifs

1. Les évaluations au PAM ont deux objectifs qui se renforcent mutuellement, la responsabilité et l'apprentissage :
 - **Responsabilité** – L'évaluation analysera et rendra des comptes sur la performance et les résultats du projet. L'évaluation décentralisée portera sur la politique du PAM en matière de l'alimentation scolaire mais aussi sur toutes les activités en lien avec la cantine scolaire. La mise en œuvre des activités, la mobilisation et la disponibilité des ressources, le suivi et l'évaluation des activités, la production de rapports pertinents pour répondre aux questions d'évaluation.
 - **Apprentissage** – L'évaluation déterminera les raisons pour lesquelles certains résultats sont survenus ou non, afin de tirer des leçons, des meilleures pratiques, et des indications pour apprendre. Elle fournira des conclusions qui reposent sur des preuves pour éclairer le processus de décisions opérationnel. Les observations seront diffusées de façon active et les leçons seront incorporées dans les systèmes de partage des leçons approprié.

L'évaluation vise principalement à évaluer : i) les apports nutritionnels du yaourt dans l'alimentation scolaire des élèves et ii) les retombées économiques du projet sur les différents acteurs dans la création de la chaîne de valeur.

2. Le bureau pays du Burkina Faso, traite de façon systématique l'alimentation scolaire en relation avec la création d'actifs productifs, la nutrition sensitive ou spécifique, et l'appui aux petits producteurs. L'évaluation permettra aussi de comprendre et d'apprécier :
 - Comment l'environnement socio-économique et institutionnel de la région du Sahel et plus précisément des communes de Dori et de Djibo influencent-ils la réalisation du « Projet Lait » ? ;
 - Les obstacles internes et externes qui peuvent avoir un impact négatif sur la mise en œuvre du projet. L'atteinte des objectifs est un aspect qui doit être permanent dans la ligne de mire du Bureau Pays ;

L'évaluation fournira des recommandations opérationnelles pour définir dans les détails les implications socio-économiques, institutionnelles, d'alimentation et de nutrition scolaire.

2.3. Participants et Utilisateurs

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

femmes dans le processus d'évaluation de façon appropriée, avec la participation et la consultation des femmes, hommes, garçons et filles de différents groupes.

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 Pays au Burkina Faso	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 des comptes sur les résultats de ses interventions de façon interne, ainsi qu'à ses bénéficiaires et partenaires.
Bureau Régional (BR) à 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 fournit un soutien à la direction du BP et BR pour assurer une évaluation de qualité, crédible et utile.
Siège du PAM	Le PAM est intéressé par les leçons qui émergent des évaluations, en particulier quand elles ont trait aux stratégies, politiques, champs thématiques du PAM ou aux modalités de livraison pertinentes aux programmes plus étendus du PAM.
Bureau de l'Evaluation (OEV)	L'OEV est intéressé à assurer que les évaluations décentralisées fournissent des évaluations de qualité, crédibles et utiles qui respectent les dispositions d'impartialité ainsi que les rôles et les responsabilités de divers participants aux évaluations décentralisées tel qu'identifiées dans la politique d'évaluation.
Conseil d'Administration du PAM (EB)	L'organe directeur du PAM est intéressé par les informations sur l'efficacité des opérations du PAM. Cette évaluation ne sera pas présentée au EB mais ses observations peuvent être incluses dans les synthèses annuelles et dans les processus d'apprentissage d'entreprise.
PARTIES PRENANTES EXTERNES	
Bénéficiaires	<p>En tant que bénéficiaires primaires de l'aide alimentaire, l'enjeu pour le PAM est de déterminer si son aide est appropriée 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 du 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 développement des capacités, au passage de responsabilité et à la durabilité sont particulièrement importants.</p> <p>L'apport du PAM dans l'augmentation des capacités du Ministère de l'Education, du Ministère des Ressources Animales, du Ministère de l'Agriculture, du Ministère de l'Action Social et de la Femme et du Ministère du Commerce dans la mise en œuvre du Projet Lait dans les communes de Dori et de Djibo dans la formulation de la Stratégie Nationale d'Alimentation et de Nutrition Scolaire en 2019 sera considéré.</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 du PAM est efficace dans sa contribution aux efforts communs des Nations Unies. Diverses agences sont également des partenaires directs du PAM au niveau politique et des activités.</p>
ONG Catholic Relief Services, Helen Keller International Action Contre la Faim, SOS Enfants, Plan International, World Vision	<p>Le PAM et les ONG accompagnent le Gouvernement du Burkina Faso dans la mise en œuvre des cantines. Cette évaluation permettra aux différents acteurs intervenant dans l'alimentation scolaire de partager leurs expériences. Les résultats pourraient affecter les modalités de mise en œuvre à venir, d'orientations stratégiques et de partenariat futurs.</p>
Donateurs Cartier Philanthropy, Japon, Canada, République de Chine, Luxembourg, France	<p>Les opérations du PAM sont financées bénévolement par un certain nombre de donateurs. Ils sont intéressés par savoir si leurs finances ont été dépensées de façon efficace et si le travail du PAM a été efficace et a contribué à leurs propres stratégies et programmes.</p>

3. Les utilisateurs primaires de cette évaluation seront :

- Le Bureau Pays du Burkina Faso et ses partenaires, notamment le gouvernement du Burkina Faso, dans le processus décisionnel lié à la mise en œuvre du « Projet Lait » dans à la Stratégie Pays.
- En tant que donateur du projet évalué Cartier Philanthropy sera impliqué dans toutes les phases de l'évaluation. Cartier Philanthropy sera particulièrement intéressé aux résultats spécifiques du projet et à sa répliquabilité ;

- Le BR utilisera les observations de l'évaluation pour fournir des conseils stratégiques, un programme de soutien, et une supervision d'ensemble aux autres Bureaux Pays dans la région ;
- Le Siège du PAM peut utiliser les évaluations pour l'apprentissage au niveau de l'organisation au sens large, 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 ;
- Une large diffusion du rapport d'évaluation sera faite auprès des bailleurs de fonds, l'ambassade du Canada, de France, de Luxembourg, de la République de Chine, du Japon, de la Russie, de la Suisse.

3. Contexte et sujet de l'évaluation

3.1. Contexte

1. Le Burkina Faso est un pays sans littoral et un pays moins avancé, situé dans le Sahel, une région touchée par des crises aiguës et prolongées récentes. En 2017, la population était estimée à 19 millions de personnes (52% de femmes et 48% d'hommes), dont 40% vivaient avec moins de 1,90 USD par jour. L'agriculture représente 34,2% du PIB et 80% de la population dépend d'une seule saison agricole pour se nourrir. L'insécurité alimentaire et nutritionnelle en milieu urbain reste une préoccupation nationale, aggravée par des taux de chômage élevés, en particulier chez les femmes (9,9%) et les jeunes (14,1%).
2. Le pays se classe au 185e rang sur 188 dans l'indice de développement humain et l'indice d'inégalité entre les sexes. Le Burkina Faso a une valeur de Gender Inequality Index⁴⁷ (GII) de 0,615, le classant 146 sur 159 pays dans l'indice de 2015. Au Burkina Faso, 9,4% des sièges parlementaires sont occupés par des femmes et 6,0% des femmes adultes ont atteint au moins le niveau d'éducation secondaire contre 11,5% de leurs homologues masculins. Pour 100 000 naissances vivantes, 371 femmes meurent de causes liées à la grossesse ; et le taux de natalité chez les adolescentes est de 108,5 naissances pour 1 000 femmes de 15 à 19 ans. La participation des femmes au marché du travail est de 76,6% contre 90,7% pour les hommes.
3. Dans l'ensemble, la pauvreté généralisée, la dépendance aux importations alimentaires et aux fluctuations des prix du marché, la croissance démographique élevée et les chocs climatiques croissants, entre autres, ont un impact sur la trajectoire nationale de développement, y compris la sécurité alimentaire et nutritionnelle. Les attaques terroristes transfrontalières récurrentes dans la région du Sahel entraînent des déplacements forcés de populations, les privant de leurs moyens de production. En janvier 2018, 13 600 personnes déplacées à l'intérieur du pays ont été signalées. En outre, le Burkina Faso a accueilli environ 33 500 réfugiés maliens (17 335 femmes et 16 165 hommes) en mai 2017.

⁴⁷ GII: Gender Inequality Index

4. A l'échelle du Burkina Faso seulement 28% des élèves de l'enseignement primaire terminent leur cycle scolaire et acquièrent des compétences requises. Le taux d'alphabétisation des jeunes reste inférieur au taux moyen de l'Afrique subsaharienne.⁴⁸
5. Les taux d'éducation sont deux fois plus faibles dans les zones rurales que dans les zones urbaines et concernent plus particulièrement les filles au secondaire. L'enseignement post-primaire reste axé sur l'enseignement général, ce qui entraîne une inadéquation avec les besoins du marché du travail.⁴⁹ Les taux d'achèvement des études primaires étaient de 60,3% en 2016/2017 (64,3% de filles et 56,6% de garçons), mais cette tendance diminue dans les écoles secondaires (28,6% de filles et 29,8% de garçons).
6. Les principaux problèmes de santé sont les taux élevés de mortalité maternelle et infantile (484 décès pour 100 000 naissances et 81,6 décès pour 1 000 naissances vivantes), la mauvaise couverture sanitaire et les infrastructures et l'accès limité à l'eau et à l'assainissement. Au Burkina Faso, plus de la moitié (51,6 %) des jeunes femmes aujourd'hui âgées de 20 à 24 ans se sont mariées avant d'avoir 18 ans et près d'un tiers (28,2 %) avaient déjà un enfant à cet âge. Une légère hausse du taux de maternité précoce a également été constatée au Burkina Faso, passant de 26,3 % parmi les 45-49 ans à 28,2 % chez les 20-24 ans. Le pourcentage de femmes âgées de 20 à 24 ans qui étaient déjà mariées à l'âge de 18 ans est de 51,6%. 28,2% de femmes âgées de 20 à 24 ans qui avaient déjà eu un enfant à l'âge de 18 ans.⁵⁰
7. La prévalence nationale estimée du VIH était de 0,8% en 2016 (53,3% sont des femmes, 16,1% des travailleurs du sexe, 3,6% des hommes ayant des rapports sexuels avec des hommes, 2,98% des populations incarcérées)
8. Les principales priorités de développement du gouvernement sont exposées dans le Plan national de développement économique et social (PNDES) 2016-2020. Le plan vise à (i) réformer les institutions et moderniser l'administration ; (ii) développer le capital humain et ; (iii) renforcer les principaux secteurs soutenant l'économie et la création d'emplois. Les deux derniers piliers sont étroitement liés à l'objectif du développement durable 2⁵¹ (ODD2).
9. Les plans et politiques de développement sectoriels comprennent la Politique nationale révisée sur la sécurité alimentaire et la nutrition (2013-2025) ; le programme national de développement rural (2016-2020) ; le Plan national de coordination et de relèvement en cas d'urgence et d'organisation - Pilier de la sécurité alimentaire (PNOCSUR, 2013-2018) ; le plan stratégique multisectoriel sur la nutrition (2017-2020) ; la politique nationale de protection sociale (2013-2023); la politique nationale sur le genre (2009-2019) ; la politique sectorielle de l'éducation au Burkina Faso (2014-2023) ; le plan stratégique national sur le VIH / sida (2016-2020) et le plan d'urgence pour le développement de la région du Sahel (2017-2020).

⁴⁸ <http://www.worldbank.org/en/country/burkinafaso/overview>

⁴⁹ https://www.afdb.org/fileadmin/uploads/afdb/Documents/Project-and-Operations/BURKINA_FASO_-_2017-2021_CSP.PDF

⁵⁰ Mariages d'enfants, grossesses précoces et formation de la famille en Afrique de l'Ouest et du Centre, UNICEF, 2015

⁵¹ ODD : Objectif du Développement Durable

10. Le genre occupe une place importante dans l'atteinte des objectifs du PNDES. L'objectif Stratégique 2.4. Promouvoir l'emploi décent et la protection sociale sont garantis à tous et particulièrement pour les jeunes et les femmes. Output 2.4.2 s'intitule « les inégalités sociales et de genre sont réduites et la femme est promue comme acteur dynamique du développement ». L'élaboration du PNDES a été participative et inclusive, par l'implication effective de toutes les parties prenantes au développement économique et social, au plan national et régional. La réduction des inégalités sociales, régionales et la solidarité nationale seront le fil conducteur déterminant, pour assurer l'équité intra et intergénérationnelle, la prise en compte du genre, ainsi que la prise en compte des spécificités régionales par la valorisation de leurs potentialités, pour plus d'équité spatiale et de paix sociale.⁵²
11. Dans le cadre du processus 2017 de priorisation de l'accélération d'intégration et du soutien aux politiques, le Burkina Faso a priorisé les objectifs de développement durable 1, 2, 4, 5, 10 et 15.
12. Le PAM renforce ses capacités et travaille sur des axes tels que la responsabilité et la gestion axée sur les résultats ; la surveillance par le suivi, l'évaluation et l'établissement de rapports ; les ressources humaines et financières ; la capacité et la compétence du personnel dans le domaine de l'alimentaire et la nutrition scolaire ; ainsi que la cohérence / coordination et la gestion des connaissances.
13. Les principaux bailleurs gouvernementaux du PAM, au Burkina Faso sont le Canada, ECHO, le Japon, l'Allemagne, les Etats-Unis d'Amérique et la France.

