



GOUVERNEMENT
DE LA RÉPUBLIQUE
DU BÉNIN

ÉVALUATION DU PAM

Évaluation décentralisée conjointe finale du Programme National d'Alimentation Scolaire Intégré (PNASI) au Bénin - 2017 à 2021

Rapport d'évaluation décentralisée – version finale



Programme
Alimentaire
Mondial

SAUVER
DES VIES
CHANGER
LES VIES

DE/BJCO/2018/031
Institut de Recherches et d'Applications des
Méthodes de Développement IRAM

04 juillet 2022

Personnel clé de l'évaluation

MINISTERE DES ENSEIGNEMENTS MATERNEL ET PRIMAIRE (MEMP) ET LE BUREAU PAYS (BP) DU PROGRAMME ALIMENTAIRE MONDIAL (PAM) BENIN

Gestionnaire d'évaluation : Salian Sekou KOUYATE, Conseiller en Risques et Conformité au bureau du PAM Bénin et Alice MINGNINOU, Conseillère Technique à la Décentralisation et à la Coopération en Education.

PREPARE PAR :

Claire FICINI, cheffe d'équipe

Faridath ATCHABI, experte économie agricole - LARES

Esther OGOUNIYI, experte éducation - LARES

Michel ATCHIKPA, expert analyse de données - LARES

Marie THOREUX, contrôle qualité - IRAM

Remerciements

L'équipe d'évaluation remercie l'ensemble des personnes qui ont facilité son travail : les cogestionnaires d'évaluation qui ont facilité l'organisation et la coordination du travail, les représentants du gouvernement au niveau central ainsi que les services techniques déconcentrés du Ministère des Enseignements Maternel et Primaire ; les personnels du Bureau Pays du Programme Alimentaire Mondial à Cotonou et dans les sous-bureaux et antennes visités. L'équipe a également pu compter sur une très forte disponibilité et mobilisation des ONG partenaires du Programme National d'Alimentation Scolaire Intégré - PNASI - mais également des communautés scolaires visitées : les directeurs, enseignants, cuisinières et parents d'élèves, particulièrement les membres des comités de gestion et associations des parents d'élèves qui ont pris de leur temps pour transmettre à l'équipe leur connaissance et perception du programme. Un remerciement également au Bureau régional des Evaluations du PAM pour son soutien continu.

Avertissement

Les opinions exprimées dans ce rapport sont celles des membres de l'équipe d'évaluation et ne reflètent pas nécessairement celles du Programme alimentaire mondial. Les auteurs sont seuls responsables des opinions exprimées ci-après. La publication de ce document ne sous-entend en aucun cas l'approbation du PAM quant aux opinions exprimées.

Les appellations employées et la présentation des données sur les cartes ne sous-entendent aucune opinion, quelle qu'elle soit, de la part du PAM concernant le statut légal ou constitutionnel de pays, territoires ou mers territoriales, ou concernant la délimitation des frontières.

Table des matières

Personnel clé de l'évaluation	2
Remerciements	3
Avertissement	3
Liste des figures	iii
Liste des tableaux	iv
Résumé	1
1. Introduction	6
1.1. Caractéristiques de l'évaluation	6
1.2. Contexte	7
1.3. Sujet de l'évaluation	10
1.4. Méthodologie, limites et considérations éthiques de l'évaluation	12
2. Constatations de l'évaluation	15
2.1. PERTINENCE : Dans quelle mesure la conception de l'intervention a-t-elle été pertinente pour le contexte du Bénin ?	15
2.2. EFFICACITE : Dans quelle mesure les résultats de l'intervention sont atteints et quels ont été les principaux facteurs influençant l'atteinte ou la non atteinte des résultats ?.....	19
2.3. EFFICIENCE : Dans quelle mesure l'intervention a-t-elle été mise en œuvre d'une manière efficiente par rapport aux alternatives ?.....	27
2.4. COHERENCE : Dans quelle mesure l'intervention est-elle mise en œuvre d'une manière cohérente, en synergie au sein du domaine d'activité ?.....	33
2.5. DURABILITE : Dans quelle mesure les modalités de mise en œuvre de l'intervention incluent-elles des considérations de durabilité, telles que le renforcement des capacités des institutions gouvernementales nationales et locales, des communautés et d'autres partenaires ?.....	36
2.6. EFFET : Dans quelle mesure l'intervention a généré ou devrait générer des effets positifs ou négatifs, intentionnels ou non ?.....	43
3. Conclusions et recommandations	48
3.1. Conclusions	48
3.2. Recommandations	50
Annexes	57
Annexe 1 : Calendrier de la mission au Bénin	57
Annexe 2 : Contexte national	61
Annexe 3 : Calendrier du PNASI.....	67
Annexe 4 : Cadre de Résultat du PNASI.....	68
Annexe 5 : Planification des bénéficiaires, des volumes et coûts attendus, sur la base de l'addendum n°2.....	72

Annexe 6 : Principales parties prenantes du PNASI.....	75
Annexe 7 : Evolution des ONGs partenaires depuis 2017	76
Annexe 8 : Théorie du changement reconstruite.....	77
Annexe 9 : Méthodologie (rapport de démarrage)	79
Annexe 10 : Matrice d'évaluation	87
Annexe 11 : Premiers outils de collecte de données	100
Annexe 12 : Structures et institutions rencontrées par départements, caractéristiques des écoles visitées.....	115
Annexe 13 : Liste des personnes interrogées.....	117
Annexe 14 : Analyse de la pertinence du ciblage géographique.....	125
Annexe 15 : Résultat du programme : bénéficiaires, couverture et rations.....	126
Annexe 16 : Volume distribué, analyse de la ration.....	127
Annexe 17 : Evolution de la consommation budgétaire du PNASI et comparaison avec la planification	130
Annexe 18 : Analyse des unités de production (jardins et champs scolaires, unités d'élevage)	131
Annexe 19 : Analyse des contraintes imposées par les procédures d'achats auprès de petits producteurs et de leur capacité à satisfaire le marché institutionnel du PNASI et proposition de renforcement.....	132
Annexe 20 : Analyse genre dans les Comités de Gestion des Cantines Scolaires Intégrées..	136
Annexe 21 : Estimation théorique du coût de la ration sur la base des éléments du document de projet.....	137
Annexe 22 : Détails sur les livraisons de vivres dans les écoles.....	139
Annexe 23 : Analyse des ruptures et gestion de stock.....	141
Annexe 24 : Analyse des taux de recouvrement	142
Annexe 25 : Taux de performance du programme.....	143
Annexe 26 : Analyse des effectifs et de leur évolution	144
Annexe 27 : Verbatims sur l'impact de la cantine	146
Annexe 28 : Cartographie des constats, conclusions et recommandations.....	147
Annexe 29 : Bibliographie.....	150
Annexe 30 : Acronymes	154
Annexe 31 : Résumé des termes de référence.....	156
Annexe 32 : Plan de communication et de gestion des connaissances.....	177

Liste des figures

Figure 1. Zones agroécologiques du Bénin.....	61
Figure 2. Carte de l'insécurité alimentaire	62
Figure 3. Prévalence de la malnutrition aigüe croissance	63
Figure 4. Prévalence du retard de croissance	63
Figure 5. Indice de parité selon les départements, 2020	65
Figure 6. Calendrier du PNASI	67
Figure 7. Principales parties prenantes et acteurs du PNASI	75
Figure 8. Théorie du changement du PNASI.....	77
Figure 9. Théorie du changement du PNASI – Figure simplifiée	78
Figure 10. Evolution du nombre de bénéficiaires au cours du programme	126
Figure 11. Evolution de la couverture.....	126
Figure 12. Comparaison du nombre de repas distribués avec le nombre de repas planifiés	126
Figure 13. Comparaison du volume total distribué avec le volume planifié.....	127
Figure 14. Comparaison des proportions de vivres distribuées avec la ration théorique	128
Figure 15. Consommation budgétaire du PNASI	130
Figure 16. Proportion d'unité de production.....	131
Figure 17. Unités de production selon les départements	131
Figure 18. Taux de recouvrement moyen par département (calculé sur la base des cotisations seules et sur la base des cotisations et dons en nature valorisés.....	142
Figure 19. Evolution des effectifs totaux dans els écoles bénéficiaires du PNASI.....	144
Figure 20. Taux d'accroissement des effectifs dans les écoles bénéficiaires du PNASI entre les années scolaires 2019- 2020 et 2021 - 2022.....	145

Liste des tableaux

Tableau 1. Objectifs (principal et spécifiques) et activités du PNASI.....	10
Tableau 2. Répartition des élèves par niveau par sexe au niveau national en 2020	65
Tableau 3. Répartition des élèves par niveau par sexe et par département en 2020	65
Tableau 4. Evaluation du nombre de bénéficiaires planifiés et des volumes attendus sur la base de l'addendum n°2.....	72
Tableau 5. Planification budgétaire et estimation théorique du cout de la ration sur la base des éléments du document de projet et de l'addendum	74
Tableau 6. Structures et institutions rencontrées par département	115
Tableau 7. Caractéristiques des écoles visitées	116
Tableau 8. Croisement entre l'insécurité alimentaire, le taux de scolarisation et la proportion d'écoles à cantine dans les communes de forte prévalence d'insécurité alimentaire	125
Tableau 9. Quantité de vivres distribuées	127
Tableau 10. Volume total comparé au volume planifié	127
Tableau 11. Comparaison des volumes distribués selon la BDAS et volume théorique à distribuer sur la base du nombre de repas de la BDAS.....	128
Tableau 12. Résumé des étapes clé de l'achat auprès des producteurs et les facteurs de risque de non aboutissement.....	133
Tableau 13. Quelques données sur la parité dans les comités de gestion	136
Tableau 14. Estimation du prix de revient d'une ration pour le programme PNASI – période juillet 2019- Décembre 2020	137
Tableau 15. Estimation du prix de revient d'une ration pour le programme PNASI – période juillet 2019- Décembre 2020, sur la base du nombre de ration distribuées relevé dans la BDAS.....	137
Tableau 16. Nombre d'écoles avec rupture de stock au cours du mois de novembre.....	141
Tableau 17. Nombre d'écoles selon les stocks des différents vivres à fin juin 2021	141
Tableau 18. Evolution du taux de recouvrement calculé sur la base des cotisations seules	142
Tableau 19. Evolution du taux de recouvrement calculé sur la base des cotisations et dons en nature valorisés	142
Tableau 20. Taux de fréquentation scolaire	143
Tableau 21. Taux de rétention scolaire	143
Tableau 22. Effectif par section et par an dans les écoles bénéficiaires du PNASI	144
Tableau 23. Taux d'accroissement des effectifs dans les écoles bénéficiaires du PNASI	145

Résumé

1. L'Évaluation décentralisée conjointe finale du Programme National d'Alimentation Scolaire Intégré (PNASI 2017-2021) au Bénin répond à une demande du Ministère de l'Éducation primaire et maternelle (MEMP) et du Bureau Pays (BP) du Programme Alimentaire Mondial (PAM), principaux utilisateurs des résultats. Elle couvre la période allant d'août 2017 à décembre 2021, soit quatre années scolaires complètes et le premier trimestre de l'année scolaire 2021-2022. L'évaluation est réalisée par l'Institut de Recherches et d'Applications des Méthodes de Développement (IRAM) et poursuit un double objectif de redevabilité et d'apprentissage : évaluer l'atteinte des résultats du programme, les partager et émettre des recommandations pour l'ensemble des parties prenantes afin d'améliorer la suite du programme.

2. **Contexte.** Le Bénin est un pays parmi les moins avancés du monde, avec une croissance peu inclusive et une économie essentiellement tournée vers l'agriculture considérée comme le principal pilier de développement, de création d'emplois et de richesse. La malnutrition est considérée comme un problème majeur de santé publique au Bénin, avec un taux élevé de retard de croissance (31,3 pour cent en 2020) et 9 pour cent de la population était en insécurité alimentaire globale en 2017. L'éducation de base fait face à de nombreux défis dont l'accès, l'équité, la rétention et l'acquisition de connaissances que le Plan Sectoriel de l'Éducation (PSE) post-2015 compte adresser. L'alimentation scolaire a été appuyée dès les années 1970 par le PAM, puis, à partir des années 2000, par le gouvernement à travers la Direction de l'Alimentation Scolaire (DAS) au MEMP. En 2016, l'arrivée au pouvoir d'un nouveau gouvernement s'accompagne d'une série de réformes et la promotion de 300 projets prioritaires dont le PNASI fait partie, au sein du Programme d'Action Gouvernement (PAG) quinquennal (2016 - 2021).

3. **Logique d'intervention.** Le PNASI est considéré comme un filet social national dont les objectifs sont d'améliorer les performances scolaires et la sécurité alimentaire des populations bénéficiaires. En 2017, le gouvernement décide de dynamiser et d'étendre le programme national de cantines scolaires, mis en œuvre par les services techniques du MEMP depuis 2000 et voué à une série d'écueils. Il formule ainsi le PNASI, ciblant 1.474 écoles avec une approche intégrée multisectorielle au sein de l'école (activités santé et nutrition), s'orientant à terme vers l'approvisionnement local en vivres et basé sur le modèle de cantine du PAM. Il confie au PAM la mise en œuvre. Le PNASI est intégré dans le Plan Stratégique Pays (PSP) du PAM en 2019. Suite à une extension budgétaire sécurisant 48 milliards de FCFA, le programme est étendu à 3.174 écoles dans les 77 communes du pays à partir de septembre 2018 et jusqu'à décembre 2021 portant le nombre de bénéficiaires aux environs de 687.000 en fin de programme.

4. **Composantes du programme.** Le PNASI est structuré autour de trois composantes : la composante 1, l'approvisionnement et le fonctionnement de la cantine ; la composante 2, la mise en place d'activités multisectorielles dans les écoles (santé, hygiène, agriculture) et l'appui à des groupements de producteurs pour un approvisionnement local ; la composante 3, le renforcement des capacités des acteurs institutionnels et communautaires. Le gouvernement avec les différents ministères des secteurs impliqués et la cellule présidentielle de suivi et contrôle, le PAM et les ONGs opératrices sur le terrain sont les principales entités de mise en œuvre.

5. **Méthodologie.** La méthodologie de l'évaluation se base sur le suivi d'une matrice d'évaluation qui consolide et structure l'ensemble des questions et indicateurs autour de 6 grands critères repris dans les résultats tout en intégrant les points clés de la théorie du changement du programme. L'approche mixte de la collecte de données permet la triangulation à partir de différentes sources d'information : entretiens en veillant à la représentation de l'ensemble des groupes intervenant au niveau central, départemental et au niveau des écoles, revue documentaire, et données quantitatives issus et/ou calculées à partir des bases de données du programme. Un échantillonnage à plusieurs niveaux a permis de tenir compte de la grande couverture du PNASI pour retenir 7 départements et 25 écoles pour la collecte d'information sur le terrain (directeurs, enseignants, membres des comités des gestion, parents d'élèves et cuisinières) et auprès des services déconcentrés (Ministère de l'Éducation et de l'Agriculture) et des élus locaux.

Résultats principaux de l'évaluation

6. **Pertinence (QE1).** L'intervention donne une place aux groupes vulnérables que sont les enfants, sans distinction de sexe, en répondant doublement au problème d'insécurité alimentaire au Bénin et à la

sous-scolarisation, plus marquées en zone rurale, principale cible du PNASI. Les modalités sont adaptées aux besoins alimentaires des écoliers en milieu rural, mais ne prennent pas en compte la préscolarisation, tranche d'âge pourtant plus vulnérable sur le plan nutritionnel. Le PNASI s'inscrit dans les priorités du gouvernement du Bénin et dans les politiques et programmes du pays des secteurs de l'éducation, de l'agriculture et de la sécurité nutritionnelle, secteurs clés d'intervention et dont il répond aux besoins. Dans sa conception, il tient compte globalement des acquis de précédents travaux, notamment le SABER¹ 2017 et l'analyse des programmes de cantines scolaires des années précédentes. Il intègre cependant peu, dans sa conception, les disparités basées sur le genre, caractéristique forte de la scolarisation au Bénin et ne propose pas d'approche transformative du genre. Il est aligné avec la stratégie d'alimentation scolaire du PAM. Le cadre de résultat présente un ensemble d'indicateurs qui rend compte de l'avancée du programme avec des lacunes pour certains résultats et objectifs liées à l'insuffisance d'indicateurs et de leurs cibles ainsi qu'au manque de désagrégation par genre.

7. **Efficacité (QE2).** Avec une priorité mise sur la livraison de repas dans les écoles et en dépit d'un rendement faible au niveau des volumes totaux (largement surestimés dans le document de projet), le PNASI parvient, avec un déploiement progressif au cours des trois premières années, à atteindre la couverture cible et s'approche en fin d'année 2021 du nombre de bénéficiaires attendus avec 624.616 élèves. Les composantes 2 et 3 accusent des résultats en deçà des attentes : (i) au niveau des achats auprès des petits producteurs, initiés tardivement et rencontrant de nombreux obstacles ; (ii) au niveau du renforcement de capacités et de la gouvernance du programme dont les insuffisances ne permettent pas de préparer le transfert. Au niveau local, la mobilisation communautaire porte ses fruits, tout en laissant entrevoir une marge de progression. L'approche multisectorielle montre des résultats très variables selon les écoles et les zones géographiques. Si un début de formalisation de certaines initiatives en fin de programme est à noter, l'approche multisectorielle souffre de standardisation et d'un manque de suivi. Le programme répond aux normes de transparence, avec toutefois un système de mécanisme de plaintes informel. Bien que peu impliqués dans la démarche, le ciblage est compris par une grande majorité d'acteurs. La prise en compte progressive des enfants des écoles maternelles reconnues permet d'améliorer son inclusivité déjà élevée. Les efforts d'intégration du genre dans les activités compensent partiellement les faiblesses de la conception. L'ajout de distinction du genre dans les indicateurs montre une évolution légèrement favorable de la parité au cours des deux dernières années. La pandémie du Covid 19 est un facteur de ralentissement général des opérations mais a affecté davantage la coordination du programme que les activités dans les écoles dont les classes ont été partiellement réouvertes à partir de mai 2020.

8. **Efficience (QE3).** Le PNASI semble être une intervention dont la rentabilité est en hausse par rapport aux programmes précédents et aux estimations faites dans le document de projet. Des délais importants sont constatés dans la mise en œuvre des composantes 2 et 3. Ces composantes sont très peu financées par le PNASI et souffrent du manque de planification budgétaire général du programme. La procédure d'achat auprès des producteurs locaux comporte de nombreux délais difficilement compatibles avec leurs capacités limitant fortement son aboutissement. Si des potentialités existent, un accompagnement plus fort et adapté des acteurs est nécessaire. Le PAM a renforcé la logistique et amélioré l'approvisionnement en vivres pour tendre vers une gestion des stocks optimale minimisant les ruptures et les surplus en s'appuyant sur un suivi rapproché des effectifs dans les écoles et une chaîne de rapportage complète et régulière. La structure du programme est consolidée en matière de ressources humaines mais la rotation du personnel des ONGs (en raison des contrats courts) tend à réduire l'efficience et la qualité de travail sur le terrain. Le dispositif de collecte est opérationnel, les outils ont été enrichis pour considérer plus d'indicateurs. La Base de Données de l'Alimentation Scolaire (BDAS) est améliorée tardivement en 2021 rendant l'analyse complexe pour les années antérieures et reste un outil de pilotage lourd à transférer avec des lacunes dans la planification de l'analyse. La performance de la coordination est limitée par le manque de cadre de coordination au niveau central tout comme au niveau déconcentré et décentralisé. L'ensemble souffre d'un manque de planification notamment budgétaire. L'approche partenariale assure un dispositif dans l'ensemble efficace pour un suivi de proximité mais les résultats sont plus contrastés pour l'approche multisectorielle et l'intégration de la production locale dans le dispositif dont le processus n'a pas abouti.

9. **Cohérence (QE4).** Les compétences et prérogatives des trois principales parties prenantes du programme sont complémentaires pour sa mise en œuvre et globalement bien exploitées en dépit d'une

¹ Systemic Approach for Better Education Results

faiblesse dans le rôle décisionnel de l'Etat et d'un manque de coordination qui entrave les synergies au niveau local. Une marge de progression existe au niveau de l'ancrage local des ONG encore peu profitable au programme, notamment pour l'approche multisectorielle et l'impact du programme en matière de promotion des femmes. Le PNASI, composante principale du PSP, domine dans la programmation stratégique du PAM et oriente la programmation opérationnelle. Les interdépendances entre le PNASI et certaines composantes des programmes gouvernementaux dans le secteur de l'agriculture ou de l'hydraulique sont à renforcer, l'implication du MAEP et de la FAO, agence onusienne agissant dans le domaine de l'Agriculture sont insuffisantes notamment pour la mise en œuvre de la composante 2, en particulier les achats locaux.

10. **Durabilité (QE5).** La pérennisation des acquis du PNASI souffre d'un manque d'ancrage institutionnel, résultat de plusieurs défaillances : absence de structure ou institution nationale amenée à piloter le programme en tenant compte de sa multisectorialité, absence d'un manuel de procédures définissant les rôles et responsabilités, document de politique obsolète et absence de loi sur l'alimentation scolaire, mise en place tardive des comités de pilotage et technique peu actifs et efficaces. En outre, il n'y a pas de ligne budgétaire dans le budget de l'Etat afin de sécuriser un financement pour l'Alimentation Scolaire sur le long terme. L'évolution positive de l'adhésion des mairies et élus locaux ainsi que leur implication dans la mobilisation communautaire se heurtent à une absence de formalisation, de légitimité et de ressources financières dédiées à l'alimentation scolaire au niveau décentralisé. Le principe d'adhésion des parents à la cantine est acquis, la mobilisation se consolide mais les contraintes majoritairement économiques entravent le niveau des cotisations assurant la viabilité de la cantine. Les comités de gestion sont en place dans toutes les écoles avec un fonctionnement encore fragile pour garantir la durabilité de la cantine dans ce contexte. Le statut majoritaire de bénévolat des cuisinières, très peu valorisées dans le programme alors que leur rôle est essentiel, représente un risque réel pour la durabilité. Les partenariats résultent essentiellement d'un investissement du PAM. Ils ne s'inscrivent pas dans une coordination intersectorielle institutionnelle.

11. **Effets du PNASI (QE6).** Au-delà des performances scolaires dont la mesure par les indicateurs est encore peu convaincante, la cantine induit unanimement un gain de temps, notamment pour les femmes, facteur potentiel pour accroître l'impact économique déjà créé par l'apport d'un repas pour les écoliers. Il n'y a pas d'effet mesurable sur la santé et le statut nutritionnel des enfants. Des efforts sont à réaliser pour maximiser l'impact sur la nutrition en s'appuyant sur l'approche multisectorielle et en renforçant et contrôlant la qualité en bout de chaîne (produits frais à haute valeur nutritionnelle entrant dans la préparation des repas, mode de préparation et hygiène). Le PNASI génère un accès à l'information et au savoir et l'ensemble est à l'origine d'un bénéfice social en influençant positivement la place des femmes. L'effet reste cependant terni par le statut bénévole des cuisinières et la reproduction des schémas sociaux traditionnels au sein de l'école. La présence de la cantine entraîne une cristallisation génératrice de stress pour les enseignants tout en créant une émulation positive qui renforce la place de l'école dans la communauté. Il n'y a pas d'effet tangible sur les producteurs, les organisations de producteurs et les institutions. La participation des effets sociaux et économiques induits sur les bénéficiaires du PNASI à la réalisation de l'objectif global du programme n'est pour le moment pas mesurable. Il participe à la déclinaison des ODDs pour le Bénin, notamment l'ODD 4 et l'ODD 17.

Conclusion

12. Dix grandes conclusions émanent de l'analyse des résultats.

Conclusion 1. Le PNASI a évolué dans un environnement institutionnel offrant peu de visibilité ce qui a limité son ancrage au sein d'une Agence Nationale qui n'a toujours pas été désignée et la dynamique active des cadres de pilotage. Le niveau multisectoriel et les atteintes qu'ambitionne le PNASI souffrent du faible rôle décisionnel de l'Etat et du manque de coordination interministérielle (constat de l'efficacité, la durabilité et l'efficience).

Conclusion 2. Son déploiement à l'échelle nationale a permis de répondre efficacement aux enjeux ambitieux de couverture du cadre du programme et d'approcher le nombre de bénéficiaires prévu de 687.713 élèves en juin 2021. Le PNASI a acquis une grande notoriété auprès de la plupart des acteurs (constat de l'efficacité).

Conclusion 3. Les efforts consistants dans le domaine de la logistique ont abouti au fonctionnement calibré du dispositif opérationnel qui souffre cependant de lourdeur et du manque de coordination, contraignant

son transfert. Le programme accuse un reliquat significatif en fin de programme, illustrant un manque de planification (constats sur l'efficacité et l'efficience).

Conclusion 4. Le suivi du programme a pâti de la précipitation des deux premières années mais affiche une progression récente indéniable avec l'ajout de nombreux indicateurs et la considération du genre (constats sur la pertinence et l'efficience).

Conclusion 5. L'approche opérationnelle est cohérente pour l'efficacité du programme surtout pour la composante 1 du programme, mais est peu adaptée à son transfert par manque de délégation et de partage. L'appropriation locale est fragile et appelée à être consolidée par une stratégie opérationnelle de mobilisation communautaire claire et plus sensible au genre (constats sur la cohérence et la durabilité).

Conclusion 6. Les enjeux multisectoriels du programme et les objectifs globaux ambitieux relèvent de nombreux défis dans des domaines variés y compris le genre, faiblement considéré, dépassant la cantine et l'école dont le premier mandat doit rester l'éducation. L'accès à l'eau reste un point de blocage majeur. Les effets sont limités par le manque de synergie entre les différents secteurs impliqués autour du PNASI (constats sur la cohérence, la durabilité et les effets).

Conclusion 7. Les achats locaux atteignent les proportions ciblées par le projet mais l'approvisionnement échappe pour l'instant aux coopératives béninoises et aux petits producteurs avec des contraintes majeures au niveau de la procédure d'achat. Les effets du programme sur les petits producteurs et productrices ne sont pas observables (constats sur l'efficacité, l'efficience et les effets).

Conclusion 8. Le modèle national de l'Alimentation Scolaires se heurte à des disparités géographiques constatées à plusieurs niveaux. Cependant, ces disparités offrent des perspectives d'adaptation intéressantes pouvant être exploitées pour améliorer les aspects nutritionnels et la durabilité du programme (constat sur la pertinence, l'efficacité et la durabilité).

Conclusion 9. Le double objectif de scolarisation et de nutrition pose un problème de priorisation des actions et de pertinence du ciblage de la tranche d'âge. Cependant, l'intégration progressive d'enfants en âge pré-scolaire permet d'améliorer son inclusivité et permettra un meilleur impact nutritionnel. Les faibles contrôles du dernier maillon (notamment des apports en produits frais ou en condiments secs, compléments nutritionnels importants à la ration de base), des méthodes de préparation et des quantités distribuées limitent l'impact de l'intervention sur la nutrition des enfants (constats sur la pertinence, l'efficacité et les effets).

Conclusion 10 : Le programme offre très peu de considération du genre dans sa conception et son cadre de résultat initial. Malgré des efforts d'inclusion de quelques activités sensibles au genre et la désagrégation des indicateurs selon le genre, il n'y a pas d'approche transformative du genre. Le programme repose sur le bénévolat des cuisinières, groupe féminin faiblement valorisé (constats sur la pertinence, l'efficacité et la durabilité).

Recommandations

13. Six recommandations, dont la première hautement prioritaire et stratégique et les cinq suivantes opérationnelles, découlent des résultats d'évaluation.

Recommandation 1 (stratégique en lien avec les conclusions 1, 3 et 5) : Ancrer le PNASI dans un paysage institutionnel propice à un fonctionnement durable de l'alimentation scolaire, en poursuivant les réflexions engagées pour identifier l'Institution Nationale chargée de l'Alimentation Scolaire, en encadrant un comité Technique dont le rôle sera élargi au-delà de la conception du modèle, en renforçant le rôle régalién de l'Etat dans la conduite et le contrôle du programme dépassant le secteur de l'Education et en officialisant les rôles et responsabilités de chacun dans un manuel de procédure.

Recommandation 2 (stratégique et opérationnelle en lien avec les conclusion 1, 3, 5, 6 et 8) : Accompagner le transfert dans les départements au niveau décentralisé en renforçant le rôle des structures déconcentrées et des démembrements (à mettre en place) de l'Institution Nationale en charge du PNASI. S'appuyer sur un plan de transfert visant à alléger la présence du PAM et modulant celle des ONGs sur le terrain dans un rôle de suivi et accompagnement s'inscrivant dans la durée aussi bien sur le plan opérationnel que contractuel. Inscrire la stratégie de mobilisation communautaire sur le long terme claire et renforcer le rôle des municipalités en les pourvoyant d'un budget.

Recommandation 3 (opérationnelle en lien avec les conclusions 4 et 5) : Améliorer durablement la redevabilité de l'ensemble du programme avec un cadre de résultats exhaustif pour toutes les composantes, pourvu d'indicateurs désagrégés par genre et un système de suivi fiable, partagé et exploitable par les différentes parties prenantes. Insister sur des résultats attendus clairs et mesurables pour les composantes 2 et 3 et alléger la base de données de l'Alimentation Scolaire pour la transférer au MEMP.

Recommandation 4 (stratégique et opérationnelle en lien avec les conclusions 1, 6, 7 et 10) : Construire un cadre favorable à l'opérationnalisation de la stratégie des achats locaux en privilégiant les circuits courts autour des écoles ; en assurant sa déclinaison efficace dans les Pôles de Développement Agricole afin de renforcer les capacités des coopératives et des producteurs par des approches d'accompagnement ; en assouplissant la procédure d'achat dans un souci de compatibilité des délais et normes avec les systèmes d'exploitation locaux.

Recommandation 5 (stratégique et opérationnelle en lien avec les conclusions 2, 6, 8, 9 et 10) : Promouvoir une approche multisectorielle d'échelle pour améliorer considérablement l'accès à l'eau potable dans les écoles et maximiser l'impact en nutrition en se rapprochant du Secrétariat Permanent de Conseil pour l'Alimentation et la Nutrition. Se concentrer au niveau opérationnel sur la fourniture de repas et l'amélioration de la qualité en bout de chaîne avec l'implication des Services Techniques déconcentrés de l'Agriculture dans le suivi des jardins et la préparation des repas.

Recommandation 6 (stratégique en lien avec les conclusions 5, 6, 7 et 10) : Valoriser le rôle des femmes dans le programme, notamment celui des cuisinières en mettant fin à la pratique du bénévolat pour la préparation des repas. Utiliser le PNASI comme un vecteur de changement en matière d'égalité des sexes et de promotion de la femme dans le développement économique et social de la société béninoise avec une approche transformative du genre.

1. Introduction

1.1. CARACTERISTIQUES DE L'ÉVALUATION

14. L'évaluation est commanditée conjointement par le Ministère des Enseignements Maternel et Primaire (MEMP) et le Bureau Pays (BP) du Programme Alimentaire Mondial (PAM) Bénin. L'alimentation scolaire a été identifiée au Bénin comme une des mesures essentielles visant à corriger les taux d'abandon scolaire et favoriser la rétention des élèves à l'école.

15. L'évaluation porte sur le Programme National d'Alimentation Scolaire Intégré (PNASI), programme initié et financé par le Gouvernement béninois en 2017 avec l'objectif de participer à l'atteinte de l'Objectif de Développement Durable 2 (ODD 2) relatif à la « Faim Zéro », de l'ODD 4 relatif à l'éducation et de l'ODD 17 pour le partenariat. La couverture du PNASI est nationale : il assiste des écoles primaires publiques dans toutes les communes du pays. L'opérationnalisation du programme a impliqué une collaboration étroite entre le Gouvernement, notamment le MEMP, principal ministère impliqué et le PAM chargé de sa mise en œuvre.

16. L'évaluation se fixe deux objectifs interdépendants : (i) un objectif de redevabilité : analyser la performance et les résultats finaux du PNASI au Bénin, intégrant le genre et le droit à la personne, la protection des bénéficiaires et la redevabilité ; (ii) un objectif d'apprentissage : tirer des leçons utiles pour l'avenir et déterminer les raisons pour lesquelles certains résultats sont survenus ou non. S'agissant d'un programme de transition vers un modèle d'alimentation scolaire national, l'analyse de la pérennisation du programme s'avère capitale pour la suite.

17. Etant une évaluation conjointe, les résultats de l'étude pourront être valorisés par les deux parties :

- Le PAM (BP, Bureau Régional et siège, le Bureau des Evaluation (OEV)) et Les agences du Système des Nations Unies (SNU), le Fonds des Nation Unies pour l'Enfance (UNICEF), le Programme de Nations Unies pour le Développement (PNUD), l'Organisation pour l'Agriculture et l'Alimentation (FAO), le Fonds International pour le Développement Agricole (FIDA), le Fonds des Nations Unies pour la population (UNFPA), et leurs partenaires opérationnels. Le PAM pourra notamment en tenir compte pour réorienter son intervention pour la fin de son Plan Stratégique Pays (PSP 2019-2023) et préparer le nouveau plan qui sera en vigueur à partir de 2024.
- Au niveau du gouvernement, les différents ministères impliqués : le MEMP de la République du Bénin, le Ministère du Plan et du Développement (MPD), le Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche (MAEP), le Ministère de la Santé (MS), le Ministère des Affaires Sociales et de la Microfinance (MASM). Le MEMP pourra tirer des leçons concernant sa collaboration à venir avec le PAM.

18. L'évaluation se focalise sur le programme d'alimentation scolaire du Gouvernement béninois. Elle exclut donc de son champ le programme mis en œuvre et financé par le PAM en place avant le démarrage du PNASI (118.664 élèves dans 619 écoles en 2020²).

19. Le PNASI prenant fin en décembre 2021, l'évaluation finale du programme a pour objectif d'analyser le niveau de réalisation de ses activités entre août 2017 et décembre 2021 sur l'ensemble du territoire et de voir dans quelle mesure ses objectifs ont été atteints et pourront être pérennisés.

20. Le champ de l'évaluation couvre les trois composantes du programme, leur évolution respective au cours du programme et les synergies qui les relie. Les recommandations issues de l'évaluation intermédiaire sont par ailleurs explorées, afin de voir dans quelle mesure les recommandations de l'évaluation ont été suivies et quels ont été les facteurs limitant ou favorisant leur mise en place.

21. L'équipe d'évaluation est composée d'une cheffe de mission portée par l'IRAM, Claire Ficini, experte internationale en nutrition, sécurité alimentaire ainsi qu'en évaluation de projet et de trois experts béninois portés par le LARES : Esther Adimi, experte en éducation, Faridath Aboudou experte en économie agricole et Michel Atchikpa ayant de solides compétences dans le développement rural et le traitement des données.

² Données du rapport d'activité de juillet 2019 - Décembre 2020 du PNASI.

Ce consortium permet de couvrir la multisectorialité du programme et d'apporter la connaissance du terrain et du contexte institutionnel béninois.

22. La collecte de données s'est déroulée du 14 février au 4 mars 2022, à Cotonou pour les briefings et entretiens avec les parties prenantes au niveau central et en région dans sept départements du Bénin. L'équipe s'est scindée en deux binômes afin de couvrir plus d'écoles (calendrier de la mission en annexe 1).

1.2. CONTEXTE

23. Le Bénin est un pays parmi les moins avancés du monde³, avec une population estimée à 11,9 millions de personnes, majoritairement rurale⁴. La forte croissance démographique⁵ est source de (i) pression grandissante sur les ressources naturelles, (ii) demande sociale croissante dans les domaines de la formation et de l'emploi et (iii) migration des populations avec pour conséquence la recrudescence des conflits dans les zones d'accueil. Le pays compte huit zones agroécologiques (figure 1, annexe 2) et douze départements. Le Bénin bénéficie d'un régime démocratique stable, malgré quelques tensions lors des élections législatives du 28 avril 2019.

24. **Economie et pauvreté.** Le Bénin est entré en 2020 dans la catégorie des pays à revenu intermédiaire avec une croissance peu inclusive⁶ et un taux de croissance économique moyen supérieur à 6 pour cent depuis 2018 (en dehors de 2020). L'incidence de la pauvreté monétaire, prépondérante en milieu rural, montre un léger repli entre 2015 et 2019 passant respectivement de 39,3 pour cent à 38,5 pour cent⁷. L'économie est tournée essentiellement vers l'agriculture, les industries de transformation des produits issus de l'agriculture et le commerce.

25. **Programmes Politiques.** En 2016, le gouvernement formule son Programme d'Action Gouvernementale sur 5 ans (PAG 2016-2021⁸) qui se matérialise par 45 projets phares et 300 projets prioritaires. Au travers du PAG, le Gouvernement entend relever d'ici à 2021 les trois défis majeurs que sont : (i) la couverture des besoins alimentaires, (ii) l'accroissement des revenus, et (iii) l'amélioration de l'attractivité de l'activité agricole et du milieu rural. Le **Plan National de Développement (PND) 2018 – 2025** est le premier document de déclinaison de la Vision Bénin 2025 Alafia. Il met l'accent sur les orientations visant la « garantie d'une alimentation saine et équilibrée pour toute la population et la « réduction de la malnutrition chronique et le développement harmonieux de l'enfant au cours des premières années de la vie ». Le gouvernement se dote d'un dispositif de suivi et de coordination du PAG avec des cellules sectorielles. C'est ainsi que la Cellule Présidentielle de Suivi du Fonctionnement des Etablissements Scolaires et Universitaires (CPSFESU) suit les projets prioritaires dans le secteur de l'éducation.

26. **Agriculture.** Le secteur agricole occupe environ 70 pour cent de la population active avec 47,8 pour cent de la population agricole qui est féminine selon le recensement national de l'Agriculture 2019, et contribue pour près de 23,3 pour cent au produit intérieur brut. La volonté du Gouvernement du Bénin est de faire du secteur agricole « le principal levier de développement économique, de création de richesses et d'emplois au Bénin » (PAG, 2016-2021). L'approche de développement agricole du Gouvernement est fondée sur la territorialisation des interventions pour mieux valoriser les potentialités locales et mise sur la promotion des Pôles de Développement Agricole (PDA). Le PAG (2016-2021) a engagé de vastes réformes et réalisé d'importants investissements structurants dans les sous-secteurs de la pêche, de l'élevage et de l'agriculture. Le Bénin est doté d'un Plan Stratégique de Développement du Secteur Agricole (PSDSA) 2016 à 2025, qui est en cours de mise en œuvre et intègre des actions stratégiques de lutte contre la malnutrition. Les femmes produisent la plupart des aliments consommés localement. Elles détiennent majoritairement les activités de maraichage et riziculture de bas-fonds, le petit élevage et la transformation agroalimentaire artisanale jouant ainsi un rôle dans la sécurité alimentaire des ménages.

³ Soit le 158^{ème} pays sur 189 selon l'Indicateur de Développement Humain de 0,545 (PNUD, 2020).

⁴ 51,6% en 2020, selon les indicateurs de développement de la Banque Mondiale (données extraites le 20/12/2021).

⁵ 2,7 de taux de croissance annuel.

⁶ Source : Plan National de Développement (PNUD, 2018 - 2025).

⁷ Enquête Modulaire Intégrée sur les Conditions de Vie des ménages (EMICoV) - 2015 et Enquête Harmonisée sur les Conditions de Vie des Ménages (EHCVM) - 2019.

⁸ Le PAG 2021-2026 a été adopté en décembre 2021.

27. Concernant les **trois filières agricole d'intérêt pour le PNASI** (maïs, riz et niébé), on note une amélioration de la production et des prix de vente des denrées. Depuis plus de 10 ans, le Bénin dégage chaque année un excédent de production de maïs (BAI-B2A, 2018a). La production nationale de riz couvre 50% des besoins alimentaires (MAEP, 2018 ; BAI-B2A, 2018b). Comparé à la moyenne des cinq dernières années, on note un accroissement de la production de niébé de 25 % (CT-SAGSA, 2019). Sur le plan de la structuration des filières, celle du maïs est organisée au sein de groupements villageois (GV), d'Unions Communales de Producteurs (UCP), d'Unions Départementales de Producteurs (UDP) et enfin au niveau national de la Fédération des Unions de Producteurs du Bénin (FUPRO). La filière riz est construite autour d'une Interprofession de la Filière Riz Bénin (IFRiz-B)⁹. La filière niébé est la moins organisée, les acteurs au niveau local s'identifiant aux UCP/UDP et à la FUPRO¹⁰. C'est par ailleurs pour cette filière parmi les trois, que les femmes sont le plus représentées (près d'un tiers) en tant que productrices.

28. **Sécurité alimentaire.** Selon l'indice de la faim dans le monde 2021¹¹, le Bénin se classe 82^{ème} pays sur 116 avec un score de 22,2, entrant dans la catégorie « état de faim grave ». Selon l'Analyse Globale de la Vulnérabilité et de la Sécurité Alimentaire (AGVSA) menée en juillet 2017, 9,1 pour cent des ménages, soit 1,09 million de personnes sont en état d'insécurité alimentaire globale, dont 0,7 pour cent, soit 80.000 personnes souffrant d'insécurité alimentaire sévère (figure 2, annexe 2), les départements de l'Atacora, du Zou, des Collines et du Couffo étant les plus touchés. Entre juin et août 2021, la situation de la sécurité alimentaire de 1,4 million de personnes a été classée comme stressée (phase 2 du Cadre Intégré de Classification de la sécurité alimentaire - IPC) avec 282.000 personnes confrontées à des niveaux de crise (phase 3)¹². Deux fois plus de ménages béninois ont une consommation alimentaire non adéquate en milieu rural (18,5 pour cent) qu'en milieu urbain (9,2 pour cent).

29. **Nutrition.** La malnutrition est considérée comme un problème majeur de santé publique au Bénin. La prévalence de la sous-alimentation est passée de 12 pour cent en 2004-2006 à 7,9 pour cent en 2018-2020. Les taux de retard de croissance sont cependant restés élevés : 31,3 pour cent des enfants de moins de cinq ans présentaient un retard de croissance en 2020¹³ avec des taux plus élevés en milieu rural et variables entre les départements (carte 3 et 4, annexe 2). La tendance à la baisse de la prévalence du retard de croissance reste très insuffisante pour atteindre l'objectif de 2030 inscrit dans la stratégie faim zéro du Bénin.

30. **Education.** Au cours des dix dernières années, le Bénin a investi plus de 3,5 pour cent du PIB dans l'éducation¹⁴. Le taux net de scolarisation (TNS) dans l'enseignement primaire est élevé et a atteint 97,2 pour cent en 2018¹⁵. Selon le plan sectoriel de l'éducation post 2015 (PSE 2018-2030), le taux brut d'accès au Cours d'Initiation (CI) était de 141 pour cent en 2015 alors qu'il est de 74 pour cent en dernière classe du primaire. Les taux de scolarisation entre les garçons et les filles présentent des disparités (voir annexe 2 sur les éléments genre dans les données de l'éducation primaire), le TNS des filles étant inférieur de cinq points de pourcentage à celui des garçons pour l'enseignement primaire et de six points de pourcentage pour l'enseignement secondaire en 2020. Si beaucoup d'enfants accèdent à l'école, les résultats en matière d'alphabétisation sont faibles : 42,4 pour cent des personnes de plus de 15 ans en 2018 savent lire et écrire, pourcentage qui diminue à 31,1 pour cent lorsque l'on regarde la population féminine¹⁶. Malgré des taux de scolarisation élevés, les taux de rétention sont faibles, conséquence de taux d'abandon élevés (12,8 pour cent avec 12,4 pour cent pour les filles et 13,1 pour cent pour les garçons, pour le taux d'abandon moyen pour le

⁹ Les acteurs de la filière riz se sont organisés en trois familles professionnelles à savoir : i) le Conseil de Concertation des Riziculteurs du Bénin (CCR-B) ; ii) le Cadre National des Transformateurs de riz du Bénin (CNTR-B) ; et iii) l'Association Nationale des Commerçants de Riz Local du Bénin (ANCRL-B) (IFRiz-B, 2019).

¹⁰ MAEP/PAM. 2020. Stratégie d'approvisionnement des cantines scolaires en vivres à partir de la production locale et son plan d'action 2020-2021.

¹¹ Global Hunger Index Benin 2021.

¹² CILSS. 2020. Cadre Harmonisé d'identification des zones à risque et des populations en insécurité alimentaire et nutritionnelle.

¹³ FAO. 2021. State of Food Security and Nutrition in the World.

¹⁴ <http://uis.unesco.org/en/country/bj>

¹⁵ Indicateurs de développement de la Banque mondiale (données extraites le 20/12/2021).

¹⁶ <http://uis.unesco.org/en/country/bj>

primaire à l'échelle du pays, allant jusqu'à 19,8 pour cent dans l'Atacora¹⁷) et les résultats scolaires restent limités.

Les **inégalités d'accès à l'éducation** persistent : les enfants vivant dans les zones urbaines ont une probabilité plus élevée d'aller à l'école que dans les zones rurales et les taux de fréquentation varient considérablement entre les départements avec des niveaux plus élevés dans les départements côtiers, l'Alibori ayant le taux d'accès et d'achèvement les plus faibles avec respectivement 35 pour cent et 24 pour cent selon le PND 2018-2025 (données de 2015). Le PSE 2018-2030 a pour objectif : i) d'accroître l'accès à l'éducation scolaire ; ii) d'assurer un meilleur accueil des enfants de 5 à 15 ans à une éducation de base en particulier dans les communes défavorisées ; iii) d'assurer le maintien de tous les enfants dans l'éducation de base à travers l'alimentation scolaire notamment ; iv) d'assurer le bien-être des enfants et des enseignants à travers des mesures d'accès à l'eau et de promotion de la santé et de l'hygiène.

31. **Genre.** Le Bénin s'est classé 148^{ème} sur 162 pays dans l'indice d'inégalité entre les sexes en 2019¹⁸. Les inégalités entre les hommes et les femmes, que ce soit en matière d'accès aux ressources productives ou de prise de décision dans les institutions, sont persistantes. Pourtant, le pays s'est engagé en faveur de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes. En 2009, le Gouvernement a adopté une politique nationale de promotion du genre (PNPG) qui vise à atteindre l'égalité et l'équité entre les sexes d'ici 2025 et servant de cadre de référence à l'ensemble des ministères pour agir en faveur des femmes. Selon le PND 2018- 2025, les inégalités persistantes entre les hommes et les femmes sont dues principalement à la faiblesse de l'instruction des femmes. L'analyse des ratios (Tableau 1 et 2 et figure 5, Annexe 2) montre que les disparités sont déjà visibles dans les écoles primaires et que les écarts se creusent à partir du cours moyen (CM1). Certains départements sont particulièrement touchés comme l'Atacora qui enregistre le ratio le plus bas de 0,83 contre 0,9 au niveau national¹⁹. Au niveau de l'organisation des producteurs, la faible représentativité des femmes au sein des organes des OP faïtières des réseaux URP et UDOPER reste une donnée quasi constante.

32. **Protection sociale.** Le Bénin a fait de la protection sociale l'un des six domaines prioritaires d'intervention avec pour pilier 3 du PAG (2016-2021) la nécessité d'améliorer les conditions de vie des populations, notamment par le renforcement des services sociaux de base et de la protection sociale (axe stratégique 6)²⁰. En 2014, les cantines apparaissent comme des filets sociaux importants dans la Politique Holistique de Protection Sociale (PHPS, 2013).

33. **Alimentation scolaire.** Les cantines ont été appuyées dès les années 1970 par le PAM, puis, à partir des années 2000, par le gouvernement à travers la Direction de l'Alimentation Scolaire (DAS) au MEMP. La Politique Nationale d'Alimentation Scolaire (PNAS) est adoptée en Conseil des Ministres en octobre 2014. En dehors des cantines du gouvernement (PNASI), différents acteurs et programmes s'investissent ou se sont investis dans l'alimentation scolaire au Bénin avec pour l'essentiel : le Partenariat Mondial pour l'Education²¹ (PME) dont les écoles bénéficiaires ont été intégrées au PNASI dès 2017 et CRS (Catholic Relief Services) qui a développé en 2018, dans le cadre d'un projet pilote, un modèle décentralisé de cantine basée sur des achats de proximité à des organisations de producteurs (OP). On notera également l'investissement de DANIDA à travers le PASEB dans 53 écoles du Zou en 2008- 2009 et le programme quinquennal (2009 – 2013) de l'UNICEF dans 18 communes du pays. Au démarrage du PNASI, le PAM fournit, parallèlement au PNASI, un appui à plus de 600 cantines additionnelles. Dans le cadre de l'ODD 2 « Faim Zéro », l'alimentation scolaire est une mesure inscrite dans le PAG pour améliorer la situation alimentaire et lutter contre la faim. L'objectif à terme est de couvrir toutes les écoles du pays avec un modèle orienté vers la production locale.

¹⁷ Annuaire Statistique Scolaire 2020.

¹⁸ PNUD 2020. Human Development Report 2020.

¹⁹ Annuaire des Statistiques Scolaires, 2020.

²⁰ Depuis 2016, le gouvernement a adopté le projet phare dans le cadre du PAG « Assurance pour le Renforcement du capital humain (ARCH) ». Ce projet a pour but d'offrir un paquet de quatre services comprenant l'assurance maladie, la formation, l'accès au crédit et l'assurance retraite. Ces services sont destinés en priorité aux plus démunis du secteur informel (agriculteurs, commerçants, transporteurs, artisans et artistes).

²¹ Le PME a assuré la distribution de repas dans 396 écoles réparties dans 17 communes (Alibori, Borgou, Atacora, Donga, Zou et Atlantique). Ces cantines remplacent les cantines appuyées par Fast Track Initiative (FTI) et ont gardé les mêmes modalités d'intervention.

34. **Crise COVID-19 :** Le gouvernement béninois a rapidement mis en place des mesures de confinement pour maîtriser la crise sanitaire. Une équipe de gestion de crise dirigée par le Chef de l'Etat a été mise en place et un plan de réponse nationale a été élaboré sous la responsabilité du Ministère de la Santé, pour renforcer la capacité de réponse nationale en matière d'achat d'équipements et de matériels médicaux, d'infrastructures sanitaires et de campagnes de sensibilisation. Malgré le nombre relativement faible de cas de malades, les mesures de confinement et la fermeture des frontières ont gravement affecté l'économie béninoise, les revenus des ménages, les inégalités et la pauvreté, et ont déstabilisé les systèmes de sécurité alimentaire et nutritionnelle déjà fragiles (rapport annuel pays - ACR, 2020).

1.3. SUJET DE L'EVALUATION

35. Programme prioritaire du PAG, le PNASI démarre en 2017, après deux ans d'interruption du programme de cantines gouvernementales. Clôturé en 2015, le bilan de ce dernier n'était pas satisfaisant en raison de ressources financières insuffisantes, de problèmes de gouvernance et de procédures de passation de marchés chronophages limitant la livraison des vivres dans les délais impartis. Le gouvernement décide d'octroyer un budget plus conséquent à l'alimentation scolaire et de déléguer au PAM la maîtrise d'œuvre du programme²² tout en s'inspirant de son modèle d'intervention avec pour objectif final la transition aboutie vers une alimentation scolaire intégrée, approvisionnée par la production locale de proximité.

36. **Document de projet.** Le PNASI est conçu pour toucher 1.574 écoles et 320.000 bénéficiaires en 2017 - 2018, sur une durée de 53 mois, soit douze trimestres scolaires, avec une fin de programme initialement prévue en juin 2021 (chronologie du PNASI, Annexe 3). Un premier addendum introduit la possibilité de dotations en nature qui sont déduites des dotations financières du gouvernement. La révision du budget (Addendum 2) prévoit l'inclusion de 1.600 écoles additionnelles et 298.400 bénéficiaires à la rentrée de septembre 2018,²³ augmentant ainsi la couverture à l'ensemble des départements du pays et aux 77 communes. Le document de projet renseigne les objectifs principaux et structure le programme autour de trois composantes (Tableau 1). Le cadre de résultat révisé au cours de l'évaluation intermédiaire présente l'ensemble des cibles à atteindre et indicateurs à suivre (Annexe 4).

Tableau 1. Objectifs (principal et spécifiques) et activités du PNASI

Objectif principal	Objectifs spécifiques (OS) de l'opération	Principales Activités
Renforcer l'Alimentation Scolaire au Bénin en développant une approche multisectorielle et en privilégiant les achats locaux pour améliorer les performances scolaires, la diversité alimentaire et la nutrition des	OS1 : Assurer régulièrement la fourniture des repas scolaires aux élèves des écoles primaires publiques et accroître les performances scolaires	<u>R1 - Sous composante 1 : Création et fonctionnement des cantines scolaires :</u> Ciblage des écoles ; Achat, stockage, livraison vivre ; désignation et formation des cuisinières, équipement des cantines. Mais aussi : organisation des campagnes de santé ²⁴
	OS2 : Utiliser l'école comme un point d'entrée pour faire converger les appuis à l'éducation, à l'agriculture, à la santé (approche multisectorielle)	<u>R2 - Sous Composante 2 : Renforcement des capacités des acteurs :</u> mobilisation et formation des partenaires et acteurs locaux au niveau décentralisé pour un approvisionnement local des cantines ; identification et renforcement des exploitants locaux pour la fourniture de vivres, structurations des groupements au niveau local, formation sur les procédures d'achats et renforcement de la capacité de stockage.

²² La délégation de maîtrise d'œuvre est formalisée par un accord entre le gouvernement et le PAM (20 juillet 2017) et matérialisée par un trustfund (TF201090).

²³ L'addendum est signé le 26 décembre 2018, 4 mois après la rentrée des classes.

²⁴ Une activité qui semble plutôt correspondre à l'OS2 du PNASI mais figure dans la composante 1.

élèves dans les écoles à cantines.	OS3 : Investir dans le développement du cadre institutionnel et améliorer le pilotage, la coordination et le suivi du PNASI au Bénin	<u>R3 - Sous Composante 3 : Pilotage Coordination durable des cantines</u> : Concerne principalement le renforcement de capacités des parties prenantes pour la pérennisation des cantines : Mise en place et accompagnement des comités de gestion des cantines, la mise en place des cadres de suivi du PNASI, des outils de monitoring et de gestion mais aussi la construction de points et d'eau dans les écoles.
------------------------------------	--	--

37. **Bénéficiaires.** Les bénéficiaires du PNASI sont les élèves des écoles primaires et maternelles. Les cibles annuelles et en fin de programme n'ont pas été révisées lors de l'addendum n°2. En tenant compte d'un taux d'accroissement des effectifs de 3 pour cent, la cible finale est évaluée à 687.713 élèves sur l'année scolaire 2021-2022 (Annexe 5). Il n'y a pas d'objectif chiffré pour les autres bénéficiaires du PNASI (membres des comités de gestion des cantines scolaires intégrées (CGCSI), producteurs locaux et membres des institutions qui doivent être formés par le PNASI dans le cadre du renforcement de capacités) qui sont peu décrits dans le document de projet de même que l'activité de renforcement elle-même. Une désagrégation par genre est introduite dans les cibles et les indicateurs de suivi afin de compenser une défaillance du document de projet relevée lors de l'évaluation intermédiaire. Le PNASI peut participer à réduire les disparités de genre en agissant sur la scolarisation des filles, sur l'éducation et l'accès à la formation des femmes et sur leur rôle dans les communautés.

38. **Ration et achats locaux.** Le PNASI prévoit de distribuer 165 rations par an, composées de céréales (150 grammes), de légumineuses (30 gr), d'huile végétale (10 gr) et de sel iodé. Le transfert annuel prévu est ainsi estimé à 31,845 kilogrammes par élève. Sur cette base et en fonction du nombre annuel d'élèves, le volume total prévu est estimé à 80.648 tonnes²⁵ (Annexe 5) pour l'ensemble du programme. Une partie croissante doit être achetée localement (augmentation de 10 pour cent par an à partir de 2018), en démarrant par un projet pilote en 2018. Ainsi en 2021, 35 pour cent des vivres doivent être achetés sur le marché local²⁶. Au niveau du cadre de résultat, cet approvisionnement sur le marché n'est pas différencié de l'approvisionnement auprès des producteurs locaux. La ration de base est complétée par des condiments apportés par les communautés pour préparer la sauce. Ce volume n'est ni planifié ni suivi. En dehors de cet apport (en nature et/ou en cotisation), les communautés bénéficiaires sont mobilisées sur des activités annexes mais capitales pour le fonctionnement de la cantine (jardin et champs scolaires, fourniture de bois et d'eau, construction de la cantine).

39. **Financement et couverture.** Le PNASI est financé à cent pour cent par le gouvernement du Bénin pour la composante 1. Les fonds sont alloués par tranche par le MEMP puis par le MPD pour la partie approuvée par l'addendum. Les deux autres composantes (composantes 2 et 3) sont financées par des fonds additionnels mobilisés auprès des partenaires techniques et financiers (PTF) du PAM. Le budget du PNASI a évolué de manière conséquente de 27 milliards de FCFA à 48,8 milliards de FCFA pour intégrer l'augmentation du nombre de bénéficiaires en 2018²⁷. Le gouvernement affiche des objectifs de couverture universelle dans un avenir assez proche : la couverture dépasse 50 pour cent des écoles primaires au début de l'année 2022 et le gouvernement prévoit une extension du programme à 75 pour cent des écoles d'ici fin 2022.

40. **Acteurs impliqués et partenaires** (Annexe 6). Le PAM est mandaté par le gouvernement pour assurer la mise en œuvre du PNASI. Celle-ci implique une collaboration étroite avec le MEMP, ministère sectoriel chargé de l'alimentation scolaire, avec le MPD qui joue un rôle de coordination, mais également avec les autres ministères sectoriels concernés (santé, agriculture, protection sociale, ect). L'approche du PNASI

²⁵Ce chiffre est légèrement supérieur à celui de l'addendum (76.000 MT). La méthode de calcul n'est pas explicitée au niveau de l'addendum (absence des chiffres concernant les bénéficiaires). Le programme prévoyait un transfert monétaire à petite échelle pour la réalisation d'achats de vivres par les communautés, pilote non réalisé, ce qui peut expliquer un volume légèrement inférieur.

²⁶Cible 2021, document de projet.

²⁷Cette augmentation fait suite à la table ronde des bailleurs de fonds en juillet 2018 au cours de laquelle le PNASI est présenté comme PROCAS (Programme des cantines Scolaires) et qui aboutit à la promesse d'engagement financiers additionnels.

implique également une collaboration avec des OP pour l'approvisionnement en vivres, des coopératives, des commerçants et collecteurs privés. Les collectivités territoriales sont incontournables pour la mobilisation communautaire, l'ancrage du projet au niveau local et leur rôle dans la fourniture d'infrastructures indispensables à la cantine. Les partenariats avec les PTF (coopérations, fondations, organisations privées) se sont multipliés à partir de 2020. Pour mettre en œuvre le PNASI dans douze départements et 77 communes du pays, le PAM contractualise avec des Organisations Non Gouvernementales (ONG) partenaires opérationnels. Réparties par département d'intervention, sept ONG ont été engagées pour l'année scolaire 2017-18, 10 en 2018-2019 et 8 entre 2019 et 2021. (Annexe 7). Afin d'assurer la pérennisation du programme au-delà de l'intervention du PAM, la plupart des partenaires et acteurs impliqués sont aussi bénéficiaires de formation et accompagnement continu dans le cadre du renforcement de capacités.

Cadre logique et théorie du changement

41. Le cadre logique (CL), fournit par le document de projet, reprend par objectif spécifique, les trois composantes majeures du PNASI dont les effets synergiques doivent permettre d'améliorer durablement les performances scolaires et la diversité alimentaire et nutritionnelle des élèves bénéficiaires.

42. Selon la théorie du Changement du PNASI (reconstituée lors de l'évaluation intermédiaire, Annexe 8), les intrants et ressources du PNASI permettent de mettre en œuvre les activités essentielles au fonctionnement des cantines scolaires et à la fourniture de repas chauds dans les écoles. Ils permettent de renforcer la capacité des acteurs locaux à mettre en place une approche multisectorielle tournée vers la production locale (35 pour cent des achats réalisées localement, 40 pour cent des écoles disposant d'un jardin scolaire). Ils cherchent à maximiser l'impact en nutrition (100 pour cent des écoles mettent en place le déparasitage et l'éducation nutritionnelle, 100 pour cent des écoles avec un dispositif de lavage des mains). Ainsi, les activités des composantes 2 et 3 doivent permettre d'assurer la pérennisation du projet et d'amorcer une transition vers un modèle d'approvisionnement local des cantines. Ainsi, si le premier objectif du PNASI est de réduire les abandons scolaires et d'améliorer les taux d'achèvement au primaire, les enjeux du programme dépassent largement ceux de l'éducation en souhaitant contribuer au développement économique et social du pays.

43. Les résultats directement obtenus vont permettre plusieurs effets intermédiaires : abandon de pratiques néfastes telles que le travail illicite et le mariage précoce, adoption de bonnes pratiques d'hygiène et alimentaire. Ils permettront au niveau des communautés ciblées une appropriation et une gestion locale des cantines y compris un approvisionnement des vivres par la communauté et les petits producteurs supportés par le projet. L'ensemble aura des effets attendus plus larges d'une part sur l'éducation (rétention, assiduité, encouragement des inscriptions) mais aussi sur le plan social (santé grâce à une meilleure hygiène et nutrition) et économique (production et transformation agricole, amélioration de la commercialisation, dynamisation des filières nationales, filet de sécurité alimentaire pour les familles).

44. La portée nationale du PNASI et les effets de synergies internes au programme entre la santé, la nutrition, les bénéfices sociaux et économiques et l'éducation au sens large devront maximiser son impact du programme et sa viabilité sur le long terme sera assurée par le biais des actions de renforcement de capacités sur le plan communautaire et institutionnel.

1.4. METHODOLOGIE, LIMITES ET CONSIDERATIONS ETHIQUES DE L'ÉVALUATION

45. La méthodologie adopte une approche fondée sur la Théorie du changement du PNASI. L'approche méthodologique est similaire à celle de l'évaluation intermédiaire du PNASI, permettant la comparabilité des résultats (méthodologie complète en Annexe 9). Les questions et indicateurs d'évaluation ont par contre évolué, pour tenir compte d'une part des résultats de l'évaluation intermédiaire et d'autre part des évolutions du programme entre 2017 et 2022, avec une attention plus forte sur les composantes 2 et 3 du PNASI.

46. **Matrice d'évaluation.** Conformément aux critères d'évaluation détaillés dans les termes de référence de l'étude, la matrice d'évaluation a structuré le travail de l'équipe autour de six grandes questions (Q) d'évaluation : Q1 - la pertinence ; Q2 - l'efficacité ; Q3 - l'efficience ; Q4 - la durabilité ; Q5 - la cohérence ; Q6 - mesure des effets. Elle intègre les hypothèses formulées dans le cadre de la théorie du changement et se décline en 21 sous questions, chacune étant associées à plusieurs indicateurs (Annexe 10). La matrice a structuré les guides d'entretien, guides ajustés au fur et à mesure du déroulement de la collecte sur le terrain en fonction des premières informations collectées.

47. **Triangulation.** Plusieurs sources d'informations sont systématiquement mobilisées pour renseigner chacun des indicateurs. Cette approche à méthodes mixtes permet de diversifier les sources d'information et les méthodes d'analyse et donc de trianguler afin de renforcer la validité des données collectées. L'analyse des informations collectées permet de confronter les données selon les sources d'informations différentes et les groupes de personnes interrogées, et ce pour chaque indicateur. L'EE fait ensuite une synthèse (incluant l'analyse des données quantitatives si appropriée et disponible) tout en veillant à conserver la plus grande impartialité. Cette confrontation peut mettre en évidence une appréciation convergente de certains indicateurs et sous-questions d'évaluation et conforter l'appréciation d'un critère d'évaluation ; elle peut également révéler des divergences. Elle permet d'écarter les données aberrantes, non expliquées ou non répétées.

48. **Analyse de la documentation et des données.** Elle fournit une première base d'information, à la fois quantitative et qualitative. Cette analyse se fait avant, pendant et après la collecte de données de manière dynamique et évolutive. La revue documentaire est composée de documents de politiques et de programmes nationaux, de documents stratégiques et opérationnels de parties prenantes du PNASI et des documents de travail internes au PAM et au MEMP. Les données quantitatives traitées concernent : (i) les indicateurs de résultat et de performance pour les trois composantes du PNASI ; (ii) les bases de données du programme et les résultats chiffrés pertinents produits par le PAM ; (iii) les données collectées par l'équipe d'évaluation. Ces données sont analysées sous l'angle temporel (évolution sur la durée du projet) et géographique.

49. **Plan d'échantillonnage.** En amont de la collecte, un plan d'échantillonnage a été réalisé par l'équipe à l'échelle communale (Annexe 9). Les départements et les communes visités ont permis d'avoir un échantillon représentatif de différents contextes dans lesquels se déroulent le PNASI. Les écoles ont été sélectionnées en concertation avec les ONG intervenant dans la zone et sur la base d'une liste de critères variés (effectif scolaire, mobilisation communautaire, participation communautaire pour les cotisations, localisation et logistique d'accès). La liste des écoles et leurs caractéristiques sont présentées en annexe 12. En moyenne²⁸, chaque binôme a visité deux écoles par jour, soit un total de 25 écoles. La variété des écoles visitées a permis à l'équipe d'évaluation d'identifier et d'analyser les facteurs influençant les performances du PNASI. Les coopératives impliquées dans le projet ont été rencontrées afin de recueillir leur point de vue sur la relation et le processus engagé avec le PAM concernant les achats de vivres.