3.2. Sujet de l'évaluation

1. Financé par Cartier Philanthropy, le « projet lait » du PAM au Burkina Faso vise à stimuler l'économie locale tout en améliorant la nutrition des écoliers. En intégrant des yaourts produits localement dans le panier alimentaire fourni aux écoliers tout au long de l'année scolaire, le PAM encourage la consommation d'un produit alimentaire nutritif conforme à leurs habitudes alimentaires.
2. Suite à une phase pilote de deux ans (Mai 2015 – Mars 2017), le projet court à une durée totale de trois années scolaires (de 2017-2018 à 2019-2020). Les bénéficiaires directs sont les écoliers et tous les membres de la communauté impliqués dans la chaîne de valeur du lait : producteurs de fourrage, éleveurs, collecteurs de lait, transformateurs de lait (exclusivement des femmes), livreurs.
3. Les principaux résultats attendus du projet sont :
 - I. **Achat de yaourt de qualité** destiné aux écoliers des provinces de Soum et de Seno (région du Sahel)
 - II. **Autonomisation des femmes** : renforcement de la capacité de production technique des deux unités de traitement du lait nouvellement recrutées dans la province de Soum.

⁵² Source : Plan national de développement économique et social (PNDES) 2016-2020

- III. Chaîne de valeur du lait** : renforcement des capacités techniques des éleveurs et des collecteurs de lait dans les provinces de Soum et de Seno.
- IV. Reproduction par le gouvernement** : le gouvernement et les autres parties prenantes sont informés et informés de l'évolution du projet, ce qui contribue à sa réplication.
4. Les activités menées pendant la première année de mise en œuvre (année scolaire 2017-2018) sont :
- a) Assurance qualité et inspection des produits laitiers.** Cette activité est mise en œuvre avec les deux unités de transformation du lait (UTL) de Dori (province du Séno) sélectionnées au cours de la première phase du projet. Elle vise à garantir la qualité du produit laitier distribué aux écoliers.
 - b) Achat et distribution de yaourt dans les écoles.** Le PAM achète du yaourt fabriqué localement pour les écoliers fréquentant 28 écoles à Dori. Le yaourt est acheté avec les deux UTL de Dori sélectionnées au cours de la première phase du projet, Kossam N'ai Bodedji et Kossam Saye Seno. La chaîne d'approvisionnement et les procédures de distribution comprennent la livraison de yaourt (30 minutes avant les pauses) dans des véhicules à trois roues spécialement équipés, l'application de bonnes pratiques d'hygiène (lavage des mains au savon) et la distribution de 250 grammes de yaourt aux enfants dans un gobelet en plastique recouvert. Au cours de l'année scolaire 2017/2018, le PAM a acheté et distribué 76,78 tonnes de yaourt produit localement à un total de 5 865 enfants, dont 51% de filles.
 - c) Formation technique et renforcement des capacités des membres de la MPU.** Cette activité implique à la fois les membres des UTL déjà partenaires du PAM à Dori (province de Seno) et les membres de deux nouvelles UTL situées à Djibo (province de Soum). Les sujets des formations incluent les normes de qualité du PAM, les bonnes pratiques d'hygiène, les pratiques de fabrication, le contrôle de la qualité, la gestion de la chaîne du froid et le transport des produits sensibles. En collaboration avec le laboratoire national de la santé publique, les membres des nouvelles unités de gestion du programme à Djibo ont reçu une formation sur le contrôle de la qualité du lait cru, du lait pasteurisé et du yaourt dans le contexte local.
 - d) Accès aux marchés structurés et au crédit.** Le PAM a mis en relation les UTL avec de plus grands acheteurs à niveau national. En août 2018, deux supermarchés à Ouagadougou ont effectué des tests de vente de yaourts produits à Dori.
5. Pendant la première année du projet, le montant total des fonds donnés par Cartier Philanthropy pour le projet a été de USD 450,000.

4. Approche de l'évaluation

4.1. Champ

1. L'Évaluation du « Projet Lait » porte exclusivement sur les activités de la cantine scolaire au profit des enfants d'âge scolaire qui reçoivent des repas pour accroître l'accès équitable à l'éducation⁵³. Les activités de la cantine scolaire sont menées au sein du Interim Country Strategic Plan (ICSP) en 2018 et dans le Country Strategic Plan 2019-2023. Au paravent les activités de la cantine étaient réalisées au niveau du *Country Programme* 200163 entre 2011 et 2017.
2. Les activités du PAM au Burkina Faso dans la période 2018-2020 qui seront couvertes par l'évaluation incluent :
 1. Activité 3 du *Interim Country Strategic Plan (ICSP 2018)*: *Provide food assistance to targeted primary children including take home ration to girls that will be beneficial to their households*
 2. Activité 2 du *Country Strategic Plan (CSP 2019-2023)*: *Provide school meals to vulnerable children during the school year, including take home rations for girls*
3. Pour tous les détails, voir les documents des projets du ICSP 2018 et du CSP 2019-2023 [ici](#).

4.2. Critères d'évaluation et Questions

4. **Critères d'évaluation** : L'évaluation appliquera les critères d'évaluation internationaux de pertinence, efficacité, efficience, impact et durabilité.⁵⁴ L'égalité des sexes devra être considérée tout au long de l'exercice d'évaluation.
5. **Questions d'évaluation** : Alliées aux critères d'évaluation, l'évaluation abordera les questions importantes suivantes, qui seront ensuite davantage développées par l'équipe d'évaluation pendant la phase de démarrage. Collectivement, les questions ont pour but de souligner les leçons clés et la performance du projet qui pourraient renseigner les futures décisions opérationnelles stratégiques et opérationnelles.
6. L'évaluation devra analyser comment les objectifs liés à l'égalité des genres et l'autonomisation des femmes (GEEW⁵⁵) du PAM et du système des Nations Unies ainsi que les principes d'intégration GEEW ont été pris en compte dans la conception de l'intervention. Les dimensions GEEW doivent être intégrées dans tous les critères d'évaluation.

Tableau 2 : Critères et questions d'évaluation

Critères	Questions d'évaluation
Pertinence	➤ Dans quelle mesure la conception du projet était-elle adaptée au contexte plus large ?

⁵³ School-aged children receive school meals to increase equitable access to education

⁵⁴ For more detail see: <http://www.oecd.org/dac/revue/dacriteriaforevaluatingdevelopmentassistance.htm> and <http://www.alnap.org/what-we-do/revue/eha>

⁵⁵ GEEW: Gender equality and empowerment of women

	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Dans quelle mesure le projet répond-il aux besoins des groupes les plus vulnérables (hommes et femmes, garçons et filles) ? ➤ Dans quelle mesure le projet répond-il aux besoins du gouvernement ? ➤ Dans quelle mesure le projet est-il aligné sur les politiques et priorités du PAM, des partenaires, des agences des Nations Unies et des donateurs ? ➤ Dans quelle mesure le projet était-il basé sur une analyse de genre solide ? ➤ Dans quelle mesure la conception et la mise en œuvre du projet étaient-elles sensibles au genre ?
Efficacité	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Dans quelle mesure les résultats du projet sont-ils atteints ? et quels étaient les principaux facteurs influençant la réalisation ou non des résultats ? ➤ Dans quelle mesure le projet a-t-il produit des résultats pour les hommes et les femmes, les garçons et les filles ? ➤ Dans quelle mesure l'atteinte des résultats menant vraisemblablement à l'atteinte des objectifs du projet ? Quels ont été les principaux facteurs qui ont influencé cela ? ➤ Dans quelle mesure le projet a-t-il été coût-efficace ? ➤ Dans quelle mesure les normes d'assistance pertinentes ont-elles été respectées ?
Efficiace	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Le projet a-t-il été coût-efficace ? ➤ Le projet a-t-il été mis en œuvre dans les délais ? ➤ Le projet a-t-il été mis en œuvre de la manière la plus efficace par rapport aux alternatives ? ➤ Dans quelle mesure les ressources ont-elles été allouées efficacement ?
Impact	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Dans quelle mesure l'introduction du yaourt dans les cantines scolaires contribue à l'amélioration de performances scolaires des élèves bénéficiaires ? ➤ Dans quelle mesure le projet a un impact économique au niveau des unités de transformation du lait et chez les petits éleveurs ? ➤ Dans quelle mesure le projet a un impact dans le domaine de l'autonomisation de femmes ? ➤ Dans quel mesure le projet a un impact sur la création d'emploi localement (étude qualitative) ? ➤ Une partie spécifique du projet a-t-elle eu un impact plus grand qu'une autre ? ➤ Y a-t-il eu des effets inattendus (positifs ou négatifs) sur les bénéficiaires et les non-bénéficiaires du projet ?
Durabilité	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Les mesures de durabilité ont-ils été prises en compte dans la conception et la mise en œuvre du projet ? ➤ Dans quelle mesure est-il probable que les avantages du projet se poursuivront après la fin des travaux du PAM ? ➤ Le projet a-t-il eu une incidence sur les relations de genre à moyen ou à long terme ?

4.3. Disponibilité des données

1. Les sources de données qui seront exploitées pour les évaluations sont : les *Standard Project Reports* du PAM (SPRs), la base de données de suivi COMET, les données des *Post-Distribution Monitoring* (PDM) et *Food Security Outcome Monitoring* (FSOM), les rapports des partenaires de mise en œuvre, et tous les rapports et études ad hoc qui intègrent la dimension alimentation scolaire.
2. Ces données sont principalement produites par le PAM. Les informations issues des données secondaires seront aussi exploitées. Ces données secondaires seront collectées auprès des différents partenaires du PAM (Gouvernement, SNU⁵⁶, ONG⁵⁷ locales ou internationales)
3. 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 méthodologie de 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.
4. L'évaluation pourra bénéficier des leçons apprises dans le contexte des évaluations précédentes les plus pertinentes, notamment,
 - L'évaluation décentralisée thématique sur les questions sexo-spécifiques dans les interventions du PAM au Burkina Faso (2019, en cours)
 - L'évaluation finale de l'initiative « Efforts renouvelés contre la faim et la dénutrition chez les enfants (REACH) (2017)
 - La Synthèse des évaluations des opérations du PAM dans la Région Afrique de l'Ouest et Centrale (2013-2017)
 - Évaluation stratégique Initiative pilote 2008-2013 du PAM pour l'achat de progrès (2014)
 - L'évaluation de l'opération d'urgence régionale 200438 pour l'assistance aux réfugiés maliens (2014)
 - L'évaluation à mi-parcours de l'opération Burkina Faso CP 200163 (2014)
 - Étude genre et marchés qui conduit au Burkina Faso à la demande de l'équipe régionale VAM (2016)

4.4. Méthodologie

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

⁵⁶ SNU : Système des Nations Unies

⁵⁷ ONG : Organisation Non Gouvernementale

- Employer les critères d'évaluation pertinents ci-dessus : pertinence, efficacité, impact, efficience et durabilité.
 - 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 ;
 - Tenir compte des risques sécuritaires dans sa globalité et particulièrement dans la région du Sahel. Déterminer les facteurs d'atténuation de ces risques afin d'avoir des résultats probants et appréciables de l'évaluation.
2. La méthodologie devrait prendre en compte les problématiques liées à l'égalité des sexes 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.
 3. 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 des sexes 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.
 4. 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 sexospécifique à l'avenir.
 5. Les processus suivants pour assurer l'indépendance et l'impartialité seront employés : l'utilisation d'un Comité interne d'évaluation, l'établissement d'un Groupe de Référence d'évaluation (comprenant des partenaires externes), et la conduite de l'évaluation par une équipe des consultants externes.

4.5. Assurer la qualité

6. Le Système d'Assurance Qualité pour les Evaluations Décentralisées (DEQAS) du PAM définit les standards qualité attendue de cette évaluation et détaille des processus avec des étapes intégrées pour l'Assurance Qualité, les Modèles pour les produits d'évaluation et les Listes de Vérification pour leur révision. Le DEQAS est aligné de près sur le système

d'assurance qualité des évaluations du PAM (EQAS) et est basé sur les normes du Groupe des Nations Unies (UNEG) 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.

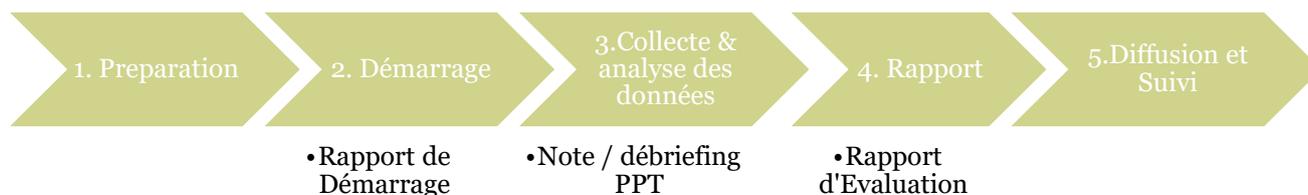
7. Le DEQAS sera systématiquement appliqué à cette évaluation. Le Responsable de l'évaluation du PAM sera responsable de s'assurer des progrès de l'évaluation selon le Guide du Processus Etape par Etape DEQAS et de conduire un contrôle qualité rigoureux des produits d'évaluation avant leur finalisation.
8. 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.
9. De plus, pour améliorer la qualité et la crédibilité de cette évaluation, un réviseur externe géré directement par le Bureau d'Évaluation du PAM au Siège fournira une revue des ébauches de rapport de démarrage et d'évaluation (en plus des ébauches des TDR), et apportera :
 - a. Des commentaires systématiques depuis le point de vue de l'évaluation, sur la qualité des ébauches de rapports de démarrage et d'évaluation ;
 - b. Des recommandations sur la façon d'améliorer la qualité des rapports finaux de démarrage et d'évaluation.
10. 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'UNEG⁵⁸, 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.
11. 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.
12. Il sera demandé à l'équipe d'évaluation de s'assurer de la qualité des données (validité, constance et exactitude) pendant les phases analytiques et de compte-rendu. L'équipe d'évaluation devrait être assurée de l'accessibilité à toute la documentation pertinente au sein des dispositions de la directive sur la divulgation d'informations. Cela est disponible dans la Directive du PAM (#CP2010/001) sur la Divulgation d'Informations.
13. 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.