50. **Entretiens.** Les entretiens collectifs ou individuels, semi directifs (guides d'entretien en Annexe 11) permettent de compléter et de trianguler les informations qualitatives relevées dans la documentation. Ils ont été conduits auprès de l'ensemble des parties prenantes pertinentes pour le projet (Annexe 12). Au niveau déconcentré, l'équipe a rencontré 34 agents des ONGs opératrices (cadre et terrain dont 6 femmes) et 21 membres des services étatiques dans les sept départements visités. Au total, 302 personnes ont été interrogées (Annexe 13), dont 9 pour cent représenté par les agents du PAM/SNU, 12 pour cent par les agents du gouvernement, 12 pour cent par le personnel des ONGs (cadre et terrain), 7 pour cent par les élus locaux, maires et chefs de village, 20 pour cent par les directeurs et enseignants, 7 pour cent par les cuisinières, 23 pour cent par les membres des CGCSI et APE, 8 % par les parents d'élèves et 3% par les producteurs. Sur l'ensemble 25 pour cent des personnes interrogées sont des femmes, avec plus de la moitié d'entre elles réparties sur trois groupes principaux : Directrices/ enseignantes, cuisinières, CGCSI et APE et agents du gouvernement.

51. **Les enjeux du genre** ont été pris en compte dans les sous-questions et les indicateurs de la matrice d'évaluation, dans le plan d'échantillonnage des écoles et des personnes interviewées dans les écoles²⁹ (femmes, hommes, filles et garçons). L'analyse des indicateurs de résultats a été désagrégée par genre et l'équipe a cherché à évaluer les effets du programme sur l'éducation des filles ainsi que les changements constatés ou attendus sur le statut socioéconomique des femmes. Le rôle des femmes dans les activités et des modalités de mise en œuvre et leur participation à l'atteinte des résultats, ont fait l'objet d'une attention particulière.

²⁸ Le nombre d'écoles visitées a varié suivant le temps de trajet ou l'indisponibilité des interlocuteurs.

²⁹ L'implication des femmes et des groupements de femmes du village a été un critère utilisé dans la sélection des écoles à visiter.

52. **Ethique.** Les évaluations décentralisées du PAM doivent être conformes aux standards et normes éthiques du PAM et du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (GNUE). Les prestataires qui réalisent les évaluations sont responsables de la préservation et de la garantie des considérations éthiques à toutes les étapes du cycle d'évaluation. Cela comprend, sans s'y limiter, la garantie d'un consentement éclairé, la protection de la vie privée, le respect de la confidentialité et de l'anonymat des participants, la garantie de la sensibilité aux réalités culturelles, le respect de l'autonomie des participants, la garantie d'un recrutement équitable des participants (notamment des femmes et des groupes socialement exclus tels que les membres des comités de gestion analphabètes qui ont été appelés à participer aux entretiens semi directifs lorsque cela était possible) et la garantie que l'évaluation ne cause aucun préjudice aux participants ou à leurs communautés. Le port du masque dans le contexte sanitaire post covid a potentiellement induit une distance potentielle entre les évaluateurs et les personnes interrogées, bien que non réellement perçue par les évaluateurs. Dans les écoles, les réunions regroupant un nombre important de personnes ont eu lieu à l'extérieur.

53. **Limites.** L'accès à des données fiables et exploitables constitue la limite principale de l'évaluation. Les données ont été transmises tardivement pendant le processus d'évaluation : de nombreux documents ont été transmis lors de la mission terrain, notamment à la fin, ne permettant pas leur traitement suffisamment tôt pour compléter l'analyse. Certaines données, notamment concernant les achats et les informations budgétaires n'ont pas été fournies bien que demandées, limitant fortement l'analyse des dimensions financières et productives du PNASI. Les données des premières années du programme sont incomplètes, elles ne comportent pas de désagrégation par genre et n'ont pas pu être exploitées.

54. La fiabilité des données constitue également une limite majeure : multiplication des versions transmises avec des données différentes exigeant un temps d'analyse et de croisement conséquent, manque d'harmonisation entre les années (voire entre les mois d'une même année), manque d'harmonisation dans les indicateurs présentés dans les bases de données, base temporelle différente (année scolaire, année civile, période de 18 mois pour certains rapports), impossibilité de rapprocher les bases de données du PNASI avec celles du MEMP. Pour contourner ce problème, les analyses se sont concentrées sur quelques fichiers (base mensuelle) complets et vérifiés par l'unité de Suivi et Evaluation du BP PAM (S&E). Ainsi, certains résultats ne sont fournis que pour les années 2019, 2020 et 2021. Les résultats sont présentés par année calendaire pour suivre la présentation du document de projet et les bases de données du PAM, consolidées par année civile et non par année scolaire.

55. L'étendue des champs thématiques et des acteurs concernés par le PNASI avec la multiplication des partenariats au cours des deux dernières années impliquent de prioriser certains domaines d'activités selon leur degré d'importance, laissant certains champs moins bien couverts par l'évaluation. C'est le cas notamment des secteurs de la protection Sociale et de l'approvisionnement en eau, qui doivent jouer un rôle dans le programme mais sont jusqu'à présent peu impliqués et ont été faiblement couverts par cette évaluation. La prise en compte du genre, bien que faiblement considéré dans le projet, est en revanche couverte par l'évaluation et apparaît dans l'ensemble des questions d'évaluation.

56. L'itinéraire de la mission a dû tenir compte de la fermeture des écoles entre le 18 et le 27 février 2022, ce qui a limité les visites terrain au cours de cette période (calendrier de la mission en annexe 1).

2. Constatations de l'évaluation

2.1. PERTINENCE : DANS QUELLE MESURE LA CONCEPTION DE L'INTERVENTION A-ELLE ETE PERTINENTE POUR LE CONTEXTE DU BENIN ?

SQ 1-1 : Dans quelle mesure l'intervention est-elle en phase avec les besoins des groupes les plus vulnérables (hommes et femmes, garçons et filles) ?

L'intervention donne une place aux groupes vulnérables que sont les enfants, sans distinction de sexe et par ricochet aux parents d'élèves que sont les hommes et les femmes responsables de l'alimentation de leurs enfants.

57. Le PNASI, en répondant à un double objectif de scolarisation et de sécurité nutritionnelle, adresse les besoins de groupes cibles. Le PNASI, dans sa formulation, a fait un état des lieux et exploite les expériences antérieures face à la situation de la scolarité, de sécurité alimentaire, la santé, l'hygiène et assainissement et nutritionnelle du groupe cible (I1). Le contexte scolaire béninois est caractérisé par un faible taux de rétention consécutif au fort taux de redoublement et d'abandon scolaire. Le taux d'achèvement est de 60 pour cent en moyenne en 2015 (59,3 pour cent pour les filles contre 59,9 pour cent pour les garçons). La pauvreté est un facteur important d'abandon scolaire. Beaucoup d'enfants issus de milieux défavorisés abandonnent l'école pour travailler et subvenir aux besoins de leur famille ou pour des raisons de santé³⁰. Les enfants vulnérables font face à une demande scolaire plus fragile alors que l'éducation est un facteur de sortie de la pauvreté.

58. Le programme répond à une préoccupation majeure d'insécurité alimentaire au Bénin en apportant un transfert de vivres au groupe cible des enfants scolarisés et en répondant à un besoin nutritionnel préoccupant. En effet, le Bénin est caractérisé par un taux de malnutrition chronique de 34,4 pour cent en 2014 (document MICS 2014, utilisé pour l'élaboration du document de projet du PNASI), au-dessus du seuil critique de l'Organisation Mondiale de la Santé. Des mesures d'envergure, s'inscrivant dans la durée, adressant les causes multifactorielles de la malnutrition sont nécessaires pour inverser la tendance. Le PNASI, grâce à son approche intégrée et multifactorielle, permet de maximiser l'impact en nutrition (hygiène, santé, éducation nutritionnelle, promotion des aliments locaux à haute valeur nutritionnelle). Mais, dans sa conception initiale, le PNASI ne prend pas en compte les enfants de moins de cinq ans, groupe principalement à risque sur le plan nutritionnel et cible majeure des programmes de nutrition.

59. Avec une intention de couverture universelle, le projet cible avant tout les zones rurales du pays ce qui permet d'adresser en partie les enjeux de vulnérabilité scolaire et de sécurité alimentaire (I2). En effet, les enfants vivant en milieu urbain ont plus de probabilité d'accéder à l'école que ceux du milieu rural³¹. L'insécurité alimentaire est plus prononcée en milieu rural qu'en milieu urbain avec respectivement 15 pour cent contre 8 pour cent de la population en insécurité alimentaire³², de même que les taux de malnutrition chronique. Deux fois plus de ménages ont une alimentation inadéquate en milieu rural comparé au milieu urbain³³.

60. Ainsi, avec une cible ambitieuse (1.574 puis 3.174 écoles, soit une cible finale de 51 pour cent du nombre d'élèves total), le PNASI peut prétendre à une couverture nationale tout en conservant une logique de ciblage en se focalisant sur le milieu rural, critère de choix pertinent par rapport aux enjeux de vulnérabilité dans ses domaines d'action. Un deuxième niveau de ciblage sur la base de critères du document de projet et établis sur des critères de vulnérabilité³⁴, permet de prioriser les communes à impacter en y

³⁰Source : Etude sur les causes des abandons scolaires des enfants dans les écoles primaires publiques du Bénin, République du Bénin (2015).

³¹ Le taux d'accès au primaire est de 90 pour cent en milieu urbain contre 20 pour cent en milieu rural, soit un écart de 15 points qui reste constant tout au long du cycle (EMICOV 2015).

³² AGVSA, 2013

³³ Sur la base du score de consommation alimentaire (AGVSA, 2017).

³⁴Il s'agit du taux d'insécurité alimentaire, du taux de pauvreté, du taux de malnutrition, du taux de scolarisation et du taux d'abandon au niveau du primaire.

incluant une plus grande proportion d'écoles à cantines. Ainsi, les communes remplissant les critères liés aux enjeux de vulnérabilité et de faible performance scolaire sont globalement priorisées (Annexe 14).

61. En 2018, l'ajout de l'Alibori (écarté du premier ciblage en raison de la présence d'autres acteurs dans le domaine de l'alimentation scolaire) permet d'accroître la pertinence du ciblage face à la vulnérabilité scolaire, ce département ayant un profil scolaire à part avec un taux d'accès et d'achèvement particulièrement bas³⁵ comme soulignés dans le PND 2018- 2021.

62. Par contre, le critère spécifique de zone à faible taux de scolarisation des filles n'a pas été exploité en vue de toucher davantage de filles en les incitant à venir à l'écoles. Les critères de ciblage ne tiennent pas compte directement de la migration des enfants, facteur important de la sous-scolarisation et d'abandon scolaire.

63. La ration proposée respecte les normes de PAM et permet de respecter les besoins nutritionnels standardisés des enfants de cet âge. Elle prend en compte les habitudes alimentaires et est standardisée sur l'ensemble du territoire. Des efforts peuvent être fournis pour une meilleure prise en compte des spécificités tant au niveau des habitudes alimentaires (manioc, maïs, haricot local, etc) que de la disponibilité en produits vivriers de chaque région (I3). Les études spécifiques croisant la valeur nutritive des aliments locaux avec les habitudes alimentaires permettront de faire des propositions pour améliorer la ration grâce aux apports locaux qui tiendront compte des spécificités régionales de production selon les zones agroécologiques du pays.

64. Le panier alimentaire distribué ne contient pas de produits frais et permettrait sans doute de couvrir 40% des besoins journaliers en macronutriments (glucides, protéines, lipides...) chez les élèves. La fortification de l'huile et du sel permet de couvrir les besoins en Vitamine A et en Iode mais la ration n'est pas en mesure de couvrir les besoins en micronutriments comme le fer et le zinc.

65. Les achats locaux des produits alimentaires visent d'une part à disposer de produits vivriers de base correspondant aux principaux régimes alimentaires des écoliers, et d'autre part, à contribuer à l'amélioration des revenus des producteurs et constituer ainsi une forme d'encouragement à l'intensification des productions. Ils contribuent à réduire les empreintes environnementales des opérations d'approvisionnement.

66. L'approvisionnement en vivres et la distribution de repas chauds sont adaptés aux besoins des écoliers en milieu rural puisqu'il y a rarement la possibilité d'acheter un repas déjà prêt autour de l'école. Cette modalité permet de contrôler la qualité du repas, d'y introduire des aliments fortifiés et donc de participer à l'atteinte d'un objectif nutritionnel. La distribution tous les jours d'ouverture de l'école permet d'assurer un filet social de sécurité constant sur l'année ce qui est primordial pour les groupes à risque que la cantine prend en compte. En outre, une distribution uniquement au cours de certaines périodes engendrerait de trop grandes variations dans la présence des enfants, affectant les rendements scolaires.

SQ1.2. Dans quelle mesure l'intervention est-elle alignée sur les priorités du PAM, des bailleurs, partenaires et institutions et les priorités du gouvernement ?

Le PNASI s'inscrit dans les priorités du gouvernement du Bénin et répond à une forte volonté politique. Il tient compte globalement des acquis de précédents travaux et répond à des besoins essentiels identifiés par le secteur de l'éducation, de l'agriculture et de la santé.

67. Etant un programme du gouvernement, le PNASI répond aux enjeux nationaux tant en matière d'éducation, de sécurité nutritionnelle mais aussi de développement agricole dans le pays. Ainsi, selon les différentes composantes, il est noté un alignement avec les différents politiques et stratégies nationales sectorielles concernées (I4). Dans le PAG 2016-2021, le gouvernement réaffirme sa volonté de développer le système éducatif en y consacrant une part importante de ressources et inscrit parmi les projets prioritaires du MEMP, le Projet d'Extension des Cantine Scolaires dans toutes les Ecoles en Zone rurale du Bénin (PECaSEZ) qui préfigure le PNASI.

68. L'alimentation scolaire est reprise dans le Plan Sectoriel de l'Education (PSE) 2018-2030, comme un moyen d'assurer le maintien de tous les enfants à une éducation de base. Selon ce document, le Programme

³⁵ Respectivement 35 pour cent et 24 pour cent.

National Alimentation Scolaire doit se faire selon une approche intégrée tout en ciblant les zones de sous-scolarisation. Il n'apparaît pourtant pas de manière explicite dans le Plan National de Développement qui met en avant l'accès à une éducation équitable, inclusive et de qualité pour tous, y compris les personnes à besoins spécifiques.

69. Les cantines apparaissent comme des filets sociaux importants dans la politique holistique de protection sociale de mars 2013 (PHPS). La cantine y figure comme un des principaux modes de transfert social utilisé dans le secteur de l'éducation. L'axe 1 de la stratégie recommande d'étendre la couverture des cantines scolaires aux zones déshéritées et à mauvais indicateurs de scolarisation et de pauvreté.

70. Sur le plan de la sécurité alimentaire et de l'Agriculture, le PNASI s'aligne avec la vision et les trois axes stratégiques du Plan Stratégique de Développement du Secteur Agricole 2025 : l'approvisionnement local des cantines constitue une promotion et une amélioration de l'agriculture béninoise en appuyant la structuration des chaînes de valeurs ajoutées (production, transformation, normalisation, standardisation et labellisation, cadre de concertation et commercialisation). La fourniture des repas scolaires permet aussi de participer à l'amélioration de la sécurité alimentaire et nutritionnelle des populations vulnérables, axe stratégique du PSDSA.

71. Les PTF du secteur de l'éducation adhèrent au PNASI (I4) puisqu'ils répondent favorablement à la table ronde des bailleurs de juillet 2018³⁶. Les partenaires du PAM, en particulier la Coopération allemande et hollandaise soutiennent pleinement la stratégie du PNASI avec une stratégie s'alignant sur un objectif de scolarisation et sur la sécurité nutritionnelle, identifiant ainsi l'alimentation scolaire comme un axe stratégique. La Coopération hollandaise, particulièrement engagée sur la nutrition et la promotion de la production locale, affiche son adhésion à l'alimentation nutritive des apprenants et au soutien des petits producteurs par les achats locaux. L'objectif d'améliorer la production locale d'aliments à haute valeur nutritionnelle, par le biais de la fortification alimentaire, répond aux ambitions fixées par un modèle d'Alimentation Scolaire liée à la Production locale (ASPL).

72. Le PNASI tient compte dans sa conception du diagnostic SABER 2017³⁷ (I5) ainsi que les éléments majeurs du plan d'action issues d'un atelier participatif mené à Cotonou en avril 2017³⁸. En reprenant les cinq composantes du plan d'action, le PNASI doit permettre d'améliorer le diagnostic SABER 2017 sur les cinq piliers stratégiques dont le statut est alors qualifié d'émergent pour quatre d'entre eux³⁹ et de latent pour la conception et mise en œuvre (cinquième pilier)⁴⁰.

73. La formulation du PNASI s'est nourrie de l'analyse des forces et faiblesses (selon divers critères tels que le coût efficacité, la gouvernance, les capacités des institutions impliquées) des différents modèles de cantine en place au Bénin depuis le début des années 2000⁴¹. Le document d'analyse comparative sur les différents modèles de cantines scolaires est relativement bien exploré pour détailler les modalités de mise en œuvre du PNASI au niveau du fonctionnement des cantines. Par contre, si l'approvisionnement en produits locaux est bien un objectif affiché, le diagnostic de la situation (y compris les passations de marchés) et les modalités de mise en œuvre restent peu précis⁴². Les difficultés d'approvisionnement et la faiblesse de l'inclusivité des passations de marchés soulignées dans le rapport SABER 2017 sont peu documentées et il n'y a pas d'analyse nourrissant les modalités de mise en œuvre de la composante 2 (I5).

74. Les objectifs du PNASI sont alignés avec les objectifs du PAM au Bénin (I6). Le PNASI fait partie intégrante du PSP à partir de 2019, dont il est la composante majeure, en représentant 90 % de l'objectif stratégique 1. La stratégie globale de l'alimentation scolaire du PAM a évolué de la distribution de repas scolaires vers une stratégie intégrée afin que les enfants en âge scolaire bénéficient d'un ensemble plus large

³⁶ Coopération allemande, Suisse et hollandaise, la Banque Mondiale, La Banque Islamique de Développement, l'USAID.

³⁷ Systemic Approach for Better Education Results.

³⁸ Atelier d'évaluation des capacités nationales et d'élaboration d'un plan d'Action pour l'Alimentation et la Nutrition Scolaire au Bénin avec l'Outil SABER, Avril 2017.

³⁹ Il s'agit des piliers « cadres politiques », « capacité financière », « capacité institutionnelle et coordination » et « Rôle des communautés ».

⁴⁰ Principalement en raison de la faiblesse du suivi et monitoring de l'alimentation scolaire et de la non maîtrise des circuits d'approvisionnement.

⁴¹ AFD – DANIDA 2012 et Garnier et Gbénu 2010, Evaluation de l'efficacité des différents types de cantines scolaire au Bénin – 2010.

⁴² Il est uniquement suggéré de se baser sur les résultats d'un pilote à mettre en place.

de services de santé et de nutrition (stratégie d'alimentation scolaire du PAM 2020-2030). Dans cette approche, le PAM doit changer sa façon de travailler avec les gouvernements et apporter un soutien pour augmenter la durabilité d'une alimentation scolaire inscrite dans les programmes nationaux de développement. Fort de son expertise en la matière, il doit fournir un soutien politique et une assistance technique. En tant que programme intégré, visant une alimentation scolaire durable, le PNASI entre complètement dans la stratégie d'alimentation scolaire du PAM. Le PAM fournit une expertise pour mettre en œuvre la compétence 1 et renforce les capacités du gouvernement au travers de la composante 3.

75. Tout en étant un programme du gouvernement dont l'exécution est confiée au PAM en tant que partenaire et conseiller technique, le PNASI intègre dans sa conception les standards de l'institution. L'accord qui lie le gouvernement au PAM⁴³ lui réserve le droit de contrôler la qualité des vivres distribués afin de respecter ses standards de qualité. Cette exigence de respect des normes rentre en conflit avec la réalisation des achats locaux. Certains indicateurs institutionnels du PAM sont absents du cadre logique initial du projet et les marqueurs de genre ne figurent pas dans les cadres logiques et cadres de résultat (lorsque ceux-ci figurent dans le cadre de résultats du PSP).

SQ1-3 Dans quelle mesure la conception de l'intervention était-elle sensible au genre ?

Le PNASI dans sa conception tient peu compte du genre dans l'analyse de la situation tant sur le plan scolaire que nutritionnel. Il ne propose pas une approche transformative du genre.

76. L'alimentation scolaire inclusive est vecteur potentiel de la promotion de l'équité de genre. Cependant, le PNASI, dans sa conception, y est peu sensible. Ainsi, il ressort du document de projet que le genre est très peu reflété dans l'analyse de la situation de référence, notamment le contexte scolaire. Ceci se reflète autant dans le dispositif de suivi initial qui ne traite pas de façon spécifique les femmes, les filles, les hommes et les garçons, que dans les activités puisqu'il n'est prévu aucune action de discrimination positive en faveur des filles pour assurer la réduction des disparités existant entre les deux sexes. De même, la participation des communautés n'a pas été désagrégée au niveau des indicateurs en vue de détecter la situation des femmes et des hommes et les besoins de renforcement des capacités n'ont pas été définis selon le sexe. Enfin, le désir d'acheter les vivres auprès des OP n'a pas engendré d'engagements spécifiques en matière de prise en compte des OP féminines, le développement des activités de maraîchage au sein des écoles ne sont pas orienté particulièrement en faveur des femmes au niveau du document de projet. L'introduction bien structurée de produits frais, pourrait être une opportunité pour les femmes qui sont dans la production maraîchère, la commercialisation du lait frais, la transformation et la commercialisation du fromage et contribuerait à mieux les valoriser dans leur rôle de production agricole et à améliorer leur revenu pour une autonomisation. Cela ne semble pas encore réaliste compte tenu du manque de structuration du programme pour favoriser les circuits courts de proximité mais serait une piste à explorer.

SQ1.4. Dans quelle mesure le cadre des résultats (indicateurs) défini est-il pertinent et adapté pour la mesure des résultats du Programme ?

Le cadre de résultat présenté et approuvé suite à l'évaluation intermédiaire présente un ensemble d'indicateurs qui permet globalement de rendre compte de l'avancée du programme par rapport aux objectifs fixés. Toutefois, quelques indicateurs sont peu pertinents et fiables, et le manque de cibles et de données de base ne permettant pas toujours d'illustrer la progression et l'atteinte des résultats.

77. **Le cadre logique du PNASI** fourni par le document de projet reprend en objectifs spécifiques les trois composantes majeures, à savoir : la fourniture de repas scolaires (OS1), l'adoption d'une approche multisectorielle au niveau des écoles (OS2), le renforcement des cadres institutionnels et le suivi évaluation du PNASI (OS3). L'évaluation intermédiaire a souligné certaines faiblesses au niveau du cadre logique du document de projet, notamment un manque d'indicateurs pour certaines composantes et pour l'objectif général. La dimension opérationnelle de l'approche multisectorielle reste faiblement transcrite dans le cadre logique et n'est que très peu mesurée. Certaines activités ne sont pas toujours rattachées au résultat correspondant (tel que le suivi médical et sanitaire des élèves dans l'objectif 1, ou la construction des points d'eau dans l'objectif 3) et il en est de même pour les indicateurs. La prise en compte du genre dans les indicateurs a évolué au cours du projet (SQ2.3).

⁴³ Accord entre le Gouvernement du Bénin et le PAM relatif à la mise en œuvre du PNASI dans les zones en insécurité alimentaire et en sous-scolarisation.

78. **Composante 1.** Le cadre de résultat (annexe 4) permet de mesurer la progression des activités et les résultats directs du programme en matière d'alimentation scolaire (nombre de bénéficiaires, volume distribués, nombre de repas et nombre de jour de cantine /an). En revanche, la qualité des repas (quatre groupes d'aliment) ne peut être mesurée que de manière théorique et ne reflète pas systématiquement la réalité dans les écoles. L'ensemble des indicateurs d'effet porte sur la performance des écoles et non sur les effets nutritionnels qui représentent les effets conjugués des composantes 1 et 2. Les indicateurs de performance repris et renseignés (fréquentation scolaire, taux de fréquentation et taux d'abandon, ratio genre) dans les rapports du PNASI se rapportent aux effets de la cantine scolaire, mais restent des indicateurs proxy à prendre avec précaution car ils résultent aussi d'autres facteurs indépendants de la cantine.

79. **Composante 2.** L'ensemble des indicateurs mentionnés dans le cadre de résultats permet de mesurer les activités de l'approche multisectorielle mais n'illustre pas les effets intermédiaires tels que l'adoption de bonnes pratiques et les changements de comportement, effets mentionnés dans la théorie du changement et qui ne sont donc pas mesurés. La part de la production locale pour l'approvisionnement des cantines est illustrée uniquement par les achats alors que la majeure partie réside dans l'apport des communautés, apport non reflété par le cadre de résultat.

80. **Composante 3.** Les indicateurs sont concentrés sur la mobilisation communautaire à travers la mise en place des comités de gestion CGCSI uniquement et leur fonctionnalité (voir cadre de résultat en annexe 4). Les indicateurs permettant de suivre les activités en lien avec la préparation du transfert restent limités et concentrés sur les activités mais pas sur les résultats. Ainsi, le renforcement de capacité de l'institution nationale et sa capacité à gérer le PNASI tel qu'énoncé dans la théorie du changement ne sont pas mesurés. Par ailleurs, ces indicateurs ne figurent pas dans le PSP.

81. Les outils en place lors de la phase de démarrage du programme ne permettaient pas d'apprécier l'ensemble des indicateurs mais des efforts conséquents ont amélioré le suivi et la mesure de la plupart des indicateurs de manière fiable en ce qui concerne la composante 1 (19). Au départ trop dépendante des statistiques scolaires, la mesure des indicateurs devient pertinente et réalisable par le biais du système de suivi interne au PNASI. Certains indicateurs ont été remplacés pour améliorer la fiabilité⁴⁴ et un effort de rapprochement et harmonisation des indicateurs entre le PAM, le MEMP et les autres acteurs agissant dans le cadre des cantines scolaires (CRS) a été fait en octobre 2021, lors d'un atelier de travail aboutissant à une liste commune d'indicateurs pourvus de leur méthode de calcul.

82. Au niveau de la composante 2 et 3, il est difficile d'appréhender certains indicateurs de manière fiable car ils sont basés sur la fonctionnalité d'une instance (CGCSI⁴⁵) ou d'une unité de production (jardin, champ) sans que des critères clairs soient définis pour évaluer le caractère fonctionnel de ces structures.

2.2. EFFICACITE : DANS QUELLE MESURE LES RESULTATS DE L'INTERVENTION SONT ATTEINTS ET QUELS ONT ETE LES PRINCIPAUX FACTEURS INFLUENCANT L'ATTEINTE OU LA NON ATTEINTE DES RESULTATS ?

SQ2.1 Dans quelle mesure les résultats planifiés ont été atteints ?

Composante 1 : Fonctionnement des cantines : Un déploiement progressif au cours des trois premières années en-deçà de la planification avec l'atteinte d'une couverture des élèves des EPP en décembre 2021, un rendement global inférieur aux attentes en lien avec une surestimation du nombre de repas et se traduisant par une sous-consommation importante du volume de vivres prévu.

83. **Nombre d'écoles et nombre de bénéficiaires.** En 2017, première année scolaire (AS) du programme, le nombre d'écoles ciblées est atteint (1.579 sur 1.574 planifiées) alors que le nombre de bénéficiaires reste en dessous de la cible en raison d'un sous-effectif (243.351 élèves en janvier 2018 contre 321.315 planifiés). Fin 2018 (au début de l'AS2), alors que l'extension prévoyait une augmentation de 1.600

⁴⁴ Le taux d'admission brut n'est plus utilisé car il ne peut pas être mesuré de manière fiable. En revanche, l'évolution du nombre d'inscrits d'une année scolaire à l'autre permet de mieux mesurer l'évolution des admissions dans une école.

⁴⁵ Un comité de gestion est considéré comme fonctionnel dès lors qu'il se réunit une fois par mois, mais aucun élément ne permet de retracer le contenu des réunions, ni la présence des membres lors de ces réunions.

écoles et de 298.400 écoliers, les résultats sont toujours en dessous des objectifs fixés avec une extension dans 1.270 écoles (correspondant à un total de 2.849, soit 89 pour cent de la cible) qui cumulent environ un effectif de 185 000 élèves selon les calculs de l'évaluation intermédiaire. Le processus de validation des listes par le MEMP dans une extension précipitée a conduit à une liste de 1210 écoles en janvier 2019 au lieu de 1600 avec la mise en veilleuse d'un total de 176 écoles ne correspondant pas aux critères et qui ont finalement été exclues du programme. L'extension et le passage à 2.849 écoles n'est effectif qu'au deuxième trimestre de l'année scolaire, soit en début d'année 2019, expliquant la faible augmentation constatée entre 2017 et 2018. En AS3 et AS4 de nouvelles écoles sont ajoutées pour atteindre en AS5 3.232 écoles, légèrement au-dessus de la cible de 3.174 fixée par l'addendum (I10). Le nombre de bénéficiaires augmente nettement entre 2019 et 2021 tout en restant légèrement en dessous de la cible (figure 10, Annexe 15) avec **624.616 bénéficiaires en octobre 2021**⁴⁶ (dont 45,75 pour cent de filles).

84. Le **ratio genre** évolue positivement en faveur des filles puisqu'entre 2019 et 2021, la proportion de filles scolarisées dans les écoles bénéficiaires évolue de 43 à 46 pour cent ce qui fait passer l'indice de parité⁴⁷ de 74 à 84, pour une cible de 100 (I12).

85. La **couverture**⁴⁸, objectif clé du PNASI, augmente progressivement pour passer de 24 pour cent en 2017 (pour une cible de 29 pour cent) à 50 pour cent des écoles primaires en fin d'année 2021⁴⁹ (figure 11, Annexe 15) pour une couverture cible de 55 pour cent⁵⁰ la même année (I10). L'ensemble des écoles (PAM et PNASI confondues) permet d'atteindre une couverture de 51,5 pour cent des écoles en 2021.

86. Le **nombre de repas distribués par an** suit les mêmes évolutions que les chiffres de bénéficiaires avec des valeurs nettement en dessous en 2018 et 2019, se rapprochant ensuite de la cible pour la dépasser légèrement en fin de programme (figure 12, Annexe 15). Le nombre de jours de cantine par an représente 82 pour cent de la cible les deux premières années, reflétant les difficultés de mise en place telles que les ruptures de vivres et le manque de cuisinières ainsi que les grèves des enseignants en 2018. Il représente 98 pour cent de la cible de 165 jours par an en 2021.

87. Les **volumes de vivres** distribués sont largement inférieurs aux volumes estimés dans l'addendum du document de projet (tableau 9 et 10, figure 13, Annexe 16). En décembre 2021, la quantité totale distribuée représente un volume de 52.594 MT, soit 69 pour cent du volume attendu. Les quantités distribuées par commodité sont chaque année conformes à la ration au niveau des proportions, mais sont, selon les sorties de stocks dans les bases de données d'alimentation scolaire – BDAS, inférieures aux quantités théoriques qui auraient dû être distribuées sur la base du nombre de repas (49.589 Tonnes contre 35.353 tonnes pour le total des commodités et pour les trois ans 2019, 2020 et 2021). Le respect de la ration ainsi que la sous-consommation des vivres soulignée dans les rapports (ACR, PNASI, atelier bilan) orienteraient plutôt vers une surestimation du nombre de repas distribués par mois (analyse en Annexe 16).

88. L'évaluation intermédiaire avait constaté un **rendement** du programme relativement faible en 2019. En dépit d'une amélioration, le rendement global sur les 4,5 ans entraîne inévitablement une sous consommation budgétaire. Les seules données disponibles (rapports PNASI) montrent un taux de consommation du budget en décembre 2020 de 34,6 pour cent du budget total et 48,2 pour cent du budget planifié pour le programme sur la période septembre 2017 – décembre 2020 (Annexe 17). En Décembre 2021, si le gouvernement a entièrement versé la totalité du budget au PAM, un reliquat conséquent permet

⁴⁶ En décembre 2021, l'inclusion de nombreux enfants de maternel dans la BDAS fait passer ce chiffre à 717.206, cependant l'équipe d'évaluation a préféré utilisé les données d'octobre en raison d'une plus forte fiabilité (pour les effectifs et pour d'autres indicateurs).

⁴⁷ Selon la méthodologie présentée dans le document du PAM « Indicateurs de performance des programmes d'alimentation scolaire au Bénin », il s'agit du ratio : nombre de filles scolarisées dans les écoles à cantine/ nombre de garçons scolarisés dans les écoles à cantine.

⁴⁸ Le PNASI définit la couverture comme étant le nombre d'élèves bénéficiaires d'une cantine scolaire sur le nombre d'élèves total dans les écoles publiques. Le dénominateur utilisé pour le calcul de la couverture est celui du document de projet, réestimé chaque année en tenant compte de l'augmentation de 3% des effectifs.

⁴⁹ Données octobre 2021.

⁵⁰ La couverture cible est exprimée dans le document de projet sur un modèle PNASI à 1574 écoles. Elle a été réestimée (Annexe 5) en tenant compte de l'addendum.

d'assurer la continuité du programme jusqu'à la fin de l'année scolaire 2021- 2022 et de programmer son extension pour avril 2022 afin d'atteindre une couverture de 75 pour cent⁵¹.

89. Avant la mise en place de la cantine, un état des lieux est effectué afin d'évaluer les **infrastructures et les équipements disponibles** y compris les ustensiles de cuisine (I11). En 2017, comme lors de l'extension en 2018, certaines écoles bénéficiaires avaient déjà eu une cantine scolaire, disposant ainsi pour la plupart de matériel et n'ont pas été prioritaires dans le plan de distribution des équipements. Les ustensiles et les bols n'ont pas pu être tous distribués dans les temps en raison d'un manque de disponibilité, ce qui a été compensé par des mises à disposition par les communautés. Il n'y a pas de suivi rigoureux et systématique des équipements et infrastructures en dehors du premier inventaire préalable à l'installation de la cantine.

90. Les écoles sont très inégales face aux infrastructures existantes, souvent selon les opportunités de partenariats en cours ou passées. Ainsi, certaines écoles disposent de cuisines améliorées ou de réfectoires, d'autres de foyers améliorés distribués par le PNUD. **Le manque d'eau reste l'élément central au niveau des infrastructures.** La disponibilité en eau étant un prérequis pour le fonctionnement de la cantine (préparation, jardin, hygiène), la présence d'un point d'eau fonctionnel devait être un critère de ciblage, ce qui n'a pas pu être respecté car aurait exclu un trop grand nombre d'écoles vulnérables. Certaines écoles parviennent toutefois à s'organiser pour l'approvisionnement en eau, avec des quantités limitées (achat, approvisionnement par les élèves garçons et filles dans des bidons de 5L quelle que soit la distance, organisation par le directeur de rotation pour la corvée d'eau au point d'eau le plus proche, impliquant les cuisinières et les élèves).. Cependant, l'EE retient que cette contrainte reste majeure et difficile à combler avec en 2020, 28 pour cent seulement des écoles bénéficiaires qui disposent d'un point d'eau fonctionnel⁵² limitant fortement les atteintes des objectifs du PNASI. .

Composante 2 : Une approche multisectorielle timide dans les écoles, souffrant de standardisation et de suivi, des initiatives dispersées commençant à se formaliser en fin de programme. Un retard préoccupant sur les achats locaux ne permettant pas d'atteindre la cible du programme.

91. La proportion de **jardins scolaires** est très variable en fonction des saisons et leur fonctionnalité du jardin n'est pas notifiée. Elle varie de 35 pour cent au cours des deux premières années à 31 pour cent en fin d'année 2021 (donnée cohérente avec les visites d'écoles et les entretiens). Les visites des écoles ayant eu lieu en saison sèche, très peu de jardins fonctionnels ont été observés. Le rôle des femmes pourtant important dans les activités de maraîchage n'a pas pu être observé (paragraphe 179). Cependant, les écoles qui ont un jardin ont affirmé qu'il produit en saison des pluies et permet d'apporter des légumes frais, notamment des légumes feuilles qui entrent dans la préparation des repas lorsque l'école est ouverte. Cet élément du programme, tout comme le champ scolaire varie selon les départements⁵³ (Annexe 18), confirmant la forte interdépendance avec les conditions agroécologiques et les pratiques traditionnelles de cette activité. Les entretiens avec les parties prenantes (directeurs des écoles et membres des CGCSI) soulignent le problème d'eau, de terres fertiles et la sécurisation du site pour limiter le passage des animaux pour la réalisation du jardin et convergent plutôt vers l'abandon (tout au moins durant la saison sèche) de cette activité.

92. D'après la BDAS, la présence d'un **champ scolaire dans l'école** augmente de 9 à 22 pour cent au cours du programme. Les difficultés pour avoir un champ scolaire sont le manque de terre et la motivation des parents. Il arrive qu'une parcelle soit mise à disposition par un villageois absent du village, mais réquisitionnée à son retour, limitant la volonté d'investir pour les parents d'élèves. Les parents rapportent être peu disponibles en hivernage car occupés au niveau de leurs propres champs et rares sont les champs scolaires qui sont entretenus correctement durant tout le cycle de production. La fermeture de l'école, le manque de gardiennage, l'isolement du champ⁵⁴, et le manque de mobilisation communautaire en période d'hivernage sont autant de facteurs limitant le succès des champs scolaires et soulignent l'importance de

⁵¹ Communication BP.

⁵² Rapport PNASI 2019 – 2020.

⁵³ Les proportions varient de 16 à 49 pour cent pour la présence d'un jardin scolaire (respectivement dans l'Alibori et l'Atlantique) et de 0 à 47 pour cent pour le champ scolaire (respectivement pour le Littoral et le Couffo).

⁵⁴ L'école et le champ se retrouvent géographiquement isolés de l'ensemble de l'activité agricole lorsque la majorité de la population est mobilisée pour les travaux champêtres.

prendre en compte l'hivernage et ses implications dans la conception du programme. La dynamique de champ scolaire est très faiblement enclenchée dans les départements du sud Bénin.

93. Enfin, le nombre **d'unité d'élevage** est très faible, mais en augmentation passant de 1 à 3 pour cent entre fin 2019 et fin 2021.

94. Les activités de production sont beaucoup plus présentes dans les écoles à cantine non PNASI car elles bénéficient de financements additionnels. Ainsi, le rapport PNASI juillet 2019 à décembre 2020 fait état d'une plus forte proportion d'unités de production (jardins, champs et unités d'élevage), mais les informations sont relatives à la totalité des écoles (3850) et non exclusives au PNASI.

95. D'après les visites et les entretiens avec les directeurs et les cuisinières, **l'éducation nutritionnelle et éducation à l'hygiène** sont dispensées dans l'école en lien avec la préparation des repas et bénéficient essentiellement aux cuisinières. Les séances ne sont pas enregistrées dans la BDAS mais apparaissent de manière éparsée et non systématique dans les rapports narratifs. Dans les écoles PNASI, les cuisinières sont formées par les médiateurs des ONG (ayant bénéficié eux-mêmes d'une formation par le PAM). Elles acquièrent des notions de base liées à la nutrition mais surtout à l'hygiène liée à la préparation des repas⁵⁵ (I12). Il n'y a pas de support ni de suivi de ces formations (paragraphe 188). Le nombre de cuisinières formées n'est pas disponible, mais il peut être estimé à au moins à 9.753 (trois cuisinières en moyenne par école).

96. Concernant les **activités en lien avec la santé**, elles sont très peu formalisées et quantifiées dans les rapports. Les séances de déparasitage ne sont pas systématiques dans toutes les écoles. Elles sont conduites selon le calendrier de cette activité et dépendent d'une planification conjointe entre le MEMP et le Ministère de la santé qui échappe au contrôle du PNASI. Le nombre de cuisinières ayant été déparasitées n'est pas suivi. Le déparasitage, en plus d'encourager la bonne santé des cuisinières, est un élément de prévention de contamination lors de la préparation des repas. La promotion de l'hygiène, déjà en place avant le programme par le biais des agents de santé et promoteurs de l'hygiène a été renforcée par le PNASI qui promeut l'hygiène tant au niveau des enfants que de la préparation des repas⁵⁶. L'ensemble des écoles est équipé de dispositifs de lavage des mains et ces derniers sont utilisés, en particulier les modèles traditionnels (modèle Tippi Tap).

97. La prise en charge de la gratuité des visites médicales des cuisinières, initiée en début d'année 2019 suite à une mission de la CPSFESU, est restée une initiative isolée et fonction de la volonté et du dynamisme du Médecin Chef, a fini par être généralisée et formalisée au cours du premier trimestre 2022.

98. **Achat locaux.** Le PAM, dans le cadre de la mise en œuvre du PNASI, s'approvisionne sur le marché local en différents produits agricoles dont le maïs et le haricot blanc, le riz et le sorgho. Ces marchés sont ouverts aux différentes catégories d'acteurs, OP et structures commerciales privées. Entre juillet 2017 et décembre 2020, 31 pour cent (cible de 30 pour cent) des vivres est acheté localement auprès des commerçants, cette proportion n'a pas pu être obtenue pour l'année 2021. Il n'y a pas de traçabilité formelle sur la provenance des produits achetés auprès de ces commerçants et donc il est impossible de connaître la part de ce volume provenant de producteurs béninois. Par contre, un certain volume d'achat devait être fait auprès des producteurs du Bénin⁵⁷ et sur la période de 2017 à 2021, seules 300 tonnes de maïs ont été achetées auprès des OP en 2021. La pleine participation des OP à ces marchés reste limitée du fait des obstacles à l'entrée sur les marchés institutionnels tant du côté de la demande que de l'offre (Annexe 19 sur les contraintes des procédures d'achats). Une des difficultés majeures rencontrées par les OP réside dans la complexité du montage administratif des dossiers d'appels d'offres et des contrats proposés d'une part, et la faible capacité de ces organisations à souscrire à ces marchés, d'autre part. Cette partie du programme ne prévoit pas particulièrement des actions ciblées sur les femmes, notamment les productrices et transformatrices (I12).

⁵⁵ Hygiène, éducation nutritionnelle des cuisinières, des écoliers et des parents d'élèves (pères et mères).

⁵⁶ Selon les données du Post Distribution Monitoring de 2020, une majorité des CGCSI ont désigné un de leurs membres comme responsable de l'hygiène (83%), 93% des cuisinières reportent recevoir une visite sur l'hygiène au moins une fois par semaine.

⁵⁷ 10% pour le maïs, les légumineuses et le riz, prévu en 2018 à partir d'un projet pilote mettant en œuvre un transfert monétaire, suivi d'une augmentation de 10% par an. Le projet pilote n'a jamais eu lieu.

99. A noter, des actions de construction du processus ont été engagées et l'analyse de la situation et des capacités des producteurs tels que décrit dans l'annexe 19 reste encourageante et demande à poursuivre cette expérience :

- Élaboration de la stratégie d'approvisionnement auprès des petits producteurs et signature d'un mémorandum d'entente avec le MAEP ;
- Élaboration, en collaboration avec les services techniques du MAEP d'une liste des potentielles coopératives partenaires du PAM (30 coopératives) ;
- Briefing des groupements des producteurs sur les cahiers de charge du PAM et la procédure de soumission ;
- Formation sur la technique de récolte, séchage, stockage, conservation pour un total de 3.725 producteurs, (1.440 formés par le projet Pays Bas, dont 47 pour cent de femmes et 2. 285 formés par le projet RECOBA financé par la coopération suisse) ;
- Etude de la possibilité (avec l'appui du Bureau Régional) d'achat d'huile localement auprès des huileries Fluidor et SHB⁵⁸.

Les formations devront se poursuivre et porter aussi bien sur les volets institutionnel, administratif, logistique que sur la production et la transformation (voir annexe 19).

Composante 3 : un retard conséquent sur le cadrage institutionnel et le pilotage se traduisant par un renforcement de capacités insuffisant pour préparer le transfert du programme. Une mobilisation communautaire active laissant entrevoir une marge de progression en fin de programme.

100. **L'unité de gestion nationale**, indicateur prévu dans le cadre de résultat du PNASI pour le renforcement institutionnel, et dont la création figure dans le document officiel de réponse conjointe aux recommandations de l'évaluation intermédiaire⁵⁹, n'est toujours pas présente dans le dispositif sur la période évaluée. Des réflexions concernant son identification émergent à la fin de l'année 2021. Un arrêté ministériel définit la composition du comité de pilotage mais celui-ci ne s'est pas réuni une seule fois, alors que le comité technique s'est réuni une fois en fin d'année 2019 alors qu'il aurait dû se réunir trimestriellement selon le suivi des recommandations de l'évaluation intermédiaire. Les missions de suivi conjointes, indicateurs du cadre logique ne sont pas enregistrées bien qu'ayant eu lieu. Ainsi, le niveau d'accomplissement des activités de renforcement de capacités pour le transfert du programme est très faible et le cadre formel de pilotage n'est pas en place.

101. **Au niveau communautaire**, les CGCSI sont mis en place et formés dès le démarrage du programme (voir chapitres 186 et 187 pour les détails sur leur fonctionnement). Ils sont présents dans l'ensemble des écoles dès la première année et sont appuyés de manière continue par le médiateur. Leur composition est standardisée à travers le pays dans toutes les écoles à cantine, avec un président, un trésorier, un magasinier, un maître cantine et un représentant des élèves. Des actions de formations et d'accompagnement ont été mises en œuvre mais leur fonctionnalité est variable (voir Q5 sur la durabilité) et manque de mesure fiable.

Les CGCSI, accompagnés du directeur de l'école, du médiateur et relayés auprès de la population par les élus locaux sont à l'origine de la **mobilisation communautaire** qui constitue, sur cette phase de programme l'essentiel de la composante 3. Les contributions monétaires ont évolué de manière positive (SQ5.2).

SQ2.2. Dans quelle mesure la mise en œuvre de l'intervention est-elle sensible au genre ?

Peu sensible au genre dans sa première conception, le programme montre toutefois quelques résultats encourageants sur le genre comme l'augmentation de l'indice de parité (SQ2.1, I12). Quelques activités corrigent légèrement la conception en matière d'intégration du genre.

102. Les journées de **sensibilisation sur la scolarisation** encouragent fortement les parents à envoyer les filles à l'école. Bénéficiant d'un repas à l'école et souvent demandeuses d'y aller, l'ensemble des

⁵⁸ Ces études initiées assez tôt dans le déroulement du programme n'ont toujours pas abouti en décembre 2021 à l'achat d'huile béninoise, essentiellement en lien avec des difficultés à répondre au standard qualité exigé par le PAM.

⁵⁹ Réponse conjointe du PAM Bénin et du MEMP aux recommandations de l'évaluation décentralisée du PNASI, Février 2020.

interlocuteurs rencontrés dans les écoles, (directeurs, enseignants, parents d'élèves et membres des CGCSI) reconnaissent une plus forte inscription et présence des filles (SQ6.1).

103. Un effort substantiel pour **intégrer les femmes dans les CGCSI**, sur la base des recommandations de l'évaluation intermédiaire, (I13) a été constaté. En 2021, 27,3 pour cent des membres des comités sont des femmes avec 12 pour cent pour le poste de présidente⁶⁰ et 57 pour cent pour le poste de trésorière (tableau 13, Annexe 20). Il existe des comités avec une majorité de femmes. Les femmes présidentes sont approuvées par les directeurs, enseignants et médiateurs comme étant actives et apportant un certain dynamisme aux comités, ce qui a pour effet d'asseoir voir accroître leur leadership de manière plus large au sein du village. Cependant, l'équipe d'évaluation a constaté que les femmes trésorières rencontrées connaissaient mal leur fonction et n'étaient pas en mesure de la remplir, la plupart étant analphabètes, ce qui constitue un facteur limitant la solidité fonctionnelle du comité. Leur formation doit être renforcée pour un meilleur dynamisme du CGCSI et une transformation progressive des schémas sociaux et des marqueurs de genre autour des écoles.

104. Le choix et la gestion des cuisinières sont sous la responsabilité de la communauté et le rôle de préparation du repas est socialement attribué à la femme. Les femmes considèrent la cantine comme un service adapté et bénéfique aux enfants, les cuisinières s'engagent dans les tâches de la cantine en considérant qu'il s'agit d'un devoir pour le bien des enfants du village, dans plusieurs localités visitées, les cuisinières dont la rémunération est variable (voir chapitre 188) avouent n'avoir aucun bénéfice avec la cantine et agissent uniquement pour le bien du village. Dans les écoles PNASI, il y a uniquement des cuisinières pour lesquelles l'effet du programme doit être nuancé, en raison du coût d'opportunité de l'activité de la cantine (chapitre 203, section SQ6.1). Il semble possible d'introduire des cuisiniers dans le dispositif de fonctionnement, l'enquête de base de 2017 montrant une proportion, certes faible mais non nulle, de 2 pour cent de cuisiniers qui recevaient une rémunération.

105. Suite aux recommandations de l'évaluation intermédiaire, la dimension genre est prise en compte dans les indicateurs à travers leur désagrégation par genre dès que cela est possible et pertinent et cela pour l'ensemble des composantes. Cependant, les effets du programme sur les inégalités genre vont au-delà de la désagrégation des indicateurs selon le sexe, ce que le suivi de programme ne permet pas de quantifier de manière tangible en raison de l'absence d'une approche transformative sur le genre (SQ1.3).

106. Afin de travailler avec les femmes sur le terrain, notamment au niveau de la mobilisation communautaire, les ONGs partenaires ont été encouragées à recruter des femmes. Mais, selon l'ensemble des membres des ONGs rencontrés, la complexité du travail de terrain en relation avec le contexte socio-culturel limite les résultats des efforts pour améliorer la parité des équipes. La proportion de femmes ne dépasse pas 30 pour cent des agents de terrain, à l'exception de Caritas Bénin dans le département du Borgou dont 41 pour cent des équipes sont des femmes en poste (superviseuses et médiatrices) en 2021.

SQ2-3 Dans quelle mesure les normes d'assistance pertinentes ont-elles été respectées ?

Le PNASI marque une nette amélioration en matière de transparence du fonctionnement des cantines par rapport à l'historique, malgré des zones d'ombre au niveau du ciblage des écoles. Les remontées et traitements des plaintes restent dans l'informel et sans traçabilité écrite.

107. **Transparence du ciblage et de la planification des activités (I14).** La liste des écoles est établie sur la base de critères énoncés dans le document de projet. Si les critères sont bien connus au niveau central, les parties prenantes au niveau déconcentré n'en ont pas une idée précise bien qu'aucune personne rencontrée n'ait montré son désaccord par rapport aux écoles qui ont été ciblées en 2017 ou en 2018. Au niveau des écoles, le taux de couverture à 51 pour cent sur le plan national, correspondant à l'inclusion d'une grande majorité d'écoles rurales, permet d'écarter le problème de transparence par rapport à une liste de critères bien définis. La plupart des directeurs retiennent comme critère celui de faire une demande écrite pour avoir une cantine et ne reviennent pas sur un manque de transparence.

108. Le mode de fonctionnement de la cantine, la planification de trois livraisons par an, les commandes (plan d'allocation) en fonction des vivres restant en stocks et des effectifs, sont des mécanismes maîtrisés et connus dans l'ensemble par les directeurs. Le jour de la livraison des vivres est bien communiqué au directeur et au président du CGCSI et la livraison se fait en transparence avec les personnes impliquées dans la gestion

⁶⁰ Cette proportion est en augmentation par rapport à l'enquête de base de 2017 où on note 8,6% de femmes présidentes.

de la cantine. Le suivi du stock avec un inventaire hebdomadaire puis mensuel en présence du président ou d'un membre du comité de gestion garantit également la transparence et la bonne gouvernance de la gestion des stocks. Le rôle des agents de terrain, personnel des ONGs partenaires sont également bien maîtrisés.

109. Si l'ensemble des entretiens et les observations sur le terrain au moment du repas montre que tous les enfants mangent, le respect de la quantité de la ration distribuée est moins net et il est difficile de contrôler le calibrage au moment de la distribution. Les visites de l'équipe d'évaluation dans les écoles montrent que certains enfants emportent leur repas en dehors de l'école. Il a également été observé que certains maitres et maitresses consomment une ration, et mangent en même temps que les enfants.

110. Le CGCSI rend des comptes à la population lors d'une assemblée générale de l'Association des Parents d'Elèves (APE) en faisant un point sur les dépenses et recettes de la cantine. Le détail des recettes provenant des cotisations collectées au niveau des enfants échappe cependant à cette transparence puisque seul le montant global pour toute l'école est enregistré.

111. Les objectifs du PNASI sur l'approche sectorielle et sur les achats locaux sont méconnus de tous en dehors des agents du PAM. En effet, les services déconcentrés du MEMP ou du MAEP maîtrisent mal cette composante, ce qui limite leur implication. Au niveau des écoles, les objectifs de l'approche multisectorielle, les activités qui doivent se mettre en place et leur justification par rapport à un objectif plus global ne sont pas connus dans leur ensemble des acteurs qui restent focalisés sur le fonctionnement de la cantine. La provenance des vivres et le choix des commodités ne donnent pas lieu à des explications auprès des écoles et du personnel des ONGs.

112. **Mécanisme de suivi et de recueil des plaintes (I15).** Il y a plusieurs canaux possibles pour la remontée des plaintes mais aucun n'est formel ni écrit. Les plaintes se font uniquement de manière orale auprès du directeur, du CGCSI ou du président de l'APE. Chacun sait comment faire remonter la plainte au niveau supérieur et le personnel des ONGs ou du PAM sur le terrain est informé régulièrement de plaintes ou dysfonctionnements adressés par les bénéficiaires ou les directeurs d'école. Le traitement de la plainte se règle de manière tout autant informelle et aucune trace écrite n'existe (plainte, traitement de la plainte, retour au plaignant). Il existe toutefois un système écrit au niveau du suivi et contrôle réalisé par la CPSFESU qui a le pouvoir de lancer une note d'alerte au plus haut niveau destiné à la présidence qui enverra ensuite une instruction écrite à l'endroit du MEMP pour traiter les dysfonctionnements constatés sur le terrain. Un système de plainte formel avec une hotline devait être mis en place en 2019-2020 par le PAM, mais n'a pas encore vu le jour au moment de l'évaluation.

SQ2-4 : Dans quelle mesure les garçons/filles, les hommes/femmes vulnérables et/ou les zones défavorisées des zones couvertes, ont-ils été touchés par le PNASI ?

113. Selon les entretiens avec l'ensemble des interlocuteurs, le **ciblage** est bien accepté (paragraphe 95). Quelques écoles en milieu semi-urbain ou ne respectant pas les critères de vulnérabilité selon les parties prenantes (personnel ONG) demeurent dans le programme mais restent des exceptions.

114. Le **phénomène d'exclusion d'enfants vulnérables** suite au manque de paiement des cotisations n'a pas été reporté que ce soit au niveau des services techniques décentralisés (STD), des ONGs ou des acteurs de l'école. La ligne de conduite « tout enfant doit manger » est respectée mais peut limiter les contributions nécessitant un renfort de la mobilisation communautaire (SQ5.2). Les entretiens avec les enseignants dans les zones où les taux de recouvrement sont faibles (paragraphe 183 et 185) et les difficultés récurrentes d'obtenir les cotisations chez certains enfants malgré les relances systématiques auprès des enfants et des parents, mettent en lumière la persistance d'un risque d'exclusion dans certaines zones géographiques, notamment confrontées à des difficultés économiques aggravant la cohésion sociale (Atacora et Zou). Les études recommandées par l'évaluation intermédiaire pour mettre en place des mécanismes de mitigations n'ont pas eu lieu (I17).

115. Les **enfants des écoles maternelles** officiellement reconnues ont été peu à peu - et surtout en 2021 - intégrés dans le programme. Entre octobre et décembre 2021, les effectifs des enfants en école maternelle (EM1 et EM2) ont été quasiment multipliés par 10 en passant de 18.604 à 178.547 élèves ciblés (dont 49,4 pour cent de filles pour les deux mois). Cette intégration des écoles maternelles officielles constitue un élément majeur d'inclusion, cette tranche d'âge étant la plus vulnérable sur le plan nutritionnel. La non reconnaissance d'une grande partie des écoles maternelles communautaires ou associatives par le gouvernement limite l'intégration de nombreux enfants dans le PNASI, apportant ainsi un bémol à cette

inclusivité progressive de la petite enfance. Ceci est d'autant plus vrai dans les zones vulnérables dépourvues d'établissements officiels de préscolarisation où les enjeux de préscolarisation et nutritionnels sont majeurs.

116. Enfin, les **zones frontalières vulnérables** sont concernées par le PNASI mais sont récemment devenues le théâtre d'évènements insécuritaires, entraînant la fermeture de quelques écoles⁶¹. Bien que ceci reste pour l'instant isolé, le programme a des limites dans l'inclusion de ces populations fortement vulnérables du fait de leur exposition au risque sécuritaire. En dehors de fermeture d'écoles, les problèmes d'insécurité sur les zones frontalières peuvent isoler peu à peu certaines écoles, affecter les connections des communes avec l'extérieur et limiter les mouvements du personnel du PNASI, et donc la qualité de mise en œuvre du programme.

SQ2-5 : Dans quelle mesure la COVID-19 a influencé l'atteinte des résultats du PNASI ?

La pandémie du COVID-19 est un facteur de ralentissement général des opérations mais a affecté davantage la coordination du programme que les activités dans les écoles. L'impact sur les cantines a été limité et compensé par la réouverture de toutes les classes en août 2020.

117. La pandémie de la COVID-19 a imposé la fermeture des écoles maternelles et primaires du 30 mars 2020 jusqu'à la fin de l'année scolaire 2020. Le gouvernement a autorisé la réouverture des classes pour les écoliers du cours moyen de deuxième année (CM2) du 11 mai au 3 août, puis pour une deuxième vague d'écoliers du CI au CM1 du 10 août au 11 septembre. Les cantines scolaires ont réouvert en même temps que les classes. Quelques difficultés à maintenir la cantine ont été notées et liées principalement au faible effectif pour les classes de CM2 ouvertes seules en mai et à l'absence de cuisinière⁶². En août 2020, avec la réouverture de l'ensemble des classes, les repas ont pu être délivrés au cours d'une majorité de jours de classe. L'impact de la pandémie a été largement atténué par la réouverture exceptionnelle des classes pendant l'hivernage. Les taux de fonctionnement de la cantine, calculés sur les bases de données de mai, juin et juillet 2020⁶³ sont élevés (respectivement 78, 76 et 87 pour cent). La baisse du nombre de repas sur l'année et du volume n'est pas significative.

118. Les missions de supervision menées par les assistants programme avec le personnel des ONGs partenaires font état d'un certain nombre de contraintes entravant le bon fonctionnement de la cantine en lien avec la saison d'hivernage et l'absence prolongée des médiateurs : absence des cuisinières, inondations, manque de disponibilité des parents pour l'entretien des champs et jardins scolaires laissés à l'abandon pendant trois mois, les conditions et la durée du stockage des vivres et enfin la mobilisation communautaire difficile à réactiver. Les impacts de la pandémie sur les communautés ne sont pas visibles.

119. La mise en place du protocole sanitaire n'est pas la première contrainte citée pour le redémarrage des cantines. La supervision rapprochée lors de la reprise a permis par ailleurs d'insister sur l'importance de l'hygiène, le lavage des mains et le port du masque. Les efforts consacrés à partir de septembre 2020 au lavage des mains (sensibilisation et renforcement de la mise en place des dispositifs de lavage des mains) ont bénéficié au PNASI (composante 2), tout en accentuant les tensions sur la disponibilité en eau, les besoins pour la cantine entrant en compétition avec ceux liés au respect du protocole sanitaire.

120. Au niveau des institutions, le ralentissement de la fréquence des réunions, voir l'impossibilité de tenir des réunions a ralenti le processus de coordination et la mise en œuvre d'activités clés indispensables pour une bonne appropriation du programme par certains acteurs. La préparation du transfert nécessitait la conduite de nouvelles réunions (nouveau des agendas et des personnes appelées à se réunir), d'ateliers de mise en route, de définition des rôles, ce qui a été limité par les modalités de travail à distance.

⁶¹ Il s'agit de la fermeture de 4 écoles dans la commune de Matiri dans le département de L'Atacora près de la frontière burkinabé (communication membre ONG).

⁶² Source : BDAS mai 2020

⁶³ La base de données août 2020 ne figure pas dans l'ensemble des bases mensuelles mises à disposition.

2.3. EFFICIENCE : DANS QUELLE MESURE L'INTERVENTION A -T-ELLE ÉTÉ MISE EN ŒUVRE D'UNE MANIÈRE EFFICACE PAR RAPPORT AUX ALTERNATIVES ?

SQ3-1 : Dans quelle mesure l'intervention a-t-elle été mise en œuvre de façon efficace par les ressources financières allouées ?

Malgré les difficultés de calcul et l'impossibilité de tenir compte de l'ensemble des coûts afférents au programme, le PNASI semble être une intervention dont la rentabilité est en hausse par rapport aux programmes précédents et aux estimations faites dans le document de projet. Les achats locaux de proximité, s'ils sont déployés, notamment pour le maïs, pourraient encore améliorer cette rentabilité.

121. **Rentabilité du PNASI (Annexe 21).** Le coût de la ration peut être calculé à partir des rapports financiers figurant dans les rapports d'activité du PNASI. Les données financières de l'année 2021 n'ont pas été mises à disposition de l'équipe d'évaluation. Les rapports d'activités ne donnent pas d'information sur le nombre de rations distribuées et celui-ci est donc évalué de manière théorique à partir de la quantité distribuée et du poids de la ration⁶⁴. Afin d'avoir un coût plus proche de la réalité, il est judicieux d'ajouter la valorisation de la participation communautaire : cette valeur, qui permet de couvrir les charges y compris la rémunération des cuisinières, a été estimée à 25 FCFA dans l'étude de modélisation réalisée en 2021⁶⁵. Au total, un coût de 114 FCFA et 98 FCFA ont pu être estimés respectivement pour les deux périodes de rapportage, soit Septembre 2017 – Juin 2019 et Juillet 2019 – Décembre 2020 (I20).

122. Cette **baisse du coût unitaire du repas** peut être liée à l'extension et à l'augmentation de couverture produisant un effet d'échelle et contribuant à lisser les coûts vers le bas. Cependant, de multiples facteurs peuvent conditionner le coût de la ration : mise en place pour la première période, efforts logistiques sur la deuxième période, variation dans l'acquisition des vivres. Les données disponibles ne permettent que des estimations annuelles, voire sur des périodes de 18 mois. Les coûts de la ration estimés dans le document de projet⁶⁶ sont largement plus élevés, variant de 106 à 154 FCFA, illustrant une surestimation des coûts lors du travail de budgétisation du PNASI. Le coût par bénéficiaire est de 13.950 FCFA sur la période de juillet 2019 à décembre en considérant le nombre de bénéficiaires présents en fin de période.

123. Ainsi, les estimations convergent toutes (quelque soient la période et la méthode utilisée) vers une **rentabilité du programme meilleure que les prévisions**, témoignant d'une bonne rentabilité par rapport aux alternatives (I23). L'analyse des alternatives exploitées dans le document de projet faisant état du coût des anciens programmes de cantine au Bénin⁶⁷, montre des coûts largement plus élevés, variant de 138 à 245 FCFA⁶⁸. Le coût par bénéficiaire pour le PNASI peut être évalué à 14.200 CFA pour la période juillet 2019 à décembre 2020 (en tenant compte du nombre moyen de bénéficiaires pour chaque période scolaire), soit une estimation de **9.800 FCFA** par an⁶⁹, ce qui confirme là aussi la rentabilité de la cantine PNASI, le coût moyen évalué en 2000 se situant à 19.700 FCFA⁷⁰. Ces estimations sont basées exclusivement sur les dépenses du PNASI et ne tiennent pas compte des budgets additionnels (non disponibles) qui participent directement ou indirectement au PNASI. Si l'ensemble des vivres sont effectivement acquis par le budget du PNASI, ce dernier ne couvre pas pour autant l'ensemble des coûts opérationnels.

⁶⁴ Toutefois l'équipe d'évaluation a également exploité les BDAS de 2019 et 2020 afin de faire un deuxième calcul sur la base du nombre de repas distribués et trouve alors le coût de revient d'un repas est beaucoup plus bas et 82 FCFA (comprenant la participation communautaire), la baisse pouvant être imputable à la surestimation du nombre de repas.

⁶⁵ Modélisation de la contribution financière dans les écoles pilotes du modèle national d'alimentation scolaire (Document PAM Bénin).

⁶⁶ Estimation qui tient compte de l'addendum n° 2 introduisant l'extension et la révision budgétaire mais qui exclut la valorisation communautaire.

⁶⁷ A partir du rapport Garnier & Gbénu, Evaluation de l'efficacité de différents types de cantines scolaires au Bénin.

⁶⁸ Cantine DANIDA pour 138 FCFA et cantine du PAM pour 245 FCFA.

⁶⁹ L'analyse coût/bénéfice du PNASI réalisée en 2019 à Cotonou est parvenue au coût moyen global (comprenant la participation communautaire) de 22,78 \$ par enfant et par an, ce qui reste relativement cohérent avec les estimations de l'équipe d'évaluation.

⁷⁰ En moyenne 34 USD par élève en 2000 dans les cantines soutenues par le PAM, coût inabordable pour la majorité des gouvernements africains (Rapport Garnier & Gbénu, Evaluation de l'efficacité de différents types de cantines scolaires au Bénin).

124. Le **coût de la tonne de vivre** telle que planifiée dans l'addendum budgétaire varie entre 287.000 FCFA par tonne et 345.000 FCFA par tonne, alors que l'équipe d'évaluation estime ce coût à 203 000 FCFA par tonne sur la période septembre 2017 à décembre 2020, soit seulement 60 à 71 pour cent du coût planifié, une baisse conséquente expliquant en partie la baisse du coût de revient de la ration.

125. **L'évaluation des cantines scolaires de CRS** menée en 2019⁷¹ montre un coût par repas et par enfant de 84 FCFA pour les cantines à approvisionnement local⁷² de proximité et 109 FCFA pour les cantines classiques (sans la contribution communautaire). On retiendra de cette étude que la différence de coût unitaire entre les deux types de cantines provient essentiellement des économies substantielles qui sont faites sur l'achat du maïs dont le montant par an et par élève passe de 16,47 USD pour le modèle classique à 5,34 USD pour le modèle en achat local. Dans ce modèle, l'achat du maïs dans les communautés est un facteur de rentabilité.

SQ3-2 : Comment les délais de mise en œuvre ont affecté l'atteinte des résultats ?

Le PNASI, concentré sur la composante 1 du programme accuse un retard considérable dans la mise en œuvre des composantes 2 et 3 affectant peu les résultats reflétés par les indicateurs de suivi. La procédure d'achat auprès des producteurs locaux comporte de nombreux délais difficilement compatibles avec leurs capacités limitant fortement l'aboutissement de cette composante.

126. Le démarrage des activités s'est fait dans la précipitation afin de répondre à la demande urgente du gouvernement pour mettre en place efficacement un programme d'envergure. La priorité est mise sur l'allocation de vivres et le fonctionnement de la cantine. La planification souffre d'un manque de visibilité et de coordination : absence de document de projet disponible qu'en novembre 2017, arrivée d'un coordonnateur de programme au PAM en décembre 2017, mise en place des équipes terrain des ONGs postérieure à la mise en place des cantines, communication tardive de l'extension en août 2018 et contractualisation des nouvelles ONGs partenaires postérieure à la rentrée scolaire avec une formation du personnel sur les outils de monitoring en début d'année 2019.

127. Ainsi, les **deux premières années privilégient la couverture à tout prix**. Les activités des composantes 2 et 3 ne sont pas priorisées alors que le personnel du PAM au niveau du BP se consacre essentiellement à améliorer les résultats de la composante 1 et son suivi. En 2019, tel que souligné par l'évaluation intermédiaire, le fonctionnement des cantines est opérationnel mais, le niveau de remplissage de la BDAS est incomplet et certains indicateurs ne peuvent pas être calculés.

128. Un **retard considérable est pris pour les achats auprès des petits producteurs**. Le processus est enclenché par l'élaboration de la stratégie en fin d'année 2020 avec une cartographie des petits producteurs, processus initialement prévu pour le deuxième trimestre 2018 et réalisé en novembre 2020. Les activités liées à l'approche multisectorielle dans les écoles, dont la préparation était prévue en 2018 commencent à se consolider qu'à partir de l'AS3 et AS4. Le manque de planification dans le document de projet, de cible pour les indicateurs chiffrés et de suivi dans la BDAS, ne permettent pas de statuer clairement sur le délai de mise en œuvre des activités de l'approche multisectorielle.

129. Enfin, la **préparation du transfert**, nécessitant une réflexion et conception consensuelle de documents stratégiques, n'a pas su mobiliser la plupart des acteurs. Le BP, qui devait initier ce processus avec le gouvernement s'est concentré sur la stabilisation et l'amélioration de la composante 1 du PNASI.

130. La **pandémie de COVID-19 a contribué à amplifier les délais** de mise en œuvre de ces composantes. Le manque de financement au sein du PNASI et l'absence de cible précise au niveau des indicateurs sont d'autres facteurs ayant accentué ce retard.

131. **Délais du calendrier dans les achats locaux**. Les délais dans le processus d'achat (analyse en Annexe 19) en lien avec le temps de traitement des dossiers a fortement limité l'aboutissement de l'approvisionnement auprès des coopératives. En effet, il résulte souvent un décalage de prix entre le moment de soumission de l'offre. Les périodes d'enlèvement ne sont pas adaptées au calendrier des

⁷¹ Evaluation of Bèsèn Diannou Local and Regional Food Aid Procurement (LRP) Project Endline Evaluation and Comparison Study Report.

⁷² Modèle pilote expérimenté pendant deux ans dans 80 écoles, où 100% des vivres distribués dans la cantine sont achetées localement.

campagnes et des récoltes, rendant pénible l'agrégation des stocks et leur immobilisation tels qu'exigés dans les procédures du PAM. Par ailleurs, la faible capacité de collecte de nettoyage et de transport de certaines OP ne sont pas compatibles avec les calendriers de livraison imposés par le PAM. Selon le service achat du BP de Cotonou, les OP manquent de rigueur administrative dans leur réponse et le montage de dossier, ce qui rallonge les délais dans les interactions avec le PAM et impacte négativement l'aboutissement du processus. Avec le risque de non compétitivité des prix, les producteurs encourent le risque d'annulation du marché.

SQ3-3 Quels sont les facteurs de gestion qui ont amélioré ou réduit l'efficacité de l'intervention et permis de prendre en compte le genre dans l'efficacité ?

Le PAM a renforcé la structure en matière de ressources humaines (RH) pour le programme avec un renforcement tardif pour le S&E. La rotation du personnel des ONGs en raison des contrats courts tend à réduire l'efficacité et la qualité de travail réalisé sur le terrain.

132. Sur le plan des ressources humaines (I23), une phase de recrutement intense, mais décalée dans le temps, suivie d'un déploiement au niveau du BP, du sous-bureau régional de Parakou et des deux antennes ouvertes en 2019 (Bohicon et Natitingou) caractérisent le démarrage du programme. On assiste en deux ans à un triplement des effectifs sur le terrain, avec en 2019 un total de dix assistants programme. Le BP n'a pas subi de changement organisationnel au cours des premières années, mais a été étoffé fin 2019, avec la création d'un poste spécifiquement dédié à l'élaboration du pilote et d'un poste d'appui au monitoring jusqu'alors sous-dimensionné. Alors que le besoin était pressant et avait été recommandé par l'évaluation intermédiaire en juillet 2019, ce support est arrivé tardivement en juin 2021.

133. Le dispositif RH opérationnel est surtout le fait d'un déploiement de ressources dans toutes les communes par le biais des ONGs partenaires : un total de plus de 300 médiateurs sont en place en 2019, avec 60 superviseurs et 8 coordinateurs de programme. Le profil de ces ressources est adapté au programme car souvent basé sur des capacités en mobilisation communautaire avec un souci de diversification des profils au sein de l'équipe de manière à couvrir l'intersectorialité. La contractualisation tardive des ONGs pendant la première année scolaire, puis de nouveau pendant la seconde année scolaire pour les ONGs concernées par l'extension, a contribué à ralentir l'efficacité du programme au démarrage. Les membres des ONGs sont formés par le PAM dans les domaines clés. Plusieurs formations formelles⁷³ ont été dispensées en plus du suivi continu par l'Assistant programme du PAM. Le turnover du personnel des ONGs constitue un facteur limitant l'acquisition de connaissances et de savoir-faire dans le domaine de l'alimentation scolaire, ne favorisant pas l'efficacité dès lors qu'il faut tenir des séances de recyclage pour le personnel nouvellement recruté. Les ONGs sont fortement incitées à recruter des femmes ce qui n'est pas sans contrainte (voir chapitre 106).

134. Les ONGs sont faiblement équipées pour se rendre sur le terrain (véhicule ou moto) et pour faire correctement le reporting du programme (ordinateur). Ce problème d'équipement entache la complémentarité des atouts nécessaires à la bonne conduite du programme, les aspects de déplacement et de rapportage faisant partie des fondamentaux des termes de référence des ONGs partenaires bien que n'étant pas prévu dans le contrat avec le PAM.

SQ3.3 Suite : Les outils sont en place et bien remplis au niveau des collectes. Ils ont été enrichis pour prendre en compte plus d'indicateurs et variables affectant les indicateurs (I24). La BDAS est améliorée tardivement. Elle est relativement complète et propre en fin 2021 seulement, rendant l'analyse complexe pour les années antérieures. Les résultats du PNASI sont difficiles à isoler du PSP. La BDAS devient un outil de pilotage lourd à transférer. L'analyse d'une grande partie des données n'est pas planifiée régulièrement ou accuse un retard sur la planification prévue.

135. **Différents outils ont été élaborés pour suivre les activités du PNASI** au niveau des écoles (I24). Le PAM a su exploiter son expertise dans le domaine de l'alimentation scolaire et mettre en place rapidement des outils adaptés au programme. Les différents cahiers et fiches de stock sont bien remplis au moment de l'évaluation finale. Les fiches et cahiers permettent la consolidation des informations sur une fiche hebdomadaire transmise à l'ONG partenaire qui la transmet au PAM. L'utilisation de la plateforme MODA à

⁷³ Il s'agit surtout des formations sur le suivi évaluation, les outils, l'utilisation d'une plate forme interactive de transmission des données entre les ONGs, les sous bureaux du PAM et le BP PAM (MODA) .

partir de 2019 et la saisie directe des fiches mensuelles sur smartphone a permis d'améliorer considérablement la vitesse de transmission des données et le travail des superviseurs (information convergente entre l'unité M&E du PAM et l'ensemble des membres des ONGs rencontrés).

136. Le **niveau de remplissage de la BDAS s'est également amélioré** au cours du programme avec un taux de remplissage proche de 100% en 2021 (contre 63 pour cent en 2019, indiqué dans le rapport de l'évaluation intermédiaire) et un gain dans la qualité des données saisies. La consolidation en capitale permet d'identifier les erreurs de saisies et de détecter les erreurs au niveau de la fiche mensuelle enclenchant alors des demandes d'ajustement ou explications auprès des agents PAM sur le terrain et ensuite au niveau des écoles. Au moment de l'évaluation finale, le taux des erreurs de remplissage ne dépasse pas 5 pour cent alors qu'il était de 20 pour cent au début de l'année 2021⁷⁴.

137. Le **système de monitoring en fin d'année 2021 est complet** pour suivre le programme, alerter sur les dysfonctionnements y compris logistique, faire des rapprochements entre les états de stocks et le nombre de bénéficiaires. La désagrégation par genre pour la plupart des indicateurs a été ajoutée. Cependant, certains indicateurs du cadre logique ne sont pas relevés dans le système de suivi régulier, il n'existe pas de plan de monitoring permettant d'identifier la source et la collecte de ces indicateurs. Des exercices de Post Distribution Monitoring (PDM) ont été réalisés en novembre 2020 et novembre 2021 permettant le calcul d'indicateurs additionnels⁷⁵, mais l'absence de renseignement de ces indicateurs lors de l'étude de base⁷⁶ ne permettent pas de voir leur évolution. Par ailleurs, les rapports des PDM n'étaient pas disponibles lors de l'évaluation finale illustrant leurs exploitations tardives.

138. Enfin, la **BDAS comporte des données qualitatives dont le traitement est difficile** et qui, ajoutées à la multitude de données, alourdissent sa lecture et utilisation.

139. **En dehors du rapportage formel réalisé par les ONGs, les rapports narratifs et financiers du PNASI sont limités**, offrant des données parfois consolidées avec l'ensemble des écoles (non exclusivement dédiées au PNASI) et la périodicité est variable : pour la période évaluée, seuls deux rapports⁷⁷ ont été émis par le PAM pour le gouvernement et la situation financière du PNASI n'est pas présentée dans le document de suivi des projets prioritaires du gouvernement⁷⁸. Le manque de suivi financier n'a cependant pas impacté le déroulement et les résultats du PNASI dans la mesure où le programme n'a pas souffert de manque de ressources. En revanche, un suivi budgétaire plus rapproché aurait pu permettre au mieux une révision budgétaire et à minima une meilleure planification et anticipation de la suite du programme au-delà de 2021 par un niveau d'information des parties prenantes plus transparent.

Q3.3. Suite : La gestion des fonds est fluide. La logistique a été renforcée et un suivi rapproché, exigeant en reporting et mettant en œuvre la maîtrise de plusieurs outils et paramètres, permet un approvisionnement des vivres avec des ruptures en baisse au cours du programme mais encore existantes.

140. Les **fonds permettant le fonctionnement du PNASI ont été décaissés par tranches régulières** après le démarrage du PNASI (I25). La disponibilité de fonds propres au niveau du PAM et l'emprunt de vivres auprès d'autres programmes ont évité de pénaliser le démarrage. Le décaissement s'est ensuite effectué conformément à la planification prévue en dehors d'un reliquat de 1,7 milliard prélevé sur le versement d'avril 2019 correspondant à une donation en nature de riz du Japon et reversé en décembre 2021. L'ensemble du budget est soldé en décembre 2021 du côté du MEMP, mais un reliquat conséquent demeure au niveau du PAM permettant d'assurer la continuité du programme en 2022 jusqu'à la fin de l'année scolaire. Le PNASI est un programme bien financé qui ne souffre pas de manque de ressources au niveau de la composante 1, mais le manque de visibilité et de budgétisation fiable⁷⁹ pour les composantes 2 et 3 impactent leur planification.

141. Le **transfert financier vers les ONGs partenaires** se fait après la validation du rapport financier du même mois obligeant les ONGs à avancer les fonds pour une moyenne de deux mois alors que certains

⁷⁴ Communication BP.

⁷⁵ Les rapports de PDM n'ont pas été transmis à l'équipe d'évaluation.

⁷⁶ L'étude de base menée en juillet 2017 ne recense pas tous les indicateurs.

⁷⁷ Le troisième rapport était en cours de réalisation au moment de l'évaluation.

⁷⁸ Evaluation intermédiaire, chapitre 128

⁷⁹ Les activités de ces deux composantes ne sont pas financées par le PNASI.

partenaires n'ont pas cette solidité financière. Une clarification au niveau des pièces justificatives accompagnant le rapport financier permettrait d'écourter le délai de validation des rapports financiers et donc les délais de paiement.

142. Sur le **plan logistique** (I26), le démarrage du programme s'est accompagné de l'appui d'un consultant pour développer l'ensemble des capacités logistiques selon les standards PAM.

143. La **capacité de stockage** en région a été augmentée en 2020 avec les stocks de Natitingou et Bohicon, tous deux offrant une capacité de 15 000 tonnes supplémentaires. L'acquisition des magasins mobiles est venue renforcer la capacité totale d'entreposage⁸⁰ et un suivi quotidien des disponibilités est assurée par les magasiniers.

144. **L'ajustement des livraisons aux effectifs des écoles et au stock réel disponible** dans les écoles (Annexe 22) limite considérablement les ruptures mais aussi les surplus. Des efforts ont été faits pour calibrer les allocations avec un objectif de "zéro stock en fin d'année", alors que des reliquats importants avaient été distribués dans les communautés en juillet 2018. La fréquence de livraison avec trois plans de distribution par an limite la mise à disposition de stocks trop importants dans les écoles tout en regroupant les livraisons pour gagner en efficacité. Selon les personnes interrogées sur le terrain (CGSI, directeurs, parents d'élèves et services techniques déconcentrés du MEMP)³, les ruptures, fréquentes lors des deux premières années sont moins fréquentes qu'en début de programme et surtout de courtes durées en fin de programme (tableaux 16 et 17, annexe 23).

145. Les **approches visant à limiter les ruptures** reposent : (i) sur la mutualisation des stocks à l'intérieur d'un même département, grâce à un suivi rapproché des stocks dans chaque école ; et (ii) sur la substitution des denrées à l'intérieur des stocks en remplaçant une céréale en rupture par une autre ou une légumineuse en rupture par une autre. Cette approche permet certes d'assurer la disponibilité des vivres dans les écoles, mais perturbe les menus. La plupart du temps, ce sont le maïs et le haricot qui sont en rupture, le riz et le pois jaune sont en général disponibles. Les interlocuteurs du PAM et les agents des ONGs partenaires reconnaissent que la mutualisation des stocks contribue fortement à limiter les ruptures et a pu se mettre en place grâce au suivi rapproché des stocks et consommations. Par ailleurs, certaines ruptures sont comblées par l'apport en vivres des communautés bénéficiaires du programme dont la qualité échappe au contrôle. Les stocks restant en fin d'année scolaire, souvent sujet à des avaries, ont largement diminué atteignant 2,2 pour cent du volume annuel en juin 2021 contre 30 pour cent en juillet 2018, illustrant bien une amélioration de la gestion des stocks (Annexe 24).

146. Concernant la **gestion du transport**, selon les agents du PAM, des efforts sont réalisés pour améliorer les délais de livraison. Il existe une liste restreinte des transporteurs avec plusieurs critères y compris l'état des véhicules et dont l'actualisation annuelle a été renchérie au fil des ans. Cependant, le dernier maillon du transport, bien qu'ayant bénéficié d'ajustements positifs depuis le début du programme, reste le moins contrôlé. Les interlocuteurs des écoles (directeurs, membres du CGCSI) et les agents terrains des ONGs mentionnent tous le manque de communication au sujet du jour et de l'heure de livraison exigeant un suivi rapproché par téléphone et à tout moment de la journée y compris les week-ends.

147. La logistique du PAM assure également le **suivi des conditions de conservation et de stockage des produits**. Tous les vivres achetés, sont traités pour assurer la qualité des produits. La fumigation est faite une fois par trimestre dans les magasins⁸¹. Toutefois les formations dispensées sur le terrain sur le stockage, la conservation, la gestion des stocks ne sont pas suivies de manière structurée et les conditions de stockage et de conservation des vivres dans les écoles restent à améliorer. La majorité des écoles visitées ne possédaient pas de magasins adaptés. Les pièces utilisées en substitution ne remplissaient pas les conditions de protection et d'aération appropriées⁸².

⁸⁰ Le PAM au cours de l'année 2020, a procédé à l'acquisition et l'installation de cinq magasins mobiles (rubhalls) complémentaires sur les sites des magasins de Porto-Novo, Lokossa, Djougou, Natitingou et Kandi pour une capacité totale de 2500 tonnes (rapport PNASI Juillet 2019 – décembre 2020).

⁸¹ Cela peut être fait dans l'immédiat quand un problème d'infestation est détecté.

⁸² Dans la majorité des écoles, c'est le magasin du directeur qui sert à stocker les vivres, les fenêtres sont larges et ne sont pas protégées par des grillages. Les ouvertures pour l'aération peuvent occasionner les entrées d'oiseaux et rongeurs qui sont nuisibles pour les vivres.

SQ3-3 Suite : La performance de la coordination du programme est limitée par le manque de cadre de coordination au niveau central tout comme au niveau déconcentré et décentralisé (I27).

148. Il n'y a **pas de cadre de coordination formalisé au niveau opérationnel** ce qui a porté préjudice à l'efficacité du PNASI. Avec la stabilisation du programme entre 2019 et 2020, la coordination est restée limitée à une communication fluide entre les différents acteurs, de manière ponctuelle et selon les besoins. Ce mode informel semble convenir à l'ensemble des acteurs sur le terrain comme au niveau central. Les services déconcentrés du MEMP, les agents des ONGs et du PAM échangent régulièrement sur le PNASI, mais principalement dans le but de résoudre des problèmes spécifiques plutôt que dans des optiques de pilotage. Au niveau central, l'absence de pilotage et de manuel de procédure clarifiant la répartition des rôles et responsabilités a entraîné des directives opérationnelles contradictoires⁸³ sur le terrain. Cela a abouti à la création d'un comité quadripartite en 2020 réunissant le MEMP, le PAM, la CEPFESU et les ONGs⁸⁴. Ce comité a permis d'ajuster et d'harmoniser certaines modalités de fonctionnement de la cantine entre les acteurs et a notamment permis d'éviter les oppositions à l'égard des partenaires. A noter que ce comité n'est pas décisionnel et que la fréquence des réunions n'est pas fixe.

149. Le **PAM est en contact régulier avec les ONGs** notamment sur le terrain et le flux d'information est maintenu par le biais d'un système de rapportage consistant : rapports hebdomadaires, mensuels et annuels des ONGs pour le PAM, ce qui apparaît redondant pour certaines ONGs (notamment le rapport hebdomadaire).

SQ3-4 Les méthodes et approches utilisées dans l'exécution du programme ont-elles permis d'atteindre les résultats attendus et d'améliorer la prise en compte du genre

L'approche partenariale assure un dispositif dans l'ensemble efficace pour un suivi rapproché sur le terrain. Les résultats sont plus contrastés pour l'efficacité induite par l'approche multisectorielle et l'intégration de la production locale dans le dispositif dont le processus n'a pas abouti.

150. Le **dispositif de collaboration avec les ONGs est efficace sur le plan opérationnel**. Un suivi et un accompagnement rapproché des écoles est assuré (dix écoles par médiateur). Cette approche a permis d'atteindre les résultats escomptés assez rapidement pour la composante 1. L'approche et les méthodes restent perfectibles à plusieurs niveaux. Les ONGs sont évaluées annuellement et recrutées par le biais d'appels d'offre reconduits chaque année avec des délais de réponse très courts. En avril 2019, suite à l'éviction de certaines ONGs, le PAM a sollicité en urgence des partenaires pour accompagner le programme jusqu'à la fin de l'année scolaire, ne permettant pas de respecter les délais de recrutement nécessaires au déploiement du dispositif sur tout un département. Bien que ce processus d'appel d'offre semble maintenant rodé et connu, il ne semble pas efficace pour les ONGs qui doivent soumissionner tous les ans. Elles mentionnent toutes des délais très courts pour soumissionner avec un processus chronophage et peu efficace. Par ailleurs, les contrats courts ne couvrant pas l'année entière du fait des vacances scolaires sont pénalisants pour les ONGs, ce qui se répercute en termes de turn over du personnel. Enfin, le manque d'accompagnement des communautés au cours des mois de juillet et août réduit l'efficacité de la mobilisation communautaire qui nécessite un travail continu et des actions construites et planifiées dans le temps pour aboutir au changement de comportement souhaité par le PNASI.

151. L'approche multisectorielle considère l'école comme point d'entrée pour la mise en place d'un paquet d'activités entrant en synergies avec l'apport alimentaire afin d'en accroître les effets sur le plan nutritionnel des enfants. Cette approche a été menée de manière très variable d'une école à l'autre avec des résultats mitigés (SQ2.1). Outre les extrants générés partiellement mesurés, les effets synergiques avec la composante 1 sont mal évalués et ne peuvent pas être généralisés à l'ensemble du programme.

152. Des expériences intéressantes dans les composantes de l'approche multisectorielle (I28) et au sujet des innovations du programme (I29) sont toutefois à noter :

- La conduite des séances **d'éducation nutritionnelle (I28)** autour de la préparation des repas permet d'accroître la sensibilisation sur l'hygiène, d'enrichir les connaissances et pratiques des cuisinières sur la préparation des aliments et d'accroître la qualité de la préparation des mets distribués aux enfants (efficacité pour les résultats de la composante 1). Cependant, il y a peu de liens avec le programme

⁸³ Au sujet du suivi des stocks, suite à une mission de contrôle de la CPSFESU.

⁸⁴ Les ONGs sont représentés au sein du comité quadripartite par Caritas et Fadec.

pédagogique existant dans le domaine, ce qui aurait permis d'accroître l'efficacité des leçons auprès des élèves et maximiser le changement de comportement.

- Le rapprochement avec les services déconcentrés du Ministère de la Santé reste timide mais a permis d'envisager la **gratuité des visites médicales** pour les cuisinières, aspect innovant du programme (I29) et élément de motivation et de considération.
- L'éducation nutritionnelle et les visites médicales sont des éléments de l'approche intégrée et multisectorielle permettant **d'accroître la dimension genre du programme** en ciblant particulièrement les femmes et en atténuant les effets négatifs induits par le bénévolat des cuisinières.
- **La participation des produits locaux dans le dispositif** de la cantine, aspect innovant (I29) du programme a eu des résultats contrastés. La mise en valeur des jardins permet d'enrichir la qualité des repas d'un point de vue gustatif et nutritionnel, notamment en saison des pluies. Il apporte de plus une certaine variété qui motive les cuisinières. En saison sèche, cet apport est faible au regard de la mobilisation nécessaire pour entretenir le jardin.
- **Les récoltes des champs scolaires** peuvent permettre d'alimenter la caisse de la cantine ou d'apporter des vivres palliant aux éventuelles ruptures tout en participant à la variété des repas. Leur mise en valeur reste cependant conditionnée par plusieurs facteurs parfois non maîtrisables. La faible efficacité (SQ2.1) rend cette approche contestable pour améliorer l'efficacité.
- Les **achats auprès des producteurs locaux** sont restés au stade embryonnaire malgré les efforts consacrés, ce qui a limité l'efficacité du programme en entraînant des livraisons de maïs en deçà des besoins exprimés par les écoles⁸⁵.

2.4. COHERENCE : DANS QUELLE MESURE L'INTERVENTION EST-ELLE MISE EN ŒUVRE D'UNE MANIÈRE COHERENTE, EN SYNERGIE AU SEIN DU DOMAINE D'ACTIVITÉ ?

SQ4-1 : Dans quelle mesure la complémentarité est-elle assurée entre les différentes parties prenantes (le PAM, le gouvernement et les ONGs), en quoi améliore-t-elle la dimension genre du programme ?

Les compétences et prérogatives des trois principales parties prenantes du programme sont complémentaires pour sa mise en œuvre et bien exploitées. Le rôle central décisionnel du gouvernement doit être renforcé et une meilleure exploitation de l'ancrage des ONGs dans leur zone d'action serait bénéfique au PNASI en créant des synergies et passerelles avec d'autres programmes, valorisant notamment le rôle des femmes.

153. **Le Gouvernement, le PAM et les ONGs partenaires sont complémentaires pour la mise en œuvre du programme (I30).** Le Gouvernement est décideur, bailleur et affiche la volonté de faire de ce programme un programme phare du gouvernement. Il a la possibilité d'émettre des directives à l'endroit des différentes structures étatiques impliqués au niveau central, déconcentré (services techniques de l'Éducation et de l'Agriculture) et décentralisé (préfectures et mairies). La CEPFESU⁸⁶, cellule rattachée à la présidence, a un rôle de suivi et de contrôle du programme pour assistance et conseil au chef de l'État sur la base des missions effectuées dans les écoles. Dans ce dispositif, la CEPFESU n'est pas décisionnelle et son périmètre d'action est focalisé sur le fonctionnement des cantines et donc sur la première composante du programme. L'absence de comité de pilotage interministériel actif ne permet pas pleinement au gouvernement de jouer le rôle central dans la gouvernance du programme national (I31 ; voir SQ5.1).

154. **Le PAM est un organisme des Nations Unies mettant en œuvre des programmes d'alimentation scolaire depuis plus de soixante ans.** Le PAM dispose de l'expertise avérée en matière de fonctionnement d'une cantine au niveau de l'école et de son suivi. L'avantage comparatif du PAM est reconnu sur l'ensemble de la chaîne logistique de la distribution alimentaire : achat, contrôle qualité et respect des

⁸⁵ L'achat local de cette commodité doit être orienté vers les producteurs locaux.

⁸⁶ Cellule chargée de suivre l'exécution sur le terrain de tous les projets et initiatives du gouvernement dans le domaine de l'éducation.

normes, livraison et stockage. Outre le savoir-faire et les outils, le BP dispose d'appuis régional et international du PAM et de partenaires utiles, que ce soit pour l'alimentation scolaire ou la logistique. Ces appuis ponctuels ont permis de faciliter la mise en place du programme et d'appuyer le bureau du Bénin sur des thématiques précises (logistique au démarrage, appui du bureau régional sur la fortification de l'huile locale, recrutement d'un consultant en appui sur le monitoring...). L'agence est apte à mobiliser très vite des consultants experts dans ces domaines sur des points très particuliers. Fort de cette expertise, le PAM est donc le maître d'œuvre idéal pour ce programme.

155. Toutefois, ce rôle, tel que déjà souligné par l'évaluation intermédiaire, ne s'inscrit pas dans la conformité habituelle et le PAM doit s'assurer de conserver son indépendance dans un dispositif où il est à la fois agence de mise en œuvre et conseiller technique et stratégique du gouvernement. La Direction de l'Alimentation Scolaire (DAS) du MEMP est déchargée de la mise en œuvre directe de l'alimentation scolaire, ce qui correspond à la vision de la PAG qui privilégie la gestion des programmes prioritaires par des agences.

156. Le PNASI étant un programme dont le financement est sécurisé par le gouvernement béninois, il représente une source de financement solide pour le PAM⁸⁷ dont le PSP (2019 – 2023) est déjà financé à hauteur de 85%.

157. **Les ONGs apportent la connaissance du terrain et leur ancrage dans un département.** L'ensemble des ONGs recrutées étaient en effet déjà présentes dans le département, œuvrant pour certaines d'elles depuis près de 30 ans dans leur zone d'activité. Elles apportent non seulement la connaissance géographique de la zone mais aussi un réseau d'acteurs qui peut être mobilisé tout aussi bien au niveau des services déconcentrés que des préfectures et mairies en descendant jusqu'au niveau des chefs de village. S'appuyant sur ce réseau, elles peuvent également jouer le rôle de facilitateur et d'interface apportant un appui précieux pour le programme. Toutes sont expérimentées dans le domaine de la mobilisation communautaire, principal point des termes de référence dans leur contrat avec le PAM, et ont des domaines d'actions variables mais incluant souvent la santé, la nutrition et l'éducation et l'agriculture (appui au maraichage, reboisement)⁸⁸.

158. Acteurs dans d'autres projets de développement sur leurs zones d'intervention, les ONGs sont amenées à communiquer sur le programme du PNASI en dehors du secteur de l'éducation et peuvent faciliter les liens et la **création de réseau autour de l'approche multisectorielle et du soutien des femmes**. Les actions des ONGs en matière de droit des femmes⁸⁹ ou de soutien aux femmes de manière plus large (activités économique, éducation), restent pour le moment de timides relais pour renforcer le rôle des femmes dans le programme mais sont des opportunités à saisir. Elles peuvent contribuer également à la mobilisation communautaire (SQ5.2).

159. **Au niveau décentralisé, l'absence de coordination formelle limite l'exploration des complémentarités** existantes ou potentielles avec certains services techniques et projets, en dehors d'initiatives ponctuelles. Les services des affaires sociales et les instituts de microfinance sont très peu impliqués dans le programme alors qu'ils constituent une opportunité à saisir pour améliorer certains aspects en lien notamment avec la mobilisation communautaire et le statut des cuisinières. De même, les services déconcentrés du MAEP ne sont pas impliqués de manière formelle dans le programme alors qu'ils offrent des atouts complémentaires dans leur rôle régalien sur le contrôle des aliments et l'hygiène. Enfin, l'absence de structure de coordination du programme inhibe l'implication des Agences Territoriales de Développement Agricole (ATDA) qui présentent pourtant des atouts et prérogatives permettant d'appuyer l'accomplissement des achats auprès des producteurs locaux.

160. **La structure du programme permet d'exploiter partiellement les complémentarités des partenaires.** En ayant des activités dans d'autres domaines, les partenaires peuvent initier des synergies qui

⁸⁷ Le Gouvernement a engagé 110 millions sur les 129 476 091 dollars du budget du PSP pour les trois effets directs stratégiques, Source : Document Stratégique du PSP (2019-2023).

⁸⁸ Les ONGs Fadec, Caritas et Dedras interviennent dans le domaine de l'éducation, les ONGs Grasid et Cebedes sont plus centrées sur la nutrition. L'ONG Caritas est un acteur historique dans les domaines de l'Alimentation Scolaire.

⁸⁹ L'ONG Cebedes intervient dans le domaine des droits des femmes dans le foncier.

participeront à améliorer les résultats du PNASI de manière ponctuelle et isolée⁹⁰. Les exigences du contrat avec le PAM, la pression sur les résultats quantitatifs à atteindre et le monitoring laissent cependant peu d'espace et de temps à consacrer à ces aspects. Le PNASI doit créer des conditions propices avec des contrats de plus longue durée pour mieux exploiter les complémentarités avec les ONGs.

SQ4.2. Dans quelle mesure le PNASI présente des synergies et interdépendances avec d'autres actions menées dans le domaine pour le PAM et pour le gouvernement ?

Le PNASI étant la composante principale du PSP, il est dominant dans la programmation stratégique du PAM et les autres actions sont menées de manière à établir des synergies et à nourrir les accomplissements du PNASI, notamment sur les composantes sous financées du PNASI. Au niveau du gouvernement, certaines composantes de programme dans le secteur de l'Agriculture ou de l'hydraulique pourraient mieux appuyer le PNASI avec une amélioration des interdépendances.

161. **Le PNASI dans le Plan Stratégique Pays du PAM (I32).** En 2017, avant la mise en œuvre du PNASI, le PAM met déjà en œuvre un programme d'alimentation scolaire dans 601 écoles du pays. Le PNASI ayant une couverture nationale, les écoles ciblées par les deux programmes se retrouvent alors dans les mêmes communes, voir les mêmes arrondissements. Les modes de fonctionnement des cantines étant exactement les mêmes, l'existence de ce programme a servi d'appui au PNASI lors de la mise en œuvre : capitalisation de savoir-faire pour le PAM pour développer les outils, connaissance d'un programme d'alimentation scolaire déjà en place et suivant les modalités du PNASI pour les interlocuteurs et parties prenantes au niveau départemental et local (mairies, élus locaux, services déconcentrés du MEMP). Avec la mise en place du PNASI, les ressources et les outils de suivi sont alors mutualisés : les mêmes agents de terrain suivent les cantines du programme PAM et celles du PNASI, les outils de suivi sont les mêmes, et les cantines intègrent toutes les mêmes bases de données.

162. Avec l'intégration du PNASI dans le PSP en 2019, les deux programmes sont fusionnés sur le terrain et dans les bases de données. Les indicateurs des ACR consolident par ailleurs les résultats des deux programmes. Ainsi, le PNASI participe à quatre-vingt-trois pour cent⁹¹ de la composante majoritaire du PSP (composante 1) et présente des synergies et interdépendances fortes avec le programme d'alimentation scolaire du PAM telle que la mutualisation totale des moyens opérationnels (ressources humaines et logistiques). Ceci facilite l'exploitation pour le PNASI d'outils et de formations développés pour certaines composantes de l'approche multisectorielle dans les écoles non PNASI, et stimulent ainsi le développement de certaines activités grâce à un effet d'entraînement relayé par le médiateur⁹². Le partenariat avec la Coopération des Pays Bas a permis de former 1484 petits producteurs (voir SQ2.1). Par ailleurs, la capitalisation et le développement du modèle initié en 2020 se nourrit des expériences menées dans les écoles du PAM.

163. **Sur le plan de la nutrition, la composante 2 du PSP ne présente pas de synergie avec le PNASI.** Cette composante, ciblant les enfants de 6-59 mois souffrant de malnutrition ainsi que les femmes enceintes et mères allaitantes, est sous financée et n'est pas mise en œuvre de manière continue. On note cependant une volonté affichée du PAM de maintenir des activités de nutrition dans le PSP et de renforcer les actions dans ce domaine au sein de la composante d'alimentation scolaire avec l'éducation nutritionnelle et le suivi anthropométrique des enfants. Si l'éducation nutritionnelle est amenée à se développer dans toutes les écoles sur la base des acquis des écoles non PNASI, le suivi anthropométrique reste restreint à quelques écoles. Les résultats de cette étude pourraient servir de plaidoyer en faveur de l'alimentation scolaire.

164. **Plusieurs projets du PAM facilitent l'opérationnalisation de la stratégie des achats locaux.** Outre le projet financé par les Pays-Bas pour l'achat auprès des petits producteurs, le projet Beyond Coton appui le renforcement des capacités des producteurs et la diversification du menu sur la base des

⁹⁰ On peut citer à titre d'exemple le projet Jardalin de CEBEDES qui permet d'appuyer quelques jardins scolaires, le partenariat avec le projet ASSESS qui a permis d'améliorer les infrastructures en ciblant les écoles à cantine, le partenariat avec Plan Bénin qui appuie l'éducation et peut bonifier les résultats du PNASI sur le plan scolaire en améliorant l'offre pédagogique.

⁹¹ Sur la base du nombre de bénéficiaires

⁹² A ce titre, 20 écoles appuyées par la fondation Chloïtram développent des jardins améliorés pour la production de légumes frais et ont mis en place des activités génératrice de revenus et des petites unités de transformation.

produits locaux⁹³. Le projet RECOBA, dont l'objectif principal est le renforcement de la résilience des populations vulnérables touchés par les inondations et la pandémie de la COVID en 2020 dans le Borgou, a été achevé en fin 2021. Dans le cadre de la relance et l'amélioration de la production agricole locale, ce projet a permis de former 2.285 producteurs locaux en matière d'accès à de nouveaux marchés et notamment aux marchés institutionnels pour l'approvisionnement des cantines scolaires. L'objectif est aussi de faciliter l'achat auprès des coopératives formées dans le cadre du PASDER. Cependant, si les formations ont abouti, ces mêmes producteurs n'ont pas été intégrés dans le dispositif d'achat au cours de la période évaluée.

165. **Les synergies du PNASI avec les programmes du Gouvernement (I33) dans le domaine de l'alimentation scolaire existent mais sont peu valorisées.** Au niveau des **infrastructures des écoles**, des programmes nationaux sont très complémentaires au PNASI. Le programme ACCESS⁹⁴ contribue à améliorer l'environnement des écoles à cantine à travers la construction des réfectoires et cuisines. Le programme national d'accès à l'eau potable pour les populations urbaines et rurales doit permettre de prioriser les écoles où les besoins sont les plus cruciaux. La composante « approvisionnement en eau des écoles à cantines » renforce les synergies qui restent encore timides et peu concrètes sur le terrain. Le ministère de la santé est investi dans le déparasitage des écoliers, la promotion de l'hygiène, la formation des cuisinières sur l'hygiène, l'éducation nutritionnelle, le suivi de la santé des cuisinières, activités qui sont toutes dans ses prérogatives mais qui sont appelées à être coordonnées avec le PNASI pour une meilleure synergie.

166. Le Programme de National du Développement de la **Petite Enfance** (PNDPE⁹⁵) mis en œuvre par le Secrétariat Permanent de Conseil pour l'Alimentation et la Nutrition (SPCAN) pourrait dans un avenir proche envisager un partenariat avec le PNASI avec lequel il existe des interdépendances en matière d'éducation nutritionnelle notamment. L'intégration de cette tranche d'âge dans les écoles PNASI devrait à terme faciliter les synergies quasi inexistantes pour l'instant sur le plan de la nutrition. En ciblant les ménages, le PNDPE appuie également les parents des élèves des écoles à cantine, avec une composante nutritionnelle pour l'instant peu explorée dans le PNASI. Les cadres de concertation communaux intersectoriels du SPCAN pourraient être élargis afin de prendre en compte le PNASI dans toute sa dimension multisectorielle.

167. En dépit d'un MoU avec le MAEP au sujet de la stratégie des **achats institutionnels locaux auprès des petits producteurs**, les synergies avec les programmes et projet du MAEP sont très peu perceptibles sur le terrain dans le domaine de la commercialisation et du renforcement des filières⁹⁶(I33). La FAO partenaire des Nations Unies est une agence absente jusqu'à présent du cadre partenarial établi avec le PNASI en raison de l'absence de coordinateur résident au cours des deux dernières années. Elle devra intégrer le comité technique en raison du rôle clé qu'elle doit jouer dans l'appui aux producteurs locaux et l'approvisionnement à partir de circuits courts et des filières nationales. Le partenariat avec le PNUD vise un appui technique dans le cadre d'achat de sel et de vivre au Bénin, projet de développement de l'Agro Business, mis en œuvre par le gouvernement béninois sous la supervision du PNUD.

2.5. DURABILITE : DANS QUELLE MESURE LES MODALITES DE MISE EN ŒUVRE DE L'INTERVENTION INCLUENT-ELLES DES CONSIDERATIONS DE DURABILITE, TELLES QUE LE RENFORCEMENT DES CAPACITES DES INSTITUTIONS GOUVERNEMENTALES NATIONALES ET LOCALES, DES COMMUNAUTES ET D'AUTRES PARTENAIRES ?

SQ5.1. Dans quelle mesure les institutions gouvernementales nationales et locales peuvent garantir la durabilité de l'action ?

La pérennisation des acquis du PNASI souffre d'un manque d'ancrage institutionnel, résultat d'une défaillance à plusieurs niveaux : absence de structure nationale pouvant prendre un rôle majeur dans

⁹³ Ainsi, la cartographie des coopératives a été élaborée, de même que l'identification des produits et l'évaluation des capacités de production à titre pilote dans sept communes.

⁹⁴ Appui aux Communes et communautés pour l'Expansion des Services Sociaux

⁹⁵ Le PNDPE met en place des activités de sensibilisation et éducation auprès des enfants de la maternelle tout en visant la diversité alimentaire basée sur la production locale.

⁹⁶ On notera toutefois le projet ACMA qui a appuyé une coopérative dans le cadre de leur soumission à un appel d'offre du PAM.

le pilotage du programme, document de la Politique Nationale d’Alimentation Scolaire obsolète, absence de loi sur l’alimentation scolaire, mise en place tardive du comité de pilotage et du comité technique peu actifs et efficaces. L’évolution positive de l’implication des mairies et élus locaux, faiblement documentée et formalisée dans le programme, se heurte à une absence de légitimité et de ressources financières dédiées à l’Alimentation Scolaire au niveau décentralisé.

168. La Politique Nationale d’Alimentation Scolaire (PNAS) constitue un cadre de référence qui régit toutes les interventions en matière d’alimentation scolaire (voir contexte). La délégation de la mise en œuvre de l’alimentation scolaire au PAM, constituant un élément majeur dans l’orientation du plan d’action de la PNAS, n’a pas été pris en compte dans le document initial. Aucune révision de cette politique n’a été réalisée jusqu’ici. Ce document politique reste vague sur l’intégration de l’alimentation scolaire, les ambitions par rapport à un approvisionnement local et la pluridisciplinarité de l’approche. Le plan d’action associé à la PNAS n’a jamais été finalisé. **Le manque de cadrage institutionnel évident pour le PNASI** rend la mission de transfert de compétence plus complexe, tout en laissant au PAM plus de flexibilité et souplesse sur le volet opérationnel (I34).

169. Le rapport SABER en 2017 avait identifié des besoins immédiats de renforcement de la Direction Nationale de l’Alimentation Scolaire, créée en 2013 pour accompagner la PNAS et aboutir à un cadre institutionnel solide pour une alimentation scolaire durable. La délégation de mise en œuvre du PNASI au PAM a remis en question le rôle de cette structure qui a été intégrée en tant que Division au sein de la Direction de l’Enseignement primaire. Cette **délégation de compétence a fragilisé l’existence et le rôle de cette division**. Selon les agents du BP du PAM, l’environnement institutionnel et les enjeux opérationnels d’envergure considérés comme prioritaires n’ont pas permis au PAM d’envisager le renforcement institutionnel prévu.

170. Si des réflexions sont engagées au moment de l’évaluation finale (I34), **la structure ou agence nationale pouvant abriter le PNASI en tenant compte de sa multisectorialité, avec des démembrements nécessaires aux niveaux départemental et local, n’est pas identifiée**. Ce manque de visibilité et de projection est un facteur limitant dans la planification du transfert du programme au gouvernement et le travail de renforcement que le PAM devait accomplir. L’identification des forces et faiblesses des différentes parties prenantes (aussi bien au niveau des compétences techniques qu’au niveau de la gestion et des capacités organisationnelles), les goulots d’étranglement, l’analyse de la coordination et ses dysfonctionnements sont autant d’éléments pouvant orienter de manière structurée et éclairée la désignation de l’agence nationale.

171. Avec le démarrage du nouveau PSP en 2019 et à la demande du PAM de créer un comité de pilotage et un comité technique de suivi, un comité interministériel est créé, présidé par le Ministre d’Etat du Plan et du Développement. Il réunit les ministères impliqués (MEMP, MAEP, MEF), la cellule présidentielle de suivi et le PAM. **Ce comité de haut niveau n’est pas opérationnel ni actif**. Le comité technique s’est réuni pour la première fois en novembre 2019 et se définit comme un comité interdisciplinaire dont l’objectif est de développer le modèle de l’alimentation scolaire et de le tester dans les écoles pilotes. Ce modèle est la première étape indispensable au transfert, car il servira de base pour donner les grandes orientations du transfert et les prérequis indispensables pour le renforcement de capacités (I35).

172. La **feuille de route, transmise par le PAM en 2019** et reçue favorablement par le gouvernement, posait les questions clés stratégiques pour ancrer durablement un programme d’Alimentation Scolaire liée à la Production locale. Elle n’a cependant **pas abouti sur des réponses claires**, notamment sur le plan institutionnel et sur le modèle à suivre. La feuille de route prévoyait sur la période 2019-2020 une série d’activités non réalisées sur la période prévue, en dehors de l’atelier de démarrage en janvier 2020. Celui-ci a abouti à la production d’un nouveau plan d’action sur 18 mois portant sur l’opérationnalisation du processus stratégique vers un modèle national de cantine scolaire⁹⁷. Bien qu’une partie des travaux sur le pilote ait été initié en 2020, la mise en œuvre du plan d’action accuse un retard significatif en décembre 2021 et doit être à nouveau mis à jour. Il n’y a pas eu de réunion du comité technique depuis l’atelier de démarrage.

173. **Il n’y a pas de ligne budgétaire dans le budget de l’Etat afin d’assurer la stabilité du financement de l’alimentation scolaire (I34) malgré un support du budget national jusqu’à hauteur de**

⁹⁷ Plan d’action en annexe du compte rendu de l’atelier de démarrage du processus d’élaboration du modèle national d’alimentation scolaire au Bénin.

31%. La proactivité du gouvernement en matière de recherche de financement avec notamment la tenue de la table ronde des bailleurs en juillet 2018 a permis de sécuriser les fonds nécessaires au PNASI jusqu'en 2021 et même de garantir son extension sur l'année 2022 suite à la sous-consommation. Les grandes orientations fixées dans le document de politique nationale en matière de financement d'alimentation scolaire ont pu être partiellement suivies avec notamment la recherche de fonds auprès des PTF⁹⁸. Le PAM participe activement à la recherche de financement afin de compléter le budget du PNASI. Une stratégie de mobilisation des fonds auprès des bailleurs de fonds privés est en cours d'élaboration en début 2022⁹⁹.

174. **Il n'y a pas de manuel de procédure conçu pour les institutions gouvernementales (I35)**. Les formations dispensées par le PAM et les guides élaborés ont été conçus à l'attention des ONGs dont les agents sont les principaux acteurs au niveau opérationnel et principaux relais avec les écoles. En fin d'année 2021, l'atelier d'harmonisation des indicateurs à utiliser pour suivre un programme d'Alimentation Scolaire liée à la Production locale (PNASI ou autre) et la création d'un document commun précisant l'ensemble des indicateurs et leur modalités de calcul¹⁰⁰ est un élément encourageant pour la préparation du transfert. Le guide des acteurs impliqués dans la chaîne de collecte de l'information a été révisé en janvier 2022 conjointement par le PAM et la Division de l'Alimentation Scolaire.

175. La Stratégie Nationale de l'Alimentation Scolaire prévoyait une implication formelle des communes et des départements dans le suivi du PNASI, par le démembrement au niveau communal ou départemental de l'agence nationale en charge de la mise en œuvre de l'AS¹⁰¹. Du fait de leur mandat sur les infrastructures (entretien et réfection des points d'eau, piste rurale, appui aux infrastructures scolaires), **l'implication des municipalités est un vecteur de facilitation pour la mise en œuvre du PNASI. Cependant, jusqu'ici, l'implication des municipalités dans le PNASI reste limitée, souffrant d'un manque de mandat clair (I36)**. Selon les maires interrogés, l'autonomie et les prérogatives des mairies sont insuffisantes pour intervenir dans la gestion du PNASI et notamment sur des points structurels qui devraient leur incomber, comme les points d'eau. Les mairies ne sont pas habilitées à mettre en place des points d'eau à motricité humaine, et sont assujetties à un rôle de plaidoyer et de facilitation. Le FADEC¹⁰² est un outil qui pourrait être mieux utilisé en ce sens avec une prise en compte de modules de classe intégrées (classe, magasin, cuisine, réfectoire, point d'eau) dans le FADEC éducation.

176. **Les maires et élus locaux témoignent pourtant d'un intérêt pour les cantines et d'une adhésion grandissante** depuis 2017. Les résultats du PDM conduit auprès des élus locaux montrent que la majorité d'entre eux reconnaissent que la cantine améliore les taux de réussite, les taux de scolarisation et les taux de rétention¹⁰³. Les initiatives en faveur de l'implication des collectivités locales, impulsées par les ONGs, les membres de la DDEMP ou le PAM, se sont multipliées. Les collaborations se font en dehors de tout cadre formel et le PNASI gagnerait à être représenté dans les cadres de concertation communaux au même titre que certains projets multisectoriels¹⁰⁴. **Le rôle des mairies s'est renforcé en matière de mobilisation communautaire. Elle peuvent être moteur et faciliter la mobilisation de financement**. A l'initiative d'actions de plaidoyer autour de la mobilisation communautaire, souvent sollicitées par les parties prenantes des écoles (comité de gestion, directeurs, association de parents d'élèves, médiateurs des ONGs partenaires), les actions des mairies ont évolué pour prendre plus d'ampleur dans le domaine de la mobilisation financière ou de l'appui aux infrastructures (plaidoyer pour réfection ou construction d'un point d'eau). Plusieurs leçons apprises positives sont à retenir : certains maires ont mobilisé les associations de producteurs de coton pour qu'un prélèvement soit effectué sur la récolte pour alimenter la caisse servant au fonctionnement de la cantine. Dans le Borgou, les maires ont mis en place un système de parrainage par les maires et les élus locaux, source de motivation pour les communautés qui se sentent plus responsables du bon déroulement

⁹⁸ Les coopérations allemande, hollandaise et suisse ainsi que la Banque Mondiale, la BID et la BAD ont financé ou se sont engagés pour le PNASI.

⁹⁹ Notamment auprès de la Grande Loterie Nationale et des opérateurs téléphoniques.

¹⁰⁰ Indicateurs de performance des programmes d'Alimentation Scolaire au Bénin, Octobre 2021

¹⁰¹ Il est stipulé dans ce document qu'il sera mis en place un comité départemental de suivi de la PNAS se réunissant une fois par mois, doté d'un règlement intérieur et composé des représentants des ministères impliqués, de la Fédération des APE, la Société Civile et du Préfet du département.

¹⁰² Fond d'Appui au Développement des Communes, fond permettant aux communes la construction d'infrastructure sur la base de ressources qui sont transférées par l'Etat.

¹⁰³ Résultats bruts issus du fichier « élus locaux » du PDM conduit en novembre 2021.

¹⁰⁴ Un cadre de concertation communal a été mis en place pour le Projet Multisectoriel de l'Alimentation, de la Santé et de la Nutrition financé par la Banque Mondiale et mis en œuvre par le SP CAN.

de la cantine et assurent une meilleure participation financière. Les maires facilitent également la diffusion régulière d'émissions et de spots de sensibilisation sur la cantine au niveau des radios communautaires.

177. **L'organisation d'un atelier d'information et de plaidoyer auprès des autorités locales** du Nord Bénin en novembre 2020 à Parakou ainsi que dans le centre à Bohicon en mai 2020 **est à saluer**. Au-delà du rappel des objectifs du PNASI, cet atelier a facilité la réalisation de travaux de groupes ayant abouti sur des recommandations pour une meilleure implication des mairies : par ex. création d'un comité communal de suivi et d'appui de la cantine scolaire ; inscription d'une ligne budgétaire pour appuyer le fonctionnement des cantines scolaires. Le manque de financement est une contrainte majeure mise en avant par les maires lors de entretiens conduits par l'Equipe d'Evaluation. Les quelques visites sur le terrain et les déplacements visant à développer la mobilisation communautaire sont financés par le budget de fonctionnement général sans ligne de crédit dédiée¹⁰⁵. Les maires et élus locaux interrogés se montrent prêts à une plus grande implication dans la gestion du PNASI si les moyens de travailler leur sont donnés.

SQ5-2 : Dans quelle mesure les communautés locales peuvent garantir la durabilité de l'action ?

Le principe d'adhésion des parents à la cantine devient un acquis. La mobilisation communautaire se consolide mais les contraintes diverses et surtout d'ordre économique entravent la régularité et la hauteur des cotisations garant de la viabilité de la cantine. Les comités de gestion sont en place dans toutes les écoles avec un niveau de fonctionnement encore parfois fragile. Le statut majoritairement de bénévole des cuisinières représente un risque réel pour la durabilité du PNASI.

178. **Tous les parents d'élèves interrogés reconnaissent le bien-fondé de la cantine et souhaitent que la cantine perdure (I37)**. Par ailleurs, ils préfèrent la cantine actuelle aux anciennes cantines du gouvernement en raison de la régularité qu'elle affiche avec beaucoup moins de ruptures d'approvisionnement et plus de transparence dans la gestion.

179. **L'investissement des parents est très variable d'une école à l'autre, notamment en matière de mise en place de jardins**. Au-delà des cotisations et des dons de vivres en nature (voir paragraphe 169), les communautés participent au fonctionnement de la cantine en s'impliquant dans les travaux de construction ou d'entretien de la cuisine, en apportant du bois, de l'eau ou en mettant à disposition un local de stockage. Selon les parents d'élèves et les membres des CGCSI, ces apports ne posent pas de contrainte majeure ni de tension au sein de la communauté : ils sont en place depuis le démarrage de la cantine. Aucune discordance dans les écoles visitées lors de l'évaluation ou dans les rapports de mission n'a été notée. Les mobilisations pour le jardin et le champ scolaires affichent par contre un bilan très mitigé et dépendant des potentialités autour de l'école notamment de la disponibilité en eau. Les jardins étant traditionnellement mis en place avec un objectif pédagogique, certains directeurs entretiennent cet apprentissage en synergie avec la cantine. Selon les directeurs interrogés, les jardins fonctionnels ne sont donc pas le seul résultat de la mobilisation de la communauté mais bien souvent de la motivation du directeur ou de quelques enseignants. L'opportunité de renforcer le rôle des femmes dans le PNASI au travers de la place majeure qu'elles détiennent dans le maraichage au Bénin, n'est pas exploitée. Les champs scolaires sont dépendants de facteurs externes et les parents d'élèves consultés ainsi que les membres des CGCSI mentionnent un manque de motivation accentuée par des contraintes structurelles.

180. **La participation en vivre et/ou financière est fragile et reste en cours d'acquisition**. Le démarrage du programme a représenté un changement radical pour les parents d'élèves par rapport aux anciennes cantines qui selon eux apportaient un repas bien plus complet. Les modalités d'intervention du PNASI imposent une contribution des parents¹⁰⁶ qui n'a pas été toujours bien comprise au cours de la première année. L'atelier bilan de juillet 2018 signale clairement une faible contribution en nature ou en espèce. Une étude sur la modélisation des coûts de fonctionnement de la cantine à partir des intrants et charges qui sont imputables aux communautés a permis d'évaluer les cotisations à 25 FCFA par enfant par

¹⁰⁵ Il était pourtant prévu dans la stratégie d'Alimentation Scolaire de 2014 que les maires se chargent de créer des lignes de crédit dans leur budget pour la prise en charge progressive des cantines scolaires.

¹⁰⁶ Seules les denrées de base (céréales et légumineuses) sont offertes aux écoles. Cela induit un apport complémentaire de condiments et de sources de protéines (poisson, fromage de soja) par les parents d'élèves. Pour assurer ce complément, une cotisation est demandée aux parents, en général 25 FCFA/élève/jour, dont la majorité n'arrivent pas ou ne veulent pas s'acquitter (rapport de mission d'avril 2019 de l'Ambassade des Pays-Bas sur l'étude de cas du programme de cantines scolaires).

repas¹⁰⁷. Cette contribution ne tient pas compte des éventuels apports en vivres. Dans les écoles, les cotisations monétaires demandées sont donc variables (de 5 à 50 FCFA).

181. Les **modalités de participation sont discutées en assemblée générale annuelle ou lors d'assemblée extraordinaire**. Elles sont très dépendantes des potentialités maraichères qui permettent d'envisager un apport avec des produits frais ou sec selon la saison, entrant dans la préparation de la sauce. Ces dons sont fonction de la disponibilité saisonnière et de la disponibilité dans les ménages¹⁰⁸, limitant ainsi toute planification et organisation dans la préparation des repas. Elles doivent souvent être complétées par des achats décidés quotidiennement. Les dons en vivres autres que les condiments sont rarement utilisés pour la préparation des repas mais sont considérés comme un moyen de cotisation choisi par les parents d'élèves, après les récoltes. Ils sont stockés et vendus selon les besoins de la cantine. Ils ont toutefois permis de faire face à des ruptures de vivre, notamment lorsqu'il s'agit du maïs.

182. Les femmes parents d'élèves interrogées mentionnent que les apports en nature ne leur posent pas de contrainte lors des récoltes saisonnières de maraichage mais les cotisations de 25 FCFA par repas représentent une difficulté économique. Les hommes partagent cet avis.

183. Une grande partie de l'investissement des parties prenantes dans la cantine (ONGs, personnel de l'école, CGCSI et APE, élus locaux) est concentrée sur la **mobilisation communautaire afin d'augmenter les taux de recouvrement**¹⁰⁹. Le temps consacré par les médiateurs à la mobilisation communautaire a augmenté au cours du programme, leur travail s'étant concentré les deux premières années sur les enjeux de gestion directe de la cantine. Les taux de recouvrement, analysés en annexe 24, sont en progression depuis le démarrage mais restent encore insuffisants dans de nombreuses écoles pour envisager un fonctionnement durable de la cantine. En octobre 2021, on observe un taux global moyen de 59 pour cent¹¹⁰ avec 58 pour cent d'écoles qui ont un taux global supérieur à 50 pour cent contre 27 pour cent en fin d'année 2020, soit plus du double. Il y a une variabilité importante entre les départements (origine économique et socio culturelle, mobilisation communautaire plus efficace selon les zones), l'Atacora enregistrant le plus faible taux (22 pour cent).

184. **Les apports des parents sont la principale source de discussion au sein des CGCSI, entre le CGCSI et l'APE et représentent des sources potentielles de conflits et tensions au sein de la communauté en raison de l'inclusivité de la cantine et des différences de participation au sein du groupe**. La fragilité de ces taux et leur irrégularité représente un véritable risque pour la viabilité de la cantine. Une majorité de communautés, y compris celles qui présentent un faible taux de recouvrement semblent l'avoir compris et montrent des efforts pour trouver des solutions. La formule de cotisation annuelle ou trimestrielle soulage les CGCSI qui sécurisent ainsi un montant pour plusieurs mois permettant une gestion plus sereine de la cantine et un travail de rappel pour les cotisations manquantes auprès des parents d'élèves. Ce mode de contribution permet également de collecter les fonds directement auprès des parents et non auprès des enfants dont la collecte manque de transparence. En effet, certains enfants gardent l'argent avec eux et les collectes individuelles ne sont pas enregistrées.

185. **La capacité des comités de gestion a été renforcée au cours du PNASI (I38)**. Le PNASI a fortement investi dans la mise en place (ou la réactivation) des CGCSI dès le démarrage de la cantine en 2017. Ils sont formés par le médiateur de manière continue et majoritairement constitués de cinq personnes au moins¹¹¹. Si l'ensemble des membres des comités de gestion rencontrés connaissent le rôle de chaque membre, la plupart ignorent l'existence d'un guide de la cantine expliquant ce rôle par écrit et se reposent sur les connaissances du président ou du secrétaire (maître cantine). Le fonctionnement et le suivi de la

¹⁰⁷ Modélisation de la contribution financière dans les écoles pilotes du modèle national d'alimentation scolaire (Document PAM Bénin). La modélisation montre l'existence d'un effet d'échelle : les cotisations permettant de couvrir les charges de la cantine varient de 25 à 50 FCFA et seraient plus importantes dans les écoles à faible effectif.

¹⁰⁸ « Les enfants apportent ce qu'ils ont à la maison » (élément entendu à maintes reprises par des maîtres cantine et directeurs d'écoles rencontrés dans plusieurs régions visitées)

¹⁰⁹ Taux de recouvrement = Contributions / cotisations attendues. Les cotisations attendues sont le nombre de repas servis multiplié par 25 CFA (tarif établi pour couvrir le fonctionnement de la cantine). Les contributions représentent la participation financière et la valorisation des dons en nature. La valorisation des contributions en nature (main d'œuvre et matériel local) n'a pas été incluse dans le calcul, son estimation étant peu fiable.

¹¹⁰ 38% si on considère uniquement les cotisations en espèce.

¹¹¹ Selon le fichier PDM « comité de gestion » 10% n'ont pas l'effectif complet de cinq membres.

cantine de manière quotidienne reposent sur l'implication du maître cantine, alors que le président, plus ou moins présent¹¹², s'investit dans la mobilisation communautaire et la supervision générale de la cantine (supervision de la préparation des repas depuis la sortie des vivres jusqu'à la distribution, mobilisation et contrôle des règles d'hygiène des cuisinières). Ce rôle de supervision du président est largement reconnu par les directeurs. La régularité de leur implication reste à améliorer pour que le CGCSI soit considéré comme un élément de durabilité de la cantine.

186. Les membres du CGCSI sont désignés en assemblée générale, sur la base de volontariat. Les tâches qui vont leur être assignées ne sont pas clairement énoncées et certains d'entre eux avouent s'être porté candidat sans savoir ce qu'ils allaient devoir faire. Le niveau d'éducation n'est pas un critère pour faire partie du CGCSI et une proportion non négligeable est analphabète, limitant leur performance dans les tâches qui leur incombent. Ceci est particulièrement le cas pour le poste de trésorier où les personnes non compétentes doivent être accompagnées par le maître ou la maîtresse cantine, élément qui peut une nouvelle fois peser sur le temps pédagogique. Les outils de gestion et de suivi sont globalement maîtrisés par au moins une partie des membres.

187. Le manque d'implication de l'ensemble des membres du CGCSI représente un élément de fragilité mettant en péril la durabilité de la cantine. Seul 28 % des comités note un taux de participation à plus de deux tiers de l'effectif du comité lors des réunions quotidiennes ou mensuelles selon les cas. 22% des CGCSI se réunissent uniquement lorsque c'est nécessaire. La décision d'augmenter les effectifs du CGCSI, opérée en 2021, était encore en cours lors de l'évaluation finale. Si elle représente une solution pour contourner les absences répétitives de certains membres, il existe un risque de dilution des rôles et responsabilités alors que ceux-ci n'étaient pas encore complètement acquis. Cette décision permet cependant d'avoir un comité plus représentatif de la diversité culturelle des hameaux, ce qui est un atout indéniable pour la mobilisation communautaire et le rappel des cotisations par le biais de visites à domicile. Selon la plupart des membres des comités de gestion, la capacité des CGCSI à gérer les cantines est fonction du montant et de la régularité des cotisations.

188. **La présence régulière des cuisinières représente, avec les cotisations, une des contraintes majeures du fonctionnement des cantines.** Les cuisinières sont recrutées sur la base de volontariat et sont indemnisées selon le montant des cotisations¹¹³. Si certains comités dynamiques s'engagent à donner une indemnité stable aux cuisinières, cette pratique n'est pas généralisée et une majorité des cuisinières ne sont pas indemnisées (60% de bénévoles¹¹⁴). Il est difficile dans ce cas de les retenir car selon l'unanimité d'entre elles, le travail qu'elles réalisent est éprouvant et les laisse dans l'impossibilité de conduire une autre activité l'après-midi. Un système de rotation est mis en place avec la constitution d'un pool de cuisinières de manière à garantir la présence de deux d'entre elles tous les jours. Cependant, malgré cette mesure d'anticipation, l'effectif présent tous les jours n'est pas stable et parfois incomplet, contraignant ainsi le CGCSI ou le directeur à trouver une cuisinière en urgence. Au-delà de la perte de temps induite, cette instabilité agit sur la qualité des préparations puisque la grande rotation des cuisinières entraîne une **dilution des résultats en matière de formation**. En effet, les cuisinières sont formées par les médiateurs lors des visites lorsque cela est possible mais surtout de manière passive au contact des cuisinières plus anciennes. Aucun support de formation ni traces écrites ou affiches ne sont disponibles, ce qui permettrait de faciliter le transfert des connaissances. L'analyse du programme montre que les cuisinières sont des intervenantes clés : que ce soit pour la préparation des aliments, le respect des règles d'hygiène, l'obtention de l'eau, le maintien des jardins, les cuisinières constituent des intervenantes déterminantes pour le succès des cantines scolaires. Leur disponibilité, formation et rémunération sont fondamentales.

189. **Les expériences de quelques ONGs travaillant auparavant avec des associations villageoises, notamment des groupements de femmes et ayant sollicité ces groupements pour sécuriser les cotisations sont prometteuses.** Les associations de femmes (dont l'association mère-enfant) sont des relais pour la sensibilisation communautaire. Selon les agents cadre et terrain des ONGs rencontrées, elles peuvent véhiculer autour d'elles les avantages de la cantine et rappeler la nécessité des cotisations, qu'elles participent

¹¹²Certains exemples encourageants témoignent d'un suivi rapproché avec une présence quotidienne du président du CGCSI pour la sortie des stocks et le remplissage des outils de gestion.

¹¹³ Différents systèmes et montants de paiement des cuisinières sont en place. La tendance est de 10 000 FCFA pour une cuisinière qui vient tous les jours.

¹¹⁴ Données du PDM 2021.

à sécuriser¹¹⁵. La consolidation de ces associations, avec notamment la possibilité d'accéder aux structures de microfinance pour le développement d'activités génératrices de revenus et le rapprochement avec les Ministères des Affaires est une voie à explorer pour soutenir les cantines. Une expérience similaire avec les Associations Villageoises d'Épargne Crédit¹¹⁶ a démontré des effets positifs sur la viabilité des cantines mis en œuvre par CRS¹¹⁷ mais aussi par le PNASI. Les synergies créées entre le PNASI et ces associations aboutissent à une meilleure implication des femmes dans la gestion indirecte de la cantine, en marge du comité de gestion : cette collaboration facilite la sensibilisation des villageois et notamment des femmes et le recouvrement des contributions, facteurs clés participant à la durabilité du PNASI. Ces associations sont non seulement des alternatives viables, mais aussi des catalyseurs pour le renforcement du capital social, le leadership des femmes et le développement communautaire économique et social. Leur association au programme est un facteur de durabilité permettant d'accroître la dimension genre du programme.