⁵⁸ UNEG 2016 Normes et Standards, Norme #7 affirme "que la transparence est un élément essentiel qui établit et crée confiance, favorise l'inclusion des parties prenantes et augmente le rendement de comptes public ».

5. Phases et Produits à Délivrer

1. 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



2. **Phase de préparation (décembre 2018 – mars 2019)** : Le responsable de l'évaluation du bureau pays conduira les travaux de recherche préalables et des consultations pour concevoir l'évaluation, établira les termes de référence et sélectionnera la société (ou les consultants), avec l'accord de Cartier Philanthropy, chargée de gérer et mener l'évaluation.
3. **Phase de démarrage (avril-septembre 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 et une mission de démarrage d'une semaine au Burkina Faso en avril 2019.

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

4. **Phase de collection des données (octobre 2019)** : le travail sur le terrain se déroulera sur trois semaines et comprendra des visites sur les sites des projets et la collecte de données primaires et secondaires auprès des parties prenantes locales. Deux sessions de compte rendu seront organisées une fois terminées les activités sur le terrain. La 1^{ère} sera

interne et impliquera le bureau pays du PAM et les collègues concernés au bureau régional et au siège seront invités à participer en téléconférence. La deuxième session verra la participation des parties prenantes extérieures.

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

5. **Phase d'analyse et rapport (novembre 2019 - février 2020) :** le cabinet d'évaluation analysera les données collectées lors de la revue documentaire et du travail sur le terrain, conduira des consultations supplémentaires avec les parties prenantes, selon les besoins, et rédigera le projet de rapport d'évaluation. Celui-ci sera soumis au gestionnaire de l'évaluation à des fins d'assurance qualité.

Produit attendu : Rapport d'évaluation. Le rapport d'évaluation sous format Word présentera les constatations, les conclusions et les recommandations issues de l'évaluation. Le rapport sera concis et établi selon le modèle de rapport du PAM pour les évaluations décentralisées. Les constatations devraient se fonder sur des données factuelles et se rapporter aux questions d'évaluation posées. Les résultats, les recommandations et les conclusions devront refléter une analyse de l'égalité entre les sexes. Les données seront ventilées par sexe, et par âge et analyseront les écarts constatés entre hommes et femmes ; filles et garçons dans la mise en œuvre du projet, les constatations et les conclusions mettront en évidence, le cas échéant, les écarts observés au niveau de la performance et des résultats de l'opération pour les différents groupes de bénéficiaires. Le rapport devrait suivre une cohérence logique conduisant les constatations aux conclusions et les conclusions aux recommandations. Les recommandations seront limitées en nombre, applicables et ciblées sur les utilisateurs pertinents. Elles constitueront la base de la réponse de la direction du PAM au contenu de l'évaluation. Pour de plus amples renseignements, veuillez consulter le descriptif du contenu du rapport d'évaluation et les modèles de présentation des effets directs et produits. La version préliminaire du rapport sera soumise au service externe de soutien de qualité indépendant pour commentaires ; une version révisée sera ensuite soumise au Groupe de Référence de l'Évaluation pour commentaires avant d'être soumis au Comité Interne d'Évaluation pour approbation. Les commentaires des parties prenantes seront enregistrés dans une matrice par le responsable de l'évaluation et transmis à l'équipe d'évaluation pour examen avant finalisation du rapport de démarrage.

6. **Phase de diffusion et suivi (à partir de mars 2020) :** Le bureau de pays préparera une réponse de la direction détaillant les mesures qui seront prises pour faire suite à chaque recommandation accompagnée d'un échéancier. Le bureau régional coordonnera la réponse de la direction du PAM aux recommandations formulées lors de l'évaluation et suivra la mise en œuvre de ces mesures. Le Bureau de l'évaluation du siège soumettra aussi le rapport d'évaluation à un examen de la qualité à posteriori réalisé par un cabinet extérieur, qui rendra compte en toute indépendance de la qualité, de la crédibilité et de l'utilité de l'évaluation à la lumière des règles et normes en vigueur dans ce domaine.
7. **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.

8. Tous les documents relatifs à l'évaluation (Termes de référence (TDR), rapport de démarrage, présentation PowerPoint, rapport d'évaluation et matrice des recommandations) devront être écrits en français et suivre les modèles de Système d'assurance qualité des évaluations décentralisées (DEQAS). Les TDR, le rapport d'évaluation et la matrice de réponses aux recommandations seront accessibles au public et pourront être consultés sur le site web du PAM (wfp.org/evaluation). Les autres produits de l'évaluation seront à usage interne. L'exécutive summary sera traduit en anglais.
9. Voir le calendrier d'évaluation en [Annexe 2 – Calendrier de l'évaluation](#) pour plus d'informations.

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

6.1. Conduite de l'évaluation

1. L'équipe d'évaluation réalisera l'évaluation sous la direction de son chef d'équipe et en communication rapprochée avec le Responsable de l'évaluation Pie OUATTARA. L'équipe sera embauchée à la suite de l'accord avec le PAM sur sa composition.
2. 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](#).

6.2. Composition et Compétences de l'équipe

1. On s'attend à ce que l'équipe d'évaluation inclue de 2 à 4 membres, y compris le chef d'équipe. Un mix d'évaluateurs nationaux et internationaux sera requis. Dans la mesure du possible, l'évaluation sera conduite par une équipe mixte, de divers horizons géographiques et culturels, ayant les compétences appropriées pour évaluer les dimensions sexo-spécifiques du sujet spécifiées dans les sections sur la portée de l'évaluation, d'approche et de méthodologie des TDR. Au moins un membre de l'équipe devrait avoir une expérience avec le PAM.
2. L'équipe sera multidisciplinaire et comprendra des membres qui ensemble, formeront un équilibre d'expertise et de connaissances pratiques dans les zones suivantes :
 - **L'alimentation scolaire et politiques d'alimentation,**
 - **La sécurité alimentaire,**
 - **L'éducation,**
 - **La prise en charge alimentaire et nutritionnelle,**
 - **Les interventions humanitaires et de développement,**
 - **Les questions sexo-spécifiques,**
 - **L'analyse de la chaîne d'approvisionnement,**

- **Le circuit global de l'activité : production, collecte, la chaîne de transformation du lait et la commercialisation du yaourt.**

3. Tous les membres de l'équipe devraient avoir des compétences analytiques et de communication forte, une expérience en matière d'évaluation et une familiarité avec le Burkina Faso ou la région du Sahel.
4. Les membres de l'équipe devraient être capables de communiquer clairement verbalement et par écrit en français. Le(s) consultant(s) nationaux devront idéalement maîtriser le Morée, le Dioula et le Fulfulde. Sinon des interprètes avec des fortes qualifications devraient être recrutés pour assister les évaluateurs.
5. 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.
6. 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 sur le terrain (c.à.d. sortie) et le rapport d'évaluation en conformité avec le DEQAS.
7. 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.
8. Les membres de l'équipe : i) contribueront à la méthodologie dans la partie de leur zone d'expertise basée sur une révision de documents ; ii) mèneront des travaux sur le terrain ; iii) participeront aux réunions d'équipe et aux réunions avec les participants ; iv) contribueront à l'ébauche et à la révision des produits d'évaluation dans leur(s) zone(s) d'expertise.

6.3. Considérations de Sécurité

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

- Les membres de l'équipe observent les règles de sécurité des Nations Unies applicables et les réglementations – par ex., les couvre-feux, etc.

6.4. Ethique

1. Les évaluations décentralisées du PAM doivent être conformes aux standards et aux normes éthiques du 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.
2. 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

1. Le Bureau Pays du Pam au Burkina Faso :

a- Le **Management du BP (Directeur ou Directeur Adjoint)** aura la responsabilité de :

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

b- Responsable de l'évaluation :

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

c- Un Comité Interne d'Evaluation a été formé pour s'assurer de l'indépendance et de l'impartialité de l'évaluation. Il sera composé par le Directeur du BP, le Chef de Programme, le gestionnaire d'évaluation et le chargé régional d'évaluation. Les rôles et responsabilités clés comprennent les décisions par rapport à l'approbation de la composition de l'équipe d'évaluation et l'approbation finale des produits de l'évaluation, parmi autres. La liste de membres est disponible dans l'Annexe 3.

2. **Un Groupe de Référence de l'évaluation (GRE)** a été formé avec une représentation d'experts techniques et d'expérience dans le domaine de l'alimentaire scolaire. Le groupe de référence de l'évaluation sera constitué par le Gouvernement du Burkina Faso, les acteurs de développement locaux et internationaux, les ONGs, les donateurs, les agences du système des Nations Unies. Le groupe de référence de l'évaluation révisera les produits de l'évaluation afin de fournir une barrière de sécurité supplémentaire contre les prises de partie et les influences. La liste de membres est disponible dans l'Annexe 4.

3. **Le Bureau Régional** prendra la responsabilité de :

- Conseiller le Responsable de l'Evaluation et fournir un appui technique durant 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 du Management 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.

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

- Discuter des stratégies, politiques ou systèmes du PAM dans leur aire de responsabilité et du sujet de l'évaluation.
 - Commenter sur les TDR de l'évaluation et l'ébauche de rapport.
5. **Les autres Participants (Gouvernement, ONGs, agences des Nations Unies)** feront partie du groupe de référence de l'évaluation ou seront impliqués dans les phases de collecte de données et de diffusion.
 6. **Le Bureau de l'Évaluation du PAM (OEV).** L'OEV par le biais du Conseiller Régional d'Évaluation 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

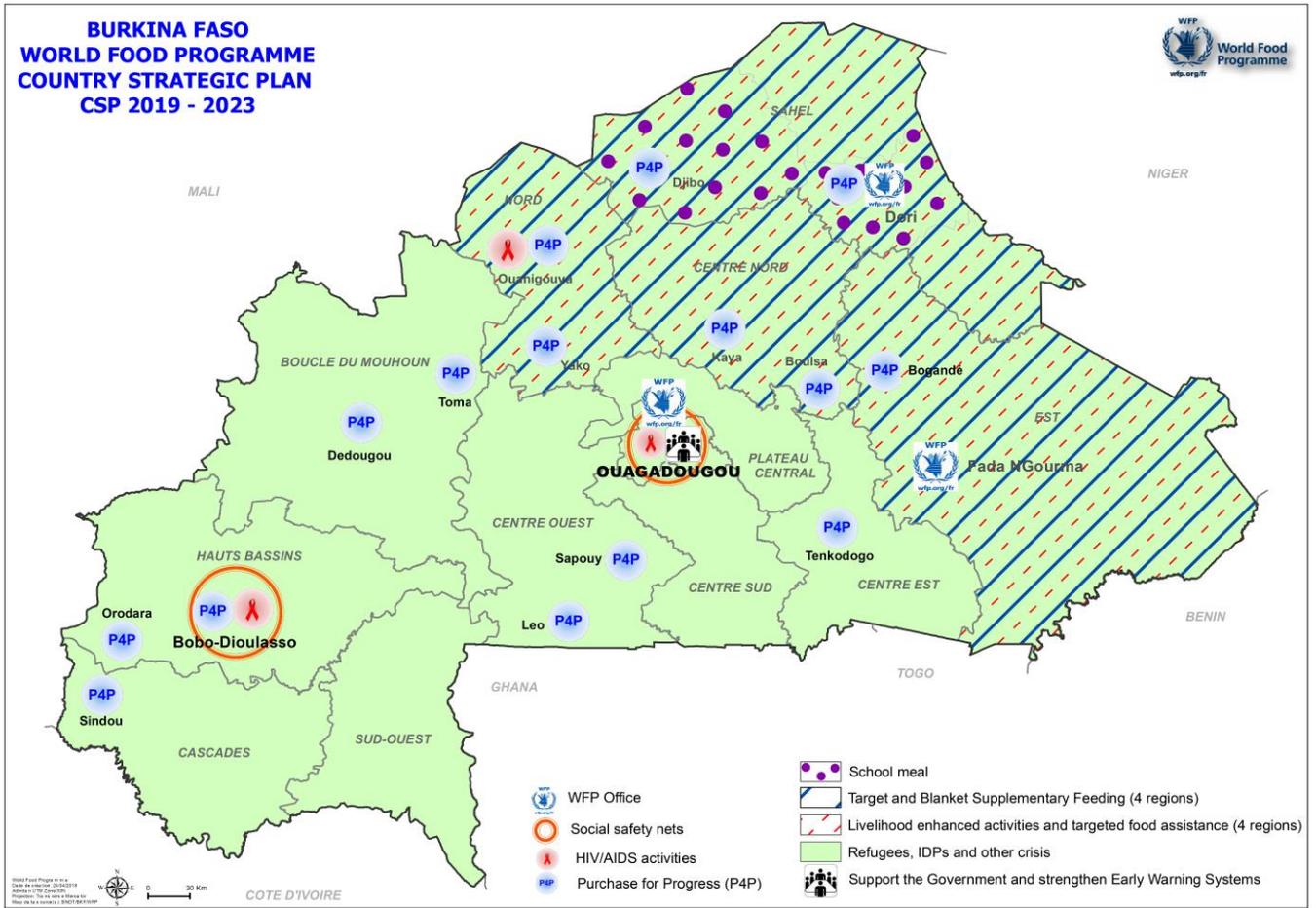
8.1 Communication

1. Pour améliorer l'apprentissage tiré de cette évaluation, l'équipe d'évaluation devrait mettre l'accent sur la transparence et les communications ouvertes avec les participants. Cela sera atteint en assurant un accord clair sur les chaînes et la fréquence des communications avec et entre les participants clés.
2. Le Plan de Communication et d'Apprentissage (Annexe 5) résume la stratégie de dissémination, indiquant la façon dont les résultats seront diffusés.
3. Dans le cadre des standards internationaux pour les évaluations, le PAM exige que toutes les évaluations soient rendues disponibles publiquement.