190. **Facteur de durabilité, l'expérimentation des achats en circuit court auprès des coopératives et sans passer par les magasins du PAM est en cours.** Le processus d'évaluation des besoins des écoles environnantes et la commande auprès des OP pilotes est engagé depuis plus d'un an au moment de l'évaluation. Certaines coopératives ont abandonné et n'ont pas mis les vivres à disposition pour le contrôle qualité. A ce jour, plus de 60% des coopératives impliquées dans l'opération pilote ont respecté les normes qualités. L'objectif de départ est d'approvisionner 100 écoles en circuits courts. Aujourd'hui, 91 écoles sont potentiellement ciblées pour l'expérimentation et la coopérative de DANGBO va livrer des écoles au troisième trimestre de l'année scolaire 2021-2022. Les résultats actuels de cette expérimentation ne permettent pas d'apporter des conclusions sur la capacité des communautés environnantes à approvisionner les écoles.

SQ5-3 : La complémentarité, la collaboration et la synergie entre les différents secteurs d'une part et entre les partenaires nationaux (Gouvernement, ONG...) et Agences SNU d'autre part, seront-elles durables ?

Les partenariats sont essentiellement le fruit d'un investissement du PAM en la matière et ne s'inscrivent pas dans une coordination institutionnelle intersectorielle qui puisse assurer leur renouvellement : les accords de partenariat ne sont pas alignés sur la durée du PNASI et ne sont pas instaurés formellement au niveau déconcentré.

191. **Les partenariats établis entre le PNASI et les projets des Nations Unies et les ONGs sont ponctuels et orientés vers quelques écoles sans avoir de portée nationale¹¹⁸.** Ils sont de plus courte durée que le PNASI et enrichissent ses résultats sans pour autant prévoir une suite. Ils peuvent cependant nourrir le développement du pilote en mettant en place des initiatives dans le cadre de l'approche multisectorielle ou permettre des avancées dans le domaine des achats locaux (section SQ4.2). Le PAM est moteur dans l'élaboration de partenariats. La continuité des interventions repose sur le dynamisme du PAM et la coordination intersectorielle des Nations Unies qui cherche à assurer une cohérence et une synergie entre les différents projets liés au PNASI. L'UNSDCF¹¹⁹ doit permettre d'envisager la durabilité de ces partenariats. L'élargissement du comité technique aux différentes agences et ONGs impliquées pourrait aider à la formalisation des partenariats, mettre en valeur leurs résultats et appuyer durablement leur renouvellement.

¹¹⁵ Une partie de l'épargne financière constituée dans ces associations pourrait être réservée pour soutenir le fonctionnement de la cantine. Ces associations pourraient appuyer le développement d'AGR et jouer un rôle dans le soutien des cuisinières par exemple.

¹¹⁶ Les Associations Villageoises d'Épargne et de Crédit (AVEC) sont des groupes de 15 à 25 personnes qui se sont regroupés pour épargner leur argent sous forme de parts. Ces épargnes constituent des Fonds de crédit pour les autres membres de la communauté. Les AVEC ont pour mission de : i) Servir les plus pauvres et ceux dont les revenus sont irréguliers, ; ii) Aider les plus pauvres à gérer les liquidités de leur ménage, iii) Répondre aux difficultés des populations concernant les tontines, l'épargne à la maison et bancaire. ([A la découverte des Associations Villageoises d'Épargne et de Crédit \(AVEC\) au Bénin | Romuald DJEGBENOU 'S Blog \(wordpress.com\)](#))

¹¹⁷ CRS conditionne la mise en place d'une cantine scolaire intégrée à l'existence d'un groupe AVEC fonctionnel dans la communauté.

¹¹⁸ On peut citer le partenariat avec Direct Aid (2021 – 2024) qui appuie les écoles pilotes sur l'approche multisectorielle, le partenariat avec EDUCO et avec FIDA orienté vers l'appui au maraîchage et qui sont achevés.

¹¹⁹ United Nation Sustainable Development Cooperation Framework

192. Les **partenariats avec le gouvernement se sont multipliés au cours des deux dernières années et s'inscrivent davantage dans la durée**. Ils sont indispensables à l'approche multisectorielle du PNASI dans une enveloppe nationale avec des actions menées par les services déconcentrés, notamment les partenariats avec le ministère de la santé et celui avec le MAEP (voir SQ4.2). La méconnaissance et le manque de formalisation de ces partenariats au sein d'une structure de coordination intersectorielle au niveau central et dans des cadres de concertation déconcentrés, sont les facteurs principaux qui empêchent pour l'instant d'envisager une fonctionnalité durable (I39). Pour que les partenariats soient durables, il faut qu'ils puissent être transférés du PAM vers la structure opérationnelle en charge de la mise en œuvre du PNASI. Cette structure n'a pas encore été identifiée (paragraphe 156 à 158) ce qui limite l'existence d'un comité interministériel décisionnel qui assurerait la conduite, la coordination et le renouvellement de partenariats dans un cadre institutionnel clair (I40).

193. Les **réformes institutionnelles perturbent le bon déroulement de la coordination** et font de l'ombre à leur durabilité. A cet effet, le partenariat avec le Ministère du Plan en place pour faciliter la coordination intersectorielle a souffert de la migration de la Direction Générale du Financement du Développement du Ministère du Plan et du Développement (MPD) au Ministère de l'Economie et des Finances (MEF) en avril 2021, entraînant une confusion autour des interlocuteurs à privilégier et du processus de coordination.

2.6. EFFET : DANS QUELLE MESURE L'INTERVENTION A GENERE OU DEVRAIT GENERER DES EFFETS POSITIFS OU NEGATIFS, INTENTIONNELS OU NON ?

SQ6-1 : Quels ont été les effets du programme sur la vie des bénéficiaires ? Ces effets sont-ils sensibles au genre ?

Au-delà des performances scolaires mesurées de manière encore peu convaincante par les indicateurs, les effets économiques du PNASI sont les plus visibles et plus marqués chez les femmes. Ils sont à l'origine d'un bénéfice social en influençant positivement la place des femmes dans les communautés bénéficiaires, bien que cet effet soit terni par le statut de bénévole des cuisinières. Il n'y a pas d'effet tangible sur les producteurs.

194. Les directeurs et enseignants interrogés s'accordent tous sur une meilleure concentration des élèves l'après-midi, mais cet aspect n'est pas mesuré. Il est difficile de voir un **effet certain** de la cantine en analysant les indicateurs de performance (I41) tel que le taux de rétention et le taux de fréquentation, leur fiabilité étant questionnable (voir SQ1.4, paragraphe 69). Toutefois, des **taux de fréquentation en augmentation entre 2018 et 2021** (81 à 87,2 pour cent) sont observés, **avec une augmentation plus importante pour les filles** (80,2 à 87,5 pour cent), témoignant d'un effet positif et plus accru pour les filles sur l'assiduité scolaire (Annexe 25). Cette tendance est confirmée dans les entretiens menés dans les écoles¹²⁰. Le taux de passage en classe supérieure, calculé par l'équipe d'évaluation entre 2020 et 2021, est plus élevé pour les filles, soit 8,4 pour cent contre 7,4 pour cent pour les garçons. Cette analyse confirme un effet positif sur les effectifs scolaires en augmentation pour toutes les sections, et notamment en 2020. Le manque de données pour les années précédentes ne permet pas de dessiner la tendance sur cinq ans. Le recrutement biannuel d'une grande partie des écoles rend difficilement exploitables les données dans le détail, bien qu'on puisse retenir un effet global positif sur les quelques indicateurs d'effet retenus par le document de projet.

195. Enfin, l'analyse de la répartition des effectifs par niveau (Annexe 26) montre une timide tendance pour **l'augmentation des proportions d'élèves dans les classes supérieures (CM1, CM2)**, tendance légèrement en faveur des filles, ce qui est un des objectifs premiers du programme : augmenter les taux de rétention afin d'amener un plus grand nombre d'élèves à la fin du primaire et en mesure de poursuivre des études secondaires. Ce résultat reste à confirmer avec la poursuite du programme et une plus grande fiabilité des données.

196. Il n'y a **pas d'indicateurs permettant de mesurer l'impact sur la santé et l'état nutritionnel des enfants** bénéficiaires du programme (I42). Environ la moitié des parents d'élèves interrogés constatent cependant une baisse de la morbidité des enfants scolarisés et s'accordent à dire que ces derniers se rendent

¹²⁰« Il y a beaucoup plus de filles que de garçons, avant ce n'était pas comme ça ! » Directeur d'une école dans le Borgou.

moins souvent au centre de santé pour des consultations. L'étude menée en 2022 dans 51 écoles bénéficiaires sur l'état nutritionnel des écoliers¹²¹ révèle cependant des résultats assez inquiétants, prévalant d'un statut nutritionnel préoccupant pour les enfants scolarisés. La malnutrition étant multifactorielle avec des facteurs intergénérationnels notamment pour la malnutrition chronique, il n'est pas surprenant de constater des taux de malnutrition (chronique et aigue) proche des moyennes constatées sur le plan national. La comparaison est d'autant plus délicate que la tranche d'âge étudiée n'est pas la tranche à risque faisant l'objet des enquêtes nutritionnelles standardisées. Cependant, les proportions élevées de carences en micronutriments en dépit d'une offre de repas équilibrés questionnent les impacts nutritionnels de la cantine et renforcent la nécessité d'une approche holistique intégrée.

197. En effet, 45,4 pour cent des enfants souffrent d'une anémie¹²² et 71,9 pour cent d'une carence en vitamine A¹²³. Les repas distribués représentent 40 pour cent des apports journaliers en macronutriments. Ils ne sont donc pas en mesure de couvrir certains besoins en micronutriments comme le fer et le zinc (d'où les résultats sur l'anémie). L'apport en micronutriments doit être complété par les apports en produits frais qui s'avèrent insuffisants, saisonniers et très dépendants des zones agroécologiques. Le mode de mise en œuvre du PNASI ne permet pas de contrôler cet aspect. En revanche, la forte prévalence de l'avitaminose A, alors que l'huile distribuée est enrichie en vitamine A, nécessite de poursuivre les recherches à ce niveau **et souligne l'importance des méthodes de préparation et de la formation des cuisinières** (température et temps de cuisson). Les spécificités de la production locale (paragraphe 64) : l'inclusion d'aliments produits localement plutôt que des rations standardisées au niveau national combinée à une préparation optimale sur le plan nutritionnel, est une leçon apprise pour améliorer la qualité nutritive en particulier pour les enfants en bas âge.

198. Le premier **impact économique constaté est lié au transfert du repas** (I43). Les familles s'accordent à dire que cela représente une charge financière en moins au niveau des dépenses du ménage, malgré la cotisation de 25 FCFA dont elles doivent s'acquitter. La valeur d'un repas pris en milieu rural au sein du ménage¹²⁴ peut être évalué à titre indicatif entre 50 FCFA et 150 FCFA. Le gain économique réel représente donc un montant se situant entre 4.125 FCFA et 20.625 FCFA par enfant et par an.

199. Le **gain du temps** et l'allègement des tâches domestiques que procure la cantine peut permettre aux parents d'accroître leurs activités et leurs revenus. Ceci est loin d'être systématique et concerne avant tout les femmes, impliquées dans la préparation des repas. Les quelques femmes interrogées au cours de l'évaluation reconnaissent que la cantine soulage leur organisation et leur charge de travail. Le gain de temps est considérable (environ 3 heures par jour) et s'accompagne d'un sentiment d'apaisement dans le ménage aussi bien pour les femmes que pour les hommes. La plupart consacre ce gain de temps aux travaux champêtres et ont pu, pour certaines, augmenter leurs surfaces cultivables et obtenir un petit revenu complémentaire (voir verbatims en Annexe 27). Cela leur permet de mieux satisfaire leurs propres besoins mais aussi de participer aux dépenses du ménage.

200. L'augmentation des surfaces cultivables n'est pas systématique car elle reste dépendante d'autres facteurs telle que la disponibilité de la terre et des semences. Certains parents d'élèves ont pu développer des activités génératrices de revenus en dehors d'activités agricoles selon les rares opportunités existantes dans le village. Cependant, ces constats ne peuvent pas être généralisés étant donné le faible nombre de parents interrogés. Ils auront besoin d'être vérifiés par une enquête plus large.

201. Si les effets économiques induits par le gain de temps ne sont pas toujours systématiques, quelques femmes interrogées reconnaissent un **changement de leur rôle dans le ménage et attestent d'un bénéfice social** (I44). Certaines soulignent en effet une plus grande capacité à intervenir dans les décisions grâce à un meilleur équilibre homme/femme concernant les ressources financières.

¹²¹ Etude sur l'état nutritionnel des écoliers au Bénin : résultats dans les écoles pilotes du nouveau modèle de cantines scolaires, janvier 2022.

¹²² Hb <114 g/l ou Hb <119 g/l

¹²³ Taux de Rétinol Binding protein sérique

¹²⁴ La valeur nutritionnelle de ce repas n'est pas équivalente à celle du repas distribué par la cantine. Les enfants consomment des repas essentiellement composés de tubercules ou de céréales. Certains mangent les restes du matin, d'autres ne mangent pas à midi.

202. **Le PNASI a induit un accès à l'information et au savoir** pour certains bénéficiaires et parties prenantes du programme, notamment les femmes. Ceci est particulièrement le cas des cuisinières qui ont appris de nouvelles recettes à base de produits locaux pouvant entrer dans leurs habitudes alimentaires et des règles d'hygiène qu'elles peuvent mettre en application dans leur ménage. Ces nouvelles connaissances et pratiques additionnées d'une reconnaissance de leur rôle dans l'école pour le bien des enfants de la communauté changent pour la plupart leur place dans la société et représentent le gage d'une meilleure considération et dignité humaine.

203. Cependant, cet effet doit être mitigé par la **perte économique associée à l'activité de cuisinière qui se trouve peu rémunératrice**¹²⁵. L'ensemble des cuisinières interrogées s'accordent sur une baisse de leur revenu, leur investissement en tant que cuisinière pour la cantine de l'école ne leur permettant pas de maintenir leur activité habituelle. Il existe une forte rotation chez les cuisinières qui abandonnent leur poste pour retourner à des activités plus rémunératrices. Le suivi médical proposé par le programme avec la gratuité des visites médicales dont peu de villageoises peuvent s'acquitter, l'accès à une formation et la simple motivation humanitaire des cuisinières ne suffisent pas à compenser le coût d'opportunité associé à l'activité de cuisinière. Ainsi, en s'appuyant sur le bénévolat des cuisinières, le PNASI laisse perdurer une configuration sociale dans les communautés peu valorisante pour les femmes à qui on assigne une fonction bénévole et non décisionnaire dans le programme, induisant un effet négatif sur l'évolution du genre.

204. L'effet escompté de l'action sur **l'amélioration des revenus des producteurs n'est pas atteint du fait du très faible volume de vivres acheté auprès de ces derniers** (I45). L'effet négatif de la mobilisation des stocks par les entreprises contractées par le PAM est cependant à noter. En effet, pour avoir des prix compétitifs, la pratique qui consiste à financer la campagne de production pour garantir l'exclusivité de l'achat des récoltes laisse très peu de possibilité de négociation des prix aux producteurs. Cette pratique les conduit à vendre dès la récolte, d'importants volumes de produits à des prix peu avantageux. Ce phénomène touche beaucoup plus les petits producteurs qui n'ont pas souvent la possibilité d'accéder aux crédits de campagne.

6.2. Y a-t-il eu des effets sur les institutions ?

La cantine peut être source de stress pour les enseignants. Elle peut également créer une émulation positive et contribuer à renforcer la place de l'école dans la communauté. L'état d'avancement des composantes sur les achats locaux et le renforcement de capacités n'a pas permis d'engendrer des effets palpables sur les OP et les institutions nationales.

205. **Au niveau de l'école (I46)**, bien que la cantine soit perçue de manière très positive par l'ensemble des acteurs, on note une cristallisation autour de son fonctionnement. Mobilisant le personnel enseignant, la cantine peut représenter une **source de stress et une perte de temps pris sur le temps pédagogique**¹²⁶. Le fonctionnement de la cantine est inscrit dans le descriptif de poste des directeurs sans préciser le type de cantine et le temps qu'il doit y être consacrer. Les entretiens avec le personnel des écoles montrent que le temps dédié à la cantine varie entre une à deux heures par jour pour le directeur et environ une heure pour le maître cantine. Certains s'accordent à dire que ce temps peut être rattrapé en prolongeant les matinées puisque les élèves restent dans l'école ce qui n'était pas le cas auparavant. Avec la cantine, le directeur et les enseignants arrivent plus tôt afin de procéder à l'énumération des élèves présents et assurer l'approvisionnement en eau avec les cuisinières et les élèves des classes supérieures (CM1 et CM2). Enfin, le directeur s'implique dans la recherche de cuisinières lorsque leur effectif n'est pas complet. Le CGCSI, s'il est efficace et présent de manière quotidienne pour assurer le fonctionnement de la cantine, soulage le directeur et limite les effets négatifs.

206. Par ailleurs, il est important de souligner qu'en dehors des effets positifs constatés sur la scolarisation des filles et en dépit des efforts pour rendre le programme sensible au genre, les modalités de mise en œuvre de la cantine reproduisent des **schémas existants au sein de la société** : la préparation des

¹²⁵ Les cuisinières, lorsqu'elles sont rémunérées, reçoivent de 5000 à 15.000 FCFA pour 5 jours de travail par semaine.

¹²⁶ « La cantine me fait souffrir parce que il faut toujours s'assurer qu'il y ait les condiments ou qu'il y ait l'argent pour les acheter, parfois je dois aller trouver les cuisinières, mais je préfère l'école avec la cantine car les enfants sont là régulièrement et on peut vraiment travailler, c'est plus satisfaisant » Directrice de l'école dans l'Atacora.

repas est assurée par des cuisinières et non des cuisiniers, la vaisselle, le nettoyage et le rangement est facilitée par les fillettes¹²⁷ qui participent à cette tâche.

207. La mise en place des CGCSI (ou leur réactivation) a favorisé **l'accès à l'information et à la formation de leurs membres**. Ils mentionnent être mieux informés sur les affaires du village. Le suivi régulier par les médiateurs permet de renforcer les acquis des premières formations mais surtout d'échanger avec une personne extérieure au village, d'avoir des retours d'expérience sur la résolution de conflit ou point de blocage du fonctionnement de la cantine. Le PNASI a induit une dynamisation des structures sociales dans les communautés en exigeant plus de rencontres, de réunions, d'échanges entre les membres du comité mais aussi au sein de la population. La cantine est un point d'attention particulier pour l'APE : la reconnaissance unanime de ses effets sur la scolarité des enfants stimule la tenue des réunions et la recherche de solutions face à l'insuffisance des cotisations, point majeur à l'agenda des réunions de l'APE.

208. La cantine a suscité la **création ou la structuration de groupements de femmes naissants** pour la collecte des produits maraîchers pour les repas scolaires à partir de jardins individuels. De même, les groupements mère-enfant existants ont trouvé un nouvel intérêt avec la cantine, stimulant les discussions et le développement de nouvelles activités génératrices de revenus pour assurer un minimum de ressources pour la cantine. Ceci peut participer à appuyer et à considérer les cuisinières.

209. L'équipe d'évaluation n'a **pas identifié d'effet direct du programme sur les organisations de producteurs** (I47). Cependant, les OP ont pris conscience du potentiel que représente l'approvisionnement du PAM sur les marchés locaux pour alimenter les cantines scolaires et de leur limite face aux exigences de ce marché. Elles ont été initiées à la démarche d'approvisionnement, connaissent leur limite face aux exigences de ce marché et savent qu'elles doivent améliorer leur capacité productive autant qu'administrative et financière pour y faire face.

210. Les **institutions nationales, parties prenantes du PNASI, ont été faiblement impliquées dans la mise en œuvre du programme**. Le PNASI n'est pas à l'origine d'un changement de leurs rôles et elles n'ont pas bénéficié de formations au travers du programme. On ne constate pas d'effet du programme sur ces institutions (I48).

SQ6.3. Dans quelle mesure les résultats atteints ont contribué à la réalisation des objectifs du Programme ? des ODD 2, ODD 4 et ODD 17 ?

Les effets sociaux et économiques que libère le PNASI sur les bénéficiaires participent à long terme à la réalisation de l'objectif du programme mais cette participation n'est pour le moment pas mesurable. Il participe à la déclinaison des ODDs pour le Bénin, notamment l'ODD 4 et l'ODD 17.

211. En ce qui concerne l'**ODD 2** (I49), l'approche du Gouvernement béninois vise à valoriser les potentialités locales à travers la territorialisation du développement agricole fondée sur la constitution de zones relativement homogènes formant ainsi des Pôles de Développement Agricole (PDA)¹²⁸. Le PNASI, à travers son appui aux petits producteurs pour augmenter l'offre locale de produits alimentaires de qualité à haute valeur nutritionnelle, doit participer théoriquement à l'ODD 2. Cependant, le retard pris sur cette composante, le manque de suivi des productions des jardins scolaires en dépit de leur existence (illustrée en annexe 18), ne permettent pas de statuer sur la participation du PNASI à l'ODD 2.

212. Concernant l'**ODD 4** (I49), le Bénin doit d'ici 2030 faire en sorte que toutes les filles et tous les garçons suivent, sur un pied d'égalité, un cycle complet d'enseignement primaire et secondaire gratuit et de qualité, les dotant d'acquis véritablement utiles. Si le PNASI n'intervient pas directement sur la qualité de l'enseignement, ses effets sur les taux de rétention émergent de l'analyse avec une augmentation de 81 à 87 pour cent entre 2018 et 2021 (voir paragraphe 194). Il contribue également à l'amélioration du ratio genre au niveau des effectifs (paragraphe 72), à l'indice de parité qui évolue de 0,74 à 0,84 entre 2019 et 2021 (paragraphe 84) permettant ainsi à plus de filles d'aller à l'école. De plus, en renforçant les taux de présence,

¹²⁷ Certaines d'entre elles aident leur mère qui est cuisinière.

¹²⁸ Rapport du PNUD, 2018 : Contribution nationale volontaire à la mise en œuvre des ODD au Forum politique de haut niveau New York, Juillet 2018.

il a des effets induits (non mesurés) sur l'assiduité des élèves mentionnés par les enseignants interrogés, facteur potentiel de l'amélioration des performances scolaires et de l'achèvement d'un cycle complet.

213. Concernant **l'ODD 17** (I49), les objectifs multisectoriels du PNASI regroupent plusieurs secteurs du gouvernement, les agences des Nations Unies et les ONGs en les alignant sur un même et unique objectif global : la couverture universelle de l'alimentation scolaire intégrée pour contribuer au développement social et économique durable du Bénin. Bien que souffrant au cours des cinq premières années de sa mise en œuvre d'un manque de cadrage institutionnel pour une coordination multisectorielle efficiente et durable, le PNASI a le mérite de rassembler différents secteurs d'intervention, notamment l'éducation primaire, la promotion de l'agriculture locale et la nutrition en encourageant une approche partenariale forte. Des partenariats avec le secteur privé sont également initiés aussi bien sur le plan financier que technique. Il participe donc à l'achèvement de l'ODD 17. Doté d'une structure de coordination intersectorielle solide implicite à son transfert au gouvernement, il pourra, au cours d'une deuxième phase, consolider et amplifier la participation encore timide à cet achèvement.

214. **Participation à l'innovation sociale (I50).** Les effets économiques et sociaux observés sur les parents d'élèves, notamment les femmes, engagent des promesses sur un changement durable du rôle de la femme dans les ménages et plus largement dans les communautés bénéficiaires du programme. L'augmentation de l'effectif des filles et leurs proportions dans les classes supérieures (paragraphe 194 et 195) est susceptible d'induire des changements sur le long terme en favorisant positivement l'éducation des femmes. Associée à une évolution positive de leur rôle dans les décisions, cela constitue un facteur important pour le changement de comportement pour lequel les femmes peuvent être un vecteur non négligeable dans la société. Les acquis engendrés par la promotion de l'hygiène (lavage des mains et préparation des repas) pourront, lorsqu'ils seront reproduits à l'extérieur de l'école, agir sur la prévention des maladies et contribuer à l'amélioration de la santé des enfants.

3. Conclusions et recommandations

3.1. CONCLUSIONS

L'analyse des résultats de l'évaluation amène à dix conclusions majeures.

215. **Conclusion 1 : Le PNASI a évolué dans un environnement institutionnel offrant peu de visibilité ce qui a limité son ancrage.** L'Agence Nationale chargée de son exécution n'a toujours pas été désignée, restreignant les réflexions et engagements sur le transfert et le renforcement de capacité institutionnel (Efficacité SQ2.1, I10, Durabilité SQ5.1, I34 et I35). Sans cet ancrage, la coordination interministérielle reste faible et peu opérationnelle (Efficacité SQ3.3, I27), les prises de décisions stratégiques majeures et le rôle décisionnel de l'Etat sont insuffisants pour avancer durablement sur l'aboutissement de la composante 2.

216. **Conclusion 2 : Le déploiement du PNASI à l'échelle nationale a permis efficacement de répondre aux enjeux ambitieux de couverture du cadre du programme.** Une opération d'envergure a été mise en œuvre rapidement, tout en intégrant une extension conséquente en deuxième année (Efficacité, SQ2.1, I10). La forte mobilisation des équipes, la présence continue sur le terrain et l'investissement dans la livraison régulière et conforme des repas ont permis au PNASI d'acquérir une grande notoriété auprès des acteurs et des bénéficiaires avec des résultats directs sur la fréquentation scolaire (SQ2.3, I14).

217. **Conclusion 3 : Le dispositif opérationnel est conséquent et souffre du manque de coordination.** Les progrès constatés en matière de ruptures de vivres au niveau des écoles, l'ajustement des approvisionnements à l'évolution des effectifs, la bonne gouvernance et la transparence de la gestion des stocks sont les fruits d'efforts consistants des parties prenantes de l'approche partenariale (Efficacité, SQ3.3, I26, I23 et I27). Le programme a su absorber la pandémie de la COVID 19 avec un maintien relativement bon du nombre de repas distribué au cours de l'année 2020 (Efficacité, SQ2.5, I18 et I19). Mais l'ensemble pèse cependant sur l'efficacité du programme qui souffre de la lourdeur du dispositif et du manque de coordination, éléments peu engageants pour le transfert au gouvernement. En dépit d'un financement continu, le programme accuse une sous-consommation de vivres et budgétaire conduisant à un reliquat significatif en fin de programme.

218. **Conclusion 4 : Le suivi du programme a pâti de la précipitation des deux premières années mais affiche une progression récente indéniable avec l'ajout de nombreux indicateurs désagrégés** (Pertinence, SQ1.4, I8 et I9). Cependant, les multiples divergences constatées dans la base de données et la persistance d'erreurs, en dépit d'un taux de remplissage en nette amélioration, présument de la fragilité du système de reporting encore en besoin de consolidation (Efficacité, SQ3.3, I24). Si les bénéficiaires sont relativement bien informés du fonctionnement du programme, la redevabilité envers les parties prenantes par le biais de rapportage régulier notamment au niveau central par le PAM reste insuffisant par rapport aux enjeux du programme et à la multisectorialité. Le système de suivi et évaluation doit se stabiliser et trouver un équilibre entre la nécessité d'un contrôle fiable (calcul d'indicateurs en temps opportun) et un souci d'efficacité et de simplicité qui permette le transfert du PNASI.

219. **Conclusion 5 : L'approche opérationnelle est cohérente pour l'efficacité du programme mais est peu adaptée à son transfert.** Les complémentarités du dispositif en place et la présence rapprochée des agents de terrain ont permis d'accomplir un travail de proximité qui répond aux exigences de suivi et de contrôle et assure la formation des acteurs de l'alimentation scolaire au niveau des écoles (Cohérence, SQ4.1, I30). L'approche et le dispositif en place sont cependant peu propices à la délégation des opérations et à un pilotage par l'Etat. Le partage de résultats et outils ne sont pas automatiques, ralentissant le transfert (Durabilité, SQ5.1, I35). Ces constatations font de l'ombre à la durabilité du programme. Si l'appropriation locale constitue une opportunité, elle nécessite d'être consolidée : encore fragile, en besoin d'une consolidation par le biais d'une stratégie opérationnelle sensible au genre et comprenant les aspects de mobilisation communautaire, nécessitant des directives sur le rôle des structures décentralisées, à saisir (SQ5.2, I36 et I37).

220. **Conclusion 6 : Les enjeux du programme et les objectifs globaux ambitieux relèvent de nombreux défis dans des domaines variés y compris le genre, dépassant la cantine et l'école dont le premier mandat doit rester l'éducation.** L'accès à l'eau, point de blocage majeur, mais aussi les

infrastructures, le maraîchage, la santé scolaire et l'éducation nutritionnelle représentent un paquet d'activités périphériques à la cantine nécessitant des interventions et implications multiples. Ainsi les attentes élevées de la multisectorialité dépassent l'implication du MEMP et appellent à des partenariats durables à tous les niveaux qui n'ont pas su émerger au cours de cette première phase de programme avec l'ampleur nécessaire (Efficacité de la coordination : SQ3.3, I27, Cohérence SQ4.1, I31, Durabilité SQ5.3, I39 et I40). Le manque de coordination formelle et constructive entre les différents acteurs au niveau local, la faible implication de l'ensemble des services techniques déconcentrés des secteurs concernés, l'absence inscription du PNASI dans les cadres de concertation ont limité le passage à l'échelle de l'approche multisectorielle. (SQ4.2, I33). Si le PNASI semble améliorer la rétention, la fréquentation et l'indice de parité, la performance de l'apprentissage dépend aussi d'autres paramètres appelant à des synergies internes au secteur de l'éducation pour maximiser l'impact sur les élèves et notamment sur les filles et l'éducation des femmes sur le long terme. L'effet majeur engendré par la cantine sur les parents d'élèves reste le gain de temps qui peut être exploité pour obtenir des effets de plus grande portée sur le développement économique et social, avec des effets d'entraînement dépendant d'opportunités que le PNASI ne contrôle pas. (Effets, SQ6.1 I41, I42, SQ6.2 I46).

221. Conclusion 7 : Les achats locaux atteignent les proportions ciblées par le programme mais l'approvisionnement échappe pour l'instant aux coopératives béninoises et aux petits producteurs.

Les vivres achetés auprès des commerçants agrégateurs qui fournissent des produits répondant aux normes internationales du PAM mais dont l'origine échappe au contrôle, constituent la grande majorité des achats locaux. Le recours à un approvisionnement de proximité privilégiant les circuits courts, partie intrinsèque à l'Alimentation Scolaire basée sur la Production Locale a très peu avancé malgré les efforts fournis (Efficacité, SQ2.1, I10). La stratégie se heurte dans son opérationnalisation à des exigences de normes et procédures jusqu'à présent incompatibles avec les réalités des systèmes d'exploitation des producteurs locaux et des mécanismes traditionnels de mise en marché (Efficacité, SQ3.3, I22). L'aboutissement des achats institutionnels avec des volumes tels qu'exigés par le PNASI dépasse la simple volonté du PAM et nécessite l'engagement du secteur de l'Agriculture avec les acteurs clés impliqués sur toute la chaîne de manière coordonnée et concertée, appelant à un pilotage fort (efficacité de la coordination, SQ3.3, I27, et efficacité du pilotage I10). Les effets du programmes sur les producteurs et coopératives ne sont pas observables ni mesurés au stade de l'évaluation (Effet, SQ6.1 et SQ6.2.) et le programme ne tient pas compte du rôle que peuvent jouer les femmes (productrices, formatrices, commerçante) dans cette composante (Pertinence SQ1.3, I7 et Efficacité SQ2.1, I12 et SQ2.2)

222. Conclusion 8 : Le modèle national de l'Alimentation Scolaires se heurte à des disparités géographiques constatées à plusieurs niveaux mais offrant des perspectives d'adaptation.

Le fonctionnement d'une cantine intégrée, dont une partie des vivres sera à terme approvisionnée localement, présente des spécificités géographiques (maraîchage, mobilisation communautaire, prélèvement sur récolte...) incontournables (Pertinence SQ1.1. I2 et I3, Efficacité, SQ1.1, I10, Durabilité SQ5.2, I37) qui sont autant de paramètres à intégrer, tout en étant force d'adaptation. Les apports locaux adaptent ainsi la composition des repas aux habitudes alimentaires régionales. Il n'existe donc pas de modèle uniforme en milieu rural¹²⁹, mais une base commune laissant de la flexibilité pour intégrer cette diversité dont les éléments affectent les résultats et la durabilité du programme. Les appuis et les exigences du PNASI devront s'adapter et les efforts à fournir sur le suivi être gradués selon la multiplicité des contextes.

223. Conclusion 9 : Le double objectif de scolarisation et de nutrition pose un problème de priorisation des actions et de pertinence du ciblage de la tranche d'âge.

L'intégration progressive et formalisée des enfants en âge préscolaire améliore l'inclusivité du programme, permet aux activités de nutrition de s'adresser à la cible vulnérable dans ce domaine et d'envisager plus d'impact sur le long terme (Pertinence, SQ1.1, I1 et I3). La valeur nutritionnelle des repas, notamment la teneur en micronutriments source de carence dans la population béninoise, repose en partie sur les apports communautaires irréguliers, non contrôlés tant en quantité qu'en qualité et manquant de produits frais essentiels aux apports nutritionnels (Efficacité, I10 sur la composante 2, et Effet SQ6.1, I42). La promotion de l'hygiène, l'éducation nutritionnelle peuvent permettre de garantir un minimum de qualité, mais le faible contrôle du dernier

¹²⁹ Le modèle en cours de développement est adapté au milieu rural. L'ensemble des parties prenantes impliquées dans les réflexions autour du modèle s'accordent à dire que ce modèle ne s'appliquera pas à une cantine urbaine.

maillon de la chaîne, intrinsèque à l'approche du PNASI est un facteur limitant la portée nutritionnelle du programme (Efficacité, SQ2.4, I16)

224. **Conclusion 10** : Le programme offre très peu de considération du genre dans sa conception et son cadre logique initial (pertinence, SQ1 .3, I7, SQ1.4, I9). Un effort pour distinguer les indicateurs selon le genre a été fait et quelques activités viennent nuancer cette faiblesse en fin de programme (Efficacité SQ2.2). Cependant, Il n'y a pas d'approche transformative du genre qui permettrait de tenir compte des besoins spécifiques des filles et des femmes et de stimuler un impact sur le rôle des femmes dans les communautés cibles à court terme et de manière plus large dans la société béninoise sur le long terme. Le programme repose partiellement sur le bénévolat des cuisinières, (SQ5.2, I37 et I38) groupe faiblement valorisé, appelant à une meilleure considération aussi bien pour la durabilité du programme que pour ses effets sur le genre.

3.2. RECOMMANDATIONS

225. Six recommandations découlent des grandes conclusions. La première recommandation d'ordre institutionnel est hautement prioritaire pour poser les bases d'une stratégie de sortie mais aussi pour mettre en place les autres recommandations de manière fluide, notamment les recommandations 2, 4 et 5.

	Recommandation	Responsabilité	Autres entités collaboratrices (le cas échéant)	Priorité : Haute/moyenne	Délai
STRATEGIQUE	Recommandation 1 : Ancrer le PNASI dans un paysage institutionnel propice à un fonctionnement durable de l'alimentation scolaire : (i) en poursuivant les réflexions engagées pour identifier l'Institution Nationale chargée de l'Alimentation Scolaire ; (ii) en encadrant un comité Technique dont le rôle sera élargi au-delà de la conception du modèle ; (iii) en renforçant le rôle régalién de l'Etat dans la conduite et le contrôle du programme dépassant le secteur de l'Education ; (iv) en officialisant les rôles et responsabilités de chacun dans un manuel de procédure et dans une dynamique de transfert (PAM, niveau central et services déconcentrés et décentralisés de l'état et ONGs).	BP PAM	Gouvernement/MEF	Haute	FIN 2022
	R1.1 : Mettre en place l'Institution , appelée à exécuter le programme, officialiser son rôle dans la révision de la PNAS.	BP- PAM	Gouvernement/MEF	Haute	Fin 2022
	R1.2. Dynamiser le comité de coordination interministériel de suivi du PNASI en imposant une fréquence régulière de réunion, un compte rendu et une feuille de route pour le suivi opérationnel des actions planifiées.	Gouvernement/MEF	BP- PAM	Haute	Début 2023
	R1.3. Impliquer le Comité Technique dans l'opérationnel en cours, les discussions sur les grandes orientations et les arbitrages techniques en créant au besoin des sous-comités. Utiliser l'ensemble des résultats des travaux du Comité Technique pour nourrir le Comité de Coordination et de Suivi dans le respect d'une ligne de reporting claire assortie d'un échéancier.	PB- PAM	Comité Technique	Haute	Fin 2022
	R1.4. Elaborer le manuel de procédures en veillant à éviter les chevauchements notamment au niveau du suivi et du reporting dans les écoles. Intégrer les activités principales des composantes 2 et 3 dans le manuel et doter le manuel d'outils accessibles et utilisables par tous conçus de manière concertée. Inclure le transfert et l'évolution progressive des rôles dans le manuel de procédure.	Institution Nationale AS	BP- PAM	Haute	Premier semestre 2023

	<p>R1.5. Soutenir le contrôle par un système de reporting régulier et complet du PAM à l'égard du gouvernement permettant en outre d'améliorer la redevabilité. Mandater les services déconcentrés et décentraliser pour l'intégration du PNASI dans les cadres de concertations départementaux et communaux et formaliser leur implication dans la mise en œuvre du PNASI.</p>	Institution Nationale AS	BP PAM	Haute	Début 2023
STRATEGIQUE ET OPERATIONNELLE	<p>Recommandation 2 : Accompagner le transfert dans les départements en renforçant le rôle des structures déconcentrées et des démembrements (à mettre en place) de l'Institution Nationale en charge du PNASI. S'appuyer sur un plan de transfert allégeant la présence du PAM et modulant celle des ONGs sur le terrain dans un rôle de suivi/accompagnement s'inscrivant dans la durée aussi bien sur le plan opérationnel que contractuel. Inscrire la stratégie de mobilisation communautaire sur le long terme de manière claire et opérationnelle. Renforcer le rôle des municipalités et pourvoir cet objectif d'un budget.</p> <p>R2.1. Former les structures déconcentrées pour l'accompagnement, le suivi et l'évaluation de la mise en œuvre sur le terrain en partenariat avec les agents des ONGs. Doter ces structures de moyens financiers et matériels adaptés et à terme de capacité de contractualisation des ONGs.</p> <p>R2.2. Etayer le plan de transfert d'indicateurs pour mesurer l'implication du PAM, des ONGs et des Services Techniques Déconcentrés et démembrements de l'Institution Nationale</p> <p>R2.3. Identifier et renforcer les relais endogènes efficaces comme les groupes d'Association Villageoise d'Epargne Crédit, les groupements mères-enfants, et en particulier les organisations à base communautaire féminines, s'appuyer sur des vecteurs clés de réussite au cœur de la décentralisation pour dynamiser la mobilisation communautaire. Suivre les participations communautaires de manière fiable et transparente, en stimulant la mise en place d'un système adapté d'appels à cotisations auprès des parents.</p> <p>R2.4. Renforcer la place des mairies dans le dispositif et leur budget pour qu'elles agissent pleinement en tant que vecteur de la mobilisation communautaire mais aussi et accompagnent l'AS sur le plan des infrastructures.</p>	PAM (PB et BR)	Institution Nationale AS	Haute	Mi 2023
BP- PAM	Institution Nationale AS	Haute	Mi 2023		
PAM	ONG	Moyenne	Fin 2023		
PAM	ONG	Haute	Début 2023		
Gouvernement/ Ministère de la décentralisation	Institution Nationale AS	Haute	Début 2023		

	<p>R2.5. Prendre en compte les différences géographiques dans le développement du modèle de l'alimentation scolaire à transmettre en laissant la possibilité de contextualiser certains axes, tout en documentant par des études les différents schémas envisageables : prix du repas, apports en produits frais, apport en vivres, prélèvement sur récolte...</p>	Comité Technique	Institution Nationale AS	Moyenne	2023 Continu avec la construction du modèle
OPERATIONNELLE	<p>Recommandation 3 : Améliorer durablement la redevabilité de l'ensemble du programme avec un cadre de résultats exhaustif pour toutes les composantes, pourvu d'indicateurs désagrégés par genre et un système de suivi fiable, partagé et exploitable par les différentes parties prenantes. Insister sur l'inscription de résultats attendus clairs et mesurables pour les composantes 2 et 3. Alléger la base de données de l'Alimentation Scolaire pour la transférer au MEMP et l'intégrer dans les statistiques scolaires.</p> <p>R3.1. . Elaborer un plan de monitoring incluant les cibles finales et intermédiaires ainsi que les sources de données.</p> <p>R3.2. Focaliser la Base de Données d'Alimentation Scolaire strictement sur le fonctionnement de la cantine et le calcul des indicateurs d'effets, former et impliquer les services déconcentrés dans le contrôle et le relevé des données dans les écoles. Automatiser les consolidations et le calcul d'indicateurs finaux et intermédiaires, envisager un autre outil qu'Excel.</p> <p>R3.3.Accompagner le transfert de la base de données par une assistance technique au sein du MEMP qui veillera à contrôler avec les services déconcentrés impliqués toute la chaîne de transmission des données depuis les écoles.</p> <p>R3.4. Suivre les indicateurs des autres composantes de manière régulière en impliquant le Comité Technique et conformément au plan de monitoring. Mettre en place des études complémentaires sous forme d'enquêtes rapides appropriées avec la possibilité d'externalisation, pour garantir la mesure indépendante de l'ensemble des indicateurs d'effet.</p> <p>R3.5. Mettre en place une hotline et accompagner son opérationnalisation pour une meilleure transparence et redevabilité</p>	PAM	Institution Nationale	Haute	Octobre 2022
		BP - PAM	Comité technique	Haute	Début 2023
		BP- PAM	MEMP	Haute	Début 2023
		BP-PAM	MEMP	Haute	Fin 2023
		Institution Nationale AS	PAM/ Comité technique	Haute	Début 2023
		PAM BP	MEMP	Moyenne	Fin 2022

STRATEGIQUE ET OPERATIONNELLE	<p>Recommandation 4 : Construire un cadre favorable à l'opérationnalisation de la stratégie des achats locaux privilégiant les circuits courts autour des écoles, en assurant sa déclinaison efficace dans les Pôles de Développement Agricole. Renforcer les capacités des coopératives et des producteurs (et en particulier des femmes) par des approches d'accompagnement adaptées. Assouplir la procédure d'achat dans un souci de compatibilité des délais et normes avec les systèmes d'exploitation locaux et en créant un groupe de travail sous l'égide du MAEP, associant l'ensemble des parties prenantes.</p> <p>R4.1. Poursuivre les efforts engagés pour accroître la part des achats opérés auprès des producteurs locaux par l'attribution de quotas et la planification des achats et délais de livraison à travers l'élaboration de contrat offrant une garantie d'écoulement des produits pour les OP et une garantie d'approvisionnement pour l'acheteur.</p> <p>R4.2. Contextualiser les normes de qualité afin de rendre le marché accessible tout en respectant les standards internationaux du codex alimentaires ; établir un accord cadre plus large avec les coopératives présélectionnées, définissant les intentions d'achats et de négociations de prix en intégrant les éventuels retournements de marchés.</p> <p>R4.3. Associer toutes les parties prenantes y compris les partenaires des Nations Unies dans la réflexion stratégique et l'opérationnalisation, entre autres le PAM et la FAO, l'Agence Béninoise pour la Sécurité Sanitaire des Aliments, les projets d'appui aux coopératives, les Institutions de Microfinance, les coopératives et leurs faitières et les agrégateurs.</p> <p>R4.4. S'appuyer sur des facilités de financement existantes pour former et équiper les organisations de producteurs pour respecter les exigences qualité du PAM et améliorer leur compétitivité et leur capacité administrative.</p> <p>R4.5. Mettre en place un système de traçabilité sur la provenance des produits alimentaires achetés localement.</p>	BP – PAM	MAEP	Haute	Fin 2022
STRATEGIQUE	<p>Recommandation 5 : Promouvoir une approche multisectorielle d'échelle pour améliorer considérablement l'accès à l'eau potable dans les écoles et maximiser l'impact en nutrition en oeuvrant par un rapprochement avec le Secrétariat Permanent de Conseil pour l'Alimentation et la Nutrition, tout en se concentrant au niveau opérationnel sur la fourniture de repas</p>	Institution Nationale AS	BP PAM	Haute	2023
		PAM/ service achat	MAEP	Haute	Fin 2022
		PAM/ service achat	MAEP	Haute	Début 2023
		MAEP	BP-PAM	Haute	Fin 2022
		MAEP	BP- PAM	Haute	Début 2023
		PAM/ service achat	MAEP	Haute	Début 2023

	et l'amélioration de la qualité en bout de chaîne avec l'implication des Services Techniques déconcentrés de l'Agriculture dans le suivi des jardins (qualité et régularité des apports en produits frais) et la préparation des repas, et la valorisation du rôle des cuisinières pour la qualité.				
	R5.1. Etablir des partenariats formels avec des programmes d'envergure nationale sur le plan de la nutrition, de la promotion de l'hygiène, de la santé scolaire, du maraîchage et de l'approvisionnement en eau potable.	Institution Nationale AS	BP-PAM	Haute	2023
	R5.2. A travers le Secrétariat Permanent de Conseil pour l'Alimentation et la Nutrition mener des actions dans les écoles et auprès des parents d'élèves bénéficiaires du Programme National de Développement de la Petite Enfance, en insistant sur le rôle des femmes dans la santé et la nutrition et comprenant la fourniture des produits maraîchers frais à forte valeur nutritionnelle.	Institution Nationale AS	BP- PAM	Moyenne	2023
	R5.3. Impliquer la Division de la Surveillance Alimentaire et Nutritionnelle le contrôle et la promotion de l'hygiène autour de la préparation des repas .	MAEP	BP PAM	Haute	2023
	R5.4. Eviter le partage des rations en bout de chaîne en systématisant la prise en compte de la pré-solarisation dans le PNASI dès que possible et en officialisant le comptage des repas des enseignants dans le cahier des menus.	BP – PAM	MEMP	Haute	Novembre 2022
R5.5. Adapter les apports nutritionnels pour les enfants de moins de 5 ans avec notamment des compléments en rations sèches ou micronutriments pour un meilleur impact de la cantine sur la nutrition des populations sur le long terme (effet intergénérationnel).	BP- PAM	Institution Nationale AS	Moyenne	Mi 2023	

STRATEGIQUE ET	Recommandation 6 : Valoriser le rôle des femmes dans le programme, notamment celui des cuisinières en mettant fin à la pratique du bénévolat pour la préparation des repas et utiliser le PNASI comme un vecteur de changement en matière d'égalité des sexes et de promotion de la femme dans le développement économique et social de la société béninoise, en intégrant une approche transformative du genre dans le document de projet pour l'ensemble des composantes et en veillant à maximiser	BP PAM	Gouvernement	Haute	Selon les sous recos
-----------------------	--	--------	--------------	-------	----------------------

	<p>l'impact sur les facteurs de changements sociaux et économique au sein du ménage par un renforcement du rôle des femmes</p> <p>R6.1. Budgétiser un montant d'encouragement pour les cuisinières et généraliser l'application d'une indemnité minimale au niveau national ; budgétiser et institutionnaliser la prise en charge des visites médicales, formaliser leur reconnaissance par la distribution systématique de kits et matériel d'hygiène et la distribution de supports de formation qui en renforcera la qualité et l'impact.</p> <p>R6.2. Appuyer les groupements de production, de transformation et de commercialisation féminins. Doter les coopératives d'unité de décorticage et de traitement post récolte afin d'alléger et valoriser le travail des femmes dans la chaîne de valeur tout en permettant de répondre aux exigences de quantité et qualité du PAM.</p> <p>R6.3 Créer plus d'opportunités pour permettre aux femmes d'exploiter le gain de temps engendré par la cantine. Etablir des partenariats pour mettre en place petites activités de transformation de produits agricoles pouvant à terme fournir la cantine, impliquer les institutions de microfinance et valoriser l'existant des ONGs partenaires au niveau des groupements de femmes et des actions menées avec le Ministère des Affaires Sociales.</p> <p>R6.4. Utiliser l'école pour briser les schémas sociaux existants en proposant une alternative possible : inclure des hommes cuisiniers dans le programme et veiller à la parité dans l'ensemble des tâches qui incombent au fonctionnement de la cantine (corvée d'eau et de bois, nettoyage, vaisselle...).</p> <p>R6.5. Documenter les effets du PNASI sur les changements opérés en matière de genre en s'appuyant sur l'exploitation des données, des analyses ponctuelles et des études explicites sur le genre, notamment les barrières de l'éducation des filles qui permettraient de mieux cerner le rôle et les limites de la cantine.</p>	<p>MEMP</p> <p>BP-PAM</p> <p>BP- PAM</p> <p>BP- PAM</p> <p>PB/BR PAM</p>	<p>BP - PAM</p> <p>MAEP</p> <p>Institution Nationale AS</p> <p>Institution Nationale AS</p> <p>Institution Nationale AS</p>	<p>Haute</p> <p>Moyenne</p> <p>Moyenne</p> <p>Haute</p> <p>Moyenne</p>	<p>Octobre 2022</p> <p>Fin 2023</p> <p>Mi 2023</p> <p>Octobre 2022</p> <p>2024</p>
--	---	--	---	--	--

Annexes

ANNEXE 1 : CALENDRIER DE LA MISSION AU BENIN

Dimanche	13 février	Arrivée Claire FICINI 21h 40 Vol AF – Pick up aéroport organisé par le BP-PAM	
		Hébergement Cotonou	
Lundi 14 février		RV de l'équipe d'évaluation au PAM	
		Briefing Sécurité	
		Briefing PAM : avec membres du groupe de référence de l'évaluation (MEMP).	
		Briefing MEMP : avec membres du groupe de référence de l'évaluation + Personnel opérationnel (PAM)	
		Organisation logistique de la mission	
		Nuit à Cotonou	
		Equipe 1	Equipe 2
Mardi 15 février		Voyage sur NATINGOU	Voyage sur Borgou (8,5 heures de route) Parakou
		Entretien SNA-ONG	Entretien Equipe SIANSON ONG à Parakou
		Nuit à Natitingou	Nuit Kandi
Mercredi 16 février		Maire de Natitingou	EPP : PIAMI EPP : KOROWI
		EPP KOUNADORGOU DIDAPOUNBOR	Entretien équipe commune de Kandi
		DDAEP Natitingou, DDEMP Natitingou	Rencontre des producteurs.
		Bureau régional du PAM à Natitingou	DDEMP Alibori
		DEDRAS ONG	DDAEP Alibori
	Nuit à Natingou	Nuit Kandi	
Jeudi 17 février		EPP WAKAROU	Visite EPP KOUTANKROUKOU
			Entretien OP Anku amon et Ambissi konsson de Banikoara

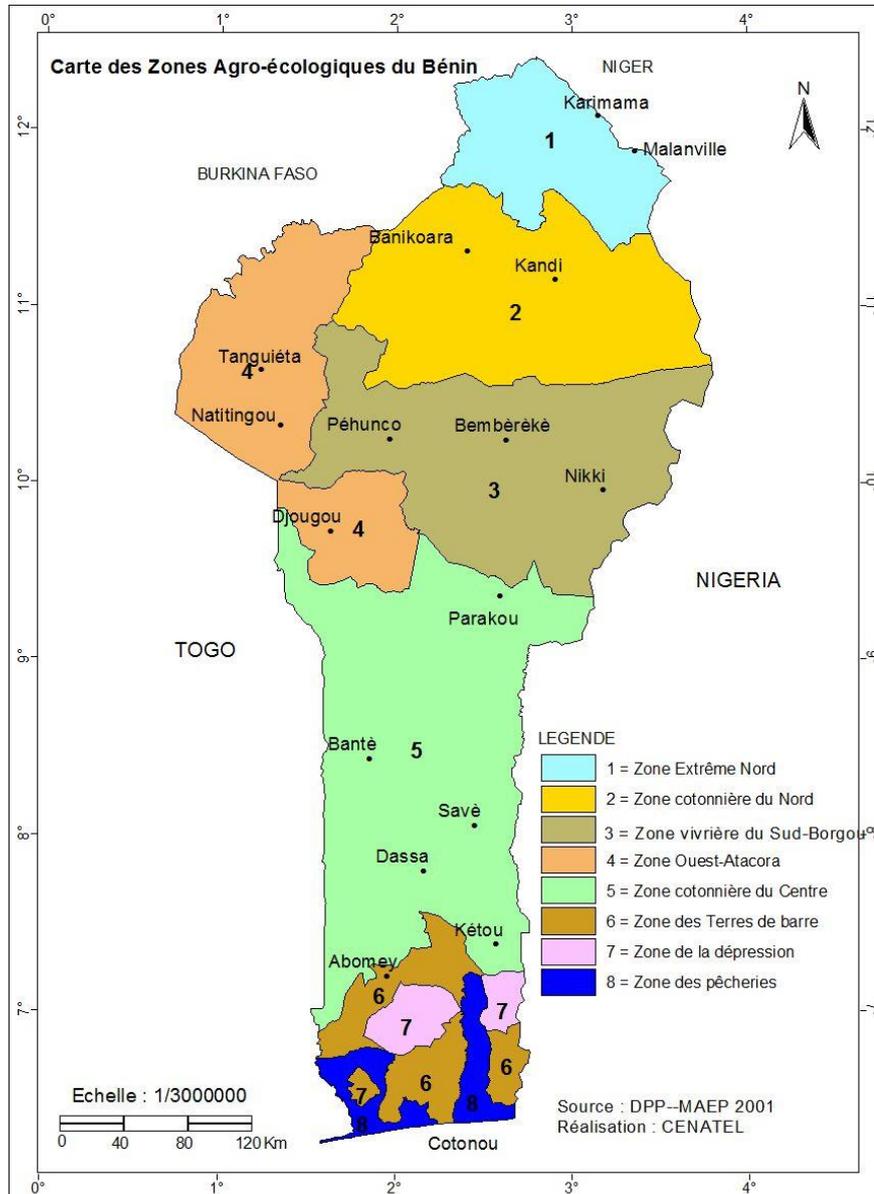
	Groupe de femmes du village EPP/BAKOUMON	
	Nuit à Bembéréké	Nuit à Parakou
Vendredi 18 février	EPP MONSIEPP GOURO KPEROU Groupement des producteurs de PEDAROU Circonscription scolaire de Bembéréké	Entretien DDEMP Borgou + DDAEP Borgou Visite école dans la commune de Tchaourou du Borgou_EPP : PAPANE GAH et EPP : GOKANNA
	Nuit à Parakou	Nuit à Parakou
	Entretien sous bureau PAM Parakou, visite stock de Parakou, Entretien CARITAS, entretien OP et producteurs Nuit à Parakou	
Dimanche 20 février	Trajet sur Cotonou, saisie des notes, point Equipe	
	Nuit à Cotonou	
Lundi 21 février	Entretiens internes PAM : en particulier avec Coordinateur du PNASI et M&E, entretien avec RH, logistique, Procurment, point focal genre ; CPSFESU	
Mardi 22 février	Entretiens individuels MEMP et MAEP - UPS , DAS , UNICEF, FIDA, CT-SAGSA	
Mercredi 23 février	Réunion avec les partenaires opérationnel + entretiens individuel complémentaires (bailleur) et autre partenaire PNASI non vue sur le terrain (EDUCO, world vegetable center, CREDEL)	
Jeudi 24 février	Déplacement ZOU	Déplacement PLATEAU
	CEBEDES XUDODO	Visite de Stock à Sakété
	Mairie de Djidja EPP DOHOUIE et EPP ECOLE WOGBAYE	Visite école EPP ATAN ONIBEDJI et EPP : IGBO EGAN
	UCPC DJIDJA	
	Nuit Bohicon	Nuit à Porto novo

Vendredi 25 février	8h DDS ZOU, DDAEP/ATDA 5	Visite écoles commune de Ifangni de Plateau, entretien avec Communes et producteurs impliqués
	DDEMP	
	Sous-Bureau du PAM à Bohicon EPP ZANKOUNMADO- ZAGNANADOEPP GONSE	Entretien Equipe ONG GRASID
	Nuit Abomey	Nuit Porto Novo
Samedi 26 février	Déplacement des deux équipes sur Cotonou	
	CoopDICPA	
	Journée de débriefing équipe, mise en commun	
	Nuit à Cotonou	
Dimanche 27 février	Journée travail équipe : préparation de la restitution	
	Nuit à Cotonou	
Lundi 28 février		Entretien FADEC
	DDEMP Couffo et DDAEP Couffo	Déplacement Ouémé
	EPP AVEGANDJI	DDEMP Ouémé
	Discussion à l'intérieur du village	Visite école Commune de Avrankou1 de l'Ouémé
	Discussion avec équipe terrain de CARITAS	EPP : DJINON EPP : AHOVO
	Nuit à Azovè	Nuit à Porto Novo
Mardi 1 mars	ESOP LALOCCEC LALO	Visite école de la commune de Dangbo de Ouémé,
	EPP AVOUDEWA-GBEDJI	EPP : LAGO et EPP FINGNINKANME
		Entretien producteurs et OP
	Trajet Cotonou	
	Nuit à Cotonou	Nuit à Cotonou

Mercredi 2 mars	15h Direction du financement et du Développement	
	Travail équipe préparation restitution, analyse documentaire	
Jeudi 3 mars	Restitution interne	
	Analyse et entretiens complémentaires, préparation restitution externe	
Vendredi 4 mars	Restitution externe	
	Analyse et entretiens complémentaires	
	Départ Claire FICINI 23h 40. Vol AF, trajet Aéroport par BP Cotonou	

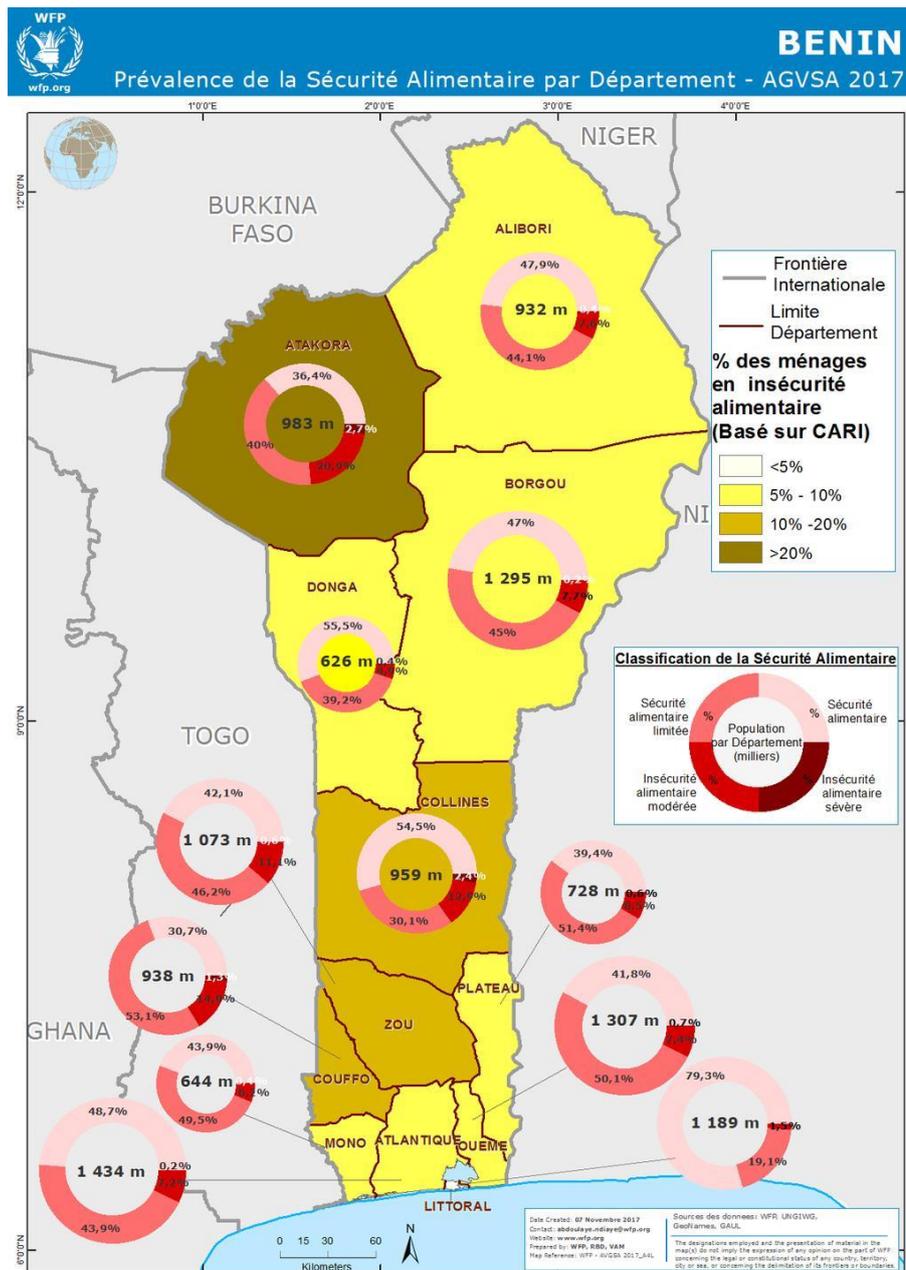
ANNEXE 2 : CONTEXTE NATIONAL

Figure 1. Zones agroécologiques du Bénin



Source : MAEP, Système National Intégré des Statistiques Agricoles – SNISA, 2016

Figure 2. Carte de l'insécurité alimentaire



Source : PAM et INSAE (2017). Analyse Globale de la Vulnérabilité et de la Sécurité Alimentaire (AGVSA)

Figure 3. Prévalence de la malnutrition aigüe croissance

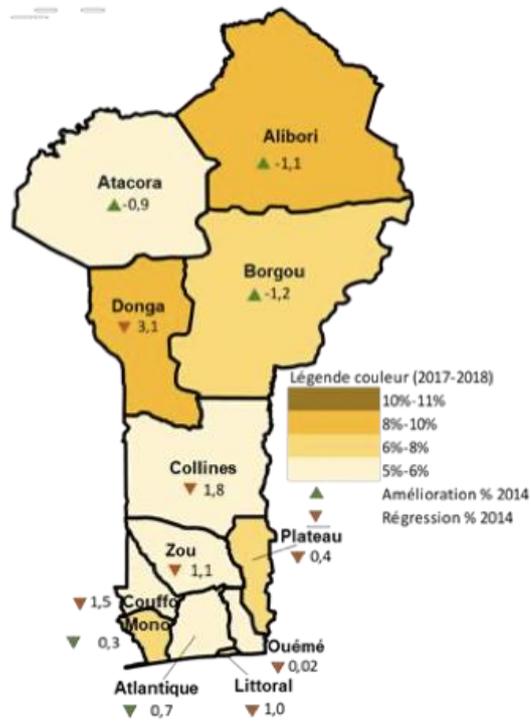
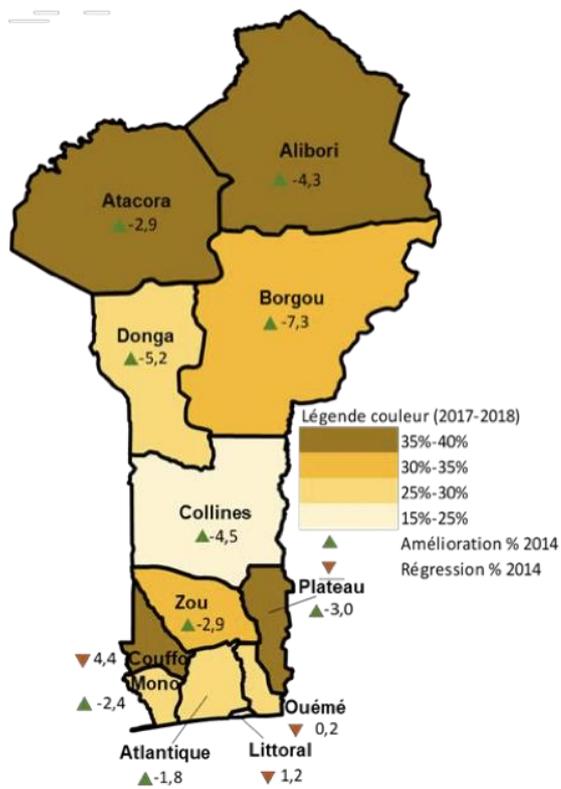


Figure 4. Prévalence du retard de croissance



Source : MICS 2014, EDS 2017-2018, INSAE

Contexte (suite) : quelques éléments de genre dans la scolarisation au niveau primaire (source : annuaire statistique 2020)

Tableau 2. Répartition des élèves par niveau par sexe au niveau national en 2020

	CI	CP	CE1	CE2	CM1	CM2	TOTAUX
Garçons	279959	235990	206856	171012	145938	109355	1149110
Filles	252 433	210 979	186 471	156 172	130 632	96 927	1 033 614
Total	532 392	446 969	393 327	327 184	276 570	206 282	2 182 724

Figure 5. Indice de parité selon les départements, 2020

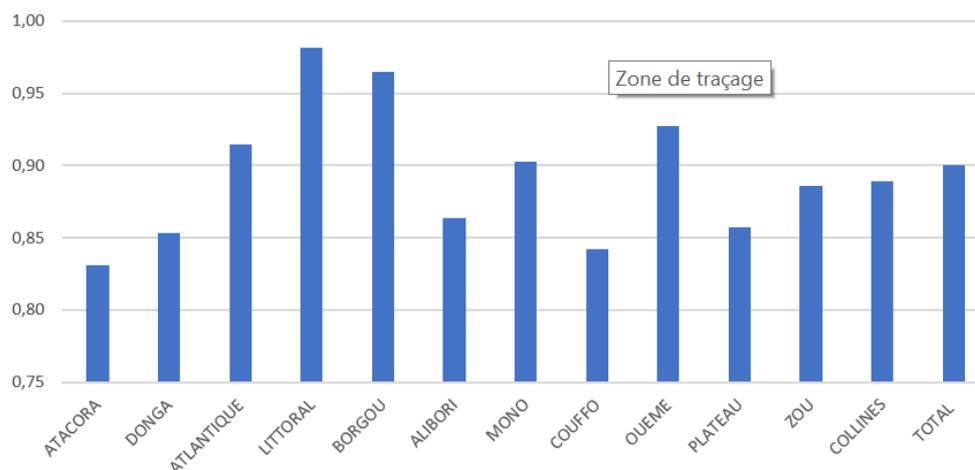


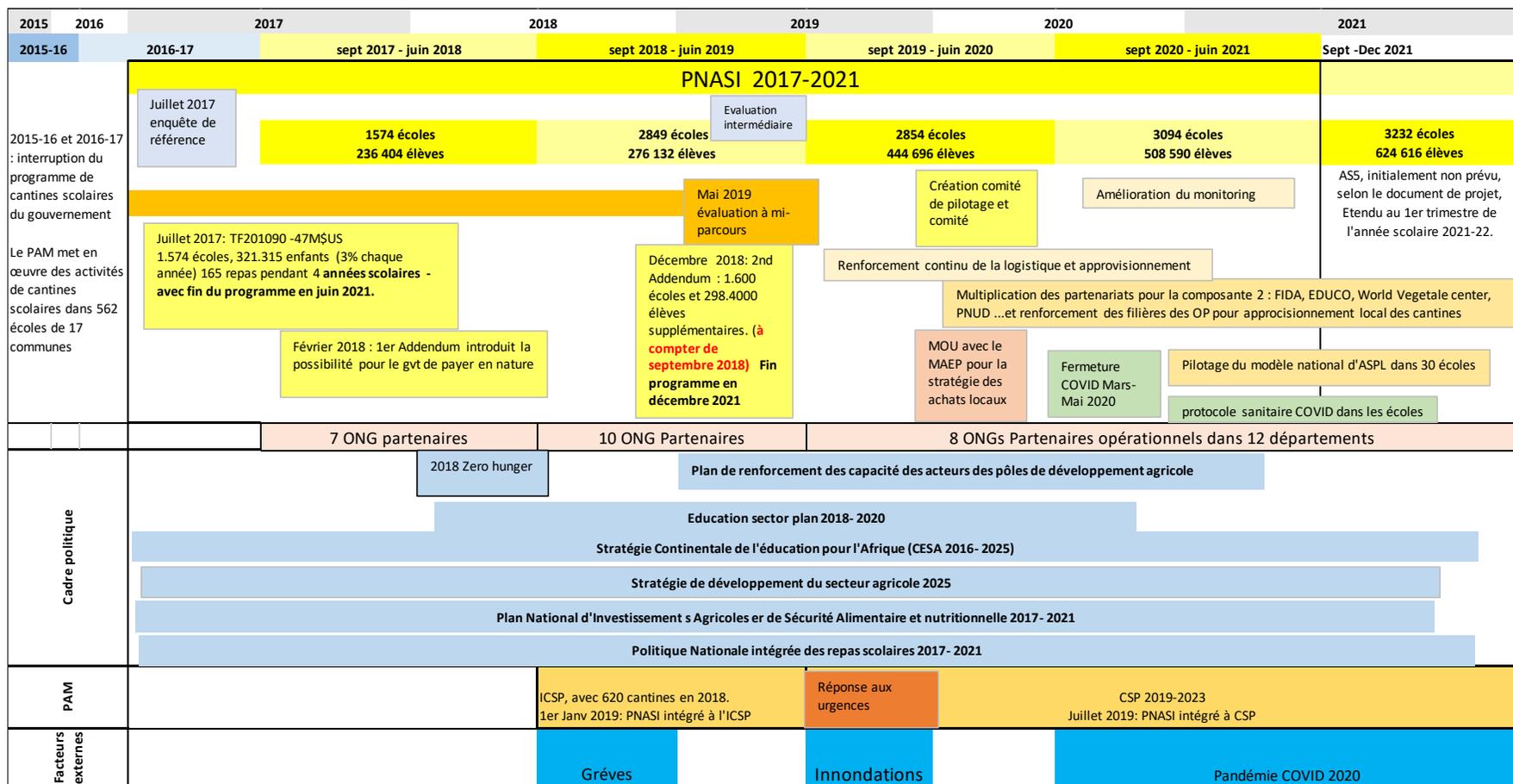
Tableau 3. Répartition des élèves par niveau par sexe et par département en 2020

	CI	CP	CE1	CE2	CM1	CM2	TOTAUX
ATACORA							
Garçons	25 141	19 019	14 638	11 174	8 867	6 076	84 915
Filles	20 999	15 816	12 455	9 334	7 276	4 677	70 557
Total	46 140	34 835	27 093	20 508	16 143	10 753	155 472
DONGA							
Garçons	16 718	14 077	11 505	9 212	7 872	5 033	64 417
Filles	14 957	12 606	9 903	7 871	5 934	3 709	54 980
Total	31 675	26 683	21 408	17 083	13 806	8 742	119 397
ATLANTIQUE							
Garçons	45 451	39 811	36 866	30 876	26 855	22 074	201 933
Filles	41 432	36 426	33 470	28 686	24 601	20 124	184 739
Total	86 883	76 237	70 336	59 562	51 456	42 198	386 672
LITTORAL							
Garçons	13 228	12 914	12 123	11 112	9 728	8 369	67 474
Filles	13 030	12 324	12 008	10 748	9 486	8 621	66 217
Total	26 258	25 238	24 131	21 860	19 214	16 990	133 691
BORGOU							
Garçons	28 086	23 744	20 161	16 453	13 638	9 808	111 890
Filles	26 228	22 365	19 770	16 719	13 479	9 395	107 956
Total	54 314	46 109	39 931	33 172	27 117	19 203	219 846

ALIBORI							
Garçons	17 677	12 216	10 278	8 593	6 884	4 785	60 433
Filles	14 569	10 189	9 006	7 719	6 265	4 433	52 181
Total	32 246	22 405	19 284	16 312	13 149	9 218	112 614
MONO							
Garçons	15 847	13 695	11 909	10 100	8 656	6 407	66 614
Filles	14 767	12 450	10 766	9 111	7 520	5 520	60 134
Total	30 614	26 145	22 675	19 211	16 176	11 927	126 748
COUFFO							
Garçons	21 329	17 135	14 227	11 450	9 278	5 885	79 304
Filles	18 507	14 504	11 978	9 526	7 771	4 510	66 796
Total	39 836	31 639	26 205	20 976	17 049	10 395	146 100
OUEME							
Garçons	33 687	31 546	30 182	25 996	22 523	17 671	161 605
Filles	31 978	28 688	27 271	24 125	20 689	17 074	149 825
Total	65 665	60 234	57 453	50 121	43 212	34 745	311 430
PLATEAU							
Garçons	17 839	14 585	12 884	10 001	8 296	6 019	69 624
Filles	15 464	12 180	10 985	8 745	7 387	4 919	59 680
Total	33 303	26 765	23 869	18 746	15 683	10 938	129 304
ZOU							
Garçons	26 860	21 523	18 424	14 818	13 066	9 413	104 104
Filles	24 161	19 166	16 453	13 439	11 237	7 791	92 247
Total	51 021	40 689	34 877	28 257	24 303	17 204	196 351
COLLINES							
Garçons	18 096	15 725	13 659	11 227	10 275	7 815	76 797
Filles	16 341	14 265	12 406	10 149	8 987	6 154	68 302
Total	34 437	29 990	26 065	21 376	19 262	13 969	145 099

ANNEXE 3 : CALENDRIER DU PNASI

Figure 6. Calendrier du PNASI



ANNEXE 4 : CADRE DE RESULTAT DU PNASI

Référence dans la documentation PNASI	Indicateurs* du niveau des résultats dans le cadre des PDO	Unit é	Référen ce ¹	Cible 2021	Résultat 2021	Rendement	Commentaire	
OBJECTIF GENERAL	Non mentionné dans le Cadre Logique (CL) , mentionné dans le Cadre de Résultats (CR)	1-Taux de fréquentation scolaire (F/G)	%	NA	ND	87,57% T 87,27% F 87,81 % G	NA pas de cible dans le document de projet	Source : Données communiquées par le M&E du BP PAM
		2- Proportion de vivres achetés localement par rapport à la quantité totale de ces vivres achetés par le projet	%	0	35%	31% (2020)		Indicateur calculé pour les achats nationaux du début du programme jusqu'à décembre 2020 (source rapports d'activité PNASI). Il s'agit des achats nationaux, voir la différence avec local. Achat locaux non différencié dans la documentation. Donnée 2021 non disponible
	Indicateur du CL non mentionné dans le cadre de résultat.	Nombre d'élèves bénéficiaires du programme	Nb	NA	687 713	624 616 T 285 761 F 338 854 G	90,8%	Source : BDAS octobre 2021
OS1		3- Taux de Couverture (élèves)	%	29	55	50	91%	Cible évaluée en tenant compte de l'addendum
		4- Taux d'Abandon (F/G)	%	16,3		ND	ND	ACR 2022 Non disponible, donnée non calculable sur la base de la BDAS
		5- Taux d'accroissements des effectifs entre deux années scolaires	%	-	6	7,9	100%	Calculé par l'EE sur la base de la BDAS (Augmentation entre 2020 et 2021)
		Attendance Rate	%	75,5		84,5	>100%	Donnée ACR 2020

Absent du CL et du CR	"Number of children enrolled " (formulation ACR) cible institutionnelle	%	67 T 69 G 65,8 F	ND	ND	>100%	Pas de données pour 2020, ACR 2021 Non disponible	
Absent du CL	6- Tonnages distribués PNASI 1 Document de Projet	TM	-	80 648 MT	52 594 MT	69%	Données des rapports d'activité PNASI	
Absent du CL et du CR	Ratio Fille/garçon indicateur PAM (cible institutionnelle)	%	NA	100	84	84%	BDAS.	
OS2	7- Proportion d'écoles ayant mis en valeur un jardin scolaire	%	26,8 Baseline	40	32	80%	BDAS	
	8- Proportion d'écoles ayant mis en valeur un champ scolaire	%	23,3% Baseline	40	21	52%	BDAS	
	9- Proportion d'écoles disposant de dispositif de lave-mains pour chaque classe	%	47,5% Baseline	100	100	100%	Source : atelier bilan 2021	
	10- Proportion d'écoles dans lesquels le déparasitage des enfants est effectué	%	79% Baseline	100	NA	NA	Donnée non disponible	
	Absent du CL	11- Proportion d'écoles où les séances de sensibilisation sur l'éducation nutritionnelle sont tenues	%	65,54 Baseline	75	NA	NA	Donnée non disponible
	Indicateur du CL absent du CR	% denrées achetées directement chez les OP autour des écoles			ND	1%	NA	1% du volume de 2021 acheté à une coopérative, mais non autour des écoles
OS3	12- Proportion d'écoles disposant de CGCSI	Nb	57,40%	100	100	100%	Valeur réf ajoutée par EE (enquête de référence).	

Indicateur du CL absent du CR	Proportion d'écoles disposant de CGCSI fonctionnels (indicateur du Cadre logique)		53,10%	ND	100	NA	Manque de définition claire pour qualifier les CGSI de fonctionnel. La documentation indique que la totalité des CGSI ont été formés
	13- Proportion d'écoles ayant bénéficié de sensibilisations/formation sur la mobilisation communautaire	%	22% Baseline	90	100	>100%	Donnée renseignée uniquement de manière qualitative.
INDICATEURS INTERMEDIAIRES							
Résultat 1	1-Nombre d'écoles bénéficiaires du programme PNASI	Nb	NA	3174	3231	>100%	
	2- Nombre de repas distribués par rapport au nombre planifié	nb	NA	111,44 9 million	116,6187 Million	>100%	BDAS 2021
	3- Nombre de jours de cantines couverts sur la période	nb	NA	165	162	98,1%	BDAS 2021
	4- Nombre moyen de jours par mois sur lesquels des aliments nutritifs ou au moins 4 groupes d'aliments ont été fournis	nb	NA	10	ND	ND	
Résultat 2 Absent du CL	5- Proportion de maïs achetés auprès des petits producteurs par rapport à la quantité totale de maïs achetés par le projet	%	NA	40	8,5	21,5%	
	6- Proportion de riz achetés auprès des petits producteurs par rapport à la quantité totale de riz achetés par le projet	%	NA	40	0	0%	

		7- Proportion de Légumineuse achetés auprès des petits producteurs par rapport à la quantité totale de ce produit achetés par le projet	%	NA	40	0	0%	
Résultat 3	indicateur du CL Absent du CR	Arrêté interministériel portant attribution, organisation et fonctionnement du Comité Pilotage et du Comité Technique est élaboré, signé et mis en exécution ;	nb	NA	1	1	100%	

ANNEXE 5 : PLANIFICATION DES BENEFICIAIRES, DES VOLUMES ET COUTS ATTENDUS, SUR LA BASE DE L'ADDENDUM N°2

L'addendum n° 2 prévoit une augmentation de 1600 écoles et 298400 élèves à partir de septembre 2018. Cette augmentation est intégrée à la planification initiale afin d'évaluer les volumes et le cout par repas pour toutes les années du programme, tout en tenant compte de l'augmentation annuelle des effectifs estimée à 3%.

Tableau 4. Evaluation du nombre de bénéficiaires planifiés et des volumes attendus sur la base de l'addendum n°2

		Nombre de bénéficiaires estimés*	Nombre de jour de cantine	Nombre de rations estimé	Volume prévisionnel
2017	4 ^{ème} trimestre	321315	64	20564160	3969
2018	1 ^{er} et 2 ^{ème} trimestre	321315	101	32452815	6263
2018	4 ^{ème} trimestre	628945	64	40252480	7769
TOTAL 2018				72705295	14032
2019	4 ^{ème} trimestre	628945	101	63523445	12260
2019	1 ^{er} et 2 ^{ème} trimestre	647813	64	41460032	8002
TOTAL 2019				104983477	20262
2020	4 ^{ème} trimestre	647813	101	65429113	12628
2020	1 ^{er} et 2 ^{ème} trimestre	667682	64	42731648	8247
TOTAL 2020				108160761	20875
2021	4 ^{ème} trimestre	667682	101	67435882	13015
2021	1 ^{er} et 2 ^{ème} trimestre	687713	64	44013632	8495
TOTAL 2021				111449514	21510
TOTAL VOLUME					80648

*Estimation du nombre de bénéficiaires sur la base de l'augmentation prévue par l'addendum et tenant compte d'une augmentation de 3% des effectifs

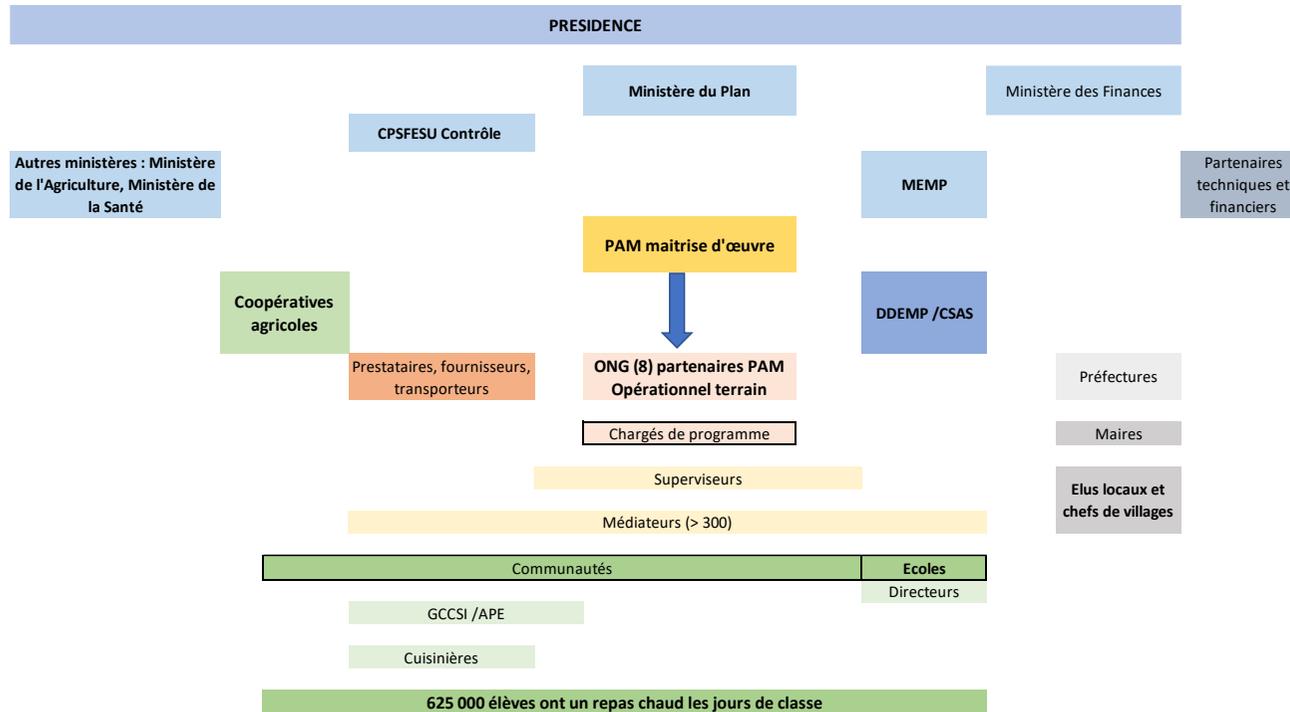
Tableau 5. Planification budgétaire et estimation théorique du cout de la ration sur la base des éléments du document de projet et de l'addendum

		Nombre de bénéficiaires estimés*	Nombre de jour de cantine	Nombre de rations estimé	Budget prévisionnel annuel (FCFA)	Coût de revient de la ration en FCFA
2017	4 ^{ème} trimestre	321315	64	20564160	3171200841	154
2018	1 ^{er} et 2 ^{ème} trimestre	321315	101	32452815		
2018	4 ^{ème} trimestre	628945	64	40252480		
TOTAL 2018				72705295	8107911698	112
2019	4 ^{ème} trimestre	628945	101	63523445		
2019	1 ^{er} et 2 ^{ème} trimestre	647813	64	41460032		
TOTAL 2019				104983477	11127208775	106
2020	4 ^{ème} trimestre	647813	101	65429113		
2020	1 ^{er} et 2 ^{ème} trimestre	667682	64	42731648		
TOTAL 2020				108160761	12574608489	116
2021	4 ^{ème} trimestre	667682	101	67435882		
2021	1 ^{er} et 2 ^{ème} trimestre	687713	64	44013632		
TOTAL 2021				111449514	13782671302	124

*Estimation du nombre de bénéficiaires sur la base de l'augmentation prévue par l'addendum et tenant compte d'une augmentation de 3% des effectifs

ANNEXE 6 : PRINCIPALES PARTIES PRENANTES DU PNASI

Figure 7. Principales parties prenantes et acteurs du PNASI



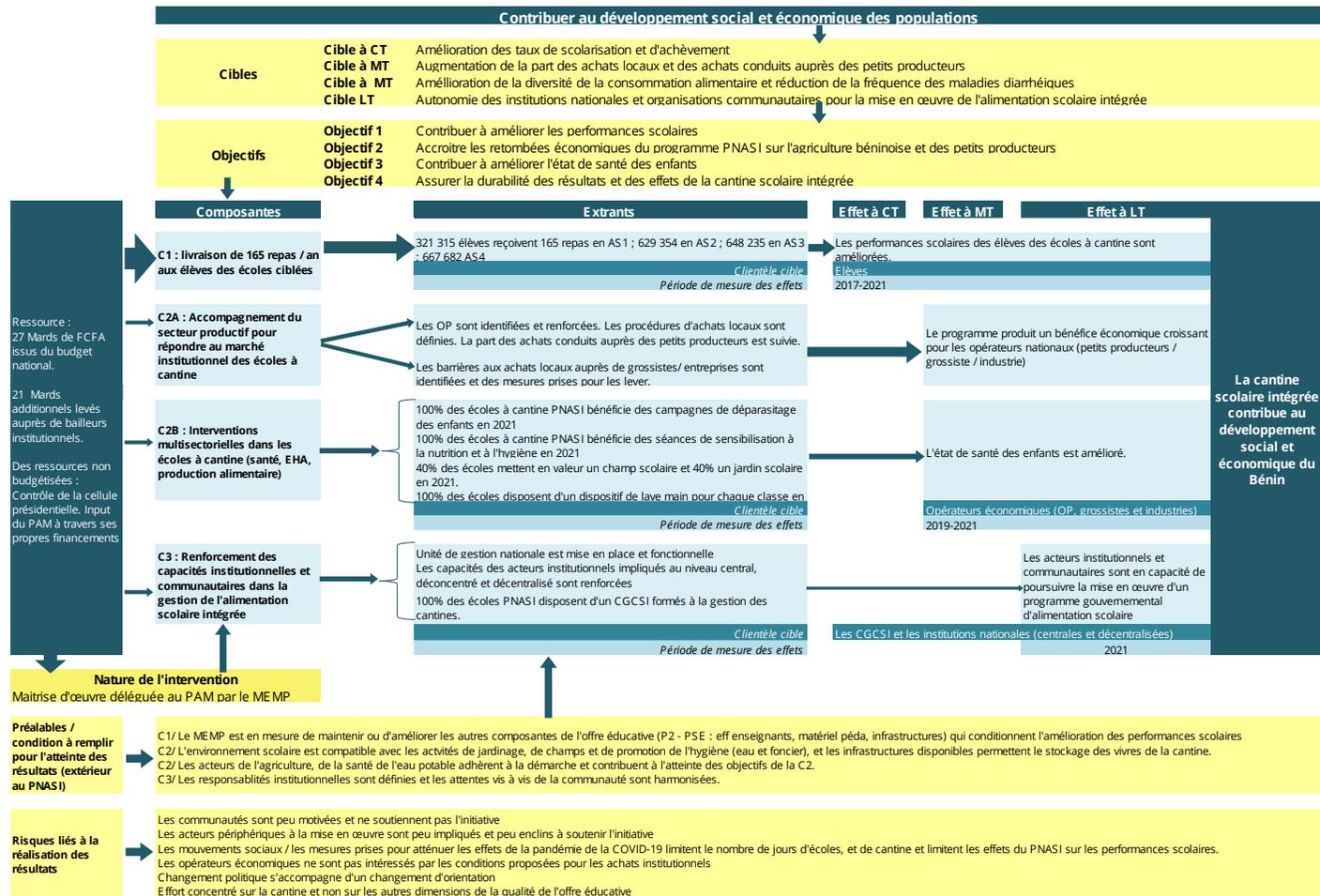
ANNEXE 7 : EVOLUTION DES ONGS PARTENAIRES DEPUIS 2017

Département	2017-18	2018-19	2019- 2021
Mono,	Caritas	Caritas	CARITAS
Couffo			
Atlantique		IFA*	FADEC
Plateau	FADEC	GRASID	GRASID
Ouémé		FADEC	FADEC
Littoral			
Collines	CEBEDES	CREDEL	CREDEL
Zou		CEBEDES	CEBEDES
Donga	DERANA*	FJD*	CARITAS
Borgou		DERANA*	
Atacora	DEDRAS	DEDRAS & SNA	DEDRA&SNA
Alibori		SIANSON	SIANSON

* ONG dont les contrats ont été interrompus début janvier 2019.

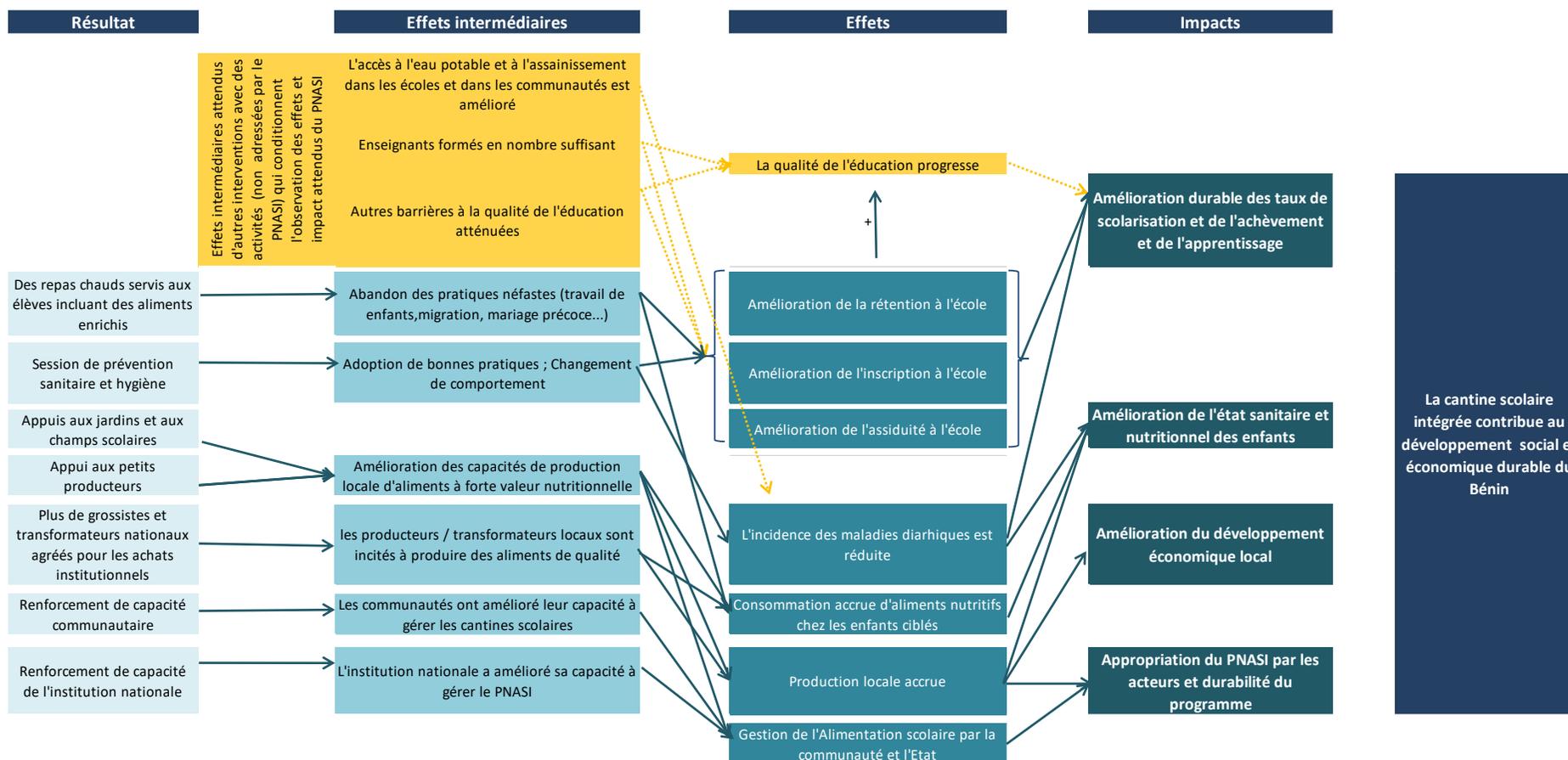
ANNEXE 8 : THEORIE DU CHANGEMENT RECONSTRUITE

Figure 8. Théorie du changement du PNASI



Source : Evaluation intermédiaire du PNASI (2019)

Figure 9. Théorie du changement du PNASI – Figure simplifiée



Source : Evaluation intermédiaire du PNASI (2019)

ANNEXE 9 : METHODOLOGIE (RAPPORT DE DEMARRAGE)

Approche méthodologique

226. La méthodologie mise au point pour la présente évaluation adopte une approche fondée sur la **Théorie du changement du PNASI**. L'approche méthodologique adoptée pour l'évaluation finale est similaire à celle qui avait été mise en place en 2019, lors de l'évaluation intermédiaire du PNASI, permettant la comparabilité des résultats. Les questions et indicateurs d'évaluation ont par contre évolués, pour tenir compte d'une part des résultats de l'évaluation intermédiaire et d'autre part des évolutions du programme entre 2017 et 2022, avec une attention particulière sur les changements de ces trois dernières années sur les composantes 2 et 3 du PNASI.

227. **Matrice d'évaluation.** Conformément aux critères d'évaluation détaillés dans les TDR, l'équipe propose d'organiser la matrice d'évaluation autour de six critères : (Q1) la pertinence, (Q2) l'efficacité, (Q3) l'efficience, (Q4) la durabilité, (Q5) la cohérence, (Q6) mesure des effets. Elle intègre également les hypothèses formulées dans le cadre de la TdC ainsi que les questionnements spécifiques vis-à-vis des recommandations élaborées lors de l'évaluation à mi-parcours du PNASI. Les 30 sous-questions d'évaluation proposées dans les TdR ont été légèrement aménagées pour faciliter le travail de collecte d'information, d'analyse ainsi que le travail de reportage. L'annexe 10 présente les aménagements réalisés lors de l'élaboration de la matrice d'évaluation.

- La question de la cohérence a été placée en Q4 au lieu de Q5 permettant ainsi d'aborder l'analyse des acteurs qui sera ensuite explorée pour la durabilité ;
- Certaines sous-questions ont été reformulées.
- Des changements ont été effectués dans l'ordre des sous-questions et leur rattachement à une question principale.
- Certaines sous-questions ont été agrégées pour éviter les redondances, d'autres ont été scindées pour clarifier les critères d'évaluation.
- Finalement certaines sous-questions s'apparentant à la question générale d'évaluation ont été supprimées.
- L'ordre et le regroupement dessous questions suit une logique d'analyse qui sera reprise lors de la rédaction du rapport d'évaluation.

228. Au final, 21 sous-questions sont intégrées dans la matrice d'évaluation présentée en annexe 11 et 50 indicateurs sont proposés pour renseigner les différentes sous-questions d'évaluation. A partir de cette matrice, des guides d'entretien ont été formulés pour les principales parties prenantes (annexe 12). Ces outils de collecte sont provisoires et seront ajustés au cours de la mission pour tenir compte des informations collectées en début de mission.

Encadré 1 : Définition des six grandes questions d'évaluation - PNASI

Q1 - Critère de Pertinence : Le critère de pertinence cherchera à déterminer dans quelle mesure le PNASI est construit de manière adéquate pour répondre aux besoins, aux politiques et aux priorités des bénéficiaires du pays, de la communauté internationale et des partenaires/institutions et demeurent pertinents même si le contexte évolue et s'il est en cohérence avec l'environnement politique, institutionnel, social, économique et programmatique.

Q1. Dans quelle mesure la conception de l'intervention (en tenant compte des trois composantes) était-elle pertinente pour le contexte du pays ? (4 sous questions, 9 indicateurs)

Q2 - Critère d'efficacité. L'efficacité du PNASI est appréciée en analysant l'atteinte des résultats et les effets immédiats observés par les bénéficiaires et les acteurs du projet tels que prévus dans le document de projet. Pour ce faire l'analyse de l'efficacité considère également la planification et la mise en œuvre des activités.

Q2. Efficacité : Dans quelle mesure les résultats de l'intervention sont réalisés/atteints ; et quels ont été les principaux facteurs influençant l'atteinte ou la non-atteinte des résultats ? (5 sous questions, 10 indicateurs)

Q3 - Critère d'efficacité. L'efficacité est appréciée en analysant l'utilisation des ressources (et les recherches d'optimisation conduites lors de la mise en œuvre du PNASI). On cherchera en particulier à déterminer dans quelle mesure l'intervention est rentable (coût par bénéficiaire et coût par repas) dans l'absolu et par rapport à d'autres interventions et si les ressources (financières, humaines, partenariales) disponibles et allouées au PNASI ont été utilisées de manière optimale. Les ressources « temps » et « organisation » seront aussi des paramètres considérés au travers l'analyse des délais de réalisations et de la coordination de l'action.

Q3 : Efficacité : Dans quelle mesure l'intervention a-t-elle été mise en œuvre d'une manière efficace par rapport aux alternatives (4 sous questions, 10 indicateurs)

Q4 - Critère de cohérence. La cohérence mesure comment l'intervention du PNASI est compatible avec les autres actions menées dans le pays. Il tient compte des complémentarités, mais également les synergies, effets d'appui ou d'affaiblissement par d'autres interventions. La mesure de ce critère se penchera aussi sur la cohérence interne du PNASI, à savoir les synergies et interdépendances avec les autres interventions du gouvernement et du PAM et la cohérence avec les normes internationales pertinentes. L'équipe d'évaluation préfère traiter cette question avant la durabilité pour analyser d'abord les acteurs et interdépendances entre les parties prenantes.

Q4 : Cohérence – Dans quelle mesure l'intervention est-elle mise en œuvre d'une manière cohérente, en synergie au sein du domaine d'activité ? (2 sous questions, 4 indicateurs)

Q5 - Critère de durabilité. L'équipe cherchera à savoir dans quelle mesure les acquis du PNASI sont susceptibles de perdurer après l'intervention. L'enjeu est d'apprécier l'effet structurant de l'intervention permettant une pérennisation de l'Action. Ainsi il s'agira de déterminer si les actions entreprises sont en mesure de garantir l'appropriation des acteurs nationaux qu'ils soient institutionnels ou communautaires ainsi qu'un transfert de responsabilités du PAM vers ces mêmes acteurs. Le renforcement du cadre juridique et légal est apprécié ainsi que les actions de renforcement de capacité conduites tant au niveau communautaire qu'au niveau institutionnel.

Q5. Durabilité - Dans quelle mesure les modalités de mise en œuvre de l'intervention incluent-elles des considérations de durabilité, telles que le renforcement des capacités des institutions gouvernementales nationales et locales, des communautés et d'autres partenaires ? (2 sous questions, 7 indicateurs)

Q6 - Critère lié aux effets. Le critère d'impact est la mesure dans laquelle l'intervention a produit, ou devrait produire, des effets importants et de vaste portée, positifs ou négatifs, intentionnels ou non. L'évaluation ne pourra se concentrer que sur les effets obtenus à court terme et trouver des éléments tangibles permettant une estimation des effets potentiels sur le bien-être des populations, les droits humains, l'égalité des sexes et l'environnement. Ainsi, les questions d'évaluation pour ce dernier critère font référence aux effets et non à l'impact, nécessitant pour être évalués une évaluation ex post conduite bien après le projet.

Q6. Dans quelle mesure l'intervention a généré ou devrait générer des effets positifs ou négatifs, intentionnels ou non ? (3 sous questions, 10 indicateurs)

229. **Enjeux transverses.** L'évaluation examinera également la redevabilité vis-à-vis des populations touchées, y compris les canaux et les stratégies de communication avec les bénéficiaires, le niveau de transparence de l'aide, les mécanismes de réclamation potentiels.

230. L'équipe mènera l'évaluation conformément aux principes humanitaires (humanité, neutralité, impartialité et indépendance) et adoptera une approche participative pour assurer l'appropriation de l'analyse et de l'utilité des recommandations par les parties prenantes au processus d'évaluation.

231. **L'évaluation intégrera les enjeux liés au genre** basés sur les lignes directrices élaborées par GNUM lors, notamment, de l'échantillonnage des personnes interviewées (femme, homme, fille et garçon bénéficiaires des interventions du PAM ; groupements/réseaux de femmes ; points focaux genre des structures partenaires stratégiques et opérateurs terrain, etc.) ainsi que lors de l'analyse de la collecte de données primaires (voir section 3.4). Il s'agira notamment d'étudier les questions de sécurité et d'hygiène des filles à l'école, de violences basées sur le genre tant sur les filles que les femmes, les rôles, responsabilités, formation et rémunération des cuisinières pour la composante 1, l'implication des femmes aux activités d'appui aux petits producteurs locaux pour la production, la transformation, conservation et commercialisation des denrées destinées aux cantines (y compris leur participation dans les formations) pour

la composante 2, et le rôle des femmes dans la prise de décision au sein des comités locaux et institutions nationales pour la composante 3 et dans l'accompagnement des ONGs partenaires.

Méthodes de collecte de données

232. Une approche à méthodes mixtes sera appliquée dans le cadre de la présente évaluation. Diversifier les sources d'information et les méthodes d'analyse permettra à l'équipe d'évaluation de trianguler et de renforcer la validité des données collectées. Comme détaillé dans la matrice d'évaluation (annexe 10), plusieurs sources d'informations seront systématiquement mobilisées pour renseigner chacun des indicateurs. Il s'agit pour l'essentiel des indicateurs de résultats et des indicateurs de performance pour les 3 composantes et figurant dans le cadre de résultat du projet. Ils seront analysés sous l'angle temporel (évolution sur la durée du projet) et géographique. Seront ainsi confrontés en fonction des sous-questions d'évaluation, différentes sources de données quantitatives et les points de vue de différents acteurs concernés par l'alimentation scolaire et le PNASI.

233. Cette confrontation peut mettre en évidence une appréciation convergente de certains indicateurs et sous-questions d'évaluation et conforter l'appréciation d'un critère d'évaluation ; elle peut également révéler des divergences. Ces divergences seront analysées afin :

- D'identifier les critères qui peuvent les justifier (position de l'acteur, son genre, sa qualité, caractéristiques de l'école par exemple) et tempérer certaines conclusions positives ou négatives en les contextualisant. Elles permettent de mettre en avant de bonnes pratiques observées dans certains contextes qui doivent être partagées mais aussi de relever les difficultés et contraintes observées dans d'autres contextes qu'il conviendra d'adresser.
- D'écarter les positions/données aberrantes non répétées et non explicables.

234. **Revue bibliographique.** La documentation fournie par le BP ainsi que la documentation supplémentaire collectée au cours du processus d'évaluation (au niveau central, départemental et au niveau des écoles) seront analysées de façon à enrichir l'analyse du contexte global, à identifier les éléments qui expliquent la progression des résultats et effets du PNASI, à comprendre les difficultés rencontrées lors de la mise en œuvre.

235. **Analyse des Bases de données :** les données des systèmes MDCA (Mobile data Collection and Analytics) et MODA (Mobile Operational Data Acquisition) – non partagées au moment de la rédaction du draft 2 du rapport de démarrage - seront des clés importantes d'analyse du PNASI (section 3.1). Un échange avec le service M&E en début de mission est essentiel pour que l'équipe d'évaluation s'assure de la fiabilité des analyses qu'elle a initiées sur les bases partagées et qu'elle récupère l'ensemble des données de 2017 à 2021. Pour certaines données, l'analyse des bases pourra être confrontée aux données collectées sur le terrain pour s'assurer de la fiabilité des informations contenues dans les bases de données. L'accès aux statistiques du MEMP sera déterminant pour permettre à l'équipe d'évaluation de produire des analyses approfondies et devrait être facilité par la présence de représentants du MEMP dans le GRE. Selon la disponibilité et le niveau de renseignement et e fiabilité des bases de données, l'évolution des indicateurs dans le temps et sur le plan géographique pourra être analysée. Ces données pourront être croisées croisement avec les caractéristiques des écoles (nombre d'élèves, rupture de vivre, date de démarrage du programme...). Enfin une comparaison pourra être faite avec les écoles non PNASI pour les indicateurs disponibles.

236. **Collecte des informations qualitatives.** Les données qualitatives seront collectées à travers d'entretiens semi-dirigés et de focus groupes. Ils seront conduits en mobilisant des trames d'entretiens préétablies (guides provisoires présentés en annexe 11). Ces données seront complétées par des données d'observation. L'équipe d'évaluation prendra des notes lors des entretiens et des visites d'écoles. Les notes seront saisies de manière synthétique au fur et à mesure de la mission sur des fiches spécifiant de manière claire et détaillée la source de l'information. Les notes seront enrichies de verbatims permettant d'illustrer le positionnement des acteurs.

- Focus groupes (FG) : Au niveau des écoles visitées, des groupes de discussion seront organisés avec l'équipe enseignante, les membres des CGCSI, les parents d'élèves, les cuisinières et avec les élèves (filles et garçons). Les FG pourront être conduits avec des groupes mixtes. Si l'équipe d'évaluation constate que les femmes s'expriment peu en groupe, elle les consultera séparément en FG ou en entretien individuel le cas échéant pour favoriser leur libre expression. Ces groupes seront constitués de petits groupes (4 à 8 personnes) pour faciliter la prise de parole de chacun et

la collecte des informations. Ces discussions de groupe fournissent des indications utiles pour comprendre les perceptions des différents acteurs du fonctionnement de la cantine et des processus de prise de décision. Les focus groupes pourront éventuellement être utilisés pour d'autres acteurs : les membres des Organismes de Producteurs éventuellement approchés par le PNASI, les représentants en capitale des ONG partenaires du PNASI.

- Entretiens semi-dirigés : Les entretiens semi-dirigés seront réalisés avec le personnel du PAM et de ses partenaires (à Cotonou et sur le terrain), avec les représentants des autorités nationales (MEMP et MAEP) et administratives (services déconcentrés) mais également avec certains acteurs au niveau des écoles en complément des focus lorsque cela s'avère nécessaire, avec les ONG partenaires, avec les prestataires privés (transport, grossiste), avec les élus locaux et les représentants d'OP potentiellement approchés par le PNASI ou d'autres acteurs locaux susceptibles de contribuer à l'approche intégrée portée par le PNASI. Au niveau central, des discussions seront aussi organisées sous forme d'entretien semi directif avec les partenaires des Nations Unies impliqués dans le programme notamment l'UNICEF et le FIDA.
- Des entretiens téléphoniques pourront être conduits afin de recueillir les données qualitatives auprès des personnes ressources si celles-ci s'avèrent indisponibles pour un rendez-vous en présentiel. Dans le cas du déploiement des scénarii 2 et 3 (voir section 3.6), les entretiens en ligne seront systématisés avec l'ensemble des personnes ressources cibles, aussi bien au niveau central qu'au niveau régional et départemental. L'observation des magasins, du stockage des marchandises, des niveaux d'équipement des écoles, du contexte local (présence de groupements, d'associations de producteurs, de dispensaire, agents de santé à proximité de l'école) sont des données qualitatives essentielles qui seront utilisées pour orienter les entretiens et les FG et pour enrichir les analyses de l'équipe d'évaluation. Dans le cas du scénario 2, ces observations seront réalisées par l'équipe de consultants nationaux.

Echantillonnage

237. Pour des raisons d'efficience, l'évaluation ne pourra pas couvrir la totalité des départements ciblés qui représente l'ensemble des départements du pays (couverture nationale). Il est donc nécessaire d'établir un plan d'échantillonnage afin de visiter un échantillon d'école qui représentera au mieux l'ensemble des écoles ciblées. Cet échantillonnage se fait en deux temps : le choix des départements à visiter et les communes à visiter au sein de ces départements.

238. L'importance du rôle des ONG dans l'accompagnement des écoles, de renforcement de capacités et la mise en œuvre et suivi de l'approche multisectorielle, la mobilisation des communautés au cours des deux dernières années doit être considérée dans l'échantillonnage. Pour cela l'équipe d'évaluation a choisi de sélectionner les départements de telle façon à optimiser la représentation de l'ensemble des ONGs. Cependant, la fermeture des écoles entre le 18 et le 27 février (période de détente) a conduit à de légers ajustement afin de maximiser les visites d'écoles en dehors de la période de fermeture. Par ailleurs, l'équipe d'évaluation a veillé à ce que les départements sélectionnés permettent de représenter au mieux l'ensemble des caractéristiques du programme.

239. Sept départements ont été sélectionnés (annexe 13) : au Nord, Atakora, Alibori, Borgou (zone Nord), Zou, (zone Centre), et les départements Plateau, Ouémé et Couffo (zone Sud). Ainsi les trois principales zones du pays sont représentées ce qui suit le découpage de l'enquête de référence effectuée en septembre 2017 (INSAE/MPD, 2017). L'échantillon proposé couvre la totalité des 7 zones agroécologiques du pays. Cela permet les zones d'intervention de 7 ONGs parmi les 8 ONGs partenaires¹³⁰.

240. Outre la présence de toutes les ONGs partenaires dans l'échantillon et la typologie agroécologique du pays, les critères suivants ont été considérés : le taux d'insécurité alimentaire, (AGVSA 2017) et les taux de malnutrition chronique, la performance scolaire (taux de fréquentation et taux d'achèvement), la part des écoles PNASI sur l'ensemble des écoles du département, l'évolution du nombre de cantines lors de l'inclusion de nouvelles écoles en 2018 (certains départements présentent une proportion de nouvelles cantines plus important que d'autres, ce qui joue sur la date de démarrage des activités, soit 2017 ou 2018).

¹³⁰ L'ONG non visitées sur le terrain (CREDEL) couvrant le département de Collines) sera rencontrée en capitale.

241. Ainsi, le nord du pays est particulièrement bien couvert dans l'échantillon en raison de la faiblesse des indicateurs d'insécurité alimentaire (Atacora 1 et Atacora 2 notamment) et de performance scolaire (Alibori notamment). De plus, les cantines PNASI sont nombreuses dans les départements du Nord, les trois départements représentant 47,5% des écoles du programme avec la proportion de 17,5% des écoles pour le seul département de l'Atacora (Atacora I et II)¹³¹. Dans le centre du pays, aucune différence majeure n'a été notée entre Collines et Zou concernant les indicateurs retenus, seul le département de Zou a été retenu. Les départements de Couffo, Plateau et Ouémé ont été sélectionnés afin de représenter l'ensemble des zones agroécologiques du Sud, de couvrir la totalité des ONGs partenaires et d'écarter les départements avec une faible proportion d'écoles PNASI. De plus le département d'Ouémé présente les performances scolaires parmi les meilleures du pays ce qui permet d'améliorer la diversité de l'échantillon vis-à-vis de cet indicateur.

242. Sur ces sept départements, 14 communes (soit 12 régions pédagogiques) seront visitées par l'équipe d'évaluation (annexe 12) à raison de 2 communes par département. L'équipe d'évaluation propose de ne pas multiplier le nombre de communes visitées et de visiter plusieurs écoles par commune afin de dégager davantage de temps pour comprendre l'articulation du travail des différentes parties prenantes impliquées au niveau départemental et communal dans le fonctionnement de la cantine.

243. Le choix des communes (annexe 14) a été réalisé en fonction des critères d'insécurité alimentaire (AGVSA 2017), de proportion d'écoles, mais aussi de 6 critères : (i) la part d'écoles à cantines PNASI sur l'ensemble des cantines PNASI (source : fichier PAM) ; (ii) la part d'écoles cantine PNASI sur l'ensemble des écoles du département (source : INSAE 2015) ; (iii) les communes qui ont été jugées prioritaires dans le document de projet du PNASI en raison d'une tension importante sur l'offre et la demande d'éducation, l'engagement communautaire dont les taux de recouvrement mentionnés dans les rapports des ONGs¹³², l'accessibilité et la proximité avec le centre du département. Le programme détaillé des lieux de visite est présenté dans l'annexe 19.

244. Suite à une communication du BP le 20/12 portant sur les caractéristiques des écoles dans les départements du nord et du centre, les critères suivants ont été pris en compte : Implication des communes, dynamisme, mobilisation communautaires ; Présence d'écoles pilotes qui servent à tester le modèle national d'alimentation scolaire

245. Le choix des écoles s'effectuera en analysant les données des bases MDCA / MoDA mais sera finalisé lors de la mission de terrain, en collaboration avec d'une part les chefs de service de l'alimentation scolaire au niveau des services techniques du MEMP et d'autre part avec les chargés de programme et médiateurs des ONG partenaires. Ces personnes pourront transmettre à l'équipe d'évaluation des indications concernant les caractéristiques des écoles. Pour effectuer la sélection, nous veillerons à inclure des écoles ayant des profils différents :

- Une majorité d'écoles incluses dès 2017 mais également des écoles incluses en 2018 ;
- Des écoles d'effectif important (>300), moyen (entre 100 et 300) et plus faible (<100)
- Des écoles proches des chefs-lieux de communes et des chefs-lieux de départements et écoles éloignées, enclavées, éloignées des axes routiers ;
- Des écoles où l'association des parents d'élèves et les CGCSI sont actifs, où il existe un bon niveau de cotisation des parents / ou non ;
- Des écoles où les enjeux de genre sont plus ou moins prégnants : écoles où les femmes sont bien/peu représentées dans les CGCSI, où les ratios filles/garçons sont très déséquilibrés (ou non), avec une directrice d'école, une présidente de CGCSI.
- Des écoles où des activités multisectorielles sont conduites (en particulier, des activités d'accès à l'eau, d'appui au champ/jardin scolaire, de sensibilisation à la nutrition, déparasitage) / ou non.

246. Ces caractéristiques d'écoles sont autant de facteurs d'influence des résultats du PNASI. Les hypothèses d'influence sont présentées en annexe 15.

¹³¹ Le nombre important d'écoles dans le département d'Atacora a induit la division de ce département en 2 : Atacora I et Atacora II.

¹³² Rapport d'activité des ONGs 2021

Analyse des données

247. Sur le terrain, lors du travail en binôme, les évaluateurs discuteront des données collectées ; une séance de travail de l'équipe d'évaluation au complet aura lieu le 26 et 27 février pour confronter les analyses des deux binômes et de faire émerger les premiers constats de l'évaluation mais aussi identifier les informations restant à collecter en capitale. Une dernière séance de mise en commun aura lieu le 2 mars et finalisera la préparation de la restitution. L'ensemble des informations rassemblées par les quatre membres de l'équipe sera regroupé dans la matrice d'évaluation. Cette matrice ainsi remplie servira de base à la préparation du rapport. Elle sera accessible au gestionnaire de l'évaluation du PAM qui pourra donc prendre connaissance de l'ensemble des informations sur lesquelles l'équipe se sera appuyée pour formuler les constats.

248. Dans le cas particulier des renforcements des capacités des acteurs, (composante 3) l'analyse devra porter sur les 4 niveaux essentiels du renforcement de capacités : i) la formation (qualité de la formation, ciblage, adéquation du contenu aux apprenants,...), ii) internalisation : appropriation par les acteurs formés des outils à utiliser et des pratiques à mettre en place, iii) application : mise en application, utilisation pratique de l'ensemble des outils et guides ainsi que son suivi rapproché ; iv) effet institutionnel et changement : changement engendré par le renforcement des acteurs au niveau institutionnel.

249. **Restitution** : Deux séances de débriefing seront organisées en fin de mission : une restitution interne avec le personnel du PAM et du MEMP et une restitution externe avec toutes les parties prenantes internes et externes. L'objectif de ces restitutions est de présenter les résultats préliminaires de l'équipe d'évaluation et de recueillir les commentaires et informations complémentaires des participants. Cette étape de restitution est essentielle pour confirmer ou infirmer les constats préliminaires de l'équipe d'évaluation qui constituent la base sur laquelle se développera l'analyse approfondie qui précède l'élaboration du rapport d'évaluation. Au cours de l'étape d'élaboration du rapport, l'équipe d'évaluation sollicitera une réunion d'échange avec le GRE pour discuter des recommandations de l'évaluation avant soumission du rapport.

250. **Le principe de triangulation** sera essentiel pour garantir la robustesse des conclusions. L'articulation entre des techniques de collecte de données quantitatives et qualitatives provenant de sources d'informations variées (données COMET, ACR, évaluations et audit, entretiens individuels et groupes de discussion avec les différentes parties prenantes de l'évaluation – section 2.3) permettra d'avoir un périmètre de données à étudier large et complémentaire. L'articulation entre des données primaires et secondaires permettra de croiser des données issues d'une analyse documentaire large et complémentaire avec des points de vue de différents groupes d'intervenants. La triangulation des données est une composante essentielle de l'évaluation pour assurer la fiabilité et la robustesse des résultats et sera basée sur diverses sources de données, différents outils de collecte de données, recoupement entre les différentes expertises des membres de l'équipe. L'analyse des données se prolongera lors de la phase de rédaction du rapport d'évaluation.

251. Le contrôle qualité des différents produits de l'étude sera réalisé par un salarié de l'IRAM externe à l'équipe d'évaluation mais familier des procédures DEQAS avant d'être soumis au gestionnaire d'évaluation, puis au service qualité du PAM.

Considérations éthiques

252. Les évaluations doivent être conformes aux directives éthiques 2020 du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (GNUE). L'IRAM est responsable de la préservation et du respect des considérations éthiques à toutes les étapes du processus d'évaluation. Les membres de l'équipe ont signé l'engagement GNUE en matière de conduite éthique. Cela comprend, sans s'y limiter, la garantie d'un consentement éclairé, la protection de la vie privée, le respect de la confidentialité et de l'anonymat des participants, la garantie de la sensibilité aux réalités culturelles, le respect de l'autonomie des participants, la garantie d'un recrutement équitable des participants (notamment des femmes et des groupes socialement exclus) et la garantie que l'évaluation ne cause aucun préjudice aux participants ou à leurs communautés. Les questions éthiques, les garanties, les mesures et les risques connexes suivants ont été détaillées dans l'annexe 16.

253. L'équipe s'assurera que l'ensemble des parties prenantes participent à l'étude sur une base volontaire. Les évaluateurs s'assureront qu'ils ne sont pas influencés par les opinions ou les déclarations d'une quelconque partie. Les évaluations donneront une présentation complète et équilibrée des forces et des faiblesses de la stratégie ou de l'unité organisationnelle évaluée, en tenant dûment compte des points de vue d'un échantillon représentatif de parties prenantes. L'équipe d'évaluation apportera une attention particulière à garantir un consentement éclairé des participants lors du travail d'enquête. L'équipe informera

tous les participants des avantages et des inconvénients de la participation aux entrevues et aux enquêtes. Il sera clairement indiqué aux répondants qu'aucun renseignement permettant de les identifier personnellement ne sera recueilli et que toutes les réponses resteront anonymes afin que les conclusions ne puissent pas être attribuées à des répondants en particulier. Les informateurs seront invités à s'exprimer dans la langue dans laquelle ils se sentent le plus à l'aise et lorsque nécessaire des traducteurs ou traductrices seront mobilisés.

254. Inégalités homme-femme. Les directives GNUM sur l'égalité des sexes ont été utilisées pour définir les bases de l'approche de cette évaluation. L'équipe s'en servira pour veiller à ce que les aspects sexospécifiques du programme soient intégrés dans l'évaluation. L'équipe d'évaluation étudiera également l'ensemble des analyses faites par le PAM sur ce sujet, afin de les valoriser au mieux dans son analyse. Au cours de la collecte des données, l'équipe d'évaluation veillera à ce que toutes les parties prenantes soient interrogées sur les questions de genre liées aux différentes activités afin que des recommandations appropriées puissent être formulées. Par ailleurs, l'équipe effectuera une analyse des données ventilées par sexe, le cas échéant, et évaluera la mesure dans laquelle les différents besoins, priorités, voix et vulnérabilités des femmes et des hommes, des garçons et des filles sont pris en compte dans la conception, la sélection, la mise en œuvre et le suivi du PNASI. Aussi, en amont, l'équipe d'évaluation veillera à la prise en compte des dispositions pour faciliter l'analyse genre dans les grilles de collecte de données. Les questions d'accès et de contrôle des ressources, les besoins stratégiques entre les Hommes/garçons et les Femmes/filles feront l'objet d'une attention particulière.

255. L'équipe veillera à créer un environnement favorable à l'expression des femmes impliquées au niveau des écoles dans le fonctionnement de la cantine (cuisinières, membres du CGCSI, groupement de producteurs) en organisant par exemple des entretiens individuels ou des focus group de femmes dès que cela s'avère nécessaire. Chaque fois que nécessaire et si possible, les femmes et les hommes, les jeunes (garçons et les filles) seront interrogés séparément. Le point de vue des personnes souffrant de handicap sera également spécifiquement collecté. L'équipe fournira un environnement adapté pour promouvoir une discussion libre, en tenant compte des pratiques locales et des habitudes culturelles, et s'assurera que la confidentialité est bien comprise par toutes les personnes interrogées. Le principe d'égalité, d'inclusion, de participation et de non-discrimination seront clairement explicités et mis en place au cours du processus d'évaluation.

Risques et hypothèses

256. Prise en compte des incertitudes liées au COVID-19. Trois scénarii sont proposés, le scénario 2 pouvant être mobilisé en cas de restriction sur les déplacements et le scénario 3 pouvant être mobilisé en cas d'impossibilité totale pour l'équipe d'évaluation de se déplacer en région, y compris pour les consultants nationaux. Le scénario 2 et 3 proposent une équipe LARES renforcée afin de minimiser la perte de qualité d'une collecte de données à distance (partielle ou complète) et une démarche méthodologique permettant de maintenir l'évaluation et d'atténuer les risques. Dans le cadre d'une impossibilité partielle ou totale d'un accès au terrain pour la collecte d'information, le scénario 2 ou 3 sera activé.

257. Risques associés à l'accès aux données. La disponibilité et la qualité de ces données, notamment des données de suivi évaluation du PNASI sont un défi majeur dont doit tenir compte l'équipe d'évaluation. Un temps d'échange conséquent doit être prévu avec le service de suivi évaluation et avec les acteurs impliqués dans la définition du cadre de S&E pour apprécier l'exploitation qui peut être faite des données disponibles. Au sein de l'équipe, le LARES, grâce à leur connaissance institutionnelle du secteur de l'éducation, pourront limiter ce risque en travaillant activement avec leur réseau.

258. Qualité des données primaires collectées : L'accès à l'information et aux données du programme est une condition essentielle au succès de l'évaluation. Au niveau de la capitale, un appui du PAM et du MEMP est essentiel pour indiquer qui sont les personnes ressources les plus à même de donner à l'équipe d'évaluation des informations pertinentes. Le PNASI est un des programmes prioritaires du gouvernement, et il est possible que les agents du MEMP ou les directeurs d'école soient réticents à émettre des réserves vis-à-vis du PNASI. Pour atténuer ce risque, l'équipe garantira l'anonymat à l'ensemble des personnes interviewées ; elle prendra le temps en début d'entretien d'expliquer clairement ce point pour faciliter la prise de parole des acteurs.

259. **Accès au terrain** : pour des raisons de sécurité, l'équipe ne se rendra pas dans les localités situées dans des zones où les risques sécuritaires sont trop élevés (zones frontalières du Burkina Faso et en grande partie du Niger, villages situés en bordure des parcs au niveau des frontières Nord du pays).

Assurance qualité

260. Le PAM a mis au point un **système d'assurance qualité des évaluations décentralisées** (DEQAS) basé sur les normes et règles du GNUE et sur les bonnes pratiques de la communauté internationale de l'évaluation (le Réseau d'apprentissage actif pour la redevabilité et la performance (ALNAP) et le Comité d'aide au développement (CAD)). Ce système établit des processus comprenant des étapes intégrées pour l'assurance qualité et des modèles pour les produits de l'évaluation. Il comprend également des listes de contrôle pour les retours sur la qualité de chaque produit de l'évaluation. Le système DEQAS sera systématiquement utilisé au cours de cette évaluation et les documents pertinents ont été fournis à l'équipe chargée de l'évaluation.

261. La cheffe d'équipe sera la première **responsable de la qualité des produits d'évaluation** aux différentes étapes. La cheffe d'équipe s'assurera que les livrables sont produits à temps, dans le budget et au niveau de qualité attendu. Elle bénéficiera du soutien et de l'encadrement méthodologique du responsable du contrôle qualité des rapports de démarrage, d'évaluation provisoire et final avant transmission par le chef d'équipe au gestionnaire d'évaluation du PAM. L'IRAM propose pour ce travail d'évaluation un suivi rapproché de la cheffe de mission par un de ses membres permanents. Cette personne a une excellente connaissance des évaluations du PAM (implication dans 3 évaluations PAM ces trois dernières années) et a participé à l'évaluation du PNASI à mi-parcours. Elle connaît donc bien le programme et le contexte. Elle accompagnera très régulièrement l'équipe sur les différentes étapes du travail d'évaluation, s'assurera d'une communication fluide avec le manager de l'évaluation au niveau du BP et du bureau régional, participera aux réunions les plus importantes et vérifiera la conformité des produits préparés par l'équipe d'évaluation avec les normes DQAS.

262. L'ensemble de l'équipe proposée n'a pas été impliqué dans la conception ou la mise en œuvre du PNASI. **Aucun membre de cette équipe n'a de conflit d'intérêt, ni avec le MEMP, ni avec le PAM.** Les 5 membres de l'équipe, tous affiliés à un contrat d'assurance, participeront à un briefing sécurité en début de mission au Bénin pour adapter leurs comportements en conformité aux règles de sécurité UN. L'IRAM est responsable de la protection et de la garantie de l'éthique à toutes les étapes du cycle d'évaluation. L'équipe veillera à garantir la protection des personnes participant à l'évaluation.

ANNEXE 10 : MATRICE D'ÉVALUATION

Questions	Indicateurs	Source d'information	Méthode de collecte	Méthode d'analyse	Disponibilité des données
Q1. Durabilité : Dans quelle mesure la conception de l'intervention (en tenant compte des trois composante) était-elle pertinente pour le contexte du pays ?					
SQ 1-1 : Dans quelle mesure l'intervention est-elle en phase avec les besoins des groupes les plus vulnérables (hommes et femmes, garçons et filles) ?	Indicateur 1 (I-1). Existence et valorisation dans le design du PNASI des analyses conduites pour identifier les causes directes ou sous-jacentes responsables des faibles performances scolaires, du manque de diversité de l'alimentation des élèves et de l'exclusion d'enfants vulnérables des bénéficiaires du programme et les mesures prises pour les atténuer.	AGVSAN 2017 Évaluation des performances du système d'éducation primaire et maternelle Partie diagnostic du PSE 2018-2030 Document de projet ; Entretien BP- PAM, MEMP, CPSFESU et élus locaux	Entretiens avec des personnes clés Revue documentaire	Analyse documentaire. Analyse d'entretiens.	Documents récupérés
	I-2. Adéquation entre la couverture géographique du PNASI par rapport aux enjeux de vulnérabilité et de performance scolaire ¹³³	Document de projet Base de données du PNASI (MDCA/MODA) Statistique éducation ; données pauvreté, sécurité alimentaire AGVSA. Entretiens MEMP ; DDEMP ; BP PAM ; CPSFESU ; et élus locaux.	Entretiens avec des personnes clés Revue Documentaire	Analyse/ Triangulation des données	Documents récupérés Base de donnée sur répartition et situation des écoles : disponible Bases de données à récupérer
	I-3. Adéquation entre les rations proposées par le PNASI et les goûts/habitudes alimentaires des groupes cibles et leur situation nutritionnelle Adéquation des modalités de mise en œuvre pour le fonctionnement des cantines, adéquation de l'appui fourni aux petits producteurs et aux institutions par rapport à leurs besoins.	Document de projet/standard alimentation scolaire Entretiens bénéficiaires et parents Partenaires opérationnels	Entretiens avec des personnes clés Revue documentaire	Analyse documentaire Analyse d'entretiens	Données qualitatives Documents disponibles

¹³³ Analyse des critères retenus pour choisir les communes/écoles ciblées par le PNASI ; de la qualité des enquêtes mobilisées pour renseigner les critères de sélection des écoles ; analyse de la couverture planifiée (Nb d'école planifiée/Nb totale d'école ; Nb d'élève ciblé/Nb total d'élève)

SQ1.2. Dans quelle mesure l'intervention est-elle alignée sur les priorités du PAM, des bailleurs, partenaires et institutions et les priorités du gouvernement ?

<p>I-4 : Alignement du PNASI (3 volets) avec les documents stratégiques et d'orientations générales du gouvernement et avec les politiques et programmes sectoriels concernés, au niveau national et au niveau départemental</p>	<p>PND ; PNAS ; PAG, PNEEG ; PNIASAN ; PHPP ; SCRIP ; PSDAN ; PSE ; PONADEC¹³⁴ Cadres dans les ministères sectoriels concernés par le PNASI MEMP/MAEP/MS/MASM Cadres et agents d'exécution dans services techniques déconcentré</p>	<p>Documentation à compléter – appui requis du GRE Entretiens individuels</p>	<p>Analyse documentaire</p>	<p>Documents disponibles Liste à compléter</p>
<p>I-5 : Prise en compte des enseignements tirés de précédentes évaluations des expériences nationales relatives à l'alimentation scolaire et en particulier à l'ASPL et à l'appui de la production et mise en marché locale pour la fourniture de vivres aux cantines</p>	<p>Evaluation PNASI à mi-parcours Rapport SABER 2017 Evaluation du PDDSE -2012 PSE post 2015 Garnier & Gbènou (2010), Évaluation de l'efficacité des différents types de cantines scolaires au Bénin MEMP ; CPSFESU Partenaires opérationnels</p>	<p>Documents à solliciter auprès du MEMP Entretiens individuels</p>	<p>Analyse documentaire et d'entretien</p>	<p>Données qualitatives Documents disponibles Liste à compléter</p>
<p>I-6 : Degré de conformité du PNASI (stratégie, logique et modalité d'intervention) avec les programmes du PAM et les stratégies des partenaires du développement</p>	<p>Cadre de Résultats Stratégiques du PAM (2014-17), Documents de politiques du PAM : Alimentation scolaire, et ASPL ; Genre ; Capacity Development Guidance ; Nutrition ; Partenariat) Documents de stratégie ou de programmation des principaux partenaires financiers du MEMP et du PAM ; UNDAF, UNICEF, FAO, Bailleurs impliqués dans l'alimentation scolaire et l'éducation Entretiens PAM –BP- BR</p>	<p>Documentation à compléter Entretiens individuels</p>	<p>Analyse documentaire et analyse d'entretien</p>	<p>Données qualitatives Documents de politiques du PAM disponibles Documents stratégiques des partenaires financiers à récupérer</p>

¹³⁴ Plan national de développement 2018-2015 Politique nationale de l'alimentation scolaire ; Plan d'Action du Gouvernement Politique Nationale pour l'Equité et l'Egalité de genre ; Plan d'Investissement Agricole, de Sécurité Alimentaire et Nutritionnelle de seconde Génération ; Politique holistique de protection sociale ; Stratégie de Croissance pour la Réduction de la Pauvreté ; Plan stratégique de développement de l'alimentation et de la nutrition ; Plan Sectoriel de l'Éducation post 2015 ; Politique Nationale de Décentralisation et de Déconcentration

<p>SQ1-3 Dans quelle mesure la conception l'intervention était-elle sensible au genre ?</p>	<p>I-7 : Niveau de prise en compte de la problématique genre dans le design du PNASI : stratégie de ciblage, définition des activités, modalités de programmation... Valorisation des analyses genre conduites et/ou prises en compte par le PAM/MEMP lors de la conception du PNASI et clarifiant les enjeux de genre associé à l'éducation, ou à l'inclusion des femmes dans les programmes de développement au Bénin.</p>	<p>Document de projet Entretiens BP-PAM ; MEMP Entretiens agence UN pour identifier d'autres études utiles Stratégie opérationnelle ONG</p>	<p>Entretiens avec des personnes clés Revue documentaire</p>	<p>Analyse documentaire Analyse d'entretiens</p>	<p>Données qualitatives Document de projet récupéré Stratégies partenaires stratégiques et opérationnels du PAM en terme de genre à récupérer si existante</p>
<p>SQ1.4. Dans quelle mesure le cadre des résultats (indicateurs) défini est-il pertinent et adapté pour la mesure des résultats du Programme ?</p>	<p>I-8 : Le cadre de résultat initial et revue lors de l'évaluation intermédiaire est-il adapté à la mesure des indicateurs du projet et à la théorie du changement ? I-9 : Les indicateurs sont-ils mesurables par les outils mis en place dans le système de suivi du projet. Le système de suivi de projet est-il fonctionnel et adapté à la structure et aux capacités de mise en œuvre ? Les indicateurs permettent -ils de prendre en compte la dimension genre aux différents niveaux du cadre logique ?</p>	<p>Document de projet Cadre de Résultat Evaluation PNASI à mi-parcours TdC COMET Base de données du PNASI (MDCA/MODA) Entretien avec l'unité S&E Partenaires opérationnels</p>	<p>Entretiens avec des personnes clés Revue documentaire</p>	<p>Analyse documentaire Analyse d'entretiens Analyse de données Analyse d'entretiens</p>	<p>Documents récupérés Base COMET, Base de données PNASI (MDCA et MODA), plan d'action à récupérer</p>

Q2. Efficacité : Dans quelle mesure les résultats de l'intervention sont réalisés/atteints ; et quels ont été les principaux facteurs influençant l'atteinte ou la non-atteinte des résultats ?