8.2. Budget

1. Dans le but de cette évaluation, le PAM contractera un cabinet indépendant d'évaluation à travers une offre publique.
2. Le montant budgétaire final sera déterminé en fonction de l'option retenue pour contracter l'évaluation et des taux applicables au moment du contrat.
3. Le cabinet d'évaluation devra utiliser le [modèle de proposition pour les évaluations décentralisées](#) au PAM.
4. Les voyages internationaux, les moyens de subsistance, communications et les autres dépenses directes devraient être prises en compte dans le budget proposé par le cabinet d'évaluation.
5. Les coûts des déplacements à niveau local et l'organisation des réunions/atelier seront pris en charge par le PAM.

Annexe 2 : Carte



Annexe 3 : conclusions et recommandations de l'évaluation du projet lait conduite en 2016

4.1. Conclusion

Au terme de la mission d'évaluation, on peut affirmer que le projet d'introduction du yaourt dans les cantines scolaires est très performant même si des améliorations substantielles sont encore possibles. Cette appréciation globale est confortée par l'analyse de pertinence faite par la mission qui indique que le projet s'aligne parfaitement avec la plus part des politiques et stratégies nationales du Burkina Faso, notamment celles se rapportant à l'éducation (PDSEB), à la sécurité alimentaire (PSAN), à la promotion de l'entrepreneuriat féminin (PNG) et à la politique nationale de développement par les pôles de croissance, etc.

La même appréciation a été faite pour les autres indicateurs clés analysés. Ainsi, en termes d'efficacité, le niveau d'ensemble d'exécution du projet peut être jugé satisfaisant.

En ce qui concerne les effets et les impacts, le projet a effectivement permis : (i) la réduction significative des taux d'absence des élèves, donc une amélioration nette du taux de fréquentation scolaire ; (ii) l'amélioration des capacités de collecte de lait cru et de production du yaourt ; (iii) l'accroissement des revenus des bénéficiaires directs ; (iv) la création d'emplois, (v) l'amélioration des connaissances des acteurs, notamment les femmes et des compétences techniques des UTL, (vi) l'accroissement des parts de marché des UTL (vii) la modernisation des modes de production, de distribution et de conservation, etc.

Au-delà de ces effets et impacts, tous les acteurs sont unanimes à dire que le projet a joué un véritable rôle de précurseur en matière d'endogénéisation des cantines scolaires.

Toutefois, la mission note que ces importants acquis ne doivent pas occulter certaines insuffisances et difficultés rencontrées par le projet au cours de sa mise en œuvre, notamment, la faiblesse des capacités de partenariat des UTL et la faiblesse du cadre de concertation actuelle entre les acteurs.

4.2. Recommandations

Afin de faire face aux contraintes et aux défis que soulèvent ce projet et la vision de son extension, la mission d'évaluation a proposé des recommandations stratégiques et opérationnelles.

<

4.2.1. Recommandations d'ordre stratégique

▪ A l'endroit du Projet/PAM

Nécessité d'adopter une posture progressive pour l'extension et la généralisation de l'initiative. La première étape d'un tel processus serait de prolonger la durée de la phase pilote afin d'étendre progressivement l'expérimentation pilote aux autres communes de la région du Sahel. Une durée totale de 3 ans, y compris la phase en cours, serait souhaitable afin de tirer le maximum de leçons et d'enseignements au regard de la diversité de situations rencontrées dans le Sahel burkinabè. Cette phase visera surtout deux objectifs clés : (i) élargir l'assiette du nombre d'UTL éligibles aux activités du projet en termes de capacités productives et de respect des normes de bonnes pratiques d'hygiène et de fabrication du yaourt ; (ii) analyser, déterminer et négocier des conditions convenables et indispensables en vue de la prise en charge des maillons production, contrôle de qualité par d'autres acteurs pour qu'enfin de processus, le PAM puisse se positionner uniquement en acheteur. Dans ce sens, il est important, dans cette « *phase pilote/extension* », de :

- ✓ poursuivre l'assistance technique d'autres UTL à travers le LNSP pour faciliter le processus de qualification et d'intégration progressive de ces structures dans le schéma de passage à l'échelle du "Projet lait" à l'issue de la phase pilote ;
- ✓ prendre en compte et appuyer conséquemment l'amont de la filière lait, c'est-à-dire, les petits éleveurs et plus particulièrement au niveau des segments, production, traite et conditionnement du lait cru en vue d'accroître substantiellement la productivité des élevages et assurer la traçabilité et la qualité du lait produit ;
- ✓ développer avec le LNSP des mécanismes visant un meilleur rapport coût / efficacité du modèle de contrôle de la qualité ;
- ✓ développer des relations de collaboration avec les autres projets similaires existants dans la région (ex. : UNCHR, PAPSA, PAFASP, Projet ZEPESA, etc.) afin de faciliter le maillage et l'accompagnement des acteurs clés de la chaîne de valeur.

▪ A l'endroit des différents acteurs institutionnels

Les premiers résultats de l'évaluation le montrent bien, l'envergure du projet va au-delà des sous-secteurs de l'éducation, de l'élevage et de sa filière lait. En effet, le Projet couvre d'autres secteurs socio-économiques tels que la santé, la petite industrie, le commerce, le transport, la promotion de la femme et de l'emploi, etc.

De ce fait, ces activités ne sauraient être déléguées au seul Ministère de l'Education Nationale et de l'Alphabétisation. C'est pourquoi, sous l'égide du Gouvernement burkinabè, un accent particulier devrait être mis sur la concertation et la coordination multisectorielle des activités à mettre œuvre. Dans ce cadre, les actions prioritaires suivantes devraient être privilégiées :

- ✓ Avec l'appui du PAM, développer un plaidoyer actif en direction des autres partenaires techniques et financiers opérant dans les domaines similaires en vue d'une synergie d'actions dans la prise en charge et l'accompagnement des acteurs des différents segments de la chaîne de valeur lait.
- ✓ Impliquer étroitement les services techniques déconcentrés des Départements ministériels concernés. Ainsi, il est impératif d'associer dès le départ, les services déconcentrés des ministères en charge de : (i) la santé publique pour veiller sur les questions relatives à l'hygiène et à la qualité nutritionnelle du yaourt ; (ii) l'élevage pour l'accompagnement technique des éleveurs et des transformatrices ; (iii) l'éducation pour l'accompagnement des élèves, etc. ;
- ✓ Impliquer étroitement dès le départ, les collectivités locales et les communautés de base qui sont avant tout les acteurs clés de la mise en œuvre des activités du Projet et surtout de la capitalisation/pérennisation des acquis et effets/impact du projet.

4.2.2. Recommandations d'ordre opérationnel

▪ A l'endroit des UTL

Les principales recommandations qui sont faites sur ce point sont les suivantes :

- ✓ Développer les capacités de partenariat
- ✓ Développer des stratégies de marketing auprès des fournisseurs et collecteurs pour accroître les quantités journalières de lait cru collecté ;
- ✓ Acquérir des équipements modernes en vue d'accroître leur capacité de production ;
- ✓ Renforcer les capacités techniques et organisationnelles du personnel en vue de mettre à la disposition des clients des produits de qualité et à des prix compétitifs.

▪ A l'endroit des éleveurs et collecteurs

Les principales recommandations faites en ce concerne les éleveurs sont les suivantes :

- ✓ Appuyer les actions visant le développement du secteur de soutien à la production du lait cru (alimentation des vaches laitières, amélioration génétique, suivi sanitaire, équipements de production, etc.) ;
- ✓ Améliorer les circuits de collecte et les moyens et matériels de transport du lait cru ;
- ✓ Renforcer les capacités techniques et organisationnelles des acteurs du maillon production.

Annexe 4 : Critères et questions d'évaluation

Critères	Questions d'évaluation
Pertinence	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Dans quelle mesure le projet répond-il aux besoins des groupes les plus vulnérables (hommes et femmes, garçons et filles) et des acteurs de la chaîne de valeur du lait? ➤ Le projet est-il cohérent avec les politiques et priorités du gouvernement au niveau national et local ? ➤ Le projet est-il aligné sur les politiques et priorités du PAM, et cohérent avec les autres activités du PAM dans le pays ? ➤ Le projet est-il cohérent avec les priorités et activités des partenaires, des agences des Nations Unies et des donateurs ? ➤ La conception et la mise en œuvre du projet sont-elles sensibles au genre ?
Efficacité	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Les produits (outputs) prévus du projet ont-ils été réalisés ? Quels produits ont touché des hommes, femmes, garçons et filles ? ➤ Les produits réalisés ont-ils généré les effets (outcomes) attendus ? Quels effets générés ont bénéficié à des hommes, femmes, garçons et filles ? ➤ Quels facteurs ont influencé la réalisation des résultats du projet ?
Efficiace	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Les résultats du projet sont-ils proportionnels aux investissements réalisés (coût-efficacité) ? ➤ Le projet a-t-il été mis en œuvre dans les délais prévus? ➤ Le projet a-t-il été mis en œuvre de la manière la plus efficiente par rapport aux alternatives ? ➤ Dans quelle mesure les ressources allouées étaient adaptées aux objectifs du projet et ont été utilisées de manière efficiente?
Impact	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Le projet a-t-il contribué à une amélioration des performances scolaires des élèves bénéficiaires ? ➤ Le projet a-t-il eu un impact économique au niveau des différents acteurs de la chaîne de valeur du lait ? ➤ Le projet a-t-il eu un impact dans le domaine de l'autonomisation des femmes et sur les relations de genre? ➤ Y a-t-il eu des effets inattendus (positifs ou négatifs) sur les bénéficiaires et les non-bénéficiaires du projet ?
Durabilité	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Des mesures de durabilité ont-ils été prises en compte dans la conception et la mise en œuvre du projet, en particulier pour les bénéfices attendus sur le genre ? ➤ Quels sont les facteurs qui peuvent favoriser ou affecter la mise à l'échelle du projet ? ➤ Quelles sont les perspectives de continuité des bénéfices du projet lorsque le PAM se retirera, en particulier pour les bénéfices observés sur le genre ?

Annexe 5 : Matrice d'évaluation

Pertinence						
Nbre	Questions	Mesure/Indicateur	Principales sources d'information	Méthodes de collecte des données	Méthodes d'analyse des données	Qualité de l'information
1	Dans quelle mesure le projet répond-il aux besoins des groupes les plus vulnérables (hommes et femmes, garçons et filles) et des acteurs de la chaîne de valeur du lait?	<p>1.1 Pertinence des objectifs du projet au regard des besoins identifiés des groupes les plus vulnérables</p> <ul style="list-style-type: none"> - Indicateurs de performances scolaires en primaire dans les zones ciblées - Situation de sécurité alimentaire et nutrition dans les zones ciblées - Inégalités de genre - Mesure dans laquelle les objectifs du projet représentent une réponse adaptée à ces besoins - Pertinence de l'intégration du yaourt dans les repas scolaires, en termes de nutrition et attentes des bénéficiaires <p>1.2 Pertinence des objectifs du projet et des activités mises en œuvre au regard des besoins des acteurs de la chaîne de valeur du lait</p> <ul style="list-style-type: none"> - Limites et contraintes de la chaîne de valeur - Contraintes posées aux acteurs de la chaîne pour développer leur activité et en tirer des bénéfices optimaux - Contraintes posées aux femmes pour participer à la chaîne de valeur du lait 	<ul style="list-style-type: none"> - BP du PAM - Ministère de l'éducation (ME – DAMSSE, DREPPNF) (Niveau national et local) - Ministère des ressources animales MRA) (Niveau national et local) - Ministère de la Femme, de la Solidarité Nationale et de la Famille (MFSNF) (Niveau national et local) - Direction de la Nutrition (DN) - Direction Générale de la Promotion de l'Economie Rurale (DGPER) - Acteurs de la chaîne de valeur du lait - Rapports d'enquêtes de sécurité alimentaire, nutritionnelles - Rapports de diagnostics sur l'éducation 	<ul style="list-style-type: none"> Entretiens semi-structurés Revue bibliographique Observation 	<ul style="list-style-type: none"> Triangulation des preuves Validation des résultats préliminaires au cours du débriefing Comparaisons entre les besoins identifiés et les objectifs et activités du projet Analyse de la logique d'intervention 	<p>Documentation transmise par le PAM sur les performances scolaires, la nutrition dans les écoles, la situation des UTL, la chaîne de valeur du lait en poudre. Recherche de documentation en cours sur les inégalités de genre.</p> <p>Document de projet de la Fondation Cartier avec cadre logique (non disponible à ce stade)</p>

			<ul style="list-style-type: none"> - Rapports de diagnostics de la chaîne de valeur du lait - Rapports de diagnostics de genre - Rapports d'analyse nutritionnelle des rations distribuées dans les écoles 			
2	Le projet est-il cohérent avec les politiques et priorités du gouvernement au niveau national et local ?	- Correspondance entre les objectifs et activités du projet, priorités géographiques et approches inscrits dans les politiques, stratégies et programmes nationaux	<ul style="list-style-type: none"> - BP du PAM - ME - MRA - MFSNF - Ministère du Commerce (MC) - DGPER - DN - LNSP - DAMSSE, DREPPNF - Pour tous ces Ministères, représentations nationales et locales - Documents de politiques, stratégies et programmes nationaux 	Entretiens semi-structurés Revue bibliographique	Triangulation des preuves Validation des résultats préliminaires au cours du débriefing Comparaison entre les axes définis dans les politiques, stratégies et programmes nationaux et les objectifs et activités du projet	Disponibilité et qualité suffisante, documentation disponible sur les politiques d'éducation, de développement de l'élevage et de la chaîne de valeur du lait, de sécurité alimentaire
3	Le projet est-il aligné sur les politiques et priorités du PAM, et cohérent avec les autres activités du PAM dans le pays ?	<ul style="list-style-type: none"> - Cohérence des objectifs et activités du projet avec le Plan Stratégique 2017-2021 du PAM - Cohérence des objectifs et activités du projet avec les politiques sectorielles pertinentes : alimentation scolaire, 	<ul style="list-style-type: none"> - BP du PAM - Documents de stratégies du PAM - Documents sur les autres activités du PAM dans le pays 	Entretiens semi-structurés Revue bibliographique	Triangulation des preuves Validation des résultats préliminaires au cours du débriefing	Documentation sur les autres activités du PAM dans le pays non disponible à ce stade

		<p>inégalité de genre et autonomisation des femmes, nutrition, P4P, etc.</p> <p>- Cohérence des objectifs, activités, zones d'interventions et ciblage des bénéficiaires avec les autres activités du PAM dans le pays, notamment : alimentation scolaire et P4P</p>			<p>Comparaison entre les axes définis dans les politiques du PAM et les objectifs et activités du projet</p> <p>Comparaison entre les objectifs, activités, zones d'intervention et ciblage du projet et des autres activités du PAM dans le pays</p>	
4	<p>Le projet est-il cohérent avec les priorités et activités des partenaires, des agences des Nations Unies et des donateurs?</p>	<p>- Cohérence des objectifs, activités, zones d'intervention et ciblage des bénéficiaires du projet avec les actions des autres acteurs de la coopération dans les domaines de l'éducation, de l'alimentation scolaire, l'appui aux chaînes de valeur agricole, l'élevage, la nutrition, les inégalités de genre et l'autonomisation des femmes</p> <p>- Niveau de participation du PAM dans les mécanismes de coordination sectorielle</p>	<ul style="list-style-type: none"> - BP du PAM - SNU : FAO, UNICEF - ONG : CRS, ACF, Hellen Keller International, Plan International, World Vision, SOS enfants - PTF: Coopération Japonaise, Ambassade du Canada, Ambassade du Luxembourg, Coopération Française - Document UNDAF - Documents de stratégie des acteurs de la coopération internationale 	<p>Entretiens semi-structurés</p> <p>Revue bibliographique</p>	<p>Triangulation des preuves</p> <p>Validation des résultats préliminaires au cours du débriefing</p> <p>Comparaison entre les objectifs, activités, zones d'intervention et ciblage du projet et des interventions des autres acteurs de la coopérations internationales</p>	<p>Documents de stratégie des acteurs de la coopération internationale non disponibles à ce stade</p>

5	La conception et la mise en œuvre du projet sont-elles sensibles au genre?	<ul style="list-style-type: none"> - Qualité de l'analyse du genre réalisée par le BP du PAM - Niveau de prise en compte des inégalités de genre dans la conception du projet - Pertinence de la prise en compte de l'analyse de genre réalisée par le BP dans la conception du projet 	<ul style="list-style-type: none"> - BP du PAM - MFSNF - Acteurs de la coopération internationale - Documents d'analyse du genre réalisée par le BP - Autres documents d'analyse du genre 	Entretiens semi-structurés Revue bibliographique	<p>Triangulation des preuves</p> <p>Validation des résultats préliminaires au cours du débriefing</p> <p>Comparaison entre les objectifs de genre et le ciblage du projet avec les inégalités identifiées</p>	Documents d'analyse de genre non disponibles à ce stade
----------	--	---	--	---	---	---

Efficacité

Nbre	Questions	Mesure/Indicateur	Principales sources d'information	Méthodes de collecte des données	Méthodes d'analyse des données	Qualité de l'information
6	Les produits (outputs) prévus du projet ont-ils été réalisés ? Quels produits ont touché des hommes, femmes, garçons et filles ?	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre d'enfants servis avec des produits laitiers locaux (filles et garçons) - Qualité et quantité de produits laitiers produits - Nombre et types d'activités de renforcement des capacités par acteur de la chaîne de valeur - Nombre de participants aux activités de renforcement des capacités par acteur de la chaîne de valeur et sexes 	<ul style="list-style-type: none"> - BP du PAM - DAMSSE - Personnel des écoles - Parents d'élèves - Comités de gestion des cantines - Membres des UTL - Collecteurs - Transporteurs - LNSP - Autres structures gouvernementales participant aux actions de renforcement des capacités 	Entretiens semi-structurés Revue bibliographique Observation	<p>Triangulation des preuves</p> <p>Validation des résultats préliminaires au cours du débriefing</p> <p>Comparaison entre les cibles et les produits réalisés et analyse des différences</p>	Mesures des indicateurs du cadre logique et rapports annuels du projet (non disponibles à ce stade).

			- Rapports d'activités du projet			
7	Les produits réalisés ont-ils généré les effets (outcomes) attendus ? Quels effets générés ont bénéficié à des hommes, femmes, garçons et filles ?	<ul style="list-style-type: none"> - Taux de scolarisation - Taux de rétention - Ratio filles/garçons dans les écoles - Revenus générés dans la chaîne de valeur du lait - Accès à une alimentation adéquate pour les personnes et les ménages - Réplication des actions du projet au Burkina Faso et dans le Sahel 	<ul style="list-style-type: none"> - BP du PAM - DAMSSE - Personnel des écoles - Parents d'élèves - Comités de gestion des cantines - Membres des UTL - Collecteurs - Transporteurs - Fournisseurs d'aliments bétail - LNSP - Autres structures gouvernementales participant aux actions de renforcement des capacités - Rapports d'activités du projet - Annuaires statistiques de l'éducation - Rapports de M&E 	Entretiens semi-structurés Revue bibliographique Observation	<ul style="list-style-type: none"> Triangulation des preuves Validation des résultats préliminaires au cours du débriefing Comparaison entre les cibles et les effets générés et analyse des différences 	<ul style="list-style-type: none"> Mesures des indicateurs du cadre logique et rapports annuels du projet (non disponibles à ce stade). Incertitude sur la disponibilité de données désagrégées entre écoles bénéficiaires et non bénéficiaires
8	Quels facteurs ont influencé la réalisation des résultats du projet ?	8.1 Qualité de la mise en œuvre du projet, en termes de : <ul style="list-style-type: none"> - Processus de planification des activités - Arrangements institutionnels, processus de décision - Logistique et achat du yaourt (achats, transport, stockage, pertes,...) - Qualité des partenariats 	<ul style="list-style-type: none"> - BP du PAM - ME - MRA - MFSNF - Ministère du Commerce (MC) - DGPER - DN - LNSP 	Entretiens semi-structurés Revue bibliographique Observation	<ul style="list-style-type: none"> Triangulation des preuves Validation des résultats préliminaires au cours du débriefing 	<ul style="list-style-type: none"> Rapports annuels SPR ou de projet non disponibles à ce stade. Rapports sur les ressources mobilisées non

		<ul style="list-style-type: none"> - Fonctionnalité et utilité du système de suivi et évaluation - Stratégie de mobilisation des ressources - Appui du Bureau Régional et du siège du PAM <p>8.2 Contribution ou contraintes posées par les facteurs contextuels :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Situation politique, économique et de sécurité - Existence de politiques et stratégies nationales pertinentes et d'appui institutionnel au projet - Évolution de la situation de sécurité alimentaire - Situation et contraintes posées aux femmes et aux filles - Facteurs socio-culturels et pratiques de la population - Accès aux bénéficiaires - Infrastructures et communication - Autres 	<ul style="list-style-type: none"> - DAMSSE, DREPPNF - Personnel des écoles - Parents d'élèves - Comités de gestion des cantines - Membres des UTL - Collecteurs - Transporteurs - Rapports d'activité du projet - Rapports de mobilisation des ressources 			disponibles à ce stade
Efficiences						
Nbre	Questions	Mesure/Indicateur	Principales sources d'information	Méthodes de collecte des données	Méthodes d'analyse des données	Qualité de l'information
9	Les résultats du projet sont-ils proportionnels aux investissements réalisés (coût-efficacité) ?	<ul style="list-style-type: none"> - Coût de la ration distribuée dans les écoles comparé au coût de la ration dans les écoles non couvertes par le projet - Bénéfices quantifiés et non quantifiés du projet 	<ul style="list-style-type: none"> - BP du PAM - Rapports d'activité du projet - Rapports de M&E - Rapports d'analyse des coûts du projet 	Entretiens semi-structurés Revue bibliographique Observation	Triangulation des preuves Validation des résultats préliminaires au cours du débriefing	Rapports annuels SPR ou de projet non disponibles à ce stade.

10	Le projet a-t-il été mis en œuvre dans les délais prévus?	- Différence entre calendrier prévu et période effective de la mise en œuvre des activités	- BP du PAM - Rapports d'activité du projet	Entretiens semi-structurés Revue bibliographique	Triangulation des preuves Validation des résultats préliminaires au cours du débriefing Comparaison entre calendrier prévu et effectif et analyse des différences	Rapports annuels SPR ou de projet non disponibles à ce stade.
11	Le projet a-t-il été mis en œuvre de la manière la plus efficiente par rapport aux alternatives ?	Niveau de prise en compte d'alternatives par le BP du PAM et justification des choix réalisés, en termes de : - rations distribuées - modalités de distribution - partenariats et arrangements institutionnels - approche de renforcement des capacités - Autres	- BP du PAM - BR du PAM - ME - MRA - MFSNF (MC) - DGPER - DN - LNSP - DAMSSE, DREPPNF - SNU : FAO, UNICEF - ONG : CRS, ACF, Hellen Keller International, Plan International, World Vision, SOS enfants - PTF: Coopération Japonaise, Ambassade du Canada, Ambassade du Luxembourg, Coopération Française	Entretiens semi-structurés Revue bibliographique	Triangulation des preuves Validation des résultats préliminaires au cours du débriefing Comparaison avec les alternatives mises en œuvre dans le pays par d'autres acteurs et dans la région par le PAM	Rapports annuels SPR ou de projet non disponibles à ce stade.