<p>SQ2.1 Dans quelle mesure les résultats planifiés ont été atteints ? <i>Lien avec TOC2, TOC 3 et TOC 5, H2,,H3, H4, H5)</i></p>	<p>I-10: Niveau de réalisation des activités par rapport aux planifications sur la base des indicateurs d'activités du cadre de résultat <u>de la composante 1</u> (nombre de bénéficiaires désagrégé par année de mise en œuvre, âge et genre, quantité et nature des intrants par bénéficiaires, nombre de repas par an etc) ; (Lien avec TOC2 et H3) <u>de la composante 2</u> (Nombre d'écoles concernées par l'approche multisectorielle ; nb de groupements de producteurs fournisseurs d'écoles, appui matériel et formations dispensées aux producteurs locaux pour leur renforcement, vente auprès des écoles ou auprès du PAM, etc) (lien avec TOC 3 , H2, H4, R3 et R4)</p>	<p>Rapports d'activité du PNASI et Rapports de suivis des ONG. Plan annuel de performance COMET Bases de données du PNASI (MDCA et MODA) Plan annuel d'activités et Plans de Livraison et rapport de distribution Plans annuels de performance Echantillon de rapports d'activités des partenaires.</p>	<p>Revue documentaire Bases de données à fournir par le BP-PAM Entretiens individuels</p>	<p>Analyse documentaire Analyse d'entretiens</p>	<p>Données qualitatives Rapports disponibles Base COMET, Base de données PNASI (MDCA et MODA), plan d'action à récupérer Plans annuels de performance à récupérer</p>
--	--	---	---	---	---

SQ2.2. Dans quelle mesure la mise en œuvre de l'intervention est-elle sensible au genre ?

<p>de la composante 3 (Nb de réunion du Copil, de mission, de CGCSI formés, formation des Services déconcentrés et des partenaires opérationnels impliqués dans le suivi du PNASI, contenu des formations, appui organisationnel etc). Lien avec TOCS, H5 et R6)</p>	<p>Entretien PAM (programme, M&E), MEMP – DDEMP ; CPSFESU Entretiens ONG partenaires et bénéficiaires. Producteurs locaux.</p>			
<p>I-11 : Niveau d'appui du PNASI à l'équipement des cantines scolaires PNASI (cuisine, réfectoire, accès à l'eau, matériel de cuisine, etc) : existence d'un état des lieux et d'un plan d'action chiffré et niveau d'accomplissement de ce plan d'action Lien avec H3</p>	<p>Bases de données du PNASI (MDCA et MODA) Niveau d'équipement Ecoles PNASI Plan d'action Observation, entretien personnel école</p>	<p>Analyse de données Observation terrain Plan à fournir par le PAM</p>	<p>Analyse documentaire, observation terrain et triangulation</p>	<p>Données qualitatives Base de données PNASI (MDCA et MODA), plan d'action à récupérer</p>
<p>I-12 : Comment les résultats directs du PNASI sont-ils sensibles au genre (pour les trois composantes). En quoi ils permettent l'amélioration de l'accès des filles et des femmes à l'éducation, à l'information, aux formations, aux postes à responsabilité dans les CGCSI, à des revenus additionnels ? Comment se fait la répartition des tâches entre les hommes et les femmes pour le fonctionnement de la cantine, analyse du genre pour les postes des CGCSI, en quoi le projet facilite la prise de décision par les femmes ? Composante 2 : en quoi le projet facilite le renforcement des productrices locales, leur accès aux marchés et leur rôle dans l'économie locale ? Composante 3 : quel est le rôle des femmes dans les institutions formées et renforcées par le PNASI ? Analyse de la désagrégation des indicateurs de résultats par genre pour les trois composantes</p>	<p>COMET Base de données du PNASI (MDCA/MODA) Rapports annuels et rapport de suivi du PNASI Données statistiques MEMP Entretiens Mères d'élèves, femmes membres de CGCSI, cuisinières) au niveau des écoles Partenaires opérationnels</p>	<p>Document à fournir par le PAM Entretiens individuels et FG</p>	<p>Analyse documentaire. Analyse quantitative Analyse d'entretiens.</p>	<p>Données qualitatives Rapports disponibles Base COMET, Base de données PNASI (MDCA et MODA), données MEMP, plan d'action à récupérer</p>
<p>I-13 : Les activités et les modalités de mise en œuvre ont-elles évolué pour améliorer la prise en compte du genre et son suivi au cours du développement du projet ?</p>	<p>Rapports annuels et rapport de suivi du PNASI (PDM ?) Données statistiques MEMP Entretien PAM et partenaires opérationnels Entretiens Mères d'élèves, femmes membres de CGCSI, cuisinières) au niveau des écoles</p>	<p>Document à fournir par le PAM Entretiens individuels et FG</p>	<p>Analyse documentaire Analyse d'entretiens</p>	<p>Données qualitatives Rapports disponibles Base de données PNASI (MDCA et MODA), Données MEMP actualisées à récupérer</p>

<p>SQ2-3 Dans quelle mesure les normes d'assistance pertinentes ont-elles été respectées ?</p>	<p>I-14 : Transparence dans le choix des écoles bénéficiaires et sur l'information des communautés à propos de l'existence du PNASI et de son évolution (augmentation de la couverture). Transparence au niveau de la planification des activités et des livraisons.</p>	<p>Entretiens avec BP PAM; CPSFESU ; MEMP/DDEMP, élus, ONG Partenaires d'exécution, groupes cibles</p>	<p>Entretien</p>	<p>Analyse qualitative</p>	<p>Document de projet récupéré</p> <p>Plan de distribution à récupérer</p>
	<p>I-15 : Existence et fonctionnement de mécanisme de suivi en place pour recueillir les plaintes et déceler des pratiques de détournement de l'assistance, d'exclusion de certains groupes au sein des écoles et niveau de fonctionnement de ces mécanismes. Rôle des ONGs et des CGSI dans ce mécanisme</p>	<p>Entretiens avec BP PAM ; CPSFESU ; MEMP/DDEMP, élus, ONG Partenaires d'exécution, groupes cibles</p> <p>SI gestion des plaintes</p>	<p>Entretien</p>	<p>Analyse qualitative</p>	<p>Base de données du système de réclamation si fonctionnel</p>
<p>SQ2-4 : Dans quelle mesure les garçons/filles, les hommes/femmes vulnérables et/ou les zones défavorisées des zones couvertes, ont-ils été touchés par le PNASI ?</p>	<p>I-16 : Conformité entre la stratégie de ciblage géographique initiale et les réalisations et appréciation par les acteurs terrain de l'efficacité du ciblage géographique du PNASI. Existence et évolution au cours des 4 ans de phénomènes d'éventuelle exclusion d'écoles (distance, enclavement, autres) et des enfants dans les écoles bénéficiaires (contribution des parents, charges domestiques pour les filles, niveau d'information de l'ensemble de la communauté), stratégie de ciblage des producteurs locaux appuyés par le projet</p>	<p>Base de données du PNASI (MDCA/MODA)</p> <p>Rapport d'activités et de suivi mensuel</p> <p>Entretiens MEMP/DDEMP PAM (programme, M&E), ONG partenaires d'exécution</p> <p>Entretiens individuels et FG avec Parents d'élèves, CGCSI, Directeurs et enseignants, cuisinières, Elus locaux</p>	<p>Analyse données</p> <p>Entretiens individuels et FG</p>	<p>Analyse données</p> <p>Analyse documentaire</p> <p>Analyse d'entretiens</p>	<p>Rapports disponibles mais pas toujours désagrégés</p> <p>Base de données PNASI (MDCA et MODA), Données MEMP actualisées à récupérer</p>
	<p>I-17 : Comment les phénomènes d'atténuation d'exclusion ont-ils été mis en place (suivi de la recommandation 6 du rapport d'évaluation intermédiaire) ?</p>	<p>Entretiens BP/MEMP</p> <p>ONGs partenaires</p>	<p>Entretiens individuels</p>	<p>Analyse d'entretiens</p>	<p>Données qualitatives</p>
<p>SQ2-5 : Dans quelle mesure la COVID 19 a influencé négativement ou positivement l'atteinte des résultats ?</p>	<p>I-18 : Comment la fermeture des écoles ainsi que la mise en place de mesures sanitaires lors de leur réouverture ont influencé le fonctionnement des cantines et l'atteinte des résultats, quelles ont été les mesures de mitigation ?</p> <p>Lien avec R1</p>	<p>Rapport d'activités du PNASI</p> <p>Entretiens avec BP PAM ; MEMP/DDEMP, élus, ONG Partenaires d'exécution, groupes cibles</p>	<p>Revue documentaires</p> <p>Entretiens et FG</p>	<p>Analyse documentaire</p> <p>Analyse d'entretiens</p>	<p>Données qualitatives</p> <p>Rapports disponibles</p> <p>Analyse complémentaire sur impact COVID et éducation si existante</p> <p>Base de données PNASI (MDCA et MODA), Données MEMP actualisées à récupérer</p>

I-19 : Les impacts de la pandémie au niveau des communautés et des différentes parties prenantes (PAM, institutions, gouvernement, partenaires) ont-ils influencé les résultats du projet et ce pour les 3 composantes ?

ACR
Rapport d'activités et base de données du PNASI
Entretiens avec BP PAM ; MEMP/DDEMP, élus, ONG Partenaires d'exécution, groupes cibles

Revue documentaires
Entretiens et FG

Analyse documentaire
Analyse d'entretiens

Rapports disponibles
Base de données PNASI (MDCA et MODA), à récupérer

Efficiency : Q3 : Dans quelle mesure l'intervention a-t-elle été mise en œuvre d'une manière efficace par rapport aux alternatives

SQ3-1 : Dans quelle mesure l'intervention a-t-elle été mise en œuvre de façon efficace par les ressources financières allouées ?

I-20 : Coût/bénéficiaire et coût/repas servis du PNASI, évolution du prix unitaire de la ration au cours du programme, facteurs agissant sur la rentabilité, notamment la couverture géographique et la concentration des activités dans le temps.

Rapport financier et plans de performance
Base de données du PNASI (MDCA/MODA)
Rapports d'activités
Rapport de suivi des ONG partenaires opérationnels
Entretiens BP/MEMP / ONG

Analyse documentaire / données
Entretiens

Triangulation des données

Rapports disponibles
Base de données PNASI (MDCA et MODA), à récupérer
Plans de performance à récupérer

I-21 : Rentabilité PNASI comparée à d'autres interventions : coûts par bénéficiaire et coût/repas pour des opérations comparables conduites au Bénin (PAM – ICSP, cantine gvt 2014-15 autres acteurs ; PME ; CRS)

Document de projet
Etude Garnier & Gbènou (2010)
Données BP-PAM MEMP
Rapport de l'étude PAM 2019 sur le calcul alpha/omega
Entretiens avec d'autres opérateurs
Entretiens BP-unité VAM / MEMP, Partenaires opérationnels, CPSFESU

Analyse documentaire / données
Entretiens

Analyse documentaire.
Analyse d'entretiens

Rapports / Etude disponibles
Base de données PNASI (MDCA et MODA), Données MEMP actualisées à récupérer

SQ3-2 : Comment les délais de mise en œuvre ont affecté l'atteinte des résultats ?

I-22 : Les délais observés pour les différentes étapes et pour les trois composantes sont-ils conformes à la planification du projet, facteurs d'influence ? Mesures prises pour réduire les contraintes ralentissant la mise en œuvre afin de permettre de respecter le calendrier du projet dans son ensemble

Calendriers/ Timeline : prise de décision, planification, mise en œuvre des plans de livraison ;
Rapport d'activités
Entretiens avec BP PAM / MEMP / ONG les CGCSI et les transporteurs

Analyse documentaire / données
Entretiens

Triangulation des données

Données qualitatives
Rapports disponibles
Plans de distribution et calendriers à récupérer

SQ3-3 Quels sont les facteurs de gestion qui ont amélioré ou réduit l'efficacité de l'intervention et de prendre en

I-23 : Niveau de performance des ressources humaines du BP du PAM mises à disposition pour assurer la maîtrise d'œuvre du PNASI, la dimension genre du projet et le suivi des indicateurs : (adéquation entre les capacités disponibles et les besoins du PNASI (Compétence interne, niveau d'occupation des postes, turn over, organisation des RH BP/SB, ratio H/F ; adéquation

Organigramme PNASI ; organigramme BP
Département RH, Direction PAM, Bureau Régional,
Plans annuels de performance MEMP ; CPSFESU, Partenaires opérationnels

Entretiens individuels

Analyse documentaire.
Analyse d'entretiens

Données qualitatives
Organigramme
Planification RH et Plans annuels de performance à récupérer

compte le genre dans l'efficience ?

<p>compétences/besoin) ; Existence et Nature des activités de renforcement de capacité des RH-PNASI (formation / mission d'appui).</p>				
<p>I-24 : Le système de suivi évaluation (y compris reporting) est-il performant pour assurer le suivi des progrès et la qualité des activités (en tenant compte des enjeux de genre), peut-on noter une évolution lors de la deuxième phase (2020-2021) du projet ? Permet-il de garantir la disponibilité des analyses dans les temps impartis ;</p>	<p>BP PAM (Unité S&E) ; ONG et partenaires, MEMP, DDEMP, CPSFESU, CGCSI Plan/outil du S&E Analyse des outils S&E</p>	<p>Documentation à fournir par le PAM Entretiens individuels</p>	<p>Analyse documentaire. Analyse d'entretiens</p>	<p>Données qualitatives Outils disponibles Evaluation S&E du PAM Bénin à récupérer si existante</p>
<p>I-25 : Niveau de performance dans la gestion des fonds. Appréciation par les différents services impliqués et par les partenaires concernés de la performance de la gestion des fonds (analyse des flux financier, procédure de décaissement, et capacités à produire des analyses des coûts permettant de répondre aux besoins de pilotages de différents acteurs).</p>	<p>Rapports financiers BD ressource et budget Entretiens BP PAM (Logistique, Programmes, Finances, Direction) Partenaires d'exécution nationaux et ONG</p>	<p>Entretiens individuels Enquête auprès des partenaires</p>	<p>Analyse d'entretiens Analyse quantitative de données</p>	<p>Données qualitatives Rapports financiers BD budget et ressource à récupérer</p>
<p>I-26 : Niveau de Performance du système logistique du PAM Indicateurs de suivi de la performance du système logistiques du PAM : LTSH, délais, pertes, recherche de mutualisation des couts entres programmes PAM-PNASI, ou MEMP-PNASI) et niveau de satisfaction par les services concernés (programmes et finances), mais aussi par les partenaires opérationnels, vis-à-vis du fonctionnement de la logistique PNASI.</p>	<p>Rapports financiers détaillés du PNASI et analyse de la structure du cout Entretiens PAM BP Logistique Finances, Programmes, ; MEMP/DDEMP ; CPSFESU ; Partenaires et ONG</p>	<p>Entretiens individuels Rapport logistiques Entretiens individuels Enquêtes auprès des partenaires du PAM</p>	<p>Analyse documentaire. Analyse d'entretiens</p>	<p>Analyse coût bénéfice disponible Rapports financiers Base de données coûts de distribution des vivres à récupérer</p>
<p>I-27 : Niveau de performance de la coordination du projet, notamment entre les parties prenantes opérationnelles clés : Gouvernement et ses services déconcentrés, PAM, ONGs, qualité de la gestion des partenariats (transparence de la sélection, dialogue, définition des rôles et responsabilités) et performance du comité de pilotage (perception par les différents acteurs). Lien avec R6</p>	<p>Programmes PAM, Partenaires d'exécution. Rapports d'activités PNASI et partenaires Rapport de performance des partenaires Membres du Comité de Pilotage. Direction PAM, VAM, MEMP/DDEMP ; CPSFESU ; Partenaires et ONG Compte rendu des réunions de Copil</p>	<p>Entretiens individuels Analyse des outils S&E</p>	<p>Analyse documentaire. Analyse d'entretiens</p>	<p>Données qualitatives Rapports disponibles</p>
<p>I-28 : L'approche multisectorielle est-elle efficace pour l'atteinte des résultats ? Les méthodes utilisées pour cette approche ont-elles favorisé l'atteinte des résultats ? En quoi ont-elles permis</p>	<p>Rapports d'activités Base de données PNASI (MDCA et MODA) Entretiens avec BP PAM; MEMP, CPSFESU ; partenaires opérationnels</p>	<p>Entretiens individuels</p>	<p>Triangulation données qualitatives et</p>	<p>Rapports disponibles Base de données PNASI (MDCA et MODA)</p>

SQ3-4 Les méthodes et approches

utilisées dans l'exécution du programme ont-elles permis d'atteindre les résultats attendus et d'améliorer la prise en compte du genre
Lien avec H2,H4, R3 et R4

d'accroître la dimension genre dans les activités et les résultats ?

Lien avec H2, H4, R3 et R4

I-29 : Les innovations mises en œuvre dans l'approche du projet ont-elles contribué à accroître l'efficacité ? Ont-elles amélioré la prise en compte du genre ?

Rapport d'activités du PNASI
Entretiens avec BP PAM; CPSFESU ; MEMP/DDEMP, élus, ONG Partenaires d'exécution, groupes cibles

Revue documentaire
Entretiens individuels

analyse documentaire

Analyse documentaire.
Analyse d'entretiens

Rapports disponibles

Cohérence Q4 : – Dans quelle mesure l'intervention est-elle mise en œuvre d'une manière cohérente, en synergie au sein du domaine d'activité ?

SQ4-1 : Dans quelle mesure la complémentarité est-elle assurée entre les différentes parties prenantes (le PAM, le gouvernement et les ONGs), en quoi améliore-t-elle la dimension genre du projet ?

I-30 : Dans quelle mesure le PAM et les ONGs partenaires du PNASI présentent-ils des atouts complémentaires pour la mise en œuvre des activités et le suivi du projet ?

Analyse des ONGs et de leurs modalités d'intervention au sein du projet, partage des rôles et responsabilités entre PAM et ONG
Entretien PAM et ONGs partenaires

Document projet, rapport d'activités, Entretiens BP

Analyse documentaire.
Analyse d'entretiens

Données qualitatives
Rapports ONG disponibles

I-31 : La structure projet mise en place pour la mise en œuvre et le suivi du programme permet-elle d'exploiter les complémentarités existantes entre le PAM et les partenaires nationaux, en tenant compte de la dimension multisectorielle et des aspects genre du projet ?

Analyse des rôles et responsabilités du PAM et des différents intervenants nationaux
MEMP

Document projet, rapport d'activités, Entretiens BP et BR,

Analyse documentaire.
Analyse d'entretiens

Données qualitatives
Stratégies nationales disponibles

SQ4.2. Dans quelle mesure le projet présente des synergies et interdépendances avec d'autres actions menées dans le domaine

I-32 : Quelle sont les synergies et interdépendances entre le PNASI et les autres projets du PAM dans le domaine de l'alimentation scolaire et dans le domaine de l'alimentation/nutrition en général ? Dans quelle mesure cela a induit la diversification des sources de financements pour le PAM?

Entretien BP ;
ACR
Analyse des données financières
Entretiens bailleurs

Document projet, rapport d'activités, Analyse des données (sources financement PAM°
Entretiens BP et BR, entretiens bailleurs

Triangulation et analyse des données qualitatives
Analyse quantitatives pour les sources de financements

ACR disponibles

Données financières à récupérer

pour le PAM et pour le gouvernement ?

I-33 : Quelle sont les synergies et interdépendances entre le PNASI et les autres projets du gouvernement en lien avec l'alimentation scolaire et menés par les différents ministères impliqués dans l'approche multisectorielle ?

Document de projet ;
Entretiens MEMP / MAEP / MS / MASM

Revue bibliographique et entretiens

Triangulation analyse des données qualitatives

Documents programmatiques liés à l'alimentation scolaire à récupérer si existant

Durabilité Q5 : Dans quelle mesure les modalités de mise en œuvre de l'intervention incluent-elles des considérations de durabilité, telles que le renforcement des capacités des institutions gouvernementales nationales et locales, des communautés et d'autres partenaires ?

SQ5.1. Dans quelle mesure les institutions gouvernementales nationales et locales peuvent garantir la durabilité de l'action ?

I-34 : Existence (niveau d'élaboration, de mise en œuvre) d'un cadre politique et légal favorable à la pérennisation des acquis du PNASI (cadre légal de l'alimentation scolaire doté d'un plan d'action intégrant l'ASPL, intégration du PNASI dans les documents de politiques générales). Lien avec R6

BP MEMP CPSFESU
MPD
Plan d'action PNASI
Document de stratégie de pérennisation (si disponible) Documents de Politiques

Revue documentaire
Entretien individuel

Analyse entretien et documentaire

Stratégie nationale disponible

Documents stratégie nationale de pérennisation de l'alimentation scolaire à récupérer

Existence d'un document stratégique pour la mise en œuvre d'une AS nationale durable, Suivi par le gouvernement de la feuille de route proposée par le PAM pour l'élaboration de cette stratégie ?

Budget national Education

Existence d'une ligne budgétaire (avec garantie de financement stable par des mesures concrètes) dans le budget de l'Etat pour le financement de l'alimentation scolaire

I-35 : Existence et fonctionnalité d'instances formelles opérationnelles et décisionnelles y compris un comité de pilotage et un comité technique formés pour la mise en œuvre de l'ASPL et dotées d'outils de gestion clairs et manuels de procédures conçus pour une appropriation par le gouvernement. Analyse des acquis des formations dispensées par le projet, degré de répllication et appropriation. Prise en compte des genres dans le système de prise de décision et les outils de suivi.

BP/ MEMP CPSFESU
Autres Ministère associés
BP, MEMP, DDEMP, CPSFESU
Outils
Plan de renforcement
Plan de transfert

Revue documentaire
Entretien individuel

Analyse entretiens
Recherche bibliographique

Données qualitatives
Pas d'informations précises sur le plan de renforcement des capacités et de pérennisation

CR des formations à récupérer

I-36 : Niveau d'information/d'adhésion des municipalités : définition d'un mandat clair alloué aux municipalités, actions menées par les autres parties prenantes pour associer les municipalités,

BP PAM ; MEMP /service de la coopération au MEMP ; Partenaires ONG ; Elus locaux.

Entretiens

Analyse entretiens

Données qualitatives
CR de réunions avec les collectivités appuyées à récupérer

SQ5-2 : Dans quelle mesure les communautés locales peuvent garantir la durabilité de l'action ?

SQ5-3 : La complémentarité, la collaboration et la synergie entre les différents secteurs d'une

compréhension par les élus de l'intérêt des cantines et du rôle des municipalités, existence de ligne budgétaire et de ressources allouées aux cantines au niveau communal. Il y a-t-il une évolution dans la mobilisation des municipalités au cours du projet ?

I-37 : Niveau d'information / d'adhésion des parents : intérêt avéré pour les cantines scolaires et reconnaissances des résultats et avantages, mobilisation et contribution (contribution financière, en nature, en temps (cuisine, transport des vivres), mise à disposition de terrain/travaux agricole dans un champs commun/jardin scolaire...), participation au CGCSI

Lien avec H6

I-38 : Dans quelle mesure les capacités développées et/ou renforcées au niveau communautaire vont-elles produire des effets durables ? Renforcement des capacités des CGCSI a-t-il été suffisamment efficace pour permettre la continuité des cantines ? Les CGSI maîtrisent-ils la gestion des vivres et les outils de suivi ? La structure et la gouvernance des CGCSI permettent-ils une stabilité d'un suivi de qualité dans le temps ? Peut-on envisager un accès financier aux achats locaux ? Les petits producteurs sont-ils en mesure d'approvisionner au moins partiellement les cantines ? Cette fonction est-elle viable dans le temps ? En quoi la dimension genre des résultats et des structures communautaires mise en place pour le projet pourrait participer à la durabilité ?

Lien avec H6, H4

I-39 : En quoi l'existence de partenariats établis et fonctionnels entre le PNASI et les programmes et projets d'autres ministères (éducation, santé, agriculture hydraulique protection sociale) et du SNU est-elle durable ? L'analyse du pilote ASPL permet-elle de mettre en évidence une complémentarité et des synergies

BP-PAM ; DDEMP CGCSI
ONG partenaires Père et Mère d'élèves.
Base de données du PNASI (MDCA/MODA)
Niveau et nature des contributions

Plan de Formation
Rapport Evaluation des formations conduites
Etat des magasins et des vivres stockés à l'école
Qualité de remplissage des outils
Membres CGSI
CR des sessions de renforcement de capacité
ONG partenaires opérationnels

BP/ BR / MEMP CPSFESU
Entretiens avec les Services des autres ministères (santé agriculture protection scolaire)
Entretien avec les associations des producteurs locaux impliqués dans le projet
Rapports atelier de coordination

Entretiens
Extraction données quantitatives

Rapport à transmettre (si disponible)
Observations terrain ;
Analyse des outils de suivi
Entretiens individuels/FG

Entretien individuel

Analyse documentaire, analyse quantitative et analyse des entretiens

Analyse documentaire et des entretiens /FG

Analyse entretiens

Données qualitatives
Base de données PNASI (MDCA et MODA) à récupérer

Observation et Données qualitatives
Plan de renforcement des capacités à récupérer si existant
CR des formations à récupérer

Données qualitatives

SQ6.2. Y a-t-il eu des effets sur les institutions ?
Lien avec TOC1

<p>I-44 : Dans quelle mesure le projet a influencé le rôle des femmes dans les familles et la place des femmes dans la communauté et les structures de gestion. Le bénéfice social de l'intervention change-t-il ou changera -t-il le contexte genre des communautés ciblées</p>	<p>Entretiens individuels et Focus groupe avec les mères de familles, avec les femmes productrices</p>	<p>Entretiens individuels et FG</p>	<p>Analyse d'entretiens et FG</p>	<p>Données qualitatives BD / étude à récupérer si existant</p>
<p>I-45 : Quels sont les changements observés sur les producteurs locaux appuyés ou pas par le projet, sur le plan économique ? Observe-t-on une évolution des systèmes d'exploitation en lien avec la cantine (production, transformation, commercialisation) ? En quoi ces effets permettent-ils d'envisager un approvisionnement des cantines au niveau local. Le suivi des indicateurs permet-il de mettre en évidence un accroissement de la production locale en lien avec le PNASI ? Lien avec TOC3, R3, R4</p>	<p>Entretiens OP, groupements de transformation, Unités communales et départementales de producteurs ONG partenaires opérationnels MAEP</p>	<p>Entretiens individuels et FG</p>	<p>Analyse d'entretiens et FG</p>	<p>Données qualitatives</p>
<p>I-46 : Quels sont les changements induits par le PNASI au niveau des écoles, des comités de Gestion, comités de parents d'élèves Lien avec R5, H6</p>	<p>Entretiens individuels et FG avec Parents d'élèves, CGCSI, Directeurs et Enseignants, Cuisinières, Elus locaux, ONG partenaires opérationnels</p>	<p>Entretiens individuels et FG</p>	<p>Analyse d'entretiens et FG</p>	<p>Données qualitatives</p>
<p>I-47 : Quels sont les changements induits sur les Organisations de petits producteurs, notamment sur le plan de leur structuration ? Permettent -ils d'envisager un passage à l'échelle de l'achats des vivres au niveau local ? Lien avec TOC3, R3 et R4</p>	<p>Entretiens OP, groupements de transformation, Unités communales et départementales de producteurs MAEP, partenaires pour la composante 2</p>	<p>Entretiens individuels et FG</p>	<p>Analyse d'entretiens et FG</p>	<p>Données qualitatives</p>
<p>I-48 : En quoi le programme a-t-il eu des effets positifs ou négatifs sur les institutions nationales parties prenantes du PNASI, et leurs services techniques déconcentrés, notamment les services nationaux impliqués et leurs capacités à gérer un programme national d'AS ? Ces effets dépassent-ils le cadre du PNASI</p>	<p>Entretiens institutionnels au niveau central (MEMP, MAEP, MS, CPSFESU, ect) Entretiens institutionnels au niveau décentralisé Directeur départemental du secteur de l'éducation primaire et maternelle - DBEMP ; Chef de service de l'alimentation scolaire - CSAS Chef de service de l'agriculture de la santé, et les cellules communales de l'alimentation et de la nutrition</p>	<p>Entretiens individuels</p>	<p>Analyse et triangulation des données qualitatives</p>	<p>Données qualitatives</p>

SQ6.3 Dans quelle mesure les résultats atteints ont contribué à la réalisation des objectifs du Programme ? des ODD 2, ODD 4 et ODD 17 ?

I-49 : Comparaison des valeurs atteintes pour les indicateurs de performance du PNASI avec les cibles des ODD, notamment les taux de performances scolaires

Document de projet, ACR
Cible ODD Bénin

Analyse documentaire et des entretiens /FG

Documents disponibles

I-50 : Dans quelle mesure les effets ou changements observés sur les bénéficiaires directs sont-ils susceptibles d'induire les autres changements espérés et participer à l'atteinte des objectifs et l'innovation sociale attendue du projet ?

Analyse de la TdC du PNASI
Entretiens BP PAM / MEMP
ACR PAM

Entretiens individuels et focus groupe

Analyse documentaire et des entretiens /FG

Données qualitatives

ANNEXE 11 : PREMIERS OUTILS DE COLLECTE DE DONNEES

Les guides ci-dessous sont une première ébauche des guides qui seront utilisés sur le terrain. A noter, ces documents ont été élaborés pour la version draft du rapport d'évaluation et ont été développés à partir de la première version de la matrice d'évaluation. Ils seront finalisés d'ici le démarrage de la mission terrain et feront l'objet d'une séance de travail et test au tout début de la phase terrain.

BP PAM – Cotonou et BR Parakou, Agence Natitingou et Bohicon

Même guide à suivre mais à adapter légèrement selon BP, BR ou agence

Conception et mise en œuvre :

- Description générale du processus d'intervention : comment a été conçu le processus d'intervention, quels ont été les parties impliquées ?
- Etapes qui ont précédé l'adoption du PNASI pour définir les modalités d'intervention (activités, études, atelier...); évolution entre PNASI et cantines gouvernementales / entre PNASI et cantines PAM; facteurs en faveur / source de blocage à l'émergence du PNASI; rôle du PAM dans le processus, quels autres acteurs consultés par le gouvernement ?
- Pertinence des modalités d'intervention retenues / autres options d'intervention : quelles modalités d'intervention (acteur/fréquence des distributions/nb de jours de cantine par an) ; Pourquoi cette modalité a été adoptée plutôt qu'une autre ? Pourquoi pas du cash ? Les écoles / ST MEMP ont-ils été consultés ? Réaction des ST du MEMP ? Les femmes ?
- Quelles analyses ont justifié de retenir cette modalité / autres (analyse d'efficacité sur les coûts, stratégie d'achat, stratégie de ciblage) ?
- Analyses conduites pour identifier les causes responsables : (i) des faibles performances scolaires, du manque de diversité de l'alimentation des élèves ...); (ii) enjeux genre; (iii) de l'exclusion potentielle de certains enfants, Analyse au moment de la conception et ensuite pendant la mise en œuvre ? Les expériences PAM des pays de la sous-région ou au-delà ont-elles été exploitées ?
- Pertinence de la couverture du PNASI vis-à-vis des enjeux de vulnérabilité alimentaire / performance scolaire/problématique genre ; pertinence des critères à la conception du projet, ces critères restent-ils valables à la fin du projet ? quel rôle du PAM dans le processus ? Quel avis du PAM sur la façon dont les écoles sont choisies ? Quel avis du PAM sur une couverture nationale du projet et sur l'évolution de cette couverture avec l'addendum en 2018 ?
- Ciblage tient-il compte des besoins/opportunités des différents départements du Bénin : en 2017 / en 2018 ?
- Pertinence du contenu du panier/des rations vis-à-vis des besoins nutritionnels / habitudes alimentaires (retour des écoles) ? Evolution du panier par rapport aux autres cantines (gvt / PAM / autres). Pertinence du recouvrement des achats locaux et de l'implication des communautés dans la fourniture des vivres par rapport à l'équilibre de la ration ?
- Pertinence de la répartition des responsabilités entre le niveau central / décentralisé ? entre le PAM/ gvt ? entre ONG/ST ?
- Quelles modalités de recrutement des prestataires (transport/stockage) ? Qualité des prestations ?
- Adéquation (complémentarité / chevauchement) du PNASI avec programmes / stratégies du gouvernement (priorité nationale et politique) ; du PAM ; des partenaires de développement (éducation, santé, agriculture, affaire sociale)

Effets et résultats du PNASI

- Principaux résultats du PNASI ? Gap par rapport aux attentes ? Problèmes à signaler / solutions trouver ? Relance : performance scolaire ; diversité alimentaire / nutrition, économie locale, effectifs des filles et garçons dans les écoles ...
- Effets de l'intervention attendus ou non sur la vie des élèves / des communautés / des écoles (bénéficiaires ou non) / des Services techniques déconcentrés du MEMP ? Exclusion éventuelle des enfants dans les écoles bénéficiaires : profil et raison ? Relance : contribution des parents, charges domestiques pour les filles, niveau d'information de l'ensemble de la communauté
- Facteurs qui ont eu une influence positive / négative sur ces résultats ? Changement de contexte pendant les 4 AS a-t-il influencé les effets ?

- Dans quelle mesure les enjeux financiers (niveau de ressource insuffisant ou retards de décaissement) ont eu des implications sur les résultats ?
- Est-ce que les écoles les plus vulnérables ont été bénéficiaires du PNASI comme prévu par le ciblage initial ? Ecoles les plus éloignées ? poches de pauvreté ? Effectif ? Périurbain ? Conformité entre la stratégie de ciblage géographique initiale et les réalisations ?
- Est-ce que les écoles savent pourquoi elles sont ciblées ? pas ciblées ? Est-ce que les communautés connaissent le PNASI (communication) ? Est-ce que des mécanismes de suivi sont mis en place pour déceler les problèmes de détournement de vivres ? d'exclusion de certains groupes ? Système de réclamation fonctionnel ? Quel est le système développé par le PAM pour le mécanisme de retour et des plaintes ? Est-il mis en place au niveau du PNASI, fonctionnel ? comment et quelles en sont les contraintes ? Est-ce que les phénomènes d'atténuation d'exclusion ont-ils été mis en place (reco de l'évaluation) ?
- Respect de la programmation des activités ? Si non pourquoi
- Respect des calendriers de distribution des vivres ? Si non faisable pourquoi (contraintes associées aux processus contractualisation, logistique, finance) ? Délais observés aux différentes étapes du processus (achat, transport, livraison, changement dans le design en 2018...) ? Comment les plans de livraison sont-ils établis ? comment est pris en compte la part apportée par les communautés en vivre ?
- Quelle est le suivi de la ration ?
- Opération de CBT pour l'achat de vivre at-elle était mise en place ? où et à quelle échelle ? quelles en sont les résultats ? contraintes et succès ?
- Délai de paiement des partenaires ? Si non pourquoi
- Implication des femmes dans les activités (implication dans les CGCSI ; accès à l'information ; prise en compte de leur avis) et mesures spécifiques pour les inciter à participer ? Comment faire mieux ?
- Quelle part des produits approvisionnant les cantines qui proviennent du Bénin ? Quoi ? Pourquoi (quelles activités mises en œuvre) ? Qu'est ce qui a fonctionné / aurait pu être fait / pourrait être fait dans le futur ?
- Quels sont les résultats de l'approche multisectorielle : au niveau agricole, comment les petits producteurs ont été intégrés dans le projet ? Quels sont les succès et échec de cette intégration ? Avez-vous testé plusieurs approches pour la contribution de la production locale à la fourniture de vivres ? par exemple : jardins scolaires directement sur place. Petits producteurs de la communauté qui contribuent en nature ou achats aux petits producteurs ?
- En quoi ces effets immédiats du PNASI vont pouvoir contribuer à améliorer durablement (impact LT) (i) les performances scolaires ; (ii) la moindre vulnérabilité alimentaire des enfants ; (iii) renforcement de capacité des femmes ; autre ?
- Quels effets d'entraînement constatés sur les écoles non bénéficiaires
- Le Programme a répondu : (i) : aux objectifs et enjeux définis au démarrage ? (ii) aux enjeux et aux besoins de long terme ?
- Impact du COVID sur le déroulement du projet ? au niveau du chronogramme, de la livraison mais aussi au niveau des indicateurs de performance avec la fermeture des écoles. En quoi le fonctionnement des écoles avec le covid (protocole sanitaire en place) impacte-t-il la mise en œuvre du projet et ses résultats ?

Efficiences internes

- Dans quelle mesure le PAM a renforcé son équipe au BP pour mettre en œuvre le PNASI ? Comment fonctionne le comité de pilotage / nature des décisions prises par ce comité ? Exemples de blocages et de résolution de problèmes associés au fonctionnement du système de pilotage
- Adéquation entre les capacités disponibles et les besoins du PNASI (Compétence interne, niveau d'occupation des postes, turn over, organisation des RH BP/SB, ratio H/F ; adéquation compétences/besoin ; formation appui technique du BR). Comment cette adéquation a-t-elle évolué au cours des 4,5 ans du projet ? suivi des recommandations de l'EI à ce niveau ?
- Performance de la gestion des fonds, du niveau de flexibilité et de contrôle dans la gestion des ressources financières du programme ?
- Existe-t-il ou est-il prévu de développer un système de réclamation qui peut remonter les incohérences / erreurs du programme ? Qui/comment/type de problèmes remontés ? Redevabilité

- Analyse de la qualité / pertinence du suivi évaluation mis en œuvre pour le programme ? suivi LTSH, délais, pertes dans le cadre du PNASI ? le système suivi est-il adapté aux capacités du projet ?
- Comment circule l'information entre les parties prenantes ? Stratégie de communication
- Les indicateurs permettant de suivre l'efficacité du projet ont-ils été ajoutés, conformément aux recommandations de l'EI ? et ont-ils été inclus dans un manuel de procédure ?
- La coordination avec les ONG partenaire améliore-t-elle ou pas l'efficacité ?
- Quels sont les innovations du projet ? en quoi permettent-elles d'atteindre l'efficacité ?

Cohérence :

- Complémentarité entre le PAM et le gouvernement pour la mise en œuvre des activités ? Comment ceci est-il exploité dans la structure et l'approche du projet ? Au niveau central, départemental et communal ?
- Complémentarité entre le PAM et les partenaires ?
- Le choix des partenaires est-il basé sur la complémentarité avec le PAM ? entre les partenaires ?
- Complémentarité avec les institutions SNU ?
- Comment les la complémentarité des différents acteurs est-elle exploitée dans la structure du projet ? (PAM, Gouvernement et ONGs partenaires) ? Notamment entre des secteurs différents d'activités comme l'éducation et l'Agriculture ? ou l'éducation et la Santé ?
- Quels sont les synergies et interdépendances entre le PNASI et les autres projets du PAM ? dans le secteur de l'AS ? Notamment avec le projet cantine PAM, comment le suivi différencie les deux programmes ? dans quelle mesure le PNASI représente des sources de financement complémentaires ?
- Quel est le degré de complémentarité / chevauchement entre le PAM et d'autres partenaires (ONU, organismes bilatéral et multilatéral, ONG internationales, etc...) ?

Durabilité du PNASI :

- Qu'est ce qui est prévu pour la suite, pensez-vous que le gouvernement puisse mettre en œuvre le projet sans le PAM, quels seraient les principaux facteurs de blocage ?
- Existence et niveau de mise en œuvre d'une stratégie de pérennisation des cantines scolaires PNASI / plan d'action ?
- Quel cadre légal / cadre institutionnel existe / est à créer pour favoriser la pérennisation des acquis du PNASI ?
- Création de la Direction de l'Alimentation Scolaire ? quand, comment, et implication du PAM ?
- Quel outil / cadres de pilotage et de gestion (outils de planification, de budgétisation, suivi évaluation) pour pérenniser le PNASI / dans le cadre d'un transfert au gouvernement ?
- Nombre et fréquence des activités de renforcement de capacité : impact en termes de pérennisation des activités et transfert au gouvernement / implication des communautés ? Il y a-t-il des freins à ces activités ?
- Niveau d'appui du PNASI à l'équipement des cantines (état des lieux, plan d'action chiffré)
- Existence d'une ligne budgétaire dans le budget de l'Etat pour financer le PNASI / mesures concrètes pour assurer un financement stable de cette ligne budgétaire ?
- Qu'est ce qui a été fait pour permettre l'approche multisectorielle ASPL (secteur santé agriculture protection sociale et décentralisation) ? Etat d'avancement du pilote ?

Cadre de concertation et partenariat : MEMP-PAM / entre programmes du PAM / avec les autres

- Activités mises en œuvre par le PAM pour favoriser la transition progressive des activités du PAM des cantines scolaires à l'Etat ?
- Qualité de la collaboration avec le MEMP ? Les responsabilités confiées actuellement au MEMP sont-elles en adéquation avec ses capacités / moyens ? Contenu des formations et nombre de personnes formées. Quelles seraient les étapes nécessaires pour faire en sorte que le MEMP soit en mesure de gérer seule cette activité des cantines scolaire ?
- Comment qualifieriez-vous le niveau de collaboration entre le PAM BP et les partenaires de la sécurité alimentaire, nutrition, santé, Protection sociale, agriculture ? Quelles étaient les réticences, les

motivations des différents acteurs au développement du PNASI ? Quels cadres de concertation ont été mis en place pour impliquer les différents partenaires ?

- Est-ce que des ponts entre les programmes ont pu émerger (éducation, santé, agriculture, hydraulique, protection sociale) ?
- Quelle recherche synergie / optimisation des ressources en termes de gestion / process ; de ciblage, de modalité vivre ; de mutualisation des coûts ?
- Dans quelle mesure le PNASI s'accorde avec la politique nationale et ses priorités ?

MEMP – DAS

Conception et mise en œuvre

- Description de l'histoire PNASI et implication du MEMP au niveau de la définition des modalités d'intervention ; quel rôle de l'UPS ?
- Création de la DAS ? quels sont les rôles et responsabilités ? Quels sont les principales activités de la DAS ? Comment a évolué le rôle de la DAS depuis sa création ? Autres activités de la DAS en lien avec autre projet que PNASI ?
- Description générale du processus d'intervention du PNASI et rôle du MEMP ?
- Différences majeures avec le processus qui concernait les cantines gouvernementales (avant 2015).
- Raison de la rupture des cantines gouvernementales pendant 2 ans avant la mise en œuvre du PNASI ?
- Evolution entre PNASI et cantines gouvernementales / entre PNASI et cantines PAM ; facteurs en faveur / source de blocage à l'émergence du PNASI au Bénin ?
- Comment a évolué le rôle/responsabilité des DDEMP / CSAS ? Y a-t-il eu des réticences au niveau du secteur de l'éducation déconcentré à travailler avec le PAM ? Pourquoi ? Pertinence de la répartition des responsabilités entre le niveau central / décentralisé ? entre le PAM/ gvt ? entre ONG/ST ?
- Pertinence des modalités d'intervention retenues / autres options d'intervention : quelles modalités d'intervention (acteur/fréquence des distributions/nb de jours de cantine par an) ; Pourquoi cette modalité a été adoptée plutôt qu'une autre ? Pourquoi pas du cash ? Les femmes ?
- Quelles analyses ont justifiées de retenir cette modalité / autres (analyse d'efficacité sur les coûts, stratégie d'achat, stratégie de ciblage) ?
- Pertinence de la couverture du PNASI vis-à-vis des enjeux de vulnérabilité alimentaire / performance scolaire/problématique genre ; pertinence des critères ? en 2017 / en 2018 ? quel rôle du MEMP dans le processus ? Quelles analyses (performance scolaire, sécurité alimentaire) ?
- Le ciblage tient-il compte des besoins/opportunités des différentes zones du pays : en 2017 / en 2018 ?
- Pertinence du contenu du panier/des rations vis-à-vis des besoins nutritionnels / habitudes alimentaires (retour des écoles) du pays ? Evolution du panier par rapport aux autres cantines (gvt / PAM / autres)

Effets et résultats du PNASI

- Principaux résultats du PNASI ? Gap par rapport aux attentes ? Problèmes à signaler / solutions trouver ? Relance : performance scolaire ; diversité alimentaire / nutrition, économie locale, effectifs des filles et garçons dans les écoles ...
- Effets de l'intervention attendus ou non sur la vie des élèves / des communautés / des écoles (bénéficiaires ou non) / des Services techniques déconcentrés du MEMP ? Exclusion éventuelle des enfants dans les écoles bénéficiaires : profil et raison ? Relance : contribution des parents, charges domestiques pour les filles, niveau d'information de l'ensemble de la communauté
- Facteurs qui ont eu une influence positive / négative sur ces résultats ? Changement de contexte pendant les 4AS a-t-il influencé les effets ?
- Est-ce que les écoles les plus vulnérables ont été bénéficiaires du PNASI comme prévu par le ciblage initial ? Ecoles les plus éloignées ? poches de pauvreté ? Effectif ? Périurbain ? Conformité entre la stratégie de ciblage géographique initiale et les réalisations ?
- Est-ce que les écoles savent pourquoi elles sont ciblées ? pas ciblées ? Est-ce que les communautés connaissent le PNASI (communication) ? Est-ce que des mécanismes de suivi sont mis en place pour

décèler les problèmes de détournement de vivres ? d'exclusion de certains groupes ? Système de réclamation fonctionnel ? Quel est le système développé par le PAM pour le mécanisme de retour et des plaintes ? Est-il mis en place au niveau du PNASI, fonctionnel ? comment et quelles en sont les contraintes ? Est-ce que les phénomènes d'atténuation d'exclusion ont-ils été mis en place (reco de l'évaluation)?

- Respect de la programmation des activités ? Si non pourquoi
- Respect des calendriers de distribution des vivres ? Si non faisable pourquoi (contraintes associées aux processus contractualisation, logistique, finance) ? Délais observés aux différentes étapes du processus (achat, transport, livraison, changement dans le design en 2018...) ? Comment les plans de livraison sont-ils établis ? comment est pris en compte la part apportée par les communautés en vivre ?
- Quelle est le suivi de la ration ?
- Opération de CBT pour l'achat de vivre at-elle était mise en place ? où et à quelle échelle ? quelles en sont les résultats ? contraintes et succès ?
- Délai de paiement des partenaires ? Si non pourquoi
- Implication des femmes dans les activités (implication dans les CGCSI ; accès à l'information ; prise en compte de leur avis) et mesures spécifiques pour les inciter à participer ? Comment faire mieux ?
- Quelle part des produits approvisionnant les cantines qui proviennent du Bénin ? Pourquoi ? Pour quoi (quelles activités mises en œuvre) ? Qu'est ce qui a fonctionné / aurait pu être fait / pourrait être fait dans le futur ?
- Quels sont les résultats de l'approche multisectorielle : au niveau agricole, comment les petits producteurs ont été intégrés dans le projet ? Quels sont les succès et échec de cette intégration ? Avez-vous testé plusieurs approches pour la contribution de la production locale à la fourniture de vivres ? par exemple : jardins scolaires directement sur place. Petits producteurs de la communauté qui contribuent en nature ou achats aux petits producteurs ?
- En quoi ces effets immédiats du PNASI vont pouvoir contribuer à améliorer durablement (impact LT) (i) les performances scolaires ; (ii) la moindre vulnérabilité alimentaire des enfants ; (iii) renforcement de capacité des femmes ; autre ?
- Quels effet d'entraînement constaté sur les écoles non bénéficiaires
- Le Programme a répondu : (i) : aux objectifs et enjeux définis au démarrage ? (ii) aux enjeux et aux besoins de long terme ?
- Impact du COVID sur le déroulement du projet ? au niveau du chronogramme, de la livraison mais aussi au niveau des indicateurs de performance avec la fermeture des écoles. En quoi le fonctionnement des écoles avec le covid (protocole sanitaire en place) impacte-il la mise en œuvre du projet et ses résultats ?

Efficiéce interne

Dans quelle mesure le MEMP a adapté sa structure et renforcé son personnel pour mettre en œuvre le PNASI ?

- Comment fonctionne le comité de pilotage / nature des décisions prises par ce comité ? Exemples de blocages et de résolution de problèmes associés au fonctionnement du système de pilotage
- Adéquation entre les capacités RH disponibles et les besoins du PNASI (Compétence interne, niveau d'occupation des postes, turn over, organisation des RH BP/SB, ratio H/F). Comment cette adéquation a-t-elle évolué au cours des 4,5 ans du projet ? suivi des recommandations de l'EI à ce niveau ?
- Comment les STD sont-ils renforcés et appuyé par le niveau central ?
- Financement du PNASI et visibilité financière : avez-vous la visibilité financière requise pour la planification du programme et des différentes activités ?
- Performance de la gestion des fonds, du niveau de flexibilité et de contrôle dans la gestion des ressources financières du programme ?
- Les activités de renforcement de capacités ont-elles été suffisamment financées par le PAM ?
- Dans quelle mesure les enjeux financiers (niveau de ressource insuffisant ou retards de décaissement) ont eu des implications sur les résultats ?
- Existe-il ou est-il prévu de développer un système de réclamation qui peut remonter les incohérences / erreurs du programme ? Qui/comment/type de problèmes remontés ? Redevabilité
- La coordination avec les ONG partenaire du PAM améliore- t-elle ou pas l'efficiéce ?

- Quels sont les innovations du projet ? en quoi permettent-elles d'atteindre l'efficience ?

Cohérence :

- Comment les la complémentarité des différents acteurs est-elle exploitée dans la structure du projet ? (PAM, Gouvernement et ONGs partenaires) ? Notamment entre des secteurs différents d'activités comme l'éducation et l'Agriculture ? ou l'éducation et la Santé ?
- Quels projets des autres secteurs sont-ils complémentaires avec le PNASI, notamment au sein du secteur de la Santé, de la protection sociale et de l'Agriculture ? Cette complémentarité est-elle exploitée par le PNASI ?
- Quel est le degré de complémentarité / chevauchement entre le PAM et d'autres partenaires (ONU, organismes bilatéral et multilatéral, ONG internationales, etc...) ?
- Adéquation (complémentarité / chevauchement) du PNASI avec programmes / stratégies du gouvernement (priorités nationales et politiques) ; des partenaires de développement (éducation, santé, agriculture, affaire sociale).

Durabilité du PNASI

- Qu'est ce qui est prévu pour la suite ? Comment la MEMP mettra en place un projet de cantine scolaire ? quels sont les mécanismes prévus pour remplacer le PAM, au niveau logistique, au niveau du suivi et évaluation ?
- Quel est le niveau de mise en œuvre d'une stratégie de pérennisation des cantines scolaires PNASI / plan d'action ?
- Quel cadre légal / cadre institutionnel existe / est à créer pour favoriser la pérennisation des acquis du PNASI ?
- Comment fonctionne le comité de pilotage et le comité technique ?
- Modèle national ASPL : comment a -t-il été créé ? les différentes étapes de la feuille de route pour la création de ce modèle ont-elles été respectées ? utiles et appropriées ? état des lieux de la phase test ?
- Création de la Direction de l'Alimentation Scolaire ? quand, comment, et implication du PAM ?
- Quel outil / cadres de pilotage et de gestion (outils de planification, de budgétisation, suivi évaluation) pour pérenniser le PNASI ?
- Existence du manuel de procédure et maîtrise par le personnel de ce manuel ? le manuel est-il adapté à une mise en œuvre et un suivi par le MEMP au niveau central et au niveau départemental ?
- Nombre et fréquence des activités de renforcement de capacité : impact en termes de pérennisation des activités et transfert au gouvernement / implication des communautés ? Il y a-t-il des freins à ces activités ?
- Niveau d'appui du PNASI à l'équipement des cantines (état des lieux, plan d'action chiffré)
- Existence d'une ligne budgétaire dans le budget de l'Etat pour financer le PNASI / mesures concrètes pour assurer un financement stable de cette ligne budgétaire ?
- Qu'est ce qui a été fait pour permettre l'approche multisectorielle ASPL (secteur santé agriculture protection sociale et décentralisation) ?
- Cadre de concertation et partenariat : MEMP-PAM / entre programmes du PAM / avec les autres
- Que pensez-vous des activités mises en œuvre par le PAM pour favoriser la transition progressive des activités du PAM des cantines scolaires à l'Etat ?
- Est-ce que ces activités ont été suffisantes faut-il encore maintenir les activités d'accompagnement ? si oui lesquelles, pourquoi et pendant combien de temps ?
- Qualité de la collaboration avec le MEMP ? Les responsabilités confiées actuellement au MEMP sont-elles en adéquation avec ses capacités / moyens ? Contenu des formations et nombre de personnes formées. Quelles seraient les étapes nécessaires pour faire en sorte que le MEMP soit en mesure de gérer seule cette activité des cantines scolaire ?
- Comment qualifieriez-vous le niveau de collaboration entre le PAM BP et les partenaires de la sécurité alimentaire, nutrition, santé, Protection sociale, agriculture ? Quelles étaient les réticences, les

motivations des différents acteurs au développement du PNASI ? Quels cadres de concertation ont été mis en place pour impliquer les différents partenaires ?

- Est-ce que des ponts entre les programmes ont pu émerger (éducation, santé, agriculture, hydraulique, protection sociale) ?
- Quelle recherche synergie / optimisation des ressources en termes de gestion / process ; de ciblage, de modalité vivre ; de mutualisation des coûts ?
- Dans quelle mesure le PNASI s'accorde avec la politique nationale et ses priorités ?

UPS / CNE

- Depuis quand faites-vous partie de l'UPS / CNE ? Quel est votre rôle au sein de l'UPS/CNE ?
- Quels sont actuellement les priorités phare du secteur de l'éducation au Bénin ? Quels sont les principaux programmes ? Quelle place du PNASI dans ce panorama ?
- Avez-vous spécifiquement travaillé sur le suivi du PNASI ? Que pensez-vous de son niveau de mise en œuvre / de ses premiers résultats ? (si la réponse est positive, voir section « effets du PNASI » du questionnaire concernant le MEMP) ;
- Evolution entre PNASI et cantines gouvernementales / entre PNASI et cantines PAM ; facteurs en faveur / source de blocage à l'émergence du PNASI au Bénin ?
- Que pensez-vous des modalités retenues pour l'intervention et des critères retenus concernant la couverture du programme ? Est-ce qu'une autre modalité d'intervention aurait davantage convenue ?
- Que pensez-vous du transfert de mise en œuvre du programme de cantine scolaire au PAM initié avec le démarrage du PNASI en 2017 ? Quelles sont les étapes / besoins selon vous pour que ce programme soit de nouveau mis en œuvre par le gouvernement ?
- Adéquation (complémentarité / chevauchement) du PNASI avec programmes / stratégies du gouvernement (priorités nationales et politiques) ; des partenaires de développement (éducation, santé, agriculture, affaire sociale)
- Quel mécanisme est prévue pour l'appropriation national du PNASI au-delà du programme ?
- L'institutionnalisation de l'approché est-elle envisagée dans les réformes ?

Service technique du MEMP (DDEMP et CSAS)

Conception et mise en œuvre

- Description de l'historique PNASI dans votre zone. Description générale du processus d'intervention du PNASI.
- Rôle des ST du MEMP au niveau de la mise en œuvre des activités ? Evolution des responsabilités par rapport aux cantines gouvernementales ? Réticences au niveau du secteur de l'éducation déconcentré à travailler avec le PAM ? Pourquoi ? Pertinence de la répartition des responsabilités entre le niveau central / décentralisé ? entre le PAM/ gvt ? entre ONG/ST ?
- Différences majeures avec le processus qui concernait les cantines gouvernementales (avant 2015).
- Raison de la rupture des cantines gouvernementales pendant 2 ans ?
- Facteurs en faveur / source de blocage à l'émergence du PNASI dans votre zone ?
- Pertinence des modalités d'intervention retenues / autres options d'intervention : quelles modalités d'intervention (acteur/fréquence des distributions/nb de jours de cantine par an) ; Pourquoi cette modalité a été adoptée plutôt qu'une autre ? Pourquoi pas du cash ? Les femmes ?
- Pertinence de la couverture du PNASI vis-à-vis des enjeux de vulnérabilité alimentaire / performance scolaire/problématique genre ; Le ciblage tient-il compte des besoins/opportunités des différentes zones du pays : en 2017 / en 2018 ? Pertinence du contenu du panier/des rations vis-à-vis des besoins nutritionnels / habitudes alimentaires (retour des écoles) du pays ? Evolution du panier par rapport aux autres cantines (gvt / PAM / autres)
- Adéquation (complémentarité / chevauchement) du PNASI avec d'autres programmes / stratégies du gouvernement mis en œuvre dans votre département ; des partenaires de développement (éducation, santé, agriculture, affaire sociale).

Résultats et effets du PNASI

- Principaux résultats du PNASI ? Gap par rapport aux attentes ? Problèmes à signaler / solutions trouver ? Relance : performance scolaire ; diversité alimentaire / nutrition, économie locale...
- Effets de l'intervention attendus ou non sur la vie des élèves / des communautés / des écoles (bénéficiaires ou non) ? Exclusion éventuelle des enfants dans les écoles bénéficiaires : profil et raison ? Relance : contribution des parents, charges domestiques pour les filles, niveau d'information de l'ensemble de la communauté ?
- Comment les contributions communautaires et le recouvrement contribuent au succès ou pas du programme et à l'atteinte des résultats actuels ? Quels sont les contraintes principales du recouvrement des coûts ? Il y a-t-il des divergences sur le plan géographique eu niveau du fonctionnement des cantines ? au niveau des résultats ? au niveau de l'appropriation par les communautés et au niveau des effets ?
- Est-ce que les écoles les plus vulnérables ont été bénéficiaires du PNASI ? Ecoles les plus éloignées ? poches de pauvreté ? Effectif ? Périurbain ? Conformité entre la stratégie de ciblage géographique initiale et les réalisations ?
- Facteurs qui ont eu une influence positive / négative sur ces résultats ? Changement de contexte pendant les 4 AS ?
- Respect de la programmation des activités du PNASI ? Si non pourquoi
- Effets de l'intervention attendus ou non sur vos services ?
- Dans quelle mesure les enjeux financiers (niveau de ressource insuffisant ou retards de décaissement) ont eu des implications sur les résultats ?
- En quoi ces effets vont pouvoir contribuer à améliorer durablement (impact LT) (i) les performances scolaires ; (ii) la moindre vulnérabilité alimentaire des enfants ; (iii) renforcement de capacité des femmes ; autre ?
- Que pensez-vous de la relation avec les SD de l'Agricultures, sont-ils suffisamment impliqués dans le projet ? depuis quand ? comment se passe la coordination avec ces services ?
- Est-ce que le développement des jardins scolaires au sein des écoles est un succès ? dans quelle mesure contribue-t-il à l'atteinte des résultats et à la pérennisation du projet ?

Cohérence :

- Complémentarité avec d'autres programme mis en œuvre dans votre département
- Que pensez-vous de la complémentarité avec les autres actions de l'ONG partenaire ?
- Comment se passe le travail avec l'ONG partenaires ? que pensez-vous du choix de cette ONG ?
- Il y a-t-il d'autres projets en lien avec AS dans ce département ? quelles sont les interactions ?
- Quelles sont les interactions avec les autres écoles non PNASI ?

Durabilité du PNASI

- Activités mises en œuvre par le PAM pour favoriser la transition progressive des activités de cantine scolaire du PAM à l'Etat et aux ST ?
- Quel cadre légal / cadre institutionnel existe / est à créer pour favoriser le transfert des activités au gouvernement et la pérennisation des acquis du PNASI ?
- Quel outil / cadres de pilotage et de gestion (outils de planification, de budgétisation, suivi évaluation) pour pérenniser le PNASI / dans le cadre d'un transfert au gvt ?
- Les responsabilités confiées actuellement au MEMP sont-elles en adéquation avec ses capacités / moyens ? Contenu des formations et nombre de personnes formées. Quelles seraient les étapes nécessaires pour faire en sorte que le MEMP soit en mesure de gérer seule cette activité de cantine scolaire ?
- Niveau d'efficacité et qualité de la communication avec le PAM, avec l'ONG ?
- Qu'est-ce qui a été fait pour permettre l'approche multisectorielle ASPL (secteur santé agriculture protection sociale et décentralisation) ? Etat d'avancement ?
- Est-ce que des ponts entre les programmes ont pu émerger (éducation, santé, agriculture, hydraulique, protection sociale) sur votre département ? Quelle recherche synergie / optimisation des ressources en termes de gestion / process ; de ciblage, de modalité vivre ; de mutualisation des coûts ? Quelles étaient les réticences, les motivations des différents acteurs au développement du PNASI ? Quels cadres de concertation ont été mis en place pour impliquer les différents partenaires au niveau du département ?

- Comment s'effectue le recouvrement des coûts ? Est-ce que les communautés sont mobilisées ? Comment s'est effectuée la mobilisation communautaire, est-elle suffisante ? comment peut-on la renforcer ?
- Est-ce que les mécanismes en place au niveau agricole/ producteurs locaux sont suffisants et suffisamment structurés pour permettre un approvisionnement local de la cantine sur le long terme ?

Service technique de l'Agriculture

Conception et mise en œuvre

- Connaissez-vous le PNASI ? Description de la relation de votre institution avec PNASI
- Avez-vous participé au processus d'élaboration du PNASI ?
- Êtes-vous (ou votre organisation) impliqué dans la mise en œuvre du programme ?
- Quel est le rôle de votre institution dans la mise en œuvre du PNASI ?
- Quels sont les objectifs du PNASI dont votre institution a la responsabilité ?
- Contribuez-vous à l'élaboration des rapports périodiques et au renseignement des indicateurs ?
- Quelle est votre perception de l'implication des structures décentralisées dans la mise en œuvre du programme ?
- Pertinence des modalités d'intervention retenues / autres options d'intervention : quelles modalités d'intervention (acteur/fréquence des distributions/nb de jours de cantine par an) ; Pourquoi cette modalité a été adoptée plutôt qu'une autre ? Les femmes ?
- Pertinence de la couverture du PNASI vis-à-vis des enjeux de vulnérabilité alimentaire / performance scolaire/problématique genre ; Le ciblage tient-il compte des besoins/opportunités des différentes zones du pays : en 2017 / en 2018 ? Pertinence du contenu du panier/des rations vis-à-vis des besoins nutritionnels / habitudes alimentaires (retour des écoles) du pays ? Evolution du panier par rapport aux autres cantines (gvt / PAM / autres)

Effets du PNASI

- Principaux résultats du PNASI ? Gap par rapport aux attentes ? Problèmes à signaler / solutions trouver ?
- Effets de l'intervention attendus ou non sur la vie des producteurs et le marché des produits agricoles locaux
- Facteurs qui ont eu une influence positive / négative sur la contractualisation/commercialisation des produits
- Respect des volumes contractuels ? Si non pourquoi

Durabilité du PNASI

- Quel cadre légal / cadre institutionnel existe / est à créer pour favoriser les achats institutionnels dans le cadre des programmes scolaires ?
- Les responsabilités confiées actuellement au MAEP sont-elles en adéquation avec ses capacités ?
- Niveau d'efficacité et qualité de la communication avec le PAM, avec l'ONG ?
- Est-ce que les mécanismes en place au niveau agricole/ producteurs locaux sont suffisants et suffisamment structurés pour permettre un approvisionnement local de la cantine sur le long terme ?

ONGs contractualisées dans le cadre du PNASI

- Depuis quand êtes-vous partenaire du PNASI ? Comment s'est déroulé le processus de sélection ? Quel est votre rôle dans ce programme ? Evolution éventuelle depuis le début de la contractualisation ? Description générale du processus d'intervention
- Comment travaillez-vous avec les DDEMP / CSAS ? le PAM/ BP-B ou agence ? Pertinence de la répartition des responsabilités entre le niveau central / décentralisé ? entre le PAM/ gvt ? entre ONG/ST ? Relation avec les prestataires de transport ?
- Quels moyens financiers et humains avez-vous à disposition pour réaliser ces activités ? Délai de paiement ?