			- Rapports d'activité du projet			
12	Dans quelle mesure les ressources allouées étaient adaptées aux objectifs du projet et ont été utilisées de manière efficiente?	- Adéquation du budget par rapport aux objectifs et activités planifiés - Nombre et qualité du personnel du projet - Disponibilité des ressources matérielles et financières	- BP du PAM - LNSP - DAMSSE	Entretiens semi-structurés	Triangulation des preuves Validation des résultats préliminaires au cours du débriefing	Disponibilité et qualité suffisante
Impact						
Nbre	Questions	Mesure/Indicateur	Principales sources d'information	Méthodes de collecte des données	Méthodes d'analyse des données	Qualité de l'information
13	Le projet a-t-il contribué à une amélioration des performances scolaires des élèves bénéficiaires ?	- Taux de scolarisation - Taux de rétention - Ratio filles/garçons dans les écoles - Niveau d'attention et de concentration des élèves - Niveau de satisfaction des élèves, parents et personnel enseignant	- Elèves - Parents d'élèves - Comités de distribution des cantines - Personnel des écoles - Annuaire statistique de l'éducation - Rapports SPR - Rapports de M&E	Entretiens semi-structurés Revue bibliographique	Triangulation des preuves Validation des résultats préliminaires au cours du débriefing Comparaison entre écoles couvertes et non couvertes par le projet	Incertitude sur la disponibilité de données désagrégées entre écoles bénéficiaires et non bénéficiaires
14	Le projet a-t-il eu un impact économique au niveau des différents acteurs de la chaîne de valeur du lait ?	- Revenus générés par les différents acteurs de la chaîne de valeur du lait - Emplois générés - Capacités humaines et matérielles acquises par les acteurs de la chaîne de valeur	- Membres des UTL - Eleveurs - Collecteurs - Transporteurs - Fournisseurs d'aliment bétail - Acteurs de santé animale	Entretiens semi-structurés	Triangulation des preuves Validation des résultats préliminaires au cours du débriefing	Qualité attendue OK

		- Autres bénéfiques perçus par les acteurs de la chaîne de valeur				
15	Le projet a-t-il eu un impact dans le domaine de l'autonomisation des femmes et sur les relations de genre?	<ul style="list-style-type: none"> - Capacités humaines et matérielles acquises par les femmes bénéficiaires du projet - Revenus perçus par les femmes bénéficiaires du projet - Autres bénéfiques économiques perçus par les femmes bénéficiaires du projet - Perceptions des femmes et des hommes de l'évolution de la place des femmes au sein des ménages et des communautés - Niveau de satisfaction des femmes et des hommes sur cette évolution 	<ul style="list-style-type: none"> - Membres des UTL - Focus groupes hommes 	Entretiens semi-structurés	<ul style="list-style-type: none"> Triangulation des preuves Validation des résultats préliminaires au cours du débriefing 	Qualité attendue OK
16	Y a-t-il eu des effets inattendus (positifs ou négatifs) sur les bénéficiaires et les non-bénéficiaires du projet ?	- Bénéfices et effets attendus et inattendus générés par le projet	<ul style="list-style-type: none"> - BP du PAM - ME - MRA - MFSNF - MC - DGPER - DN - LNSP - DAMSSE, DREPPNF - Personnel des écoles - Elèves - Parents - Comités de gestion des cantines - UTL - Eleveurs - Collecteurs - Transporteurs 	Entretiens semi-structurés Revue bibliographique	<ul style="list-style-type: none"> Triangulation des preuves Validation des résultats préliminaires au cours du débriefing 	Rapports annuels SPR ou de projet non disponibles à ce stade.

			<ul style="list-style-type: none"> - Fournisseurs d'aliment bétail - Rapports d'activités du projet - Rapports de M&E 			
Durabilité						
Nbre	Questions	Mesure/Indicateur	Principales sources d'information	Méthodes de collecte des données	Méthodes d'analyse des données	Qualité de l'information
17	Des mesures de durabilité ont-ils été prises en compte dans la conception et la mise en œuvre du projet, en particulier pour les bénéfices attendus sur le genre ?	<ul style="list-style-type: none"> - Existence et adéquation de mesures de renforcement des capacités des acteurs nationaux impliqués dans l'alimentation scolaire et l'appui aux chaînes de valeurs du lait - Existence et adéquation d'une stratégie de retrait et/ou de transfert des actions du projet aux acteurs nationaux et locaux - Niveau de prise en compte du genre dans la conception et la mise en œuvre de mesures de durabilité du projet - Niveau de mise en œuvre de ces mesures et stratégie 	<ul style="list-style-type: none"> - BP PAM - ME - MRA - MFSNF - MC - DGPER - DN - LNSP - DAMSSE, DREPPNF - Document de formulation du projet - Plan Stratégique Pays 	Entretiens semi-structurés Revue bibliographique	<ul style="list-style-type: none"> - Triangulation des preuves - Validation des résultats préliminaires au cours du débriefing 	Document de formulation du projet non disponible à ce stade
18	Quels sont les facteurs qui peuvent favoriser ou affecter la mise à l'échelle du projet ?	<ul style="list-style-type: none"> - Existence d'acteurs nationaux et locaux pertinents et avec des capacités suffisantes pouvant participer à la mise à l'échelle - Niveau de capitalisation des processus et résultats du projet - Faisabilité technique et financière de la mise à l'échelle 	<ul style="list-style-type: none"> - BP PAM - ME - MRA - MFSNF - MC - DGPER - DN - LNSP - DAMSSE, DREPPNF 	Entretiens semi-structurés	<ul style="list-style-type: none"> - Triangulation des preuves - Validation des résultats préliminaires au cours du débriefing 	Qualité attendue OK
19	Quelles sont les perspectives de	<ul style="list-style-type: none"> - Analyse différenciée par sexe de : - Viabilité technique 	<ul style="list-style-type: none"> - BP PAM - ME 	Entretiens semi-structurés	Triangulation des preuves	Qualité attendue OK

	<p>continuité des bénéfiques du projet lorsque le PAM se retirera, en particulier pour les bénéfiques observés sur le genre ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Viabilité économique et financière - Viabilité sociale - Viabilité environnementale ?? - Viabilité institutionnelle 	<ul style="list-style-type: none"> - MRA - MFSNF - MC - DGPER - DN - LNSP - DAMSSE, DREPPNF - Parents d'élèves - Personnels des écoles - Comités de gestion des cantines - UTL - Collecteurs - Eleveurs - Transporteurs - Fournisseurs d'aliment bétail - Acteurs de santé animale - Autres projets agricoles et d'élevage dans la zone 		<p>Validation des résultats préliminaires au cours du débriefing</p>	
--	---	--	--	--	--	--

Annexe 6: Calendrier de la mission et liste des personnes rencontrées

Tableau 5: Calendrier de la mission d'évaluation

Jour	Date	Chef d'équipe - Pierre Leguéné	Membre d'équipe - Marie Bernadette Kiebre-Toe	Membre d'équipe - Kokou Zotoglo
1	Lun 21/10	Voyage Madrid-Ouagadougou Nuitée à Ouagadougou		Voyage Lomé-Ouagadougou Nuitée à Ouagadougou
2	Mar 22/10	Ouagadougou - Briefing BP - Entretiens unités du BP - Entretien membre de l'équipe d'évaluation genre Nuitée à Ouagadougou	Ouagadougou - Briefing BP - Entretiens unités du BP - Entretien membre de l'équipe d'évaluation genre Nuitée à Ouagadougou	Ouagadougou - Briefing BP - Entretiens unités du BP - Entretien membre de l'équipe d'évaluation genre Nuitée à Ouagadougou
3	Mer 23/10	Ouagadougou - Entretiens unités du BP - Entretiens parties prenantes Nuitée à Ouagadougou	Voyage Ouagadougou-Dori - Entretien sous bureau PAM Nuitée à Dori	Voyage Ouagadougou-Dori - Entretien sous bureau PAM Nuitée à Dori
4	Jeu 24/10	Ouagadougou - Entretiens unités du BP - Entretiens parties prenantes Nuitée à Ouagadougou	Dori - Entretien parties prenantes Dori centre Nuitée à Dori	Dori - Entretien parties prenantes Dori centre Nuitée à Dori
5	Ven 25/10	Ouagadougou - Entretiens unités du BP - Entretiens parties prenantes Nuitée à Ouagadougou	Dori - Visite école Dori D - Visite école Selbo Nuitée à Dori	Dori - Visite école Dori D - Visite école Selbo Nuitée à Dori
6	Sam 26/10	Ouagadougou - Analyse documentaire et des informations collectées Nuitée à Ouagadougou	Dori - Visite UTL KNB - Entretien acteurs de la chaîne de valeur Nuitée à Dori	Dori - Visite UTL KNB - Entretien acteurs de la chaîne de valeur Nuitée à Dori
7	Dim 27/10	Ouagadougou - Analyse documentaire et des informations collectées Nuitée à Ouagadougou	Dori - Visite UTL KSS - Entretien acteurs de la chaîne de valeur Nuitée à Dori	Dori - Visite UTL KSS - Entretien acteurs de la chaîne de valeur Nuitée à Dori
8	Lun 28/10	Ouagadougou - Entretiens parties prenantes de Djibo Nuitée à Ouagadougou	Dori - Visite UTL Torde Liptako - Visite UTL Pamiral - Entretien acteurs de la chaîne de valeur Nuitée à Dori	Dori - Visite UTL Torde Liptako - Visite UTL Pamiral - Entretien acteurs de la chaîne de valeur Nuitée à Dori
9	Mar 29/10	Ouagadougou - Entretiens parties prenantes de Djibo Nuitée à Ouagadougou	Dori - Visite école Petit Paris - Visite école Es Dori Nuitée à Dori	Dori - Visite école Petit Paris - Visite école Es Dori Nuitée à Dori
10	Mer 30/10	Ouagadougou - Entretiens unités du BP	Dori - Visite école Wendou	Dori - Visite école Yacouta

Jour	Date	Chef d'équipe - Pierre Legué	Membre d'équipe - Marie Bernadette Kiebre-Toe	Membre d'équipe - Kokou Zotoglo
		- Entretiens parties prenantes Nuitée à Ouagadougou	- Visite école Dori A (non couverte par le projet) Nuitée à Dori	- Visite école Dori C (non couverte par le projet) Nuitée à Dori
11	Jeu 31/10	Ouagadougou - Entretiens unités du BP - Entretiens parties prenantes Nuitée à Ouagadougou	Dori - Visite UTL ne participant plus au projet Nuitée à Dori	Dori - Visite UTL ne participant plus au projet Nuitée à Dori
12	Ven 01/11	Ouagadougou - Entretiens unités du BP - Entretiens parties prenantes Nuitée à Ouagadougou	Voyage Dori-Ouagadougou Nuitée à Ouagadougou	Voyage Dori-Ouagadougou Nuitée à Ouagadougou
13	Sam 02/11	Ouagadougou - Analyse documentaire et des informations collectées - Réunion interne EE : préparation du débriefing Nuitée à Ouagadougou	Ouagadougou - Analyse documentaire et des informations collectées - Réunion interne EE : préparation du débriefing Nuitée à Ouagadougou	Ouagadougou - Analyse documentaire et des informations collectées - Réunion interne EE : préparation du débriefing Nuitée à Ouagadougou
14	Dim 03/11	Ouagadougou - Analyse documentaire et des informations collectées - Réunion interne EE : préparation du débriefing Nuitée à Ouagadougou	Ouagadougou - Analyse documentaire et des informations collectées - Réunion interne EE : préparation du débriefing Nuitée à Ouagadougou	Ouagadougou - Analyse documentaire et des informations collectées - Réunion interne EE : préparation du débriefing Nuitée à Ouagadougou
15	Lun 04/11	Ouagadougou - Debriefing BP Voyage Ouagadougou-Madrid	Ouagadougou - Debriefing BP	Ouagadougou - Debriefing BP Voyage Ouagadougou-Lomé

Tableau 6: Liste des personnes rencontrées

Nom	Organisation	Fonction
Eugène Kaboré	PAM	Responsable par intérim du sous-bureau de Dori
Mohamed Sorgho	PAM	Sous-bureau de Dori
Djakaridja Sawadogo	PAM	Technologue alimentaire
Sidiki Traoré	PAM	Logisticien
David James Bulman	PAM	Représentant
Pie Ouattara	PAM	Agent VAM
Aloyse Robin	PAM	Chargé relations externes
Ismael Nignan	PAM	Responsable P4P
Marie Bambara	PAM	Assistante logistique
Telesphore Ouedraogo	PAM	Chargé de suivi et évaluation
Jonas Soubeiga	PAM	Programme Associate Résilience
Saidou Sawadogo	PAM	Responsable alimentation scolaire
Mahamane Badamassi	PAM	Responsable résilience et P4P
Bernadette Tapsoba	PAM	Cheffe du programme
Aurore Rusiga	PAM	Représentante adjointe
Boubacar Diop	PAM	Chef d'unité logistique
Salimata Gansome	PAM	Unité logistique
Dore Kouhin-Nea	PAM	Cheffe de l'unité nutrition
Olga Ninon	PAM	Nutrition officer
Léandre Lankoande	PAM	Nutrition associate
Outman Badaoui	PAM	Chef d'unité Suivi et évaluation
Nestorine Sangare	Consultante	Evaluatrice genre
Sankara Sibéré	MENAPLG	Directeur régional de l'éducation Dori
Drabo Drissa	MENAPLG	Responsable Cantine scolaire Dori
Roger Iboudo	MENAPLG	Directeur de la DAMSSE
Ye Abdias	DRRAH	Directeur régional
Estelle Bambara	MS/direction nutrition	Directrice service Surveillance et prise en charge de la nutrition
Nana Tambianou	MS/direction nutrition	Nutritionniste
Fulbert Nikiéma	MS/LNSP	Directeur du contrôle des aliments et nutrition appliquée
Hamidou Yonaba	DGPER	Chef du service organisation des marchés
Denis Dabone	SE-CNSA	Conseiller en études et analyses SA
M. Sawadogo	DGPA	
Sara Bolini	Ambassade du Luxembourg	
Hamadou Diallo	UNICEF	Administrateur, bureau de Dori
Mme Odile Guenguéré	FAO	Responsable sous-bureau de Dori
Kagambabéga Ouamtinga	FAO	Technicien grande de muraille verte Dori
Traoré Lamien Fleur	FAO	Responsable champ école Dori
Issa Bonkougou	Ecobank	Agence de Dori
Cheick Abdoul Kader Nmbie Nebie	Ecobank	Chef de division grandes entreprises locales
	Ecobank	
Koïta Omaro		Commerçant aliment bétail Dori

Koïta Issa		Commerçant aliment bétail Dori
Jean-Jacques Tiendrebeogo	Supermarché Les Bons Amis	Gérant
Convolbo Rasmane	Supermarché Le Bon Samaritain	Directeur
Tamboura Salamata	UTL Haarandé	Présidente
Haoua Gadiaga	UTL Biltaré	Présidente
Mariam Koïta	UTL KNB	Présidente
Mariam Dicko	UTL KSS	Présidente
Aminata Ouedraogo-Baro	UTL Pamiral	Présidente
Hadatou Ba Ousmane	UTL Torde Liptako	Présidente
Madina Diallo	UTL Dewral Liptako	Présidente
Hama Diallo Issa	UTL Sahel Kossa	Présidente

Tableau 7: Liste des entretiens collectifs et de focus groupes réalisés

Localité/entité	Type d'interviewés	Participants		
		Hommes	Femmes	Total
École Selbo	COGES	2	2	4
	APE/AME	8	0	8
	Focus groupe garçons	10	0	10
	Focus groupe filles	0	10	10
	Focus groupe enseignants	1	6	7
EPP Dori D	COGES	5	2	7
	Focus groupe garçons	11	0	11
	Focus groupe filles	0	12	12
	Focus groupe enseignants	4	0	4
Ecole Dori G (Petit Paris)	COGES	3	1	4
	Focus groupe garçons	5	0	5
	Focus groupe filles	0	10	10
	Focus groupe enseignants	3	3	6
Ecole ES Dori	APE/COGES	3	0	3
	Focus groupe garçons	10	0	10
	Focus groupe filles	0	10	10
	Focus groupe enseignants	3	4	7
Ecole Yakouta	APE/COGES	5	0	5
	AME/Parents femmes	0	8	8
	Focus groupe garçons	6	0	6
	Focus groupe filles	0	5	5
	Focus groupe enseignants	2	5	7
Ecole Wendu	APE/COGES	7	9	16
	Focus groupe garçons	10	0	10
	Focus groupe filles	0	10	10
	Focus groupe enseignants	5	2	7
Ecole Dori C (hors PL)	COGES	5	2	7
	AME/Parents femmes	0	3	3
	Focus groupe garçons	7	0	7
	Focus groupe filles	0	9	9

	Focus groupe enseignants	3	2	5
Ecole Dori A (hors PL)	APE/COGES	4	4	8
	Focus groupe garçons	5	0	5
	Focus groupe filles	0	5	5
	Focus groupe enseignants	4	3	7
UTL KNB, Dori	Membres	6	11	17
	Collecteurs-éleveurs	15	0	15
UTL KSS, Dori	Membres	0	22	22
	Collecteurs-éleveurs	4	0	4
UTL Palmiral, Dori	Membres	1	19	20
	Collecteurs-éleveurs	1	3	4
UTL Torde Liptako	Membres	1	28	29
	Collecteurs-éleveurs	2	8	10
UTL Dewral Liptako, Dori	Membres	1	4	5
UTL Sahel Kossam Naye, Dori	Membres	0	2	2
UTL de Djibo, Ouagadougou	Membres	0	2	2
	Collecteurs-éleveurs	4	0	4
Total		166	226	392

Annexe 7 : Sélection des sites visités pendant la mission d'évaluation

Au moment de la réalisation de la mission de démarrage de l'évaluation, le « projet lait » venait en appui à 6 UTL, dont deux UTL de la province du Séno qui ont fourni le programme d'alimentation scolaire lors de l'année scolaire 2018-2019 et années antérieures, deux UTL de la province du Soum qui devraient commencer à fournir le programme lors l'année scolaire 2019-2020, et deux UTL du Séno dont les capacités sont en cours de développement et pour lesquelles la fourniture au programme d'alimentation scolaire n'a pas encore été programmée (voir carte en annexe 1). Les 6 UTL et leur couverture d'écoles respectives dans le cadre du programme d'alimentation scolaire sont présentées dans le tableau suivant.

Tableau 8: Sites d'intervention du "projet lait »

Province	UTL	Nombre d'écoles couvertes	Remarque
Séno	Kossam N'ai Bodedji (KNB)	21 (10 dans la commune de Dori 1, 8 dans Dori 2, 3 dans Dori 3),	Couverture effective année scolaire 2018-2019
	Kossam Saaye Seno (KSS)	10 (6 dans Dori 2, 4 dans Dori 3)	
	Torde Liptako	0	Capacités en développement
	Pamiral	0	
Soum	Haarandé	6 (5 dans Djibo 1, 1 dans Djibo 2)	Couverture prévue pour année scolaire 2019-2020
	Biltaré	5 (Djibo 2)	

Source : Élaboré par l'équipe d'évaluation sur la base d'informations transmises par le BP du PAM

La couverture des 6 UTL par l'équipe d'évaluation a été exhaustive. Des visites ont eu lieu dans les 4 UTL de la province du Séno, et l'équipe a réalisé des entretiens délocalisés avec les deux UTL du Soum. En effet, du fait des conditions de sécurité qui prévalent dans cette province, l'équipe d'évaluation n'a pas pu s'y rendre et a réalisé les entretiens avec des membres des deux UTL à Ouagadougou. De la même façon, l'équipe a réalisé des entretiens délocalisés avec les autres acteurs de la chaîne de valeur du lait du Soum à Ouagadougou (collecteurs, éleveurs). L'équipe a également réalisé une visite de deux UTL qui ont participé au projet mais ont abandonné leur participation. Au total, 8 UTL ont été consultées.

Du fait des limites en termes de temps disponible sur le terrain, l'équipe d'évaluation a couvert un échantillon de 6 écoles parmi les 31 écoles couvertes par le projet qui ont bénéficié de distributions de yaourt pendant l'année scolaire 2018-2019. En plus de cela, l'équipe a visité deux écoles non couvertes par les distributions de yaourt, de manière à comparer la situation des écoles couvertes avec des écoles non couvertes.

Les trois plus grandes écoles couvertes par chacune des deux UTL opérationnelles lors de l'année scolaire 2018-2019 ont été visitées, de manière à avoir la plus grande couverture

de bénéficiaires possible. Le tableau suivant présente ces 6 écoles de même que les deux écoles témoins non couvertes par le projet, également choisies parmi les plus grandes de la commune de Dori.

Tableau 9: Écoles sélectionnées pour les visites de terrain

UTL	Ecoles	Effectifs garçons	Effectifs filles	Effectifs totaux
KNB	Dori D	304	369	673
	Selbo	167	144	311
	Petit Paris	205	213	418
KSS	Es Dori	202	233	435
	Wendou	177	194	371
	Yacouta	83	121	204
Ecoles témoins	Dori A	205	196	401
	Dori C	220	293	459

Source : Élaboré par l'équipe d'évaluation sur la base des informations transmises par le BP du PAM

Annexe 8: Détail du calcul de proportionnalité des investissements réalisés par le projet avec les bénéfices générés

Recettes des UTL

169. D'après les données fournies par le PAM, entre mai 2015 et mai 2018, ces deux UTL ont commercialisé 186 tonnes de yaourt. Si on ajoute les 85 tonnes commercialisées dans le programme d'alimentation scolaire lors de l'année scolaire 2018-2019 majorées de 5%⁵⁹, on peut estimer la quantité totale de yaourt produit et commercialisé par les deux UTL à 275 tonnes entre mai 2015 et mai 2019. En considérant un prix à la tonne de 1.554.361 FCFA⁶⁰, les recettes estimées de la vente de yaourt des deux UTL de mai 2015 à mai 2019 sont de 427.449.275 FCFA, soit en moyenne et de manière arrondie 214 millions de FCFA par UTL.

Coûts de production et de fonctionnement des UTL

170. En l'absence d'une comptabilité à jour dans les UTL qui permette d'apprécier les coûts réels de fonctionnement et de production du yaourt, l'équipe d'évaluation a rassemblé des informations de diverses sources, notamment les entretiens avec les membres des UTL, pour réaliser une estimation approximative des coûts les plus importants.

- Investissement initial pour la mise à niveau des locaux. Les UTL ont contribué à l'aménagement de leurs locaux de production selon les normes définies par le PAM et le LNSP. Les UTL de Haalandé et Biltare ont expliqué avoir dépensé respectivement 1,6 million et 0,8 million de FCFA, soit en moyennes 1,2 million par UTL. On ne prend pas en compte ici les réinvestissements réalisés par certaines UTL grâce au crédit (voir chapitre 2.2.2 *Niveau d'atteinte des effets prévus à courte termes*) étant donné qu'il s'agit d'investissements réalisés pour développer les capacités des UTL au-delà des capacités acquises avec l'appui du PAM.
- Location de locaux et personnel : Au moment de l'évaluation, en dehors de techniciens agro-alimentaires récemment recrutés par certaines UTL, l'essentiel du personnel contractualisé sont des gardiens. On ne prend pas en compte ici le coût des techniciens agro-alimentaires car leur engagement est récent et à termes ils sont censés remplacer le food technologue du PAM déjà pris en compte dans ce bilan préliminaire d'efficience du projet. Le coût mensuel du loyer d'un local et d'un gardien, estimé sur la base des entretiens avec les UTL, est de 200.000 FCFA, soit 9,6 millions de FCFA sur 4 ans.

⁵⁹ D'après les données fournies par le PAM, sur la période mai 2015 à mai 2018, les ventes de yaourt des deux UTL en dehors du programme d'alimentation scolaire représentent 5% du total de leurs ventes. Les entretiens avec les UTL ont montré que depuis lors elles n'ont pas réalisé d'augmentation significative de leurs ventes en dehors du programme d'alimentation scolaire.

⁶⁰ D'après les données fournies par le PAM, les 186 tonnes de yaourt produites entre mai 2015 et mai 2018 ont généré des recettes de 289.111.261 FCFA, soit 1.554.361 FCFA par tonne.

- Achat du lait. D'après des informations transmises par le BP du PAM, les UTL KNB et KSS ont dépensé 86,9 millions de FCFA entre mai 2015 et mai 2018 pour produire les 186 tonnes de yaourt rapportées plus haut. Si l'on ajoute les 85 tonnes majorées de 5% comme production commercialisée estimée entre mai 2018 et mai 2019 au même coût unitaire, on estime que les 2 UTL ont dépensé chacune en moyenne 63,3 millions de FCFA pour l'achat du lait.⁶¹

Coûts d'investissement pour le PAM

171. L'équipe d'évaluation n'a pas eu accès à des rapports financiers annuels détaillés pour l'ensemble du projet⁶². Les investissements réalisés dans les UTL ont donc été reconstitués sur la base d'autres sources d'informations et ne prennent en compte que les investissements les plus significatifs :

- Donations d'équipements : comme indiqué au chapitre 2.2.1 *Niveau de réalisation des produits prévus*, le PAM a réalisé des donations d'équipement aux UTL Pamiral et Torde Liptako de valeurs respectives de 11,5 millions de FCFA et 18,5 millions de FCFA. Pour le présent calcul on prend en compte une valeur moyenne de 15 millions de FCFA.
- Personnel du PAM : la reconstitution des coûts de personnel réels pour le PAM est difficile à réaliser en l'absence de rapports financiers détaillés. Pour le présent calcul, on prend en compte le coût du food technologue dédié entièrement au projet, de 31.200.000 FCFA par an⁶³. Pour les 4 ans pris en compte dans le calcul, si on répartit ce coût entre KNB et KSS seules de 2015 à 2017, puis avec les deux UTL de Djibo entre mai 2017 et mai 2018, puis entre les 6 UTL entre mai 2018 et mai 2019, le coût total pour 4 ans par UTL pour KNB et KSS représente 44,2 millions de FCFA.
- Analyses de qualité par le LNSP : en l'absence d'accès aux rapports financiers annuels détaillés pour l'équipe d'évaluation, le calcul de l'investissement annuel pour les analyses de qualité du yaourt produit repose sur des informations transmises par le BP en 2017 et 2018. Lors de ces années, le montant dépensé par le PAM a été respectivement de 14,7 et 6,6 millions de FCFA. La différence significative entre les deux années est cohérente avec le fait que la fréquence des contrôles a diminué au fur et à mesure du développement des capacités techniques des UTL⁶⁴. En l'absence de données exactes, on prend en compte la moyenne annuelle des dépenses pendant 4 ans, soit 21,3 millions de FCFA par UTL.

⁶¹ Le coût d'achat du lait par tonne de yaourt produite et commercialisée est de 0,46 millions. La quantité estimée de yaourt produite de mai 2015 à mai 2019 est 275,25 tonnes. Le coût d'achat du lait estimé pour ces 275,25 tonnes est 126,6 millions de FCFA, soit en moyenne 63,3 millions par UTL.

⁶² L'équipe a eu accès aux rapports préparés par le PAM pour Cartier Philanthropy, mais ceux-ci ne prennent en compte que les dépenses imputées à Cartier Philanthropy, alors que la contribution prévue de ce donateur au budget total du projet est de 31% du budget.

⁶³ Source: document Excel élaboré par le BP du PAM d'analyse des coûts liés à l'achat et la distribution de yaourt.

⁶⁴ Elle est d'une analyse tous les 15 jours lorsque les UTL commencent à produire du yaourt à une analyse mensuelle actuellement pour KNB et KSS.

- Coûts de formation des UTL : le PAM a rapporté 3.000 euros de dépenses d'octobre 2017 à octobre 2018 à Cartier Philanthropy et 4000 euros entre octobre 2018 et octobre 2019. Si on divise ces coûts entre les UTL en suivant la même logique que pour les coûts de personnel du PAM, cela représente en moyenne 3,7 millions de FCFA par UTL pour 4 ans.