- Pour quels résultats ? Gap par rapport aux attentes ? Respect de la programmation des activités ? Si non pourquoi ? Problèmes à signaler / solutions trouver ?
- Implication des femmes dans les activités (implication dans les CGCSI ; accès à l'information ; prise en compte de leur avis) et mesures spécifiques pour les inciter à participer ? Comment faire mieux ? Qui contrôle les résultats de vos activités ?
- Quels sont les avantages / inconvénients des modalités d'intervention retenues pour le PNASI (acteur / fréquence des distributions / nb de jours de cantine par an) ? Pourquoi cette modalité a été adoptée plutôt qu'une autre ? Pourquoi pas du cash ? Connaissez-vous d'autres acteurs qui appuient de façon différente les cantines ? Qu'en pensez-vous ?
- Pensez-vous que le PNASI réponde aux urgences de votre zone d'intervention / des « poches de pauvreté » au sein de votre zone ?
- Pertinence du PNASI en termes de
 - o Couverture
 - o Critères de ciblage (avis due l'ONG sur la façon dont les écoles sont choisies ; sélection des écoles les plus vulnérables ? différence en 2017 / en 2018)
 - o Contenu du panier et des rations (vis-à-vis des besoins nutritionnels et des habitudes alimentaires, quel retour des écoles ?)
- Facteurs en faveur / source de blocage à l'émergence du PNASI dans votre zone / facteurs qui expliquent les premiers résultats du PNASI ?
- Est-ce que les écoles savent pourquoi elles sont ciblées ? pas ciblées ? Est-ce que les communautés connaissent le PNASI (communication) ? Est-ce que des mécanismes de suivi sont mis en place pour déceler les problèmes de détournement de vivres ? d'exclusion de certains groupes ? Système de réclamation fonctionnel ?
- Quelle part des produits approvisionnant les cantines qui proviennent du Bénin ? Quoi ? Pourquoi (Qu'est ce qui a été fait pour permettre l'approche multisectorielle ASPL (secteur santé agriculture protection sociale et décentralisation) ? Qu'est ce qui a fonctionné / aurait pu être fait / pourrait être fait dans le futur ?
- Comment intervenez-vous dans l'approche multisectorielle ? Quelles sont les activités en place ? coordination avec les SD de l'agriculture ?
- Activités de renforcement de capacité ; quelle est votre implication ? quels sont les résultats ? Pensez-vous que le renforcement soit suffisamment pour garantir la pérennisation du projet ?
- Mobilisation communautaire : activités en place, depuis quand ? quels résultats de la mobilisation communautaire sur le fonctionnement de la cantine ? recouvrement des coûts ? implication en nature pour la cantine ? niveau d'entretien par les communautés ?

Ecole bénéficiaire

Guide Directeurs d'école et personnel d'encadrement

Localisation de l'école (village)
Nombre d'habitant
Accès au chef-lieu /marché
Caractéristique de la zone de l'école (régions soumises à l'insécurité alimentaire, zones enclavées, à faible production agricole, faible performance de l'éducation...)
Date à laquelle l'école est devenue bénéficiaire de la cantine
Historique des appuis cantine (acteurs / type de cantine avant sept 2017)
Nombre d'élèves
Nombre de repas/petit-déjeuner par semaine fournis
Ration prévue / enfant

Dans les écoles, les outils de suivi disponibles seront systématiquement consultés et discutés avec la personne en charge des fiches de stocks / fiche mensuelle de suivi. Seront appréciés par l'équipe d'évaluation : la qualité du remplissage apprécié ; la compréhension de l'outil par l'utilisateur ; la Praticité de l'outil suivant l'avis des utilisateurs.

Programme cantine dans votre école

- Depuis quand le PNASI touche-t-il l'école ?
- Que s'est-il passé depuis le démarrage (nb de livraison, nb de formation, fréquence passage de l'ONG, quelles autres missions de suivi ST ? PAM ? autres ?
- Que pensez-vous du dispositif qui a été mis en place par le PAM pour vous fournir en vivre ? Auriez-vous préféré un autre type de cantine ?
- Description des étapes de gestion au quotidien de la cantine : qui fait quoi de la Réception des vivres au repas ? Que pensez-vous de ce dispositif ? Combien de temps se passe-t-il entre ces différentes étapes ?
- Stockage des vivres ? qui s'en occupe ? qui en fait le suivi ? il y a-t-il des pertes/ vols ? comment sont-elles gérées ?
- Savez-vous pourquoi votre école a été sélectionnée dans le programme ? Pensez-vous que votre école est prioritaire / aux autres écoles de la zone ?
- Est-ce un plus d'avoir une cantine PNASI ? Quels avantages ? Quels inconvénients ?
- Certaines écoles ont « refusé » la cantine : pourquoi selon vous ?

Pertinence du calibrage de la distribution de vivres

- Que pensez-vous de la nature des vivres distribuées (avis sur la composition du panier - / qualité et origine des produits) ?
- Quelle est la contribution en vivre du jardin scolaire ? est-ce que c'est régulier dans le temps ? quelles sont les quantités ?
- Que pensez-vous de la fréquence des distributions / des quantités de vivre distribuées ? Quelle a été l'évolution dans le temps ?
- Est-ce que les quantités distribuées permettent de respecter la ration ?
- Est-ce que c'était mieux avant le PNASI / moins bien ? Pourquoi ?

Résultat de l'activité cantine

- Quels sont les principaux résultats de la cantine ? Y a-t-il eu des résultats inattendus ? Relance : respect des rations, diversité / qualité des produits consommés ; régularité des repas ; correspondance aux habitudes alimentaires de la zone, composition des repas (qualité nutritionnelle, organoleptique), variété, praticité, qualité sanitaire
- Recevez-vous à temps les vivres du PNASI ? Y a-t-il souvent des retards / ruptures d'approvisionnement (vis-à-vis des autres appuis éventuels en cantine) ? Y a-t-il un moment dans l'année où les ruptures d'approvisionnement seraient plus fréquentes ? Pourquoi ?
- Que pense les parents d'élèves / les élèves du programme ? Est-ce que les parents contribuent aux repas (légumes frais, condiments, bois, argent etc.) ? Régularité et montant des contributions ?

- Est-ce qu'il y a des périodes où la cantine ne fonctionne pas ? Pourquoi ?
- Etes-vous satisfaits des prestataires transport ?
- Y a-t-il des problèmes de stockage des vivres ? Pourquoi ?
- Qui compose les CGCSI ? Evolution de l'implication des femmes dans les CGCSI ? Quel rôle ?
- Y a-t-il un jardin communautaire dans l'école ? Quand est-il créé ? Qui le gère (homme / femme) et comment fonctionne-il ? Quels produits ? Quels impacts pour la cantine ? Quel appui du PNASI ?
- Quel est selon vous la part des produits approvisionnant les cantines qui proviennent de votre région ? du Bénin ?
- Que pensez-vous de l'idée de faire évoluer la modalité de transfert vers une modalité cash (bon alimentaire) ? Quelles seraient les conditions/ contraintes / opportunités pour le pays ?
- Est-ce que la cantine a changé votre charge de travail et celle des instituteurs ? votre organisation ?
- Voyez-vous des changements sur les performances scolaires ?

Durabilité du PNASI

- Avez-vous bénéficié de formation ? Thème ? Utilité ? Changement de pratique ? Comment amélioré ces sessions de formations ?
- Est-il difficile de renseigner les fiches de renseignement demandées ? Qui les récupère ? A quelle fréquence ?
- Est-ce que vous avez un moyen de faire remonter une réclamation par rapport à un éventuel dysfonctionnement du programme ?
- Est-ce que ce système est accessible au CGCSI, à l'APE ?
- Pensez-vous que le dispositif peut continuer sans l'appui du PAM ?
- Mobilisation communautaire : activités en place, depuis quand ? quels résultats de la mobilisation communautaire sur le fonctionnement de la cantine ? recouvrement des coûts ? implication en nature pour la cantine ? niveau d'entretien par les communautés ?
- Pensez-vous que la cantine puisse fonctionner sans le suivi de l'ONG partenaire ? autonomie à l'égard du fonctionnement lui-même et à l'égard du monitoring (suivi des indicateur)

Concertation et partenariat

- Quelle relation entretenez-vous avec les services décentralisés du MEMP / avec l'ONG ?
- Adéquation avec les priorités de la politique nationale en matière d'éducation ?
- Comment voyez-vous les interactions avec les autres secteurs : celui de la santé, celui de l'éducation nutritionnelle, promotion de l'hygiène ? est-ce que cela a été fait, est ce pertinent de l'intégrer dans un modèle de cantine ?

Guide Comité de gestion des écoles

Programme cantine dans votre école

- Qui compose les CGCSI ? Quels sont ses responsabilités vis-à-vis du programme de cantine scolaire ?
- Que pensez-vous du dispositif mis en place par le PAM pour approvisionner votre cantine ? Depuis quand la cantine a été mise en place ?
- Pouvez-vous nous décrire l'ensemble des étapes de la réception du bon au déroulement du repas ? Que pensez-vous de ce dispositif ? Combien de temps se passe-t-il entre ces différentes étapes ?
- Est-ce que le programme a tenu compte des besoins/opportunités de la zone où se situe votre école (régions soumises à l'insécurité alimentaire, zones enclavées, à faible production agricole, faible performance de l'éducation...) ?
- Savez-vous pourquoi votre école a été sélectionnée dans le PNASI ?

Pertinence du calibrage de la modalité

- Que pensez-vous de la nature des vivres distribuées (avis sur la composition du panier - élargissement du panier / qualité et origine des produits) ?
- Que pensez-vous de la fréquence des distributions / des quantités de vivre distribuées ?
- Est-ce que c'était mieux avant le PNASI / moins bien ? Pourquoi ?

Résultat de l'activité coupon

- Quels sont les principaux résultats de la cantine ? Y a-t-il eu des résultats inattendus ? Comparativement à un autre appui/modalité de transfert ?
- Relance : respect des rations, disponibilité des produits ; diversité / qualité des produits consommés ; régularité des repas ; correspondance aux habitudes alimentaires de la zone, composition des repas (qualité nutritionnelle, organoleptique), variété, praticité, qualité sanitaire
- Recevez-vous à temps les vivres du PAM ? Y a-t-il souvent des retards / ruptures d'approvisionnement (vis-à-vis des autres appuis éventuels en cantine) ? Y a-t-il un moment dans l'année où les ruptures d'approvisionnement seraient plus fréquentes ? Pourquoi ?
- Que pense les parents d'élèves / les élèves du programme ? Est-ce que les parents contribuent aux repas (légumes frais, condiments, bois, argent etc.) ? Régularité et montant des contributions ?
- Est-ce qu'il y a des périodes où la cantine ne fonctionne pas ? Pourquoi ?
- Etes-vous satisfaits des prestataires transport ?
- Y a-t-il des problèmes de stockage des vivres ? Pourquoi ?
- Qui compose les CGCSI ? Evolution de l'implication des femmes dans les CGCSI ? Quel rôle ?
- Y a-t-il un jardin communautaire dans l'école ? Quand est-il créé ? Qui le gère (homme / femme) et comment fonctionne-il ? Quels produits ? Quels impacts pour la cantine ? périodicité et type de production ? gestion de l'eau pour l'irrigation ? besoins de support de ce jardin ? Y-a-t-il eu un accompagnement pour sa mise en place ? lequel et par qui ?
- La production du jardin scolaire est-elle utilisée uniquement pour la cantine ? autre utilisation ? vente et AGR ?
- Quel est selon vous la part des produits approvisionnant les cantines qui proviennent de votre région ? du Bénin ?
- Que pensez-vous de l'idée de faire évoluer la modalité de transfert vers une modalité cash (bon alimentaire) ? Quelles seraient les conditions/ contraintes / opportunités pour vous ?
- Comment se passe le recouvrement des coûts ? Quels sont les mécanismes en place au niveau du Comité pour collecter, enregistrer et suivre les cotisations ? comment sont-elles utilisées ? qui en fait l'utilisation ? Est-ce que les cotisations sont suffisantes ? Pensez-vous que le système soit durable sur le long terme ? quels sont les facteurs de pérennisation et les contraintes ?

Durabilité de l'activité coupon

- Avez-vous bénéficié de formation pour la mise en place de cette activité ? Thème ? Utilité ? Changement de pratique ? Comment améliorer ces sessions de formations ?
- Est-il difficile de renseigner les fiches de renseignement demandées ? Qui les récupère ? A quelle fréquence ?
- Est-ce que vous avez un moyen de faire remonter une réclamation par rapport à un éventuel dysfonctionnement du programme ?
- Pensez-vous que le dispositif peut continuer sans l'appui du PAM ?

Concertation et partenariat

- Quelle relation entretenez-vous avec les services décentralisés du MEMP / avec l'ONG ?
- Adéquation avec les priorités de la politique nationale en matière d'éducation ?

Guide Cuisinière

- Quel est votre rôle dans le dispositif ?
- Depuis quand travaillez-vous dans la cantine ? Qualification de la charge de travail / incitation ?
- Combien de repas sont prévus sur une semaine ? Quelle est la ration prévue par enfant ? Parvenez-vous à respecter ces normes ? Que pensez-vous de la composition du panier ?
- Recevez-vous à temps les vivres ?
- Que pensez-vous de la nature des vivres distribuées (avis sur la composition du panier - élargissement du panier / qualité et origine des produits) ?
- Régularité des livraisons de vivre / sur un an ? Ration du panier complète ? Si non, pourquoi ?
- Y-a-t-il et des interruptions prolongées des repas au cours de la dernière année ? Combien de jours/semaines/mois sans pouvoir préparer les repas ? Pour quelles raisons (pas de matières premières disponible du tout ou pas dans les quantités prévues, le manque de bois, ne pouvait pas venir en raison d'autres obligations, etc.) ? Y a-t-il un moment dans l'année où les ruptures d'approvisionnement seraient plus fréquentes ? Pourquoi ?

- Y a-t-il des problèmes de stockage des vivres ? Pourquoi ?
- Est-ce que les parents contribuent aux repas (légumes frais, condiments, bois, argent etc.) ? Régularité et montant des contributions ? Y a-t-il un jardin communautaire dans l'école ? Si oui, depuis quand ? quels produits utilisez-vous provenant des jardins ? Quelle quantité et quelle fréquence ? Moment de l'année ?
- Défis principaux et suggestions pour améliorer l'intervention

Guide Parents d'élèves

- Que pensez-vous de la cantine de l'école ? Quels sont les points positifs ? points négatifs ?
- Est-ce que votre enfant aime le repas de la cantine ? est ce qu'il le mange ? est ce qu'il a faim quand il rentre à la maison après l'école ?
- Depuis quand existe la cantine ? Mieux avec quel appui / quelle modalité de cantine ?
- Est-ce que le service est régulier ?
- Quand il n'y a pas cantine est-ce que vous êtes prévenus à l'avance ?
- De quelle manière les parents contribuent-ils au fonctionnement de la cantine (cash, don de vivres, de bois, travaux)?
- Quelles suggestions pour améliorer le service ?
- Est-ce que la cantine a changé quelque chose pour vous ? Est-ce que la cantine a changé quelque chose pour votre enfant ? Depuis que votre enfant bénéficie des repas à la cantine, y a-t-il des changements vis-à-vis de l'alimentation des enfants à la maison ? Il y a-t-il des changements sur la santé de votre enfant ? sur son comportement vis-à-vis de l'école (intérêt pour l'école et pour les leçons)
- Comment trouvez-vous l'argent nécessaire à la cotisation ? est-ce que c'est beaucoup pour vous ? Est-ce que vous trouvez que cette dépense est utile ou est-ce que vous préférerez utiliser cette somme pour autre chose ?
- Souhaitez-vous que la cantine continue ou est-ce que

Guide enfants scolarisés

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

Guide petits producteurs impliqués dans le PNASI

- Votre organisation Approvisionne -t-elle le PNASI ?
- Quelles sont les forces et faiblesses de votre organisation pour participer aux marchés institutionnels du PNASI
- Des synergies ont-elles été recherchées avec d'autres organisations pour gagner des marchés ?
- Comment percevez-vous le montage institutionnel et les procédures administratives et financières nécessaires pour postuler aux marchés institutionnels du PNASI ?
- Quelles sont les exigences que vous n'arrivez pas à satisfaire (administratives, techniques et financières rencontrées) ?
- Quels seraient les leviers pour à actionner pour améliorer la part des OP dans l'approvisionnement des marchés institutionnels ?
- Quels est la proportion des ventes au PNASI par rapport au volume total vendu
- Les OP ont-elles amélioré les volumes mis sur les marchés institutionnels ? les revenus ?
- Les producteurs bénéficiaires gèrent-ils mieux les stockages et la qualité des produits ?

- Les producteurs bénéficiaires ont-ils amélioré leurs revenus ? Leurs conditions de vie (santé, habitat, éducation des jeunes) ?
- Des emplois durables ont-ils été créés ?

ANNEXE 12 : STRUCTURES ET INSTITUTIONS RENCONTREES PAR DEPARTEMENTS, CARACTERISTIQUES DES ECOLES VISITEES

Tableau 6. Structures et institutions rencontrées par département

	Assistant Pam	ONG	DDEM P et CSAS	Circonscri ption scolaire	O P	DDAEP ATDA, DDS	Maires
ALIBORI	1 AP	1 CP, médiateurs	1	1	1	2	2
ATACORA	1 AP, 1 magasinier, 1 chef d'Antenne	2 CP, 2 superviseur, 2 médiateurs	1		0	1	1
BORGOU	1 responsable de sous bureau 1 AP, 1 magasinier	1 CP, 3 superviseurs, médiateurs	1		1	1	
COUFFO	0	1 CP, 4 superviseurs, médiateurs	1		1	2	
OUEME	1 AP	1 CP, 1 superviseur	1				3
PLATEAU	1 AP, 1 magasinier	1 CP, 2 superviseur, médiateurs	1				
ZOU	1 magasinière	1 CP, 1 superviseur, médiateurs	1	1	2	3	1

AP : Assistant Programme

CP : Chargé de programme

Tableau 7. Caractéristiques des écoles visitées

N°	Ecoles	Année de démarrage de la cantine	Importance des effectifs			Situation géographique de l'école		Les enjeux de genre dans les écoles			CHAMP/JARDIN
		Ecoles incluses dès 2017	Effectif important (>300),	Effectif moyen (entre 100 et 300)	Effectif de plus faible (<100)	Ecoles proches des chefs-lieux de communes	Ecoles proches des chefs-lieux de départements	écoles où les femmes sont bien/peu représentées dans les CGCSI,	où les ratios filles/garçons sont très déséquilibrés	écoles avec une directrice d'école, une présidente de CGCSI	appui au champ/jardin scolaire
1	KOUNADORGOU	OUI	NON	NON	OUI	OUI	OUI	Non	Non	Oui	NON
2	DIDAPOUNBOR	OUI	NON	OUI	non	OUI	OUI	Non	Non	OUI	
3	WAKAROU	NON	NON	OUI	NON	NON	NON	OUI	NON	NON	NON
4	BAKOUMON	OUI	NON	NON	OUI	NON	NON	NON	OUI	NON	NON
5	MONSI	NON	NON	NON	OUI	OUI	NON	NON	OUI	NON	NON
6	GOURO KPEROU	OUI	OUI	NON	NON	OUI	NON	OUI	NON	NON	OUI
7	DOHOUIME	NON	OUI	NON	NON	OUI	NON	NON	NON	NON	OUI
8	WOGBAYE	OUI	NON	OUI	NON	NON	NON	NON	NON	NON	NON
9	ZANKOUNMADO- ZAGNA	OUI	NON	NON	OUI	NON	NON	NON	NON	NON	NON
10	GONSE	OUI	OUI	NON	NON	NON	NON	NON	NON	NON	NON
11	AVEGANDJI	OUI	OUI	NON	NON	NON	NON	NON	NON	NON	NON
12	AVOUDEWA-GBEDJI	OUI	NON	NON	OUI	NON	NON	OUI	NON	OUI	NON
13	EPP KOUTANKROUKOU	NON	NON	OUI	NON	OUI	NON	OUI	NON	NON	Oui
14	EPP KOROWI;	NON	NON	OUI	NON	OUI	NON	OUI	NON	NON	Oui
15	EPP PIAMI A	NON	OUI	OUI	NON	OUI	NON	OUI	NON	NON	NON
16	EPP : PAPANE GAH	NON	NON	OUI	NON	OUI	NON	OUI	NON	NON	NON
17	EPP : GOKANNA	NON	NON	OUI	NON	OUI	NON	OUI	NON	NON	NON
18	LAGO	OUI	NON	OUI	NON	OUI	NON	OUI	NON	NON	NON
19	FINGNINKANME	NON	NON	OUI	NON	OUI	OUI	OUI	NON	NON	Oui
20	DJINON	NON	NON	OUI	NON	OUI	NON	OUI	NON	NON	Oui
21	AHOVO	NON	OUI	NON	NON	OUI	NON	OUI	NON	NON	NON
22	HOUMBO/ A	NON	NON	OUI	NON	OUI	NON	OUI	NON	NON	NON
23	GBENONKPO/ B	NON	NON	OUI	NON	NON	OUI	OUI	NON	NON	NON
24	EPP : ATAN ONIBEDJI	2017	NON	OUI	NON	OUI	NON	NON	OUI	NON	Oui
25	EPP : IGBO EGAN	NON	NON	OUI	NON	OUI	NON	NON	OUI	NON	Oui

ANNEXE 13 : LISTE DES PERSONNES INTERROGÉES

Nombre de personnes interrogées par catégorie et selon le sexe

CATEGORIE	HOMME	FEMME	TOTAL
Agents PAM	14	6	20
Agents Gouvernement	28	9	37
Maires/Elus/Cadre mairie	16	00	16
Cadre ONG	19	02	21
Agents terrain ONG	10	04	14
/ Nations Unies	04	02	06
Chefs village	06	00	06
Directeurs	17	03	20
	27	12	39
Cuisinières	00	20	20
Membres CGSCI et APE	58	11	69
Parents d'élèves	17	07	24
Agriculteurs, membres OP	10	00	10
TOTAL	226	76	302

Nom Prénom	Fonction	Sexe
PAM BP		
Guy ADOUA	Country director	M
Salian Sekou KOUYATE	Risk & Compliance Adviser	M
Armelle KOROGONE	Programme & Policy Officer	F
Eunice NAGO	Programme Policy Officer	F
Boris KOUAKANOU	Service Logistique	M
Desire NDA	Service Procurment	M
Ella Regina AHOUCANDJINO		F
Sylvie DOSSOU YOVO	Assistante RH	F
David ADOMAHOU	Responsable Partenariat	M
Theo KAPUKU	Consultant M&E	M
Wilfried CHIGBLO	RAM	
Gerard RUBANDA	Programme Policy Officer	M
Nadjib ZAKARI ALLOU	RECOBA / Beyond Coton Program	M
Hermann COHOU	Budget	M
PAM-Sous Bureau de Parakou		
Florence Honvo	Chef du sous Bureau	F
Aliou Sabamimorou	Assistant au projet	M
Oswald BONO	Magasinier Parakou	M
PAM : Sous Bureau de Natitingou		
Caleb ZOUAROU	Assistant Programme	M
Hamed YESSOUFOU	Magasinier Natitingou	M
PAM-Sous Bureau de Bohicon		
Agnès AFOUDA	Magasinière	F
Ministère des Enseignements Maternel et Primaire		
Elysée OUSSOU	Chef service alimentation scolaire	M
Blaise AGOUSSOU	Directeur de l'enseignement	M

Nom Prénom	Fonction	Sexe
OLATUDJI MARTIN HESSOU	Direction de la Prospective et de la Planification	M
Robert TALEHOU	Chef de Service Budget et Comptabilité	M
Alice MAINGNINOU	CT -Décentralisation, déconcentration et coopération co-gestionnaire de l'évaluation	F
Ministère du Développement et de la coordination de l'Action Gouvernementale		
Yacoubou AMADOU	Directeur Adjoint de Cabinet	M
Ministère de l'Économie et du Développement		
Kouassi Germain ZINSSOU	Coordonateur UGC-UNSDCF	M
Appolinaire Wilfried AVOGNON	Chargé de programme UNSDCF	M
Ministère de la santé : Agence nationale des soins primaires (ANSSP)		
Dr SONON Félix	Chef service	M
Secrétariat Permanent du Conseil pour l'Alimentation et la Nutrition		
Alfred ACAKPO	Représentant National	M
Georges OGOUEDJI	Assistant technique	M
Ministère de l'Agriculture de l'élevage et de la pêche : CT-SAGSA		
Dominique DEDEGBE	Responsable de l'unité de suivi de la vulnérabilité- CT/SAGSA	M
Cellule Présidentielle de Suivi du Fonctionnement des Établissements Scolaires et Universitaires		
Sylvie HOUNZANGBE ADOTE	Présidente	F
Brigitte HOUNGBEDJI	Membre	F
Justine KOUHO	Membre	F
MATRO Victor	Membre	M
Fonds des Nations unies pour l'enfance (UNICEF)		
Félicien SAGBADJA	Responsable Nutrition	M
Bonaventure Muhimfura		M
Coopération Pays Bas		
Clément EDA	Expert Sécurité Alimentaire et Nutrition	M
Catholic Relief Services (CRS)		
SEAN Gallagher Représentant Résident	Directeur Résident	M
Elisabeth Bolape	Adjointe responsable Programme	F
EDUCO		
QUENUM Armelle	Responsable Partenaire et politique institutionnelle	F
Direction Départementale des Enseignements Maternel et Primaire		
Robert Médard N'tcha	DDEMP Atacora	M
	CSAS Atcora	M
TOUDONOU Jacob	DDEMP BORGOU	M
MONRA	Cheffe Service Alimentation Scolaire du Borgou	M
GOUNOU ZIME Bio Togou	Directeur Départemental de l'Enseignement Maternel et Primaire de l'Alibori	M
BIO IDRISOU Adissatou Gonnie	Cheffe Service Alimentation Scolaire de l'Alibori	F
Édouard OKE OWOLABI	Cheffe Service Alimentation Scolaire Ouémé	M
ALICE	Représentante du chef de la circonscription scolaire de Bembéréké	F
HOUNKANDJI	DDEMP ZOU	M
Pierre Chellon	CSAS ZOU	M
Serge HOUNKANRIN	DDEMP Couffo	M
Idrissou EKPA	CSAS COUFFO	M

Nom Prénom	Fonction	Sexe
Direction Départementales de l'Agriculture, de l'Élevage et de la Pêche (DDAEP)/ Agence Territoriale de Développement Agricole ATDA		
Favi Diane	Cheffe division surveillance alimentaire eau nutritionnelle DDAEP Borgou	F
SEKOU Juanita	Cheffe division surveillance alimentaire eau nutritionnelle DDAEP Borgou	F
Inoussa RAIMI	CST- suivi de la promotion et du Développement Agricole DDAEP Natitingou	M
Gaëlle GNACADJA	DDAEP ZOU	F
Didier AGONYISSA	D/ATDA	M
BEHANZIN Rubaine	Directeur DDAEP COUFFO	M
ASSOTA Bonaventure	CT-Nutrition DDAEP COUFFO	M
DOKPO Alexis	CCEC LALO	M
Direction Départementale de la Santé		
WINNOC GOUDJO	DDS ZOU	M
MAIRIE		
ABDOU MAMA DJIMA	Secrétaire Général Kandi	M
Yaya BOUKO	DAM Kandi	M
ZAKARY Bouraima	SG Kandi	M
FADELE Bachirou	SG IFANGNI	M
ETEDE Monboladji Wilfried	SGA IFANGNI	M
Alfred HINVOGBETO	Point focal sécurité alimentaire et nutritionnel IFANGNI	M
Oroumora Inazan	Maire Ségbana	M
BADAROU Nabil	Point focal Education des Services Généraux Sakété	M
OUINDÉYAMA Taté	Maire Natitingou	M
NDAH Albert	SG-Maire Natitingou	M
Esekiel YOTO	Attaché de presse du Maire Natitingou	M
GLEGBETO Dénis	Maire DJIDJA	M
BEHANZIN Rémi	SG/Mairie DJIDJA	M
ALLO Dieudonné	DAM DJIDJA	M
GANGAN Félicien	PAM DJIDJA	M
Coopératives de producteurs		
Ibrahim Bio Yérima	Président Groupement des producteurs de PEDAROU	M
Imorou Kissira	Trésorier Groupement des producteurs de PEDAROU	M
Lionel GUEZODJE	Président CoopDICPA	M
Eloi DJODJO	Directeur de la coopérative mihalodo DJIDJA	M
Bertin ZONDO	PCA coopérative mihalodo DJIDJA	M
LISA épiphane	Trésorier coopérative mihalodo DJIDJA	M
Honoré HOSSOU	ESOP LALO	M
Bio Saka SONSSANA	OP Banikoara	
Sabi Kokoro BANAGANI	OP Banikoara	
Ousmane GARBA	OP Banikoara	
ONGs PRESTATAIRES		
BALOGOUN Salomon	Directeur Exécutif SIAN'SON Ong	M
SARRE Euloge	Responsable Suivi-Evaluation SIAN'SON Ong	M
ADJERAN Worou Roméo	Chargée de projet PNASI SIAN'SON Ong	M
Boco Perpetue	Chargée de projet FADEC ONG	M
Jaures Mele		M
Phillippe SANHOUÉKOUA	Directeur CARITAS BENIN	M

Nom Prénom	Fonction	Sexe
Babadankpodji Blandine	Directrice de Programme CARITAS Bénin	F
TCHAMOU Delphin	Chargé de Projet CARITAS Bénin	M
SOKPON Stella	Superviseur Tchaourou CARITAS Bénin	F
DAKOUDA Paul	Tchaourou CARITAS Bénin	M
DJEDJI Mesmin	Directeur Exécutif GRASSID	M
OLATOUNDJI Adébiyi	Chargé de programme de l'ONG	M
TOHINNOU Ambroise	Chargé de projet PNASI à l'ONG	M
Sanni MAMA	PDG de SNA-ONG	M
Herman AMOUZOU	Chef antenne Natitingou SNA-ONG	M
OUMAROU JONAS	Chargé PNASI à Natitingou SNA-ONG	M
TCHNATÉ DANIEL	RSE SNA-ONG	M
Janvier KIATTI	Chargée de programme PNASI SNA-ONG	M
CHANDROPE DIEUDONE	Responsable PNASI Toucountouna SNA-ONG	M
NATTA Jacques	Chargé de projet DEDRAS	M
ARNAUD AKALOGOUN	Chargé de programme du CEBEDES	M
Lokossou Brigitte		F
Ecole primaire publique KOUNADORGOU Commune de Natitingou ; Département ATACORA		
GOUNOU LAILAT	Directrice	F
BAHUNGO Frédéric	Maître cantine	M
NDAH Thérèse	Présidente comité de gestion	F
OUNI Noélie	Cuisinière	F
EPP DIDAPOUNBOR (ATACORA) Commune de Natitingou ; Département ATACORA		
AHISSOU BENOIT Régine	Directrice	F
AKAKPO Solange	Maitresse cantine	F
N'Tcha Martine	Cuisinière	F
OPOSSI Théophile	Président comité de gestion	M
EPP WAKAROU Commune de Wassa Péhunco ; Département ATACORA		
	Directeur	M
	Maitre cantine	M
	Président APE	M
	Président comité de gestion	M
	Cusinière	F
	Cuisinière	F
EPP/BAKOUMON Commune de Wassa Péhunco ; Département ATACORA		
ITOKOUME Gabriel	Directeur	M
BASSATO Idrissou	Président CGCSI	M
EPP MONSI Commune de Sinendé ; Département du BORGOU		
ADAMMOU Alassane	Directeur	M
Kora Sonsonna	Maitresse cantine	M
GABOUA Phillipe	Président APE	M
ALLOU Abdoulaye	Président comité de gestion	M
MERE Goïga	Cuisinière	F
EPP GOURO KPEROU Commune de Sinendé ; Département du BORGOU		
SIME TAMOU Y. Orou Boko	Directeur	M
KIKINIGUI Bio Gawé	Maitre cantine	M
MONRA Sala	Président CGCSI	M
BOUKE Moussa	Président APE	M
GARISSOUNON Déré	Cuisinière	F
IBRAHIM Adama	Cuisinière	F
EPP DOHOUIE Commune de Djidja ; Département du ZOU		
DELEHOUN Anatole	Directeur	M
ADJIHA Chantale	Maitre cantine	M
DJOUJJO Brice	Président CGCSI	M

Nom Prénom	Fonction	Sexe
DJOUJJO Eric	Président APE	M
AGBOKOU Viviane	Cuisinière	F
ALLAGUEDE Emilienne	Cuisinière	F
EPP WOGBAYE Commune de Djidja ; Département du ZOU		
KINHOU Fréjus Dieudonné	Directeur	M
AGBO Éric	Maitre cantine	M
BABADJAYE Pierre	Président CGCSI	M
KPOTA Clément	Président APE	M
LOMEDJINON Béatrice	Cuisinière	F
HOUNLETIN Estelle	Cuisinière	F
EPP ZANKOUNMADO- ZAGNANADO Commune de Zagnanado ; Département du ZOU		
ZANMENOUE Emile	Directeur	M
AHINON Eric	Président CGCSI	M
KOSSOUHO Emine	Président APE	M
ADIKOSSI Paula	Cuisinière	F
BAKPE Louise	Cuisinière	F
EPP GONSOÉ Commune de Zagnanado ; Département du ZOU		
DATINON F.S. HUBERT	Directeur	M
GBADENON Noël	Président CGCSI	M
GBANON Charles	Président APE	M
AMOUSSOU Denise	Cuisinière	F
EPP AVEGANDJI (COUFFO)		
HOUNTOHOU Déyi	Directeur	M
AFONOUDO Félicienne	Maitresse cantine	F
SOHOU Fernand	Président APE	M
EPP AVOUDEWA-GBEDJI Commune de Lalo ; Département du COUFFO		
EPP : PAPANE GAH Commune de Tchaourou Département : BORGOU		
AHOANGNINOUE Rock Jules	Directeur/A	M
AISSE Jean	Adjoint	M
AWO Dorcas	Adjoint	F
OFFIN C Florent	Adjoint	M
DJAMBALORI Chagari	Prdt CGCSI	M
MOHAMOODOU Ibrahim	Prdt APE	M
OROU GOURA Gogué	Conseiller Communal	M
MAISSANOUE Aïcha	Tresorière CGCSI	F
ABOUBAKARI Canti	Mbre APE	M
ARA Awaou	Mbre APE	F
EPP : GOKANNA Commune de Tchaourou ; Département : BORGOU		
AYEDA Kossi Pierre	Directeur/B	M
CHABI DAMOURE Abdoulaye	Adjoint	M
ATCHEDEOU E F Iréné	Adjoint	M
YAROU BIO Bienvenu	Adjoint	M
YAI Pélagie	Adjointe	F
SABI Zénabou	Parent/Mbre APE	F
ABDOU Laina	Parent/Mbre APE	F
SOULE Rachida	Parent/Mbre APE	F
OWASSA Wilfried	Parent/Mbre APE	M
IDRISSOU Sabi	Parent/Mbre APE	M
ISSA Sabi	Parent/Mbre APE	M
EPP : ATAN ONIBEDJI ; Commune de Sakété ; Département : PLATEAU		
FALANAN Rogatien	Cultivateur/SG APE	M

Nom Prénom	Fonction	Sexe
FALANAN Gérard	Cultivateur/Conseiller Communal	M
LAHADE Aziz	Cultivateur/Mbre APE	M
LAHADE Tadjou	Cultivateur/Président APE	M
ADEGNONDJOU Joseph	Cultivateur/Mbre APE	M
ADEGNONDJOU Joseph	Cultivateur/Mbre APE	M
ADEGNANDJOU F. Ibrahim	Chef du village	M
ADELAKOUN Théodore	Médiateur	M
ZINSOU M Armand	Médiateur	M
KOUKPESSO Romaric	Médiateur	M
TOVIZOUNKOU Gilbert	Médiateur	M
LOKOSSI B Françoise	Médiatrice	F
GBEGBE B Fidèle	Superviseur	M
OTCHOUNDJIMI Constance	TG/ CGCSI Cantine	F
ADELE T Daniel	Maître Cantine	M
ADEGBOLA Tcham's Dine	Directeur de l'EPP	M
FAGBEMIRO Amidou	Président Cantine	M
EPP : IGBO EGAN ; Commune de Sakété ; Département : PLATEAU		
FAGADE Ladele Bernard	Chef village	M
MOSSOURO Henri	Prdt APE	M
GBESSEMENHLAN Mathias	Maître Cantine	M
ADELAKOUN Théodore	Médiateur	M
ZINSOU M Armand	Médiateur	M
KOUKPESSO Romaric	Médiateur	M
TOVIZOUNKOU Gilbert	Médiateur	M
GBEGBE B Fidèle	Superviseur	M
EPP : AHOVO ; Commune de Avrankou ; Département : OUEME ;		
MITCHODIGNI Issiakou	Chef village	M
DJOSSA Antoine	Prdt APE	M
KOUAKOU Michel	Maître Cantine	M
PADONOU Eugénie	Médiateur	F
NOUTAI Diane	Cuisinière	F
MITCHOZOUNNOU Justine	Cuisinière	F
MITCHOEVI Pauline	Cuisinière	F
DJOSSOUBA Hypolite	Parents d'élève	M
AYONOU Verrine	Parents d'élève	F
DEDEWANOU Clément	Parents d'élève	M
ADANHOEGBE Rémi	Parents d'élève	M
HOUNDAGNON Léa	Parents d'élève	F
EPP : DJINON ; Commune de Avrankou ; Département : OUEME		
KIKI Victorin	Chef village	M
GBENOU Belgrade	Prdt APE	M
AKOGNONGBE Elisé	Maître Cantine	M
PADONOU Eugénie	Médiateur	F
DANSOU Syntiche	Adjoint	F
AGBTOEDO Christine	Cuisinière	F
KPOSSOU Toussaint	Prdt CGCSI	F
HOUETO Koudénoukpo	Magasinier CGCSI	M
ASSOGBA Vianney	Parents d'élève	F
KIKI Roberto	Parents d'élève	M
MEDENOU Sabine	Parents d'élève	M
VIATONOU Armande	Parents d'élève	M
EPP : LAGO ; Commune de Dangbo ; Département : OUEME		
Gadonou Alice	Directrice	M

Nom Prénom	Fonction	Sexe
HOUNTONAGNON Grâce	Maîtresse cantine/ Enseignante	M
Hountondji Charlotte	Enseignante	M
Vodounou Victor	Enseignant	M
SODJINO David	Prdt APE	M
HOUNDEVO Jacque	Parent d'élève	M
MIWAKOUNOU Junior	Parent d'élève	M
SODJINO Clémentine	Parents d'élève	F
KPANO Paul	Prdt CGCSI	M
DEDEWANO Clément	Parents d'élève	M
ADANHOEGBE Rémi	Parents d'élève	M
OKE Moussiliou	Magasinier CGCSI	M
SODJINO Célestine	Trésorière	F
EPP : FINGNINKANME ; Commune de Dangbo ; Département : OUEME		
DAH KINDJI Pierre	Directeur	M
OLOWO A. Jocelyne	Enseignante	F
KPATINDE Fidèle Odette	Enseignante	F
BOCCO Appolinaire	Enseignant communautaire	M
TOSSOU Roger	Président/Bureau APE	M
SIMENO Assogba	Vice-président/Bureau APE	M
AGBOGBEZON Elie	Secrétaire/Bureau APE	M
MEGNON Victor	Secrétaire-adjoint/Bureau APE	M
TOSSOU Honoré	Trésorier/APE	M
TOSSOU Thomas	Président	M
DAH KINDJI Pierre	Secrétaire	M
DANSOU Djimatou	Trésorière	M
NOUKPO Gafari	Magasinier	M
EPP PIAMI A et B ; Commune de Ségbana ; Département : ALIBORI ;		
BANI TIAN Sanni	Directeur/A	M
SARE GOGUE Moudjibatou	Adjointe	F
BAKARY Abdel-Aziz	Adjoint	M
AFOLABI Babatoundé André	Adjoint	M
TOUMENO Micaélo	Adjoint	M
IMOROU M Issifou	Directeur/B	M
LOKONON David	Adjoint	M
ATIM E William	Adjoint	M
SEBIOH Sènamè	Adjoint	M
GUENE K Moudachirou	Adjoint	M
DETONGNON Richard	Adjoint	M
BIO K Ibrahim	Adjoint	M
EPP KOROWI ; Commune de Ségbana ; Département : ALIBORI		
KAYA Tadjou	Prdt CGCSI	M
NIN SEH Djibril	Prdt APE	M
BANI Idrissou	Parent/Mbre APE	M
SIDI Bani	Parent/Mbre APE	M
AMADOU Amzath	Parent/Mbre APE	M
TOEKI Abibou	Parent/Mbre APE	M
BANI TITI Sanni	Parent/Mbre APE	M
DJIBRIL Salami	Parent/Mbre APE	M
SANNI Atikou	Parent/Mbre APE	M
GUEKOUMA Mariama		
EPP KOUTANKROUKOU Commune de Kandi Département : ALIBORI		
OGAH A Cyrilaque	Directeur	M
DJEDJI M. Sabin	Enseignant	M

Nom Prénom	Fonction	Sexe
CHABI DAMA Idrissou	Enseignant	M
ABOUTA Christa Minerve	Enseignante	F
EPP KOUTAKROUKOU Commune de KANDI Département : ALIBORI		
SARE Koukou	Parent	M
TASSOU Yarou	Parent	M
DABA Mamadou	Président : CGSI	M
BIO YERE Bakry	Président/APE	M
ALOU Alassane	Secrétaire/APE	M
AMADOU Sahada	Trésorière	F
GNESO Kantou	Magasinier	F
BONI Aicha	Parent	F
ADJERAN WOROU Roméo	CP/PNASI	M
OGA A. Cyriaque	Directeur	M
SABI YO Amina	Cuisinière	F
MAMA RABI	Cuisinière	F

ANNEXE 14 : ANALYSE DE LA PERTINENCE DU CIBLAGE GEOGRAPHIQUE

Tableau 8. Croisement entre l'insécurité alimentaire, le taux de scolarisation et la proportion d'écoles à cantine dans les communes de forte prévalence d'insécurité alimentaire

	Insécurité Alimentaire modérée	Insécurité alimentaire sévère	Taux de scolarisation	Nombre d'écoles avec cantine*	Proportions d'écoles à cantine**
Donnée nationale	8,4%	0,7%	107,8 %		34%
ATACORA					
Bokoumbé	42,6%	3,7	102,4%	119	82%
Tocountouna	29,8%	0 %	82,4%	50	82%
Natitingou	23,4%	4,4%	134,0%	156	47%
Tanguiéta	25%	1,5%	91,8%	86	72%
Matéri	20,7%	4,3%	96,0%	130	66%
Cobly	15,1%	5,8%	101,3%	89	84%
COLLINES					
Glazoué	21,8%	4,6%	91,7%	133	35%
Savé	21,4%	3,8%	108,5%	108	53%
ZOU					
Djidja	19,5 %	2,5%	82,1	148	53%
COUFFO					
Toviklin	20%	2,1%	82,4%	81	81%

*Ecoles PNASI et PAM

**Proportion calculée sur la base des données de l'annuaire statistique 2020 comptant les écoles primaires publiques et privées.

ANNEXE 15 : RESULTAT DU PROGRAMME : BENEFICIAIRES, COUVERTURE ET RATIONS

Figure 10. Evolution du nombre de bénéficiaires au cours du programme

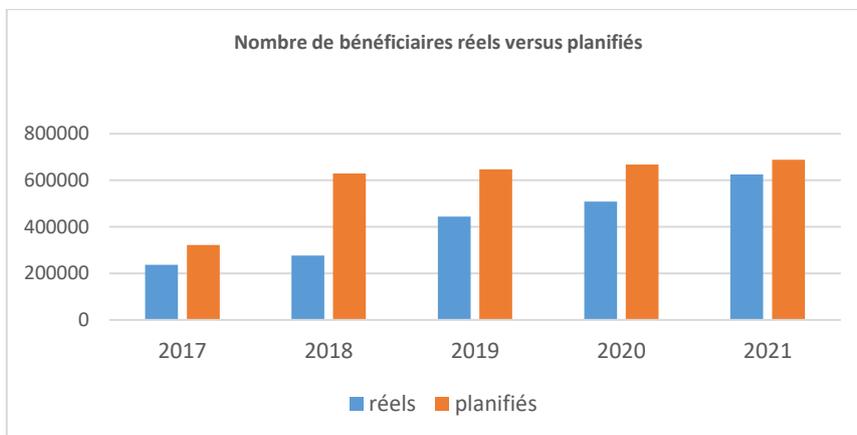


Figure 11. Evolution de la couverture

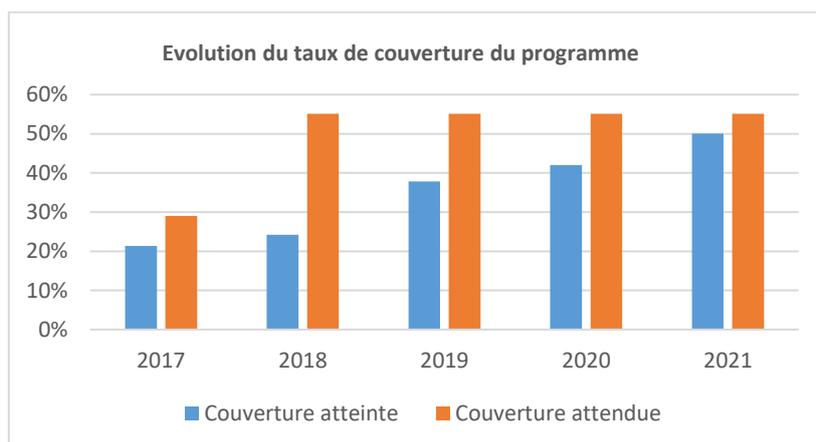
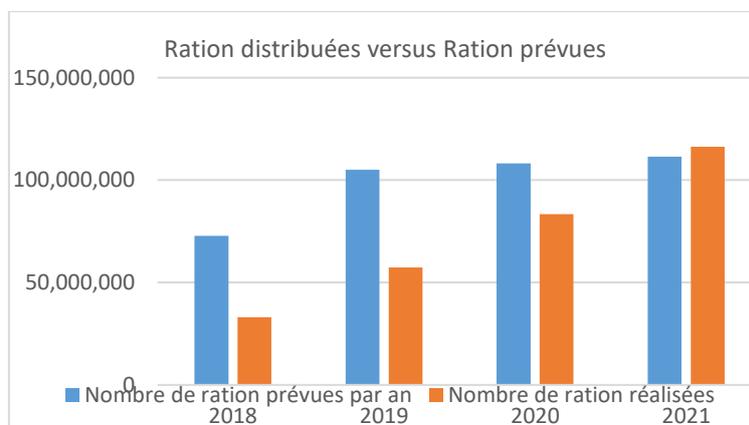


Figure 12. Comparaison du nombre de repas distribués avec le nombre de repas planifiés



ANNEXE 16 : VOLUME DISTRIBUE, ANALYSE DE LA RATION

Tableau 9. Quantité de vivres distribuées

Quantité de vivres distribuées (en T)	2019	2020	2021	TOTAL
Haricot	690,7	1792,5	475,7	2958,9
Maïs	3201,1	5164,9	3493,7	11859,8
Riz	3796,3	4879,5	6921,1	15596,9
Sel iodé	193,3	203,5	181,1	577,9
Poids jaune	696,3	179,9	1609,2	2485,4
Huile végétale	505,4	673,4	697,7	1876,6
Total	9083,1	12893,7	13378,6	35355,4

Source : base de données annuelles, données non disponibles pour 2017 et 2018

Tableau 10. Volume total comparé au volume planifié

	2017	2018	2019	2020	2021	TOTAL
Volume prévu par an (MT)	3659	12482	20265	19836	20431	76673
Volume distribué (MT)	3207	14032	9083	12894	13379	52595
Proportion	88%	112%	45%	65%	65%	69%

Données estimées pour 2017 et 2018

Figure 13. Comparaison du volume total distribué avec le volume planifié

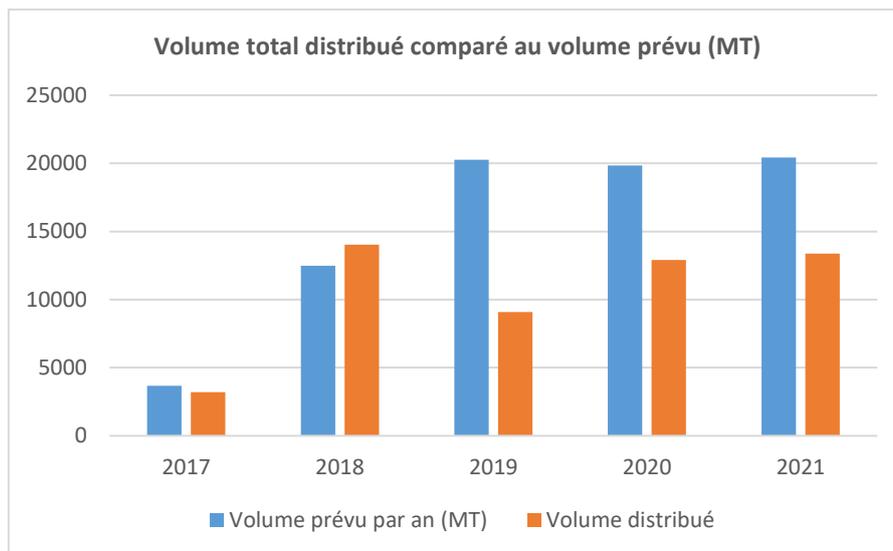
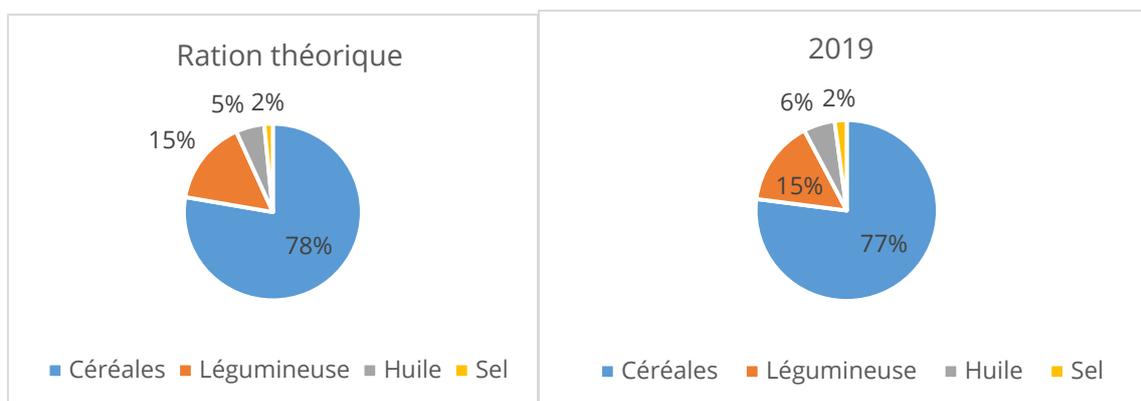
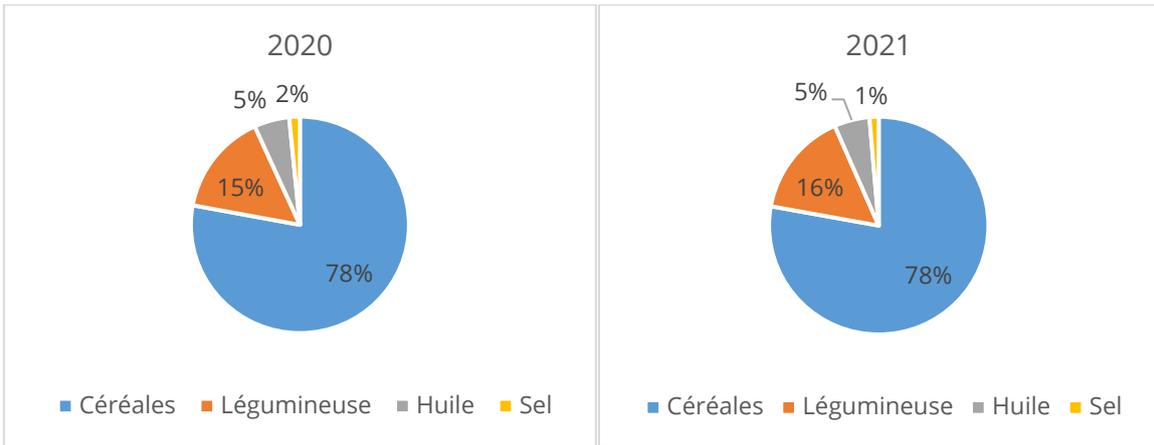


Tableau 11. Comparaison des volumes distribués selon la BDAS et volume théorique à distribuer sur la base du nombre de repas de la BDAS

		2019	2020	2021
Céréales	Valeur théorique sur la base du nombre de repas	8602	12511	17428
	Volume distribué	6997	10044	10415
Légumineuses	Valeur théorique sur la base du nombre de repas	1720	2502	3486
	Volume distribué	1387	1972	2085
Huile	Valeur théorique sur la base du nombre de repas	573	834	1162
	Volume distribué	505	673	698
Sel	Valeur théorique sur la base du nombre de repas	172	250	349
	Volume distribué	193	203	181

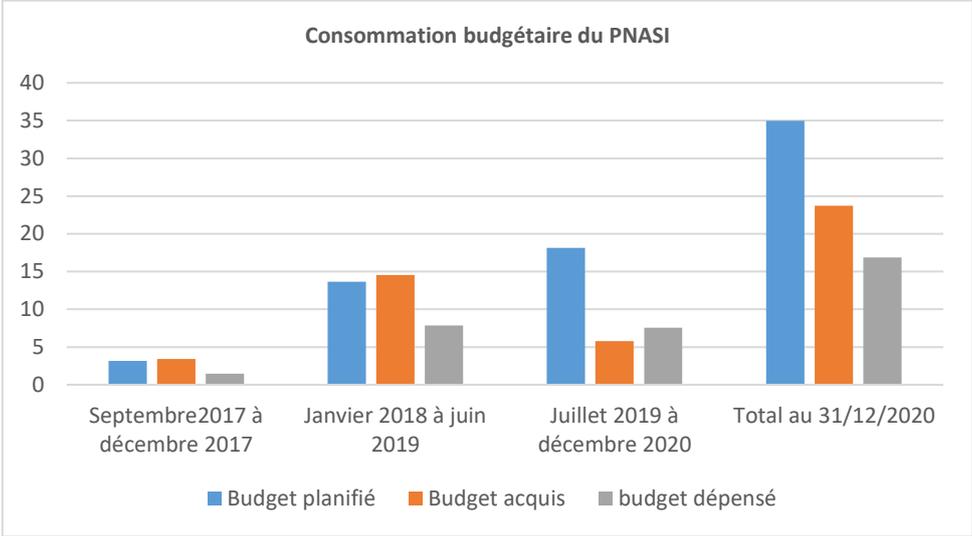
Figure 14. Comparaison des proportions de vivres distribuées avec la ration théorique





ANNEXE 17 : EVOLUTION DE LA CONSOMMATION BUDGETAIRE DU PNASI ET COMPARAISON AVEC LA PLANIFICATION

Figure 15. Consommation budgétaire du PNASI



ANNEXE 18 : ANALYSE DES UNITES DE PRODUCTION (JARDINS ET CHAMPS SCOLAIRES, UNITES D'ELEVAGE)

Figure 16. Proportion d'unité de production

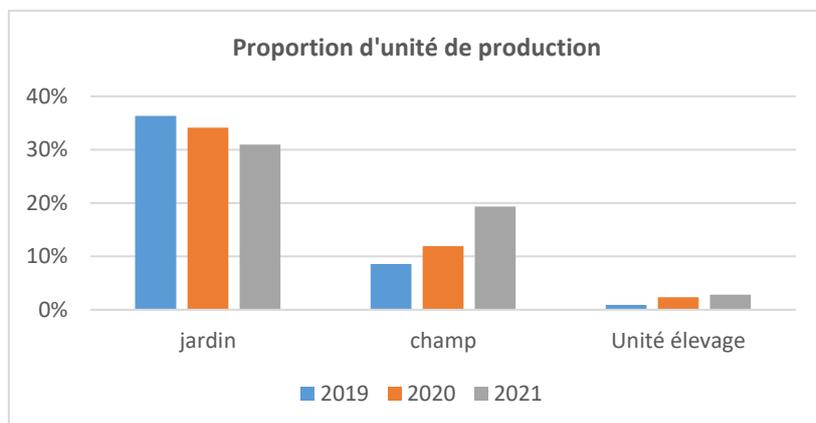
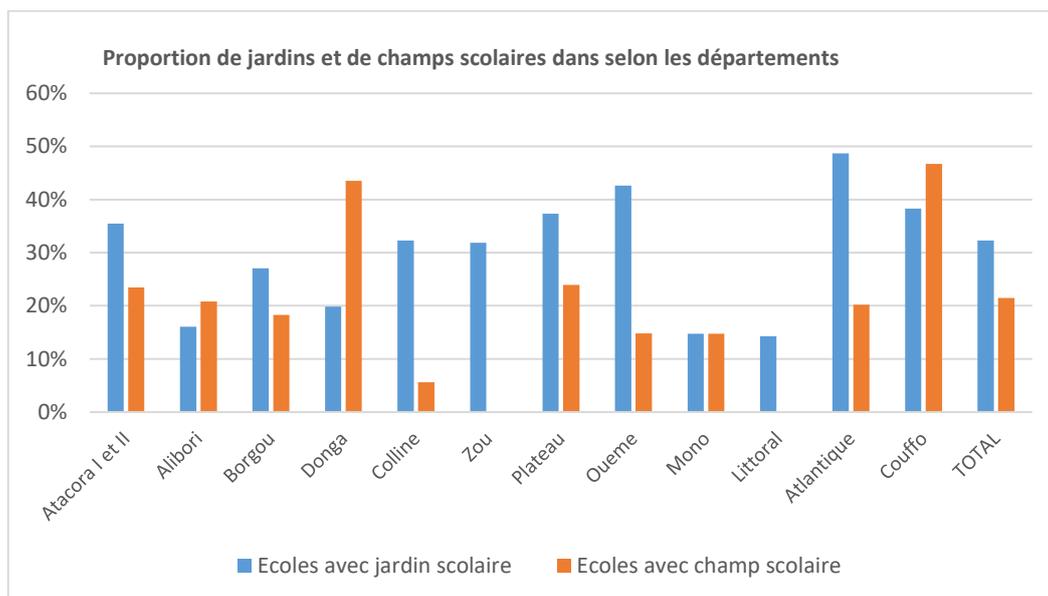


Figure 17. Unités de production selon les départements



ANNEXE 19 : ANALYSE DES CONTRAINTES IMPOSEES PAR LES PROCEDURES D'ACHATS AUPRES DE PETITS PRODUCTEURS ET DE LEUR CAPACITE A SATISFAIRE LE MARCHÉ INSTITUTIONNEL DU PNASI ET PROPOSITION DE RENFORCEMENT

Les achats effectués dans le cadre du PNASI privilégient des produits normés et compétitifs. L'approvisionnement des vivres se fait sur la base d'appel d'offres publics d'achat. Les potentiels fournisseurs remplissant les conditions du marché font l'objet d'évaluation afin de s'assurer de leur capacité de stockage, de leur capacité financière, de la disponibilité des stocks et de la disponibilité d'informations sur les expériences précédentes au cours des années antérieures. Dans la pratique, cette modalité ne présente pas de dispositions spécifiques pour les coopératives en ce qui concerne les conditions administratives et financières. Les coopératives sont donc soumises aux mêmes règles et conditions de participation que tous les autres soumissionnaires potentiels (structures commerciales, commerçants etc.). Les appels d'offres ouverts à tous permettent de : (i) : acheter à un prix compétitif ; (ii) : faciliter le contrôle de qualité ; et (iv) : assurer la mobilisation des stocks. Cependant, le recours à cette modalité d'achat réduit considérablement la chance des coopératives de producteurs à gagner des marchés.

On constate une faible participation des organisations de producteurs aux appels d'offre : trois se sont positionnées pour l'approvisionnement du PAM, mais une seule a pu terminer le processus à ce jour pour diverses raisons techniques et administratives. L'analyse de cette situation révèle plusieurs difficultés tant du côté des coopératives que du côté du PAM, affectant sérieusement l'aboutissement du processus. Les difficultés majeures sont :

- L'accès aux informations relatives aux opportunités des marchés du fait de la procédure d'accès à la plateforme de diffusion des appels d'offres¹³⁵;
- La satisfaction des exigences administratives ainsi que le montage et le dépôt des dossiers de soumission¹³⁶.
- Les exigences de qualité et le prix d'achat
- Les délais d'enlèvement et de paiement.

L'élément majeur attestant de l'aboutissement du processus et l'enlèvement du produit du magasin de la coopérative. La démarche d'immobilisation des stocks auprès des producteurs sans engagement du PAM est difficilement tenable pour les coopératives, comme l'illustre ci-dessous les propos du président d'une coopérative

« La procédure d'achat est compliquée. Dès que l'AO est lancé, le mécanisme de soumission n'est pas accessible : l'accès à la plateforme est difficile d'accès et le mécanisme de soumission est assez complexe. Ensuite, quand la coopérative formule l'intention de vente sur un volume donné, le PAM va visiter l'effectivité du stock, à partir de ce moment, le stock est immobilisé au niveau du magasin. C'est après cette étape que l'offre financière est faite. Si la proposition financière est compétitive, la coopérative doit nettoyer le produit avant de procéder au prélèvement pour l'analyse de qualité au laboratoire. Jusque-là, la coopérative n'est pas assurée qu'elle vendra son produit. Il n'est pas concevable de ne pas confirmer l'achat et demander à nettoyer le produit, prélever pour le test qualité et par la suite ne pas acheter sans aucun mécanisme de dédommagement. Tout le temps d'immobilisation du stock est une perte pour la coopérative. Il est important d'aller vers une convention cadre qui fixe les intentions d'achat sur un délai temporel fixe et définir les mécanismes d'indexation et d'ajustement des prix en fonction des fluctuations du marché ».

Président d'une coopérative

Une des difficultés majeures rencontrées par les organisations de producteurs réside dans la complexité du montage administratif des dossiers d'appels d'offres et des contrats proposés d'une part, et la faible capacité de ces organisations à souscrire à ces marchés, d'autre part. Les quantités demandées aux producteurs sont

¹³⁵ Il faut au préalable créer un compte d'accès, ce que peu d'OP font.

¹³⁶ Très peu d'OP remplissent les critères au niveau comptable.

parfois trop importantes pour la qualité demandée. Enfin, l'insuffisance d'infrastructures (entrepôts) et d'équipements (camions, lignes de nettoyage) adéquats pour la collecte, la normalisation et le stockage des produits avant la livraison et les délais, voire les retards dans les paiements après la livraison, représentent autant de contraintes pesant dans l'approche et limitant l'aboutissement des achats auprès de petits producteurs.

Tableau 12. Résumé des étapes clé de l'achat auprès des producteurs et les facteurs de risque de non aboutissement

Étapes	Mois 1	Mois 2	Mois 3	Mois 4	
Évaluation continue des fournisseurs pour tenir à jour une liste de fournisseurs approuvés					
Confirmation des quantités, des échéances et des spécifications des aliments	A partir de ce moment, le stock de produit est bloqué dans le magasin de la coopérative et ne peut plus effectuer de transaction sur ce produit bien qu'il n'ait pas une garantie que son produit sera vendu				
Élaboration et publication de l'appel d'offre	La publication de l'offre doit couvrir des délais précis. Pour accéder au DAO, il faut avoir un compte d'accès à la plateforme				
Soumission des dossiers	Faible capacité à monter un dossier complet, avec toutes les pièces requises				
Sélection du fournisseur le plus approprié		Faible compétitivité de coopératives			
Définition des termes contractuels		Création du profil de fournisseur, envoi des sacs, notification de l'adjudicataire, levé. Difficulté des coopératives à fournir les pièces administratives, risque d'annulation de la procédure			
Prélèvement pour l'analyse du produit au Laboratoire			Peut prendre du temps au-delà de 4 semaines, pendant ce temps, les prix changent sur le marché		
Signature du contrat de fourniture entre l'acheteur et le fournisseur			Notification de l'adjudicataire, envoi des sacs, levé		
Paiement des produits reçus				15-30 jours après l'enlèvement	

ANALYSE DES CAPACITE DES PRODUCTEURS LOCAUX A SATISFAIRE LES EXIGENCES DU PAM POUR L'APPROVISIONNEMENT DES CANTINES SCOLAIRES

Les achats effectués dans le cadre du PNASI privilégient des produits normés et compétitifs. Bien qu'à ce jour, les volumes achetés directement auprès des producteurs sont insignifiants, cela ne remet pas en cause leur capacité à respecter les exigences du codex alimentarius. Les différentes expériences montrent la capacité des producteurs à mettre sur le marché des produits respectant les normes :

- les producteurs de l'Union communale des producteurs de Djidja ont pu approvisionner le PAM avec du maïs qui respecte les normes,
- les commerçants privés qui approvisionnent le PAM, collectent les produits sur le marché local,
- le Catholic Relief Service (CRS) gère directement les approvisionnements de maïs, riz étuvé et du niébé pour les cantines scolaires, en passant des appels d'offres avec les coopératives de producteurs et productrices tout en respectant les normes du Codex Alimentarius.
- la société SOCIA-Bénin, spécialisée dans la transformation du maïs est le principal fournisseur du gritz à la Société Béninoise de Brasserie (SOBEBRA). Celle-ci s'approvisionne en maïs auprès des réseaux de producteurs béninois. Le volume annuel moyen de maïs acheté auprès des producteurs est de 8000 tonnes.
- La Coop DICPA, à travers son réseau de producteurs peut fournir 5000 tonnes de maïs. Elle dispose d'une capacité allant à 10000 tonnes.

Cependant, les problèmes de respect des normes de qualité se posent moins au niveau du maïs et du niébé que du riz.