Annexe 9: Bibliographie

Documents relatifs au projet lait

Idrissa, O., B. ; *Étude sur l'introduction du yaourt dans les cantines scolaires du Sahel, Rapport définitif*, PAM, DAMSSE, février 2014

Lankoandé, G., D., Ouédraogo, T. ; *Evaluation de la mise en œuvre du Projet pilote d'introduction du yaourt dans les cantines scolaires du Sahel* ; PAM, Ministère de l'Éducation Nationale ; juillet 2016

PAM ; *Cadre logique du projet*, 2017

PAM ; *Budget du projet*, 2017

PAM ; *Chronogramme du projet*, 2017

PAM ; *Plan stratégique pays 2019-2023*

PAM ; *Plan stratégique pays intérimaire 2018*

PAM ; *Révision budgétaire n°3 PRRO 200793*

PAM ; *Proposition de projet soumise à Cartier Philanthropy*

PAM ; *Plan d'action Programme de Pays 2011-2015*

PAM ; *Note conceptuelle projet lait*

PAM ; *Présentation synoptique du projet lait*

PAM ; *Évaluation socio-économique des UTL partenaires du PAM dans le cadre de la mise en œuvre du projet de distribution de yaourt dans les écoles de la commune de Dori*, décembre 2016

PAM ; *Diagnostic opérationnel et institutionnel des nouvelles UTL à Djibo et analyse économique de l'exploitation de l'UTL KNB à Dori*; avril 2016

PAM ; *Le profil des UTL ciblées du P4P/Burkina Faso: résultats des analyses des enquêtes de base dans la commune urbaine de Dori*; mai 2015

PAM, DAMSSE ; *Enquête de base sur l'état nutritionnel des élèves bénéficiaires de la cantine scolaire dans la commune de Dori*; juillet 2016

PAM ; *Estimation des coûts par bénéficiaires_Cantines scolaires_Yaourt*; août 2019

PAM ; *Procédure Standard Opérationnelle, Réception, distribution et consommation de yaourt dans les écoles pilotes du Projet Lait*; mai 2015

PAM ; *Technical and Financial Report, Projet Lait, octobre 2017 – octobre 2018*

PAM ; *Technical and Financial Report, Projet Lait, octobre 2018 – octobre 2019*

PAM ; *Programme de Pays, C1 – Cantine scolaire, Post Distribution Monitoring Report* ; décembre 2019

PAM ; *Rapport de mission de diagnostic de qualité Unités de production de yaourts Djibo et Dori – Burkina Faso* ; novembre 2018

PAM ; *Rapport de mission, visite de travail aux UTL partenaires du projet lait et de mise en relation de leur offre de vente avec la demande d'achat des principaux acheteurs* ; décembre 2017

PAM ; *Rapport de mission, Analyse des possibilités de transport du yaourt des UTL aux écoles par les UTL* ; octobre 2015

PAM ; *Rapport de mission, Diagnostic complémentaire pour un appui techniques aux UTL de Dori* ; juillet 2015

PAM ; *Rapport de mission, Assistance technique du bureau régional dans le cadre du Projet d'introduction du yaourt dans les cantines scolaires de la région Sahel* ; novembre 2014

PAM ; *Rapport de mission, Diagnostic des Unités de Transformation Laitières* ; juin 2014

Autres documents

CILSS ; *Situation alimentaire et nutritionnelle au Sahel et en Afrique de l'Ouest courante (octobre-décembre 2017) et projetée (juin-août 2017)*, novembre 2017

CILSS ; *Fiche de communication. Résultats de l'analyse de la situation de l'insécurité alimentaire actuelle et projetée*, novembre 2018

CILSS ; *Fiche de communication. Résultats de l'analyse de la situation de l'insécurité alimentaire actuelle et projetée*, mars 2017

CILSS ; *Fiche de communication. Résultats de l'analyse de la situation de l'insécurité alimentaire actuelle et projetée*, mars 2019

Équipe Humanitaire Développement Pays ; *Plan de réponse humanitaire 2019* ; juillet 2019

Groupe AGEKO ; *Analyse de la problématique de l'importation de la poudre de lait au Burkina Faso et de son effet sur le développement de la filière lait*, avril 2006

Ministère de l'Agriculture et des Aménagements Hydrauliques; *Politique nationale de sécurité alimentaire et nutritionnelle (PNSAN) 2018-2027*; novembre 2017

Ministère de la Promotion de la Femme ; *Document de la Politique Nationale Genre du Burkina Faso* ; octobre 2009

Ministère de l'Éducation Nationale et de l'Alphabétisation ; *Annuaire statistique de l'enseignement primaire 2016/2017*, octobre 2017

Ministère de l'Éducation Nationale, de l'Enseignement Technique et de la Formation Professionnelle; *Plan sectoriel éducation/formation 2016-2025*; avril 2017

Ministère des Ressources Animales; *Les axes pour l'élaboration d'une politique d'amélioration génétique des animaux du Burkina Faso*; novembre 2002

Ministère des Ressources Animales; *Projet d'appui à l'Initiative Privée dans le Secteur de l'Élevage (PAIPSE)* ; juin 2008

Ministère des Ressources Animales; *Plan d'action pour le développement de la filière lait, rapport final* ; mai 2006

Ministère des Ressources Animales; *Plan d'actions et programme d'investissement du sous-secteur de l'élevage (PAPISE) 2010-2015* ; juillet 2010

Ministère des Ressources Animales; *Politique Nationale de Développement Durable de l'Élevage au Burkina Faso 2010-2025* ; septembre 2010

Ministère en charge de l'éducation et de la formation; *Rapport d'état du système éducatif national, Pour une politique nouvelle dans le cadre de la réforme du continuum d'éducation de base*; 2017

PNUD ; *Rapport sur le développement humain 2016*

Suarez Sanchez, I., Sanchez Garrido, E., Piñar Celestino, C.; *Protection sociale et sécurité alimentaire au Burkina Faso, Les Boutiques témoins*; Oxfam, Cultivons, la terre, la vie, le monde; avril 2015

Sud Conseil ; *Les effets des importations de la poudre de lait sur la filière lait local au Burkina, quelles perspectives. Présentation lors de la journée mondiale du lait au Burkina Faso*, mai 2007

Annexe 10 : Recommandations de l'évaluation du projet lait réalisée en 2016

4.2. Recommandations

Afin de faire face aux contraintes et aux défis que soulèvent ce projet et la vision de son extension, la mission d'évaluation a proposé des recommandations stratégiques et opérationnelles.

4.2.1. Recommandations d'ordre stratégique

♣A l'endroit du Projet/PAM

Nécessité d'adopter une posture progressive pour l'extension et la généralisation de l'initiative. La première étape d'un tel processus serait de prolonger la durée de la phase pilote afin d'étendre progressivement l'expérimentation pilote aux autres communes de la région du Sahel. Une durée totale de 3 ans, y compris la phase en cours, serait souhaitable afin de tirer le maximum de leçons et d'enseignements au regard de la diversité de situations rencontrées dans le Sahel burkinabè. Cette phase visera surtout deux objectifs clés : (i) élargir l'assiette du nombre d'UTL éligibles aux activités du projet en termes de capacités productives et de respect des normes de bonnes pratiques d'hygiène et de fabrication du yaourt ; (ii) analyser, déterminer et négocier des conditions convenables et indispensables en vue de la prise en charge des maillons production, contrôle de qualité par d'autres acteurs pour qu'enfin de processus, le PAM puisse se positionner uniquement en acheteur. Dans ce sens, il est important, dans cette « *phase pilote/extension* », de :

- poursuivre l'assistance technique d'autres UTL à travers le LNSP pour faciliter le processus de qualification et d'intégration progressive de ces structures dans le schéma de passage à l'échelle du "Projet lait" à l'issue de la phase pilote ;
- prendre en compte et appuyer conséquemment l'amont de la filière lait, c'est-à-dire, les petits éleveurs et plus particulièrement au niveau des segments, production, traite et conditionnement du lait cru en vue d'accroître substantiellement la productivité des élevages et assurer la traçabilité et la qualité du lait produit ;
- développer avec le LNSP des mécanismes visant un meilleur rapport coût / efficacité du modèle de contrôle de la qualité ;
- développer des relations de collaboration avec les autres projets similaires existants dans la région (ex. : UNCHR, PAPSA, PAFASP, Projet ZEPESA, etc.) afin de faciliter le maillage et l'accompagnement des acteurs clés de la chaîne de valeur.

♣A l'endroit des différents acteurs institutionnels

Les premiers résultats de l'évaluation le montrent bien, l'envergure du projet va au-delà des sous-secteurs de l'éducation, de l'élevage et de sa filière lait. En effet, le Projet couvre d'autres secteurs socio-économiques tels que la santé, la petite industrie, le commerce, le transport, la promotion de la femme et de l'emploi, etc.

De ce fait, ces activités ne sauraient être déléguées au seul Ministère de l'Education Nationale et de l'Alphabétisation. C'est pourquoi, sous l'égide du Gouvernement burkinabè, un accent particulier devrait être mis sur la concertation et la coordination multisectorielle des activités à mettre œuvre. Dans ce cadre, les actions prioritaires suivantes devraient être privilégiées :

- Avec l'appui du PAM, développer un plaidoyer actif en direction des autres partenaires techniques et financiers opérant dans les domaines similaires en vue d'une synergie d'actions dans la prise en charge et l'accompagnement des acteurs des différents segments de la chaîne de valeur lait.
- Impliquer étroitement les services techniques déconcentrés des Départements ministériels concernés. Ainsi, il est impératif d'associer dès le départ, les services déconcentrés des ministères en charge de : (i) la santé publique pour veiller sur les questions relatives à l'hygiène et à la qualité nutritionnelle du yaourt ; (ii) l'élevage pour l'accompagnement technique des éleveurs et des transformatrices ; (iii) l'éducation pour l'accompagnement des élèves, etc. ;
- Impliquer étroitement dès le départ, les collectivités locales et les communautés de base qui sont avant tout les acteurs clés de la mise en œuvre des activités du Projet etsurtoutdelacapitalisation/pérennisationdesacquiseteffets/impactdu projet.

4.2.2. Recommandations d'ordre opérationnel

♣A l'endroit des UTL

Les principales recommandations qui sont faites sur ce point sont les suivantes :

- Développer les capacités de partenariat
- Développer des stratégies de marketing auprès des fournisseurs et collecteurs

pour accroître les quantités journalières de lait cru collecté ;

Acquérir des équipements modernes en vue d'accroître leur capacité de production ;

Renforcer les capacités techniques et organisationnelles du personnel en vue de mettre à la disposition des clients des produits de qualité et à des prix compétitifs.

♣A l'endroit des éleveurs et collecteurs

Les principales recommandations faites en ce concerne les éleveurs sont les suivantes :

- Appuyer les actions visant le développement du secteur de soutien à la production du lait cru (alimentation des vaches laitières, amélioration génétique, suivi sanitaire, équipements de production, etc.) ;
- Améliorer les circuits de collecte et les moyens et matériels de transport du lait cru ;

- Renforcer les capacités techniques et organisationnelles des acteurs du maillon production.

Liste des Acronymes

APE	Association de Parents d'Élèves
BP	Bureau Pays du PAM
BR	Bureau Régional du PAM
CH	Cadre Harmonisé
COGES	Comités de Gestion
CRS	Catholic Refugee Service
DAMSSE	Direction des allocations de moyens spécifiques aux structures éducatives
DEQAS	Système d'Assurance Qualité des Évaluations Décentralisées du PAM
EOV	Office d'évaluation du PAM
FAO	Agence des Nations Unies pour l'Alimentation et l'Agriculture
IDH	Indice de Développement Humain
IFPRI	Institut International de Recherche sur les Politiques Alimentaires
KNB	Kossam N'ai Bodedji
KSS	Kossam Saaye Seno
LNSP	Laboratoire National de Santé Publique
MAAH	Ministère de l'Agriculture et des Aménagements Hydroagricoles
MCIA	Ministère du Commerce, de l'Industrie et de l'Artisanat
MENAPLG	Ministère de l'Éducation Nationale, de l'Alphabétisation et de la Promotion des Langues Locales
MFSNF	Ministère de la Femme de la Solidarité Nationale et de la Famille
MNP	Micronutriments en poudre
MRAH	Ministère des Ressources Animales et Halieutiques
MS	Ministère de la Santé
ODD	Objectif de Développement Durable
OHADA	Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires
P4P	Purchase for Progress
PAM	Programme Alimentaire Mondial
PAS	Programme d'Alimentation Scolaire
PCD	Plans Communaux de Développement
PNDES	Plan National de Développement Économique et Social
PNG	Politique Nationale de Genre
PNSAN	Politique Nationale de Sécurité Alimentaire et de Nutrition 2018-2027

PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
PP	Programme de Pays
PSP	Plan Stratégique de Pays
SOP	Procédure Standard Opérationnelle
SNU	Système des Nations Unies
TDR	Termes de Référence
UMPLB	Union Nationale des Mini-Laiteries du Burkina Faso
UNHCR	Haut Commissariat aux Réfugiés des Nations Unies
UNICEF	Fonds de Nations Unies pour l'Enfance

[Nom du bureau qui a commandé l'évaluation]
[Site web]



Programme Alimentaire Mondial