En outre, le modèle « *Purchase for progress* » (P4P), promu par le PAM a permis de démontrer que les marchés institutionnels peuvent procurer des revenus aux producteurs tout en leur assurant des opportunités de renforcement des capacités en vue de leur professionnalisation (source : WFP, 2015: P4P Purchase for Progress The Story *Connecting farmers to markets*). En Afrique de l'Ouest quatre pays ont bénéficié du P4P à savoir le Burkina Faso, le Ghana, le Mali et la Sierra Léone. Au cours de cette phase pilote, plus de 177 millions de dollars US ont été déboursés pour acquérir environ 450 000 tonnes de denrées alimentaires, soit directement auprès des OP et des petits et moyens commerçants, soit à travers des bourses commerciales et les systèmes de réception d'entrepôts. Les petits exploitants, estimés à plus d'un million dans les 21 pays couverts par le programme, ont également vendu plus de 60 millions de dollars US de vivres aux acheteurs publics et privés autres que le PAM (minoteries privées, entreprises agroalimentaires, programmes d'alimentation scolaire, réserves alimentaires nationales, hôpitaux).

Fort de ces éléments, les producteurs peuvent assurer l'approvisionnement du PAM. Les facilités pour inciter l'insertion des petits producteurs et de leurs organisations sur les marchés institutionnels doivent prendre en compte (i) : l'allègement des mesures administratives à travers la révision des procédures, (ii) : les mesures de commercialisation par l'attribution de quotas et la planification des achats et délais de livraison à travers l'élaboration des contrats à termes (qui offrent une garantie d'écoulement des produits pour les OP, et une garantie d'approvisionnement pour l'acheteur) avec des modalités claires sur la définition des prix, (iii) : les mesures de renforcement des capacités (techniques et matériels) producteurs et de leurs organisations à travers différentes formations sur les procédures et la qualité des produits. Trois piliers à savoir, les partenariats avec les producteurs, et l'apprentissage et partage des connaissances entre les acteurs sous-tendent cette démarche.

Recommandations pour le renforcement des capacités des producteurs locaux et organisations de producteurs (OP) pour satisfaire les exigences qualité et répondre au marché institutionnel

1. **Renforcement institutionnel:** (i) : Sensibilisation des élus et des membres des OP sur les marchés institutionnels et la commercialisation groupée ; (ii) : Sensibilisation des élus et membres sur les questions juridiques et pratiques administratives, financières et comptables, (iii) : Appui dans la mise en place et/ou l'appropriation des outils de gestion comptable et financière.

2. **Renforcement des capacités techniques** (i) : Sessions de renforcement des capacités à l'endroit des techniciens et élus des OP sur les manifestation d'intérêt, les appels d'offres et les techniques de de soumission de dossiers ; (ii) : Sessions de renforcement des capacités à l'endroit des techniciens et élus des OP sur la gestion et l'entretien des stocks de produits vivriers (notion de qualité) ; (iii) : Sessions de renforcement des capacités à l'endroit des membres des OP sur la gestion des opérations post-récolte des produits destinés aux marchés institutionnels

3. **Renforcement des capacités infrastructurelles et logistiques** : (i) Appui dans la mise aux normes (réfection) des infrastructures de stockage à leur disposition, (ii) : Appui dans l'équipement des infrastructures de stockage à leur disposition en matériels de base pour assurer une bonne conservation des produits, (iii) : Vulgarisation et la diffusion au niveau des OP des bonnes pratiques et approches d'entretiens des infrastructures de stockages et des produits vivriers stockés ; (iv) : Accompagnement des OP dans la mise en place des unités de contrôles préliminaires de la qualité des produits destinés à la vente groupée lors de la collecte et du stockage.

4. **Renforcement des dispositifs d'apprentissage** : Appui au renforcement des capacités des OP en capitalisation des expériences centrée sur la mise en marché des produits et la commercialisation groupée,

ANNEXE 20 : ANALYSE GENRE DANS LES COMITE DE GESTION DES CANTINES SCOLAIRES INTEGREES

Tableau 13. Quelques données sur la parité dans les comités de gestion

Département	Nombre d'écoles	Genre et nombre dans les CGCSI		Pourcentage des femmes	Postes clés des femmes dans les CGCSI				Nombre d'écoles dans lesquelles les femmes participent aux prises de décisions aux AG	Taux moyen de participation des femmes aux AG et autres réunions (%)
		Hommes	Femmes		Présidente	Magasinière	Trésorière	Total		
ALIBORI	342	1494	253	14,48%	15	32	95	142	317	18%
BORGOU	483	1 888	583	23,59%	50	77	227	354	452	27%
DONGA	297	1173	296	20,15%	11	39	169	219	247	29%
ATACORA	632	2 483	724	22,58%	62	133	341	536	531	26%
COLLINES	321	1155	486	29,62%	35	68	214	317	270	37%
ZOU	357	1 146	628	35,40%	60	66	220	346	352	50%
COUFFO	257	986	299	23,27%	28	137	181	346	246	40%
MONO	261	940	425	31,14%	48	92	151	291	251	51%
ATLANTIQUE_LITT	290	997	497	33,27%	54	60	197	311	258	46%
PLATEAU	312	1005	555	35,58%	53	104	222	379	265	51%
OUEME	297	925	586	38,78%	44	101	200	345	247	58%
TOTAL	3849	14192	5332	27,31%	460	909	2217	3586	3436	39%

Source : tableau communiqué par le bureau de Parakou

ANNEXE 21 : ESTIMATION THEORIQUE DU COÛT DE LA RATION SUR LA BASE DES ELEMENTS DU DOCUMENT DE PROJET

Tableau 14. Estimation du prix de revient d'une ration pour le programme PNASI – période juillet 2019- Décembre 2020

Approximation coût PNASI*	Septembre 2017- Juin 2019	Juillet 2019- Décembre 2020
Nombre de MT distribuées	15 617	16 861
Calcul du nombre de rations livrées**	80 917 098	87 362 694
Coût total du PNASI pour la période en CFA	8 778 318 535	7 558 634 436
Valeur des vivres acquis (y compris la valorisation des donations de riz)	6 504 000 000	4 412 950 000
% des vivres distribuées	73,95%	66,63%
Estimation valeur des vivres non livrées	1 519 984 800	1 149 573 475
Coût de la ration livrée en CFA	90 FCFA	73 FCFA
Valorisation de la participation communautaire	25 FCFA	25 FCFA
Coût de revient estimatif global	115 FCFA	98 FCFA

*Les données proviennent des rapports d'activités du PNASI et du bilan financier pour les mêmes périodes : Septembre 2017- Juin 2019 et Juillet 2019- Décembre 2020

** Il s'agit du nombre de rations théoriques, calculé sur la base du volume distribué et du poids de la ration de 193g.

Tableau 15. Estimation du prix de revient d'une ration pour le programme PNASI – période juillet 2019- Décembre 2020, sur la base du nombre de ration distribuées relevé dans la BDAS

Approximation coût PNASI*	Juillet 2019- Décembre 2020
Nombre de ration distribuées	112 314 000
Coût total du PNASI pour la période en F CFA	7 558 634 436
Valeur des vivres acquis en F CFA	4 412 950 000
% des vivres distribuées	66,63%
Estimation valeur des vivres non livrées (FCFA)	1 149 573 475
Coût de la ration livrée en CFA	57 FCFA
Valorisation de la contribution communautaire	25 FCFA
Coût de revient estimatif global	82 FCFA

**Données financières provenant du rapport PNASI Juillet 2019 – Décembre 2020, nombre de rations distribuées provenant des BDDs*

ANNEXE 22 : DETAILS SUR LES LIVRAISONS DE VIVRES DANS LES ECOLES

Le travail pour aboutir à un plan d'allocation des vivres consolidé prend deux semaines et la mise en place des vivres s'étale ensuite sur un mois. Les périodes de mise à disposition des vivres sont connues de tous les acteurs et semblent judicieuses pour i) permettre une mise des vivres en septembre sur la base d'un effectif estimé, ii) un ajustement des quantités sur la base d'une stabilisation des effectifs en début novembre (livraison mi-décembre), une dernière livraison en mars-avril pour le troisième trimestre en ajustant selon la réalité des stocks existants et des effectifs afin de tendre vers un stock 0 en fin d'année scolaire.

	Jun	Juillet	Août	Septembr e	Octobre	Novembr e	Décembre	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai
Préparation et validation des plans d'allocation	Les prévisions sont faites sur la base des effectifs de l'année scolaire précédente				Préparation du deuxième plan de distribution sur la base des effectifs stabilisés				Préparation du troisième plan de distribution avec optimisation des stocks de fin d'année			
On s'assure que tout est en ordre pour le déploiement des vivres, il se tient un groupe de travail pour analyser les disponibilités, les commandes, et dates attendues de réception		X			X					X		
Réunion du groupe d'activité en interne (Programme, procurement, super chain working group)		X			X					X		
Préparation des magasiniers par rapport à la réception des magasins			X			X				X		

	Jun	Juillet	Août	Septemb e	Octobre	Novembr e	Décembre	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai
Distribution dans les écoles : 3-4 semaines		X	X			X	X			X	X	

ANNEXE 23 : ANALYSE DES RUPTURES ET GESTION DE STOCK

Tableau 16. Nombre d'écoles avec rupture de stock au cours du mois de novembre

	Maïs	Riz	Haricot	Poids Jaune	Huile végétale	Sel iodé
2020	36	5	321	9	8	11
2020 (% des écoles)	1,2%	0,2%	10,4%	0,3%	0,3%	0,4%
2021	75	2	343	18	12	20
2021 (% des écoles)	2,3%	0,1%	10,6%	0,6%	0,4%	0,6%

Tableau 17. Nombre d'écoles selon les stocks des différents vivres à fin juin 2021

	TOTAL	Mais	Riz	Haricot	Pois Jaune	Huile	Sel
Stock TOTAL (en Tonnes)	292,084	35,688	203,593	7,094	12,769	7,613	25,327
Ecoles avec un stock > 500 kg	Nombre	4	143	0	0	0	0
	%	0,1%	4,4%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Ecoles avec un stock entre 50kg et 500kg	Nombre	207	431	37	84	3	18
	%	6,4%	13,3%	1,1%	2,6%	0,1%	0,6%
Ecoles avec un stock <50kg	Nombre	3021	2658	3191	3148	3229	3212
	%	93,5%	82,2%	98,7%	97,4%	99,9%	99,4%

ANNEXE 24 : ANALYSE DES TAUX DE RECOUVREMENT

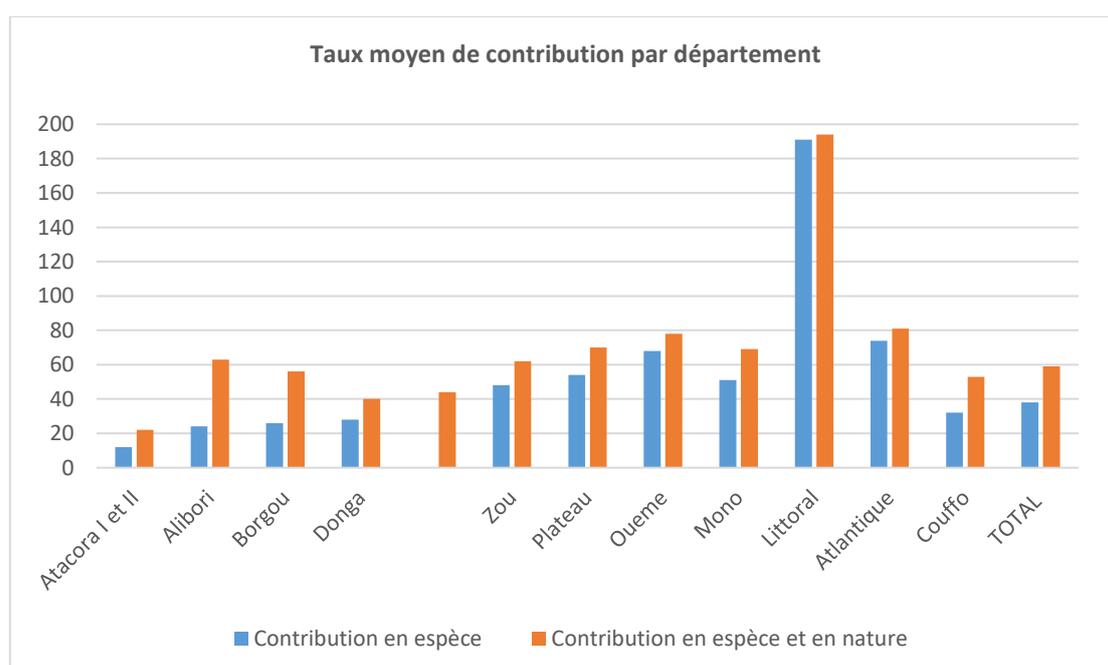
Tableau 18. Evolution du taux de recouvrement calculé sur la base des cotisations seules

Valeur du taux de recouvrement	Janvier 2020		Octobre 2021	
	Nombre Ecoles	%	Nombre Ecoles	%
Taux = 0%	167	6%	529	16%
0 < Taux < 50%	2023	71%	1550	48%
50 < Taux < 100%	415	15%	994	31%
>100%	248	9%	134	4%

Tableau 19. Evolution du taux de recouvrement calculé sur la base des cotisations et dons en nature valorisés

Valeur du taux de recouvrement		Janvier 2020		Octobre 2021	
		Nombre Ecoles	%	Nombre Ecoles	%
Taux = 0%		52	2%	7	0%
0 < Taux < 50%		2030	71%	1323	41%
50 < Taux < 100%		474	17%	1547	48%
>100%		297	10%	331	10%

Figure 18. Taux de recouvrement moyen par département (calculé sur la base des cotisations seules et sur la base des cotisations et dons en nature valorisés)



ANNEXE 25 : TAUX DE PERFORMANCE DU PROGRAMME

Tableau 20. Taux de fréquentation scolaire

	GARCONS	FILLES	TOTAL
2018 (source ACR)	82,9	80,2	81
2019 (source ACR)	96	94	95
2020 (Source ACR)	92,5	85,5	89
2021 (Source : calculé par M&E PAM sur la BDAS 2021)	87,81	87,27	87,57

Tableau 21. Taux de rétention scolaire

	GARCONS	FILLES	TOTAL
2018 (Non disponible dans les ACR)	ND	ND	ND
2019 (source ACR)	94,5	95	94,5
2020 (Source ACR)	81	88	85
2021 (Source : calculé par M&E PAM sur la BDAS 2021)	87,18	85,9	86,54

ANNEXE 26 : ANALYSE DES EFFECTIFS ET DE LEUR EVOLUTION

Tableau 22. Effectif par section et par an dans les écoles bénéficiaires du PNASI

		CI	CP	CE1	CE2	CM1	CM2	TOTAL
2019	Garçons	73974	57061	46241	35680	29389	20262	262607
	Filles	62642	47906	38026	29430	23408	14681	216093
	TOTAL	136616	104967	84267	65110	52797	34943	478700
2020	Garçon	76270	74446	50864	47846	30371	27908	307705
	Fille	65131	62514	42382	39559	23915	21331	254832
	TOTAL 2020	141401	136960	93246	87405	54286	49239	562537
2021	Garçon	87923	72357	59974	48831	35340	26183	330608
	Fille	75020	61252	50776	40826	28320	20123	276317
	TOTAL 2021	162943	133609	110750	89657	63660	46306	606925

Figure 19. Evolution des effectifs totaux dans els écoles bénéficiaires du PNASI

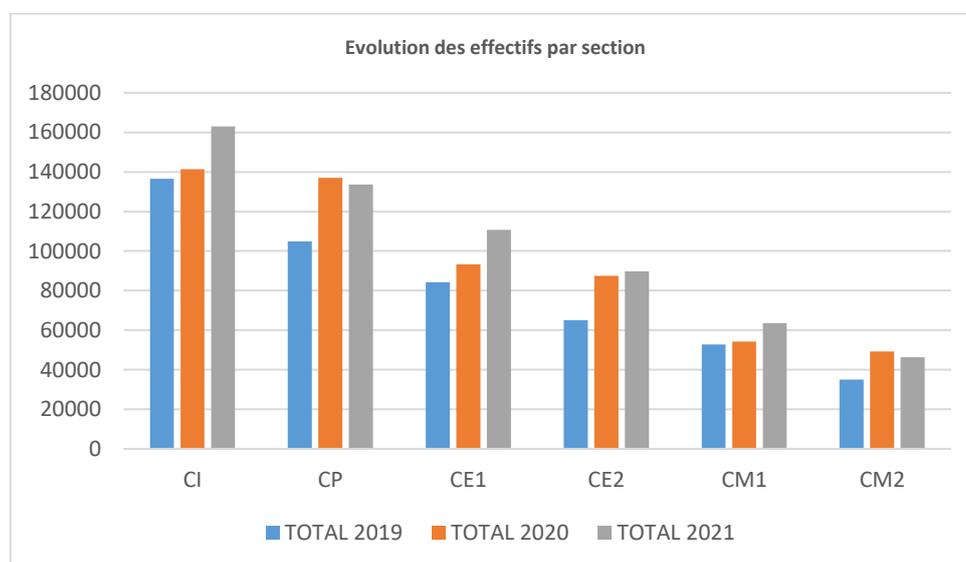
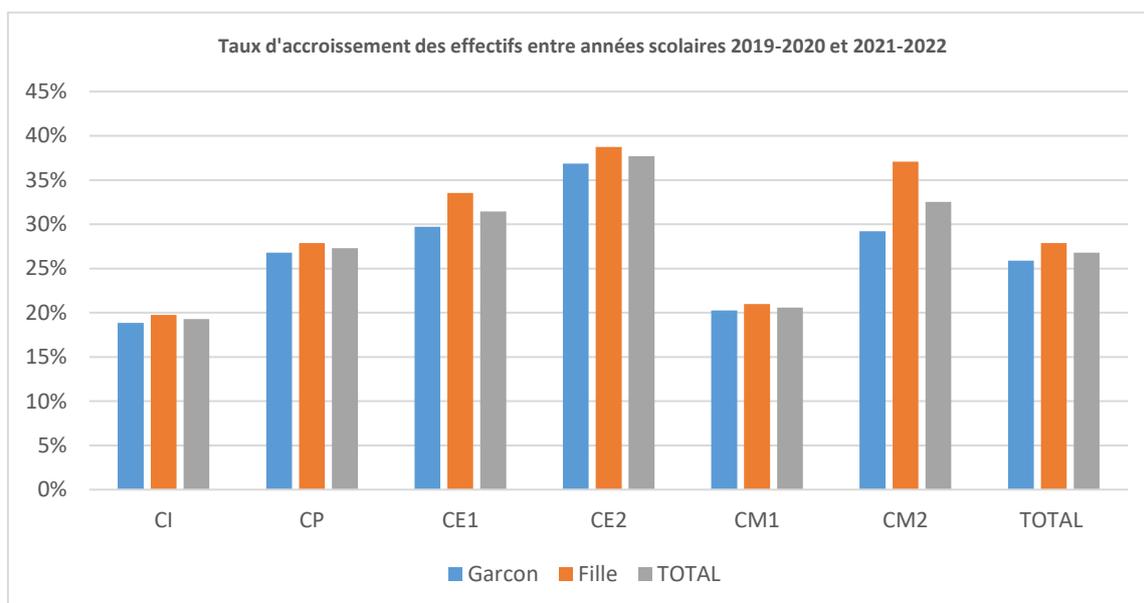


Tableau 23. Taux d'accroissement des effectifs dans les écoles bénéficiaires du PNASI

		CI	CP	CE1	CE2	CM1	CM2	TOTAL
Taux d'accroissement entre 2020 et 2020	Garçon	3,1%	30,5%	10,0%	34,1%	3,3%	37,7%	17,2%
	Fille	4,0%	30,5%	11,5%	34,4%	2,2%	45,3%	17,9%
	TOTAL 2020	3,5%	30,5%	10,7%	34,2%	2,8%	40,9%	17,5%
Taux d'accroissement entre 2020 et 2021	Garçon	15,3%	-2,8%	17,9%	2,1%	16,4%	-6,2%	7,4%
	Fille	15,2%	-2,0%	19,8%	3,2%	18,4%	-5,7%	8,4%
	TOTAL 2021	15,2%	-2,4%	18,8%	2,6%	17,3%	-6,0%	7,9%

Figure 20. Taux d'accroissement des effectifs dans les écoles bénéficiaires du PNASI entre les années scolaires 2019-2020 et 2021-2022



ANNEXE 27 : VERBATIMS SUR L'IMPACT DE LA CANTINE

« Avec la cantine, on a plus de temps car on n'a plus besoin de préparer à manger le matin pour le repas de midi. On peut partir dans les champs de bonne heure à 8 heures, alors qu'avant on partait à 11H. On prépare directement à manger dans le champ pour nous et nos maris. Les enfants petits viennent avec nous. Nous n'avons pas développé d'autres activités parce que dans le village il n'y a rien à faire et on ne sait pas faire autre chose que les travaux agricoles. Mais on passe plus de temps aux cultures. Quand on a fini de travailler dans le champ familial, on va sur notre champ. On pense augmenter la surface et avoir plus d'argent. Quand on des revenus en plus, avant on achetait des pagnes, mais maintenant avec la présence de l'animateur et la sensibilisation de la famille on a compris que c'était mieux de garder l'argent pour les dépenses de santé ou pour la scolarisation des enfants. On est fières de participer aux dépenses du ménage, on en discute avec les hommes et cela a amélioré notre relation au sein de la famille ».

Discussion avec un groupe de femmes bénéficiaires, école de WAKARO dans le département du Bourgou

« On a gagné du temps, avant on devait couper la journée et on ne pouvait pas toujours finir le travail comme il faut dans les champs. Il y a surtout moins de stress dans la famille, car avant on pensait toujours aux enfants qui doivent rentrer pour manger ».

Discussion avec un parent d'élève, école de Zakamandou

« Dans le village, on ne peut pas trop augmenter les surfaces cultivables, car il y a pas trop de terres et surtout il faut avoir les semences. Mais les gens ont pu avoir des activités en plus, comme on est à côté du goudron, il y en a qui ont une petite activité de taxi moto et d'autres qui ont développé un petit commerce ».

ANNEXE 28 : CARTOGRAPHIE DES CONSTATS, CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

Recommandations	Conclusions	Constatations
<p>Recommandation 1 : Ancrer le PNASI dans un paysage institutionnel propice à un fonctionnement durable de l'alimentation scolaire, en poursuivant les réflexions engagées pour identifier l'Institution Nationale chargée de l'Alimentation Scolaire, encadrant un comité Technique dont le rôle sera élargi au-delà de la conception du modèle, en renforçant le rôle régalién de l'Etat dans la conduite et le contrôle du programme dépassant le secteur de l'Education et en officialisant les rôles et responsabilités de chacun dans un manuel de procédure : PAM, niveau central et services déconcentrés de l'état et ONGs,</p>	Conclusion 1	SQ2.1, I10 SQ3.3, I27. SQ5.1, I34 et I35.
	Conclusion 3	SQ3.3, I26, I23 et I27. SQ2.5, I18 et I19.
	Conclusion 5	SQ4.1, I30., SQ5.1, I35 SQ5.2, I36 et I37
<p>Recommandation 2: Accompagner le transfert dans les départements au niveau décentralisé en renforçant le rôle des structures déconcentrées et des démembrements (à mettre en place) de l'Institution Nationale en charge du PNASI, en s'appuyant sur un plan de transfert allégeant la présence du PAM et modulant celle des ONGs sur le terrain dans un rôle de suivi/accompagnement s'inscrivant dans la durée aussi bien sur le plan opérationnel que contractuel, ainsi que sur une stratégie de mobilisation communautaire sur le long terme claire et opérationnelle et le renfort du rôle des municipalités pourvues d'un budget.</p>	Conclusion 1	SQ2.1, I10 SQ5.1, I34 et I35. SQ3.3, I27
	Conclusion 3	SQ3.3, I26, I23 et I27. SQ2.5, I18 et I19.
	Conclusion 5	SQ4.1, I30., SQ5.1, I35 SQ5.2, I36 et I37
	Conclusion 6	SQ3.3, I27, SQ4.1, I31, SQ4.2, I33 SQ5.3, I39 et I40 SQ6.1 I41,I42 SQ6.2. I43, I44
	Conclusion 8	SQ1.1. I2 et I3, SQ2.1, I10 SQ5.2, I37
<p>Recommandation 3 : Améliorer durablement la redevabilité de l'ensemble du projet avec un cadre de résultats exhaustif pour toutes les composantes, pourvu d'indicateurs désagrégés par genre et un système de suivi fiable, partagé et exploitable par les différentes parties prenantes, en insistant sur l'inscription de</p>	Conclusion 4	SQ1.4, I8 et I9 SQ3.3, I24
	Conclusion 5	SQ4.1, I30.,

<p>résultats attendus clairs, mesurables pour les composantes 2 et 3 et en allégeant la base de données de l'Alimentation Scolaire pour la transférer au MEMP et l'intégrer dans les statistique scolaires.</p>		<p>SQ5.1, I35 SQ5.2, I36 et I37</p>
<p>Recommandation 4 : Construire un cadre favorable à l'opérationnalisation de la stratégie des achats locaux privilégiant les circuits courts autour des écoles, en assurant sa déclinaison efficace dans les Pôles de Développement Agricole pour le renforcement des capacités des coopératives et des producteurs par des approches d'accompagnement, en assouplissant la procédure d'achat dans un soucis de compatibilité des délais et normes avec les systèmes d'exploitation locaux et en créant un groupe de travail sous l'égide du MAEP, associant l'ensemble des parties prenantes.</p>	<p>Conclusion 1</p>	<p>SQ2.1, I10 SQ5.1, I34 et I35. SQ3.3, I27</p>
	<p>Conclusion 6</p>	<p>SQ3.3, I27, SQ4.1, I31, SQ5.3, I39 et I40 SQ4.2, I33</p>
	<p>Conclusion 7</p>	<p>SQ1.3, I7 SQ2.1, I10 et I12 SQ2.2, I13, SQ3.3, I22 SQ3.3, I27, SQ6.1, I45 SQ6.2. I47,</p>
	<p>Conclusion 10</p>	<p>SQ1 .3, I7 SQ1.4, I9 SQ2.2, I13 SQ5.2, I37 et I38</p>
<p>Recommandation 5 : Promouvoir une approche multisectorielle d'échelle pour améliorer considérablement l'accès à l'eau potable dans les écoles et maximiser l'impact en nutrition en œuvrant par un rapprochement avec le Secrétariat Permanent de Conseil pour l'Alimentation et la Nutrition, tout en se concentrant au niveau opérationnel sur la fourniture de repas et l'amélioration de la qualité en bout de chaine avec l'implication des Services Techniques déconcentrés de l'Agriculture dans le suivi des jardins (qualité et régularité des apports en produits frais) et la préparation des repas.</p>	<p>Conclusion 2</p>	<p>SQ2.1, I10 SQ2.3, I14</p>
	<p>Conclusion 6</p>	<p>SQ3.3, I27, SQ4.1, I31, SQ4.2, I33 SQ5.3, I39 et I40 SQ6.1 I41,I42 SQ6.2. I43, I44</p>
	<p>Conclusion 8</p>	<p>SQ1.1. I2 et I3, SQ2.1, I10 SQ5.2, I37</p>
	<p>Conclusion 9</p>	<p>SQ1.1, I1 et I3 SQ2.1, I10</p>

		SQ2.4, I16 SQ6.1, I42.
	Conclusion 10	SQ1 .3, I7 SQ1.4, I9 SQ2.2, I13 SQ5.2, I37 et I38
<p>Recommandation 6 : Valoriser le rôle des femmes dans le programme, notamment celui des cuisinières en mettant fin à la pratique du bénévolat pour la préparation des repas et utiliser le PNASI comme un vecteur de changement en matière d'égalité des sexes et de promotion de la femme dans le développement économique et social de la société béninoise en intégrant une approche transformative du genre dans le document de projet pour l'ensemble des composantes et en veillant à maximiser l'impact sur les facteurs de changements sociaux et économique au sein du ménage par un renforcement du rôle des femmes.</p>	Conclusion 5	SQ4.1, I30., SQ5.1, I35 SQ5.2, I36 et I37
	Conclusion 6	SQ3.3, I27, SQ4.1, I31, SQ4.2, I33 SQ5.3, I39 et I40 SQ6.1 I41,I42 SQ6.2. I43, I44
	Conclusion 7	SQ6.1, I45 SQ6.2. I47,
	Conclusion 10	SQ1 .3, I7 SQ1.4, I9 SQ2.2, I13 SQ5.2, I37 et I38

ANNEXE 29 : BIBLIOGRAPHIE

DOCUMENTATION RELATIVE PNASI - principaux documents et outils mobilisés

PAM/MEMP (2017) Document de projet du programme national d'alimentation scolaire intégré (PNASI) - avec CL et CR

Accord PAM - Gouvernement - Juillet 2017

Révisions du Budget : Addendum n°2 de décembre 2018

Arrêté portant création du Comité de coordination et de Suivi de la mise en œuvre du PSP 2019- 2023 du PAM

Arrêté portant création et mise en place de la Cellule présidentielle de suivi et du fonctionnement des établissements scolaire et universitaire, août 2017

Courrier du PAM au MPD : Mise en œuvre du plan Stratégique Pays – Comité de Pilotage, (356/PAM2019/MAN) ; 5 juillet 2019

Proposition de feuille de route pour un modèle d'alimentation scolaire

Compte rendu de la réunion du comité technique du PSP 2019 – 2023 du PAM

Rapport d'activité PNASI - PAM – sept 2017-Juin 2019

Rapport d'activité PNASI - PAM – Juillet 2019 – Décembre 2020

Enquête de référence du PNASI - Juin 2017

BdAS 2019, 2020 et 2021 transmises par le M&E du PAM

Collecte d'information Genre, synthèse

Base de données (5 bases) du PDM 2021

Indicateurs de performance des programmes d'alimentation scolaire au Bénin, Octobre 2021

Guide des acteurs de collecte de la chaîne d'information dans les écoles à cantine

Liste actualisée des écoles à cantines Octobre 2021

Tableau des partenaires CSP Benin, consolidé

Rapports des partenaires ONG,

Contrats entre le PAM et les ONGs

Rapports de formation des ONG

Rapports de supervision du PAM

Atelier d'information et de plaidoyer auprès des autorités locales du Nord Bénin, novembre 2020

Atelier d'information des membres de l'association nationales des communes du Bénin sur le PNASI, Mai 2020

PAM Bénin Revue annuelle de performance du PSP mi 2021

PAM Benin : Evaluation à mi parcours du plan de Performance annuel 2019- 2020

Rapport d'atelier sur l'exécution du PNASI PAM/MEMP/UPS/ONG, Août 2019

Rapport d'atelier bilan du PNASI, août 2018

Rapport d'atelier avec les parties prenantes sur l'identification des besoins en renforcement des capacités nationales, janvier 2022

Atelier de démarrage du processus d'élaboration du modèle national d'Alimentation scolaire, Janvier 2020

PAM MasterCard (2018), Programme d'alimentation scolaire du Bénin - Analyse Coût-Bénéfice.

Choithrams' integrated school feeding project in Benin Annual Report - School year 2019-2020

Support to WFP's school feeding programme in Benin by the Choithrams International Foundation Synthesis Report (2015-2021)

Rapport d'étapes des activités Juin 2021, Rapport Bailleur Pays bas

Evaluation conjointe à mi-parcours du Programme National d'Alimentation Scolaire Intégré (PNASI), Mai 2019

Réponse conjointe du PAM Bénin et du MEMP aux recommandation de l'évaluation décentralisée du PNASI, Février 2020

Rapport des séances de Renforcements de Capacités des Petits Producteurs (RCPP), Projet RECOBA, Bénin

Présentation PAM : Les achats de vivres auprès des petits producteurs, juin 2021

Stratégie d'approvisionnement des cantines scolaires en vivres à partir de la production locale et son plan d'action 2020- 2021

MOU entre le PAM et le MAEP fixant les conditions et modalité de mise en œuvre de la stratégie d'approvisionnement des cantines scolaires en vivres à partir de la production locale

Cartographie des petits producteurs et identification des besoins en renforcement de capacité

PAM ; Etude sur l'état nutritionnel des écoliers au bénin, Résultats dans les écoles pilotes du nouveau modèle de cantines scolaires, janvier 2022

PAM Bénin ; Modélisation de la contribution financière dans les écoles pilotes du modèle national d'alimentation scolaire

DOCUMENTS PAM BENIN

PAM Benin : Plan Stratégique Pays (2019 – 2023)

PAM Benin : Standard Project Report 2017

PAM Benin : Standard Project Report 2018

PAM Benin : Standard Project Report 2019

PAM Benin : Standard Project Report 2020

PAM Benin : Diagnostic des contraintes et recommandations pour le fonctionnement du projet d'alimentation scolaire du gouvernement, juin 2017

DOCUMENTS PAM - POLITIQUE OUTILS

WFP 2012 : guidelines for developing National School Feeding Strategy

WFP 2017 : Evidence of the benefits of school meal

WFP School Feeding strategy 2020 -2030

WFP - SABER 2014 : About and Methodology

WFP 2020 : Home grown school feeding in West and Central Africa

Donald Bundy et al. (2009). Rethinking School Feeding: Social Safety Nets, Child Development, and the Education Sector. WFP and the World Bank

PAM (2013), Révision de la politique en matière d'alimentation scolaire

PAM La situation de l'Alimentation Scolaire dans le monde, 2020

WFP, 2015: P4P Purchase for Progress The Story *Connecting farmers to markets*).

CADRE POLITIQUE BENIN, documents nationaux

PND (2018-2015), Plan National de Développement

PAG 2016-2021 – Programme D'Action du Gouvernement 2016 -2021

PSDSA (2025), Plan Stratégique de Développement du Secteur Agricole

PNIASAN 2017 – 2021, Plan National d'Investissements Agricoles et de Sécurité Alimentaire et Nutritionnelle

PSRSA (2016), Plan Stratégique de Relance du Secteur Agricole

PSDAN (2009), Plan Stratégique de Développement de l'Alimentation et de la Nutrition

PSE post 2015, Plan sectoriel de l'éducation post 2015 (2018-2030)

PDDSE : Note de performance des ministères en charge de l'éducation, secteur de l'Education, Juin 2021

PNPG (2009), Politique nationale de la promotion du genre

PHPP (2014), Politique holistique de protection sociale

Annuaire statistiques des Ecoles Primaires Publiques - Source Statistique du MEMP 2020

AFD/DANIDA (2012), Evaluation à mi-parcours du Plan décennal de développement du secteur de l'éducation du Bénin 2006-2015

PAM (2017), Analyse Globale de la Vulnérabilité et de la Sécurité Alimentaire, République du Bénin.

CRS (2013), Cantines scolaires au Bénin pour améliorer l'inscription et la rétention des élèves en partenariat avec les associations de Parents d'élèves. Défis et leçons apprises. Maureen Magee.

SABER (2017), Approche systémique pour améliorer les résultats de l'éducation, République du Bénin (rapport de synthèse et rapport d'atelier), WB.

Garnier & Gbènou (2010), Évaluation de l'efficacité des différents types de cantines scolaires au Bénin.

PNUD (2018), Contribution nationale volontaire a la mise en œuvre des ODD au forum politique de haut niveau - New-York, juillet 2018

ENSAV (2012), Enquête Nationale de la Sécurité Alimentaire et de la Vulnérabilité, MAEP PAM /

PAM (2017), Analyse Globale de la Vulnérabilité et de la Sécurité Alimentaire (AGVSA)

PAM (2013), Analyse Globale de la Vulnérabilité et de la Sécurité Alimentaire (AGVSA)

EDSB-V (2017-2018), Cinquième Enquête Démographique et de Santé au Bénin, MPD/INSAE.

MICS Bénin (2014), Etude finale Enquête par grappes à indicateurs multiples

INSAE (2015) EMICOV-suivi 2015 - Enquête modulaire intégrée sur les conditions de vie des ménages 2ème édition. Note sur la pauvreté au Bénin en 2015

PNUD (2018), Indices et indicateurs de développement humain : mise à jour statistique.

PNUD 2020 : Human Development Report

Banque Mondiale : Indicateurs de développement 2020

AUTRES

Evaluation of Bèsèn Diannou Local and Regional Food Aid Procurement (LRP) Project Endline Evaluation and Comparison Study Report

CFSI : Étude sur l'offre et la demande de produits agricoles locaux sur les marchés institutionnels au Togo et au Bénin

[A la découverte des Associations Villageoises d'Épargne et de Crédit \(AVEC\) au Bénin | Romuald DJEGBENOU'S Blog \(wordpress.com\)](#)

CFSI, Fiche CAPI CAFAO # 130 : Au Bénin, un accord cadre pour gagner des marchés Publics

CFSI, Fiche CAPI CAFAO # 132 : Au Bénin, un programme national d'Alimentation pour une meilleure scolarité

ANNEXE 30 : ACRONYMES

ABSSA	Agence Béninoise pour la Sécurité Sanitaire des Aliments
ACCESS	Appui aux Communes et communautés pour l'Expansion des Services Sociaux
ACMA	Approche Communale pour le Marché Agricole
ACR	Annual Country Report
AGR	Activité Génératrice de Revenu
AGVSA	Analyse Globale de la Vulnérabilité, de la Sécurité Alimentaire
AGVSAN	Analyse Globale de la Vulnérabilité, de la Sécurité Alimentaire et Nutritionnelle
APE	Association des parents d'élèves
AS	Année scolaire
ASPL	Alimentation Scolaire liée à la Production locale
ATDA	Agence Territoriale de Développement Agricole
AVEC	Association Villageoise Epargne Crédit
BDAS	Base de Données pour l'Alimentation Scolaire
BP-PAM	Bureau Pays du programme alimentaire mondial
BR	Bureau régional
CGCSI	Comité de Gestion de Cantines Scolaires Intégrée.
CL	Cadre Logique
CPSFESU	Cellule Présidentielle de Suivi du Fonctionnement des Etablissements Scolaires et Universitaires
CR	Cadre de résultats
CRS	Catholic Relief Services
CT	Comité Technique
DAS	Direction de l'Alimentation Scolaire
DDEMP	Directeur départemental du secteur de l'éducation primaire et maternelle
DEQAS	Système d'Assurance Qualité pour les Evaluations décentralisées
DNSP	Direction Nationale de la Santé Publique du MS
DSAN	Division Surveillance Alimentaire et Nutritionnelle
DSME/MS	Direction de la Santé de la Mère et de l'Enfant du MS
EDS	Enquête démographique et de santé
EHCVM	Enquête Harmonisée sur les Conditions de Vie des Ménages
EI	Evaluation Intermédiaire
EPP	Ecole primaire publique
FADEC	Fonds d'Appui au développement des Communes
FAO	Organisation pour l'agriculture et l'alimentation
FIDA	Fond International de Développement Agricole
GRE	Groupe de référence de l'évaluation
IDH	Indicateur de développement humain
INSAE	Institut National de la Statistique et de l'Analyse Economique du Bénin
MAEP	Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche
MASM	Ministère des Affaires Sociales et de la Microfinance
MDCA	Mobile Data Collection Application
MEMP	Ministère de l'Enseignement Maternel et Primaire
MICS	Méthodologie d'enquête à indicateurs multiples
MPD	Ministère du Plan et du Développement
MS	Ministère de la Santé

MT	Metric Tonne
ODD	Objectif de développement durable
OEV	Bureau des évaluations du PAM
OMS	Organisation Mondiale de la Santé
ONG	Organisation non gouvernementale
OP	Organisation de Producteur
OS	Objectif Spécifique
PAG	Programme d'action gouvernemental
PAM	Programme Alimentaire Mondial
PDA	Pôles de Développement Agricole
PDM	Post Distribution Monitoring
PECaSEZ	Projet d'Extension des Cantine Scolaires dans toutes les Ecoles en Zone rurale du Bénin
PHPS	Politique Holistique de Protection Sociale
PIB	Produit Intérieur Brut
PMASN	Projet Multisectoriel de l'Alimentation, de la Santé et de la Nutrition
PME	Partenariat Mondial pour l'Education
PNASI	Programme National d'Alimentation Scolaire Intégré
PNC	Projet de Nutrition Communautaire
PND	Plan National de Développement
PNDPE	Programme National de Développement de la Petite Enfance
PNIASAN	Programme national d'investissement agricole pour la sécurité alimentaire et la nutrition
PNPG	Politique nationale de la promotion du genre
PNUD	Programme des Nations unies pour le développement
PSDAN	Plan Stratégique de Développement de l'Alimentation et de la Nutrition
PSE	Plan Sectoriel de l'Education
PSP	Plan stratégique pays
PSRSA	Plan Stratégique de Relance du Secteur Agricole
PTF	Partenaire Technique et Financier
RECOBA	Résilience Covid 19 Bourgou Alibori
S&E	Suivi & Evaluation
SABER	Systemic Approach for Better Education Results
SCRP	Stratégie de croissance pour la réduction de la pauvreté
SNISA	Système National Intégré des Statistiques Agricoles
SPAFR	Service de Promotion des Activités Féminines Rurales
SPCAN	Secrétariat Permanent du Conseil pour l'Alimentation et la Nutrition
ST	Service technique
STD	Service Technique Déconcentré
TdC	Théorie du Changement
TDR	Termes de Référence
TF	Trust Fund
TNS	Taux Net de Scolarisation
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'enfance
UNSDCF	United Nation Sustainable Development Cooperation Framework
UPS	Unité Présidentielle de Suivi
VAM	Vulnerability Analysis and Mapping

ANNEXE 31 : RESUME DES TERMES DE REFERENCE



GOUVERNEMENT
DE LA RÉPUBLIQUE
DU BÉNIN



Programme
Alimentaire
Mondial

SAUVER
DES VIES
CHANGER
LES VIES

Évaluation décentralisée conjointe finale du Programme National d'Alimentation Scolaire Intégré (PNASI) au Bénin 2017 à 2021

Termes de référence de l'évaluation décentralisée

PAM Cotonou

1. Informations générales

Les présents termes de référence ont été préparés par l'équipe de PAM Cotonou avec les partenaires du Ministère des Enseignements Maternel et Primaire (MEMP) sur la base d'un examen initial des documents et d'une consultation avec les parties prenantes, conformément à un modèle standard. Ils visent à fournir des informations clés sur l'évaluation aux parties prenantes, à orienter le travail de l'équipe d'évaluation et à préciser quelles sont les attentes lors des différentes étapes de l'évaluation.

1.1. INTRODUCTION

Les présents Termes de Référence (TDR) sont élaborés pour l'évaluation décentralisée conjointe finale du Programme National d'Alimentation Scolaire Intégré (PNASI). Le PNASI est une initiative du gouvernement béninois visant principalement à améliorer le taux de scolarisation et de rétention des enfants à l'école et l'atteinte de l'Objectif de Développement Durable 2 (ODD 2) relatif à la « Faim Zéro », de l'ODD 4 relatif à l'éducation et de l'ODD 17 pour le partenariat. Ce développement du partenariat dans le cas du présent programme se traduit par l'implication de d'autres donateurs (Allemagne, Pays-bas, Chohitram, Coopération Suisse). Le PNASI est exécuté par le PAM sur une période de 4 ans entre 2017-2021. Le programme arrivant à terme en décembre 2021, il est important d'évaluer son efficacité afin d'apprécier l'atteinte de ses objectifs. Cette évaluation est demandée par le ministère des Enseignements Maternel et Primaire (MEMP) de la République du Bénin et le Bureau du Programme Alimentaire Mondial (PAM) au Bénin et se déroulera au cours de l'année 2021.

L'objectif des présents TDR est double. Premièrement, ces TDR fournissent des informations importantes à l'équipe d'évaluation et aident à les guider au cours du processus d'évaluation ; et deuxièmement, ils renseignent les parties prenantes sur l'évaluation proposée.

1.2. Contexte

Au Bénin, l'incidence de la pauvreté est à 38,5% en 2019 selon l'Enquête Harmonisée sur les Conditions de Vie des Ménages (EHCVM) réalisée dans les huit Etats membres de l'UEMOA en 2018- 2019¹³⁷. Le taux de croissance économique est de 6,9% en 2019 contre 5,8% en 2017. Cette performance économique depuis 2017 est imputable à une bonne tenue de la production cotonnière, de la vitalité de l'activité dans le secteur des BTP, en lien avec l'ouverture effective de plusieurs chantiers du Programme d'Action du Gouvernement (PAG) 2016-2021 et de la reprise des activités avec le Nigéria. Toutefois, le niveau de 7,5% nécessaire pour inverser la tendance de la pauvreté n'a pas été atteint.

Le Bénin a maintenu une culture démocratique caractérisée par des élections régulières et une stabilité institutionnelle depuis plus de deux décennies. Avec une population de 11,8 millions d'habitants, c'est un pays à faible revenu et à déficit vivrier. La population du Bénin est essentiellement rurale et compte 51,2% de femmes et 17,4% d'enfants de moins de cinq ans. L'espérance de vie est de 59 ans pour les hommes et de 62 ans pour les femmes. Avec un taux de croissance de la population de 2,8% en 2019 et un PIB par habitant de 1219,4 USD¹³⁸, en 2019, le Bénin est classé au 158ème rang sur 189 pays suivant l'Indice de Développement Humain (IDH) et au 158ème rang sur 189 pays suivant l'Indice d'Inégalité de Genre¹³⁹. Malgré la stabilité politique et l'amélioration de certains indicateurs socio-économiques, le pays reste confronté à de nombreux défis.

Le secteur agricole est la principale source de création de richesse au niveau national et constitue une source importante de devises. La valeur ajoutée du secteur primaire affiche une progression de 7,3% en 2017. En 2017, la croissance de la production vivrière s'est poursuivie mais avec une progression moindre (5,2%). Les problèmes structurels et les catastrophes naturelles affectent négativement la sécurité alimentaire, la nutrition et la balance commerciale.

Selon l'Analyse Globale de la Vulnérabilité et de la Sécurité Alimentaire (AGVSA) conduite en 2017, plus d'un million de la population du Bénin se trouve en insécurité alimentaire soit 9,6%. Selon le rapport de la même enquête, l'insécurité alimentaire est plus prononcée dans les zones rurales (15,0%) que dans les zones urbaines (8,0%). Le département de l'Atacora (nord-ouest du Bénin) est la plus touchée par l'insécurité

¹³⁷ Note sur la pauvreté en 2019. INSAE juillet 2020

¹³⁸ banquemondiales.org 2019

¹³⁹ Rapport sur le Développement Humain (HDR), PNUD, 2020

alimentaire. La consommation alimentaire inadéquate est plus prononcée dans les zones rurales (18,5%) que les zones urbaines (9,2%).

Les analyses de genre montrent que les femmes sont affectées de façon disproportionnée et différente par la pauvreté ; le même constat est fait pour le taux d'alphabétisation et d'autres indicateurs sociaux ; en particulier, l'accès des femmes à l'éducation, à la santé et aux moyens de production est limité. Bien que l'indice de parité filles garçons avoisine 0,95, des disparités existent au niveau des départements. Les filles et les garçons n'ont pas les mêmes chances d'accès à l'école primaire. L'indice de développement du genre montre que le revenu national brut est de 1 673 USD pour les femmes contre 2 287 USD pour les hommes ; et que les années de scolarité attendues pour les femmes sont de 10,5 contre 13,7 pour les hommes. Le pourcentage d'hommes ayant au moins une éducation secondaire (30,8%) est presque le double de celui des femmes (15,8%).

Au Bénin, plus de 57,6% des hommes et des femmes adultes sont analphabètes. Le taux net de scolarisation nationale est globalement élevé et cache des disparités régionales et par sexe. En effet, ce taux est seulement autour de 60,0% dans certaines communes du nord. Les taux d'abandon scolaire restent significatifs (14,57% pour les filles et 14,42% pour les garçons) et les disparités régionales demeurent. Malgré l'investissement du gouvernement et des partenaires dans l'éducation, la qualité de l'enseignement et des locaux est médiocre et les taux de rétention sont bas. Dans l'ensemble, 23,0% des enfants - 28,2% des filles et 18,4% des garçons - ne terminent pas l'école primaire et seulement 24,0% des élèves du primaire peuvent lire et écrire en français. Les enseignants sont en nombre insuffisant et ont d'importants besoins en formation ; les grèves fréquentes qui déstabilisaient le système éducatif se sont amoindries en 2020.

Le Bénin à l'instar des autres pays du monde est frappé par la pandémie de la COVID 19 depuis l'apparition du 1er cas le 16 mars 2020. Le gouvernement béninois a pris des mesures de riposte contre la pandémie dont l'instauration d'un cordon sanitaire puis sa levée. Le Bénin a enregistré à la date du 05 septembre 2021, 19 106 cas confirmés et 141 décès (Statistique du site du gouvernement béninois <https://www.gouv.bj/coronavirus/>). La campagne de vaccination comme mesure préventive a démarré au Bénin le 1er avril 2021 et suit son cours. La COVID 19 a négativement impacté tous les secteurs d'activités y compris le secteur de l'éducation au moment des mesures restrictives mises en place par le Gouvernement. Les activités scolaires ont favorablement bénéficié de la levée des restrictions qui a permis à l'année scolaire 2020-2021 d'aller à son terme.

2. Motifs de l'évaluation

2.1. Raison d'Être

L'évaluation est commanditée pour les raisons suivantes : Le PNASI est un programme de quatre ans qui a démarré en 2017 et prendra fin en décembre 2021. Il bénéficie principalement du financement du Gouvernement du Bénin et de quelques donateurs. L'évaluation finale de ce programme permettra d'apprécier le niveau de réalisation des activités prévues ainsi que leur contribution à l'atteinte des objectifs du programme. Elle fera la revue de la pertinence du projet, son efficacité, efficacité, la cohérence et sa durabilité. De plus, dans le strict respect des principes de la redevabilité, la planification du programme avait prévu une évaluation finale. Cette évaluation fait suite à l'évaluation à mi-parcours conduite en 2019

Le MEMP et le PAM considèrent l'évaluation finale du programme comme un exercice crucial d'appréciation critique des activités réalisées et de préparation des futures années de mise en œuvre du nouveau programme ou de renouvellement du programme. Les observations, conclusions et recommandations de l'évaluation seront utilisées par le MEMP et le PAM Bénin pour éclairer et orienter les futures décisions relatives à leur partenariat.

2.2. Objectifs

Les évaluations sont au service du double objectif de redevabilité et d'apprentissage, qui se renforcent mutuellement.

Redevabilité – L'évaluation analysera et rendra compte sur la performance et les résultats du PNASI au Bénin, intégrant le genre, la protection des bénéficiaires et la redevabilité.

Apprentissage – L'évaluation visera à déterminer les raisons pour lesquelles certains résultats sont survenus ou non afin de tirer des enseignements, définir des bonnes pratiques et formuler des recommandations pour l'apprentissage. Elle apportera également des constatations fondées sur des données probantes pour

éclairer la prise de décision stratégique et opérationnelle sur le PNASI. Les constatations seront activement diffusées et les enseignements tirés, intégrés dans les systèmes de partage d'enseignements pertinents.

2.3. Analyse des parties prenantes

Un nombre de parties prenantes à la fois internes et externes au MEMP et au 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.

L'évaluation sollicitera les points de vue de nombreuses parties prenantes internes et externes au PAM et au MEMP. On demandera à certaines parties prenantes de s'impliquer dans le processus d'évaluation, en raison de leur intérêt attendu pour les résultats de l'évaluation et de leur pouvoir relatif sur l'obtention des résultats du programme évalué. Le tableau 1 présente une analyse préliminaire des parties prenantes.

La redevabilité envers les populations affectées est liée aux engagements du PAM d'inclure les bénéficiaires en tant que participants importants dans le travail de l'Agence. 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 sociaux. Le PAM se fixe comme objectif, une proportion de 60/40 dans un premier temps, avant d'atteindre la parité totale de 50/50.

Tableau 1 : Analyse préliminaire des parties prenantes

Parties prenantes	Intérêt et implication dans l'évaluation
Parties prenantes internes (PAM)	
Bureau de pays du PAM, au Bénin	Informateur clé et partie prenante primaire – Responsable de la planification et de la mise en œuvre des interventions du PAM et du PNASI au niveau national. L'intérêt du bureau pays porte sur l'apprentissage basé sur l'expérience, afin d'éclairer la prise de décision. Il lui incombe également de rendre des comptes, aussi bien en interne qu'à ses bénéficiaires et partenaires, au sujet de la performance et des résultats de ses programmes. Le bureau de pays sera impliqué dans l'utilisation des constatations de l'évaluation pour mettre en œuvre le programme ou pour décider du prochain programme et des futurs partenariats.
Bureaux du PAM sur le terrain, à Bohicon, Parakou et Natitingou	Informateurs clés et parties prenantes primaires – Responsables de la mise en œuvre du programme au quotidien. Les bureaux de terrain assurent la liaison avec les parties prenantes aux niveaux décentralisés et sont en contact direct avec les bénéficiaires. Ils seront concernés par les résultats de l'évaluation.
Bureau régional du PAM pour l'Afrique de l'Ouest et du centre à Dakar, Sénégal	Informateur clé et partie prenante primaire – Responsable à la fois de la supervision des bureaux de pays, de l'encadrement et de l'appui technique, la direction du bureau régional porte son intérêt sur le compte rendu indépendant et impartial des performances opérationnelles ainsi que sur les enseignements à tirer des constatations issues de l'évaluation en vue de les appliquer à d'autres bureaux de pays. Le bureau régional sera impliqué dans la planification du prochain programme, et devra donc s'appuyer sur les constatations tirées de cette évaluation pour fournir une orientation stratégique, un soutien au programme et une supervision. Les responsables régionaux de l'évaluation apportent leur soutien à la direction du bureau de pays et du bureau régional pour garantir la conduite d'évaluations décentralisées de qualité, crédibles et utiles.
Divisions du siège du PAM	Informatrices clés et parties prenantes primaires – Les divisions du siège du PAM sont chargées de la publication et de la supervision du déploiement des

	lignes directrices normatives sur les thèmes, les activités et les modalités des programmes de l'organisation, ainsi que des politiques et stratégies générales. Elles s'intéressent également aux enseignements qui ressortent des évaluations, car beaucoup d'entre eux peuvent se révéler pertinents au-delà de la zone géographique concernée. Les unités du siège concernées doivent être consultées dès l'étape de planification pour garantir que les considérations clés ayant trait aux politiques, stratégies et programmes sont comprises dès le début de l'évaluation. Elles peuvent utiliser l'évaluation à des fins d'apprentissage et de redevabilité plus vastes.
Bureau de l'évaluation du PAM	Partie prenante primaire – Le Bureau de l'évaluation a un intérêt à assurer que les évaluations décentralisées constituent des examens de qualité, crédibles et utiles qui respectent les dispositions d'impartialité ainsi que les rôles et le devoir de redevabilité de diverses parties prenantes à échelle décentralisée telles qu'identifiées dans la politique d'évaluation. Le Bureau peut s'appuyer sur les constatations de l'évaluation, le cas échéant, pour contribuer aux évaluations centralisées, aux synthèses d'évaluation ou à d'autres produits d'apprentissage.
Conseil d'administration du PAM	Partie prenante primaire – Le Conseil d'administration assure la supervision finale des programmes du PAM et leur fournit des lignes directrices. Cet organe directeur du PAM a tout intérêt à être informé de l'efficacité des programmes du PAM. L'évaluation ne sera pas présentée au Conseil d'administration, mais ses constatations pourront contribuer à l'élaboration de synthèses thématiques ou régionales ainsi qu'aux processus d'apprentissage de l'organisation.
Parties prenantes externes	
Bénéficiaires : Les élèves des Ecoles Primaires Publiques (garçons et filles) ; les acteurs au niveau scolaire (hommes et femmes); et les communautés	Informateurs clés et parties prenantes primaires/secondaires – En tant que destinataires finaux de l'assistance alimentaire, les bénéficiaires sont intéressés par l'évaluation du PAM déterminant si l'assistance fournie est adéquate et efficace. À ce titre, on déterminera le niveau de participation à l'évaluation des femmes, hommes, garçons et filles de différents groupes et l'on cherchera à obtenir leurs points de vue respectifs. (Elèves, instituteurs chargés de cantine, membres de comités de gestion, parents d'élèves, autorités locales, etc.)
Gouvernement MEMP, MDCAG	Informateur clé et partie prenante primaire – Le Gouvernement, et en particulier le MEMP, est responsable respectivement de la planification, du financement, de la mise en œuvre du PNASI. Il est directement impliqué dans l'évaluation et son intérêt est de tirer des leçons provenant d'expériences afin d'éclairer la prise de décision. Il a aussi un intérêt direct qui est de savoir si les activités du PAM dans le pays sont conformes à ses priorités, sont harmonisées avec l'action d'autres partenaires et répondent aux résultats attendus. Le Ministère du Développement et de la Coordination de l'Action Gouvernementale (MDCAG) a une responsabilité de coordination, de mobilisation de ressources avec le Ministère sectoriel qu'est le MEMP. En tant que donateur, le Gouvernement sera intéressé de savoir si ses ressources ont été dépensées de façon efficace et si le travail du PAM a été efficace et a contribué à leurs stratégies et programmes. Les problèmes liés au développement des capacités, au passage de responsabilité et à la durabilité sont particulièrement importants.
Équipe de pays des Nations Unies	Partie prenante secondaire – L'action harmonisée de l'équipe de pays des Nations Unies doit contribuer à la réalisation des objectifs du gouvernement en matière de développement. Elle a par conséquent un intérêt à assurer que les

(UNICEF, PNUD, UNFPA, FAO, FIDA, OMS)	programmes du PAM sont efficaces dans sa contribution aux efforts communs des Nations Unies. Divers organismes sont également des partenaires directs du PAM au niveau des politiques et des activités.
Donateurs (Pays Bas, Allemagne, Chohitram et la Coopération Suisse)	Partie prenante secondaire Les interventions du PAM sont financées de manière volontaire par un certain nombre de donateurs. Ils auront un intérêt à savoir si leurs fonds ont été mobilisés de façon efficace et si le travail du PAM a été concluant et a bénéficié à leurs propres stratégies et programmes
Organisations non gouvernementales (ONG) CARITAS, FADeC, CEBEDES, SNA, SIAN'SON, DEDRAS, CREDEL, GRASID	Informatrices clés et parties prenantes primaires - Les ONG travaillent en partenariat avec le PAM dans la mise en œuvre de certaines activités tout en assurant leurs propres interventions. Les résultats de l'évaluation peuvent avoir une incidence sur les modalités de mise en œuvre, les orientations stratégiques ainsi que les partenariats futurs. Les ONG s'appuieront sur les constatations de l'évaluation pour mettre en œuvre des programmes.

3. Sujet de l'évaluation

3.1. Sujet de l'Évaluation : Le PNASI

Le PAM intervient au Bénin depuis 1964 avec des projets/programmes aussi bien d'urgence que de développement. Plusieurs projets/programmes ont ainsi été exécutés au regard des besoins et des priorités nationales. Parmi les partenaires du PAM au Bénin, figurent le Gouvernement, les autres agences du Système des Nations Unies (SNU), les ONGs nationales et internationales.

Actuellement, le PAM exécute son Plan Stratégique Pays (PSP) 2019-2023. Avant le PSP le Bureau Pays mettait en œuvre son Plan stratégique Pays Intérimaire (IPSP), de Janvier 2018 à Juin 2019 et son Programme de Pays 200721 (2015-2017). Les principales activités s'articulent autour de l'adoption d'une approche multisectorielle de l'alimentation scolaire, le renforcement de capacités du Gouvernement pour gérer son propre programme d'alimentation scolaire en utilisant la production locale, un appui nutritionnel aux enfants de moins de 5 ans, aux femmes enceintes et mères allaitantes et une assistance alimentaire pour la création d'actifs.

L'alimentation scolaire a été identifiée au Bénin comme une des mesures essentielles visant à corriger les taux d'abandon et de rétention. En exécution des recommandations du Forum National sur l'Alimentation Scolaire, tenu à Cotonou du 13 au 15 avril 2010, un document de Politique Nationale d'Alimentation Scolaire est élaboré et adopté en Conseil des Ministres en octobre 2014. Dans le Programme d'Action du Gouvernement (PAG) pour la période de 2016-2021, le Gouvernement a inscrit, parmi les projets prioritaires du Ministère des Enseignements Maternel et Primaire, le projet d'extension des cantines scolaires dans toutes les écoles des zones rurales du pays. Le taux de couverture est passé de 29% en 2017 à 51% en 2021.

C'est ainsi qu'au regard de l'expertise du PAM dans le domaine de la planification et de la gestion des programmes d'alimentation scolaire, le Gouvernement l'a sollicité pour assurer la mise en œuvre de son programme de cantines scolaires tout en veillant à renforcer les capacités de pilotage et de gestion de la partie nationale. En Juillet 2017, le Gouvernement et le PAM ont signé un accord de partenariat portant sur la mise en œuvre du Programme dont l'intitulé est : "Programme National d'Alimentation Scolaire Intégré" (PNASI), sous la forme d'un Trust Fund (TF 201090). Le PNASI a une couverture nationale en ce sens qu'il assiste des écoles primaires publiques dans toutes les communes du pays. Le nombre de bénéficiaires assistés sur le plan national de janvier à décembre 2020 est de 660 092.

Le programme, approuvé en Août 2017, a démarré ses activités au cours du même mois et arrivera à terme en Décembre 2021. Il faut noter cependant que l'accord de partenariat a connu deux addendum signés en février 2018 et en janvier 2019. Par ailleurs, le Programme a fait l'objet d'une révision budgétaire en novembre 2018 pour i) une augmentation des bénéficiaires qui passe de 330 954 à 629 354 et ii) une intégration dans le ICSP à partir de janvier 2019, et au CSP à partir de juillet 2019.

Le PNASI a pour objectif général de renforcer l'alimentation scolaire au Bénin en développant une approche multisectorielle et en privilégiant les achats locaux pour améliorer les performances scolaires, la diversité alimentaire et la nutrition des élèves dans les écoles à cantines. Plus spécifiquement, le programme vise à :

- Assurer régulièrement la fourniture des repas scolaires aux élèves des écoles primaires publiques pour accroître leurs performances scolaires ;
- Utiliser l'école comme un point d'entrée pour faire converger les appuis à l'éducation, à l'agriculture et à la santé ;
- Investir dans le développement du cadre institutionnel et améliorer le pilotage, la coordination et le suivi du programme d'alimentation scolaire au Bénin.

Les résultats attendus se présentent comme suit :

- Les élèves des écoles ciblées reçoivent quotidiennement au moins un repas au cours de l'année scolaire ;
- la proportion des denrées achetées sur le marché local pour les cantines scolaires augmente de 10% chaque année ;
- des organes de coordinations et de suivi durables sont mis en place et opérationnels.

Le programme comporte une composante principale liée aux repas scolaires, subdivisée en trois sous-composantes à savoir (i) le fonctionnement des cantines scolaires ; (ii) le renforcement des capacités institutionnelles et opérationnelles et ; (iii) la coordination et le suivi-évaluation des activités.

i. Mise en place et le fonctionnement des cantines scolaires :

- fourniture de repas scolaires dans 3851 écoles ;
- achat de vivres ;
- stockage et la conservation des vivres ;
- transport et la distribution des vivres ;
- activités complémentaires relatives au suivi médical et nutritionnel des enfants à travers les campagnes de déparasitage ; introduction des micronutriments ; hygiène au niveau des repas et de l'environnement scolaire notamment les dispositifs de lavage des mains et l'assainissement ; construction de foyers améliorés pour économiser le bois de chauffe et protéger la nature ; construction de magasins, de cuisine.

ii. Renforcement des capacités institutionnelles et opérationnelles :

- assistance technique fournie par le PAM pour la mise en œuvre du Programme ;
- élaboration d'un plan de formation des intervenants dans l'alimentation scolaire selon les besoins identifiés ;
- sensibilisation des communautés pour leur implication et appui aux cantines scolaires ;
- augmentation de la capacité de stockage des vivres dans les départements et les écoles
- équipement des cantines scolaires notamment en ustensiles, foyers et autres matériels ;
- organisation de voyage d'études, d'échanges d'expériences et d'ateliers de partage des bonnes pratiques.
- En particulier, dans le cadre de la mise en œuvre de la phase pilote de l'alimentation scolaire liée à la production locale :
 - organisation des petits exploitants agricoles/producteurs locaux pour la culture et la livraison de vivres aux écoles ;
 - partage d'information avec les groupements de producteurs locaux sur les besoins en vivres des cantines scolaires ;
 - renforcement des capacités des petits exploitants agricoles pour l'accroissement et la qualité de leur production.

iii. Coordination et suivi-évaluation des activités :

- élaboration et mise à jour d'une base de données ;

- élaboration, mise en œuvre et vulgarisation des outils de suivi-évaluation ;
- organisation des missions de suivi et des monitorings trimestriels ;
- élaboration d'un manuel de procédure et d'un guide de gestion des cantines scolaires ;
- élaboration d'une stratégie de pérennisation des cantines scolaires ;
- élaboration et mise en œuvre d'un plan de communication ;
- réalisation des évaluations à mi-parcours et finale du programme.

Les principaux partenaires dans le cadre du Programme sont des structures du Gouvernement, les agences du Système des Nations Unies (SNU), les ONG nationales et internationales, et les bailleurs.

Au niveau du Gouvernement, sont concernés par le programme : le Ministère des Enseignements Maternel et Primaire (MEMP), le Ministère du Plan et du Développement (MPD), le Ministère de l'Agriculture, de l'Élevage et de la Pêche (MAEP), le Ministère de la Santé (MS), le Ministère des Affaires Sociales et de la Microfinance (MASM).

Comme Agences du SNU, l'UNICEF, le PNUD, la FAO, le FIDA, l'UNFPA, l'OMS et l'ONUSIDA, sont des partenaires potentiels dans le cadre de la mise en œuvre du Programme.

Le PAM contracte avec des ONG nationales comme partenaires pour la mise en œuvre du PNASI. Ces ONG sont responsables pour la mobilisation communautaire et le suivi de l'exécution du Programme sur le terrain.

Le coût global initial du Programme était de 27,2 milliards de FCFA soit 47,3 millions de dollars américains au démarrage. Ce programme a connu une révision budgétaire en novembre 2018, qui a amené le cout global à 80,2 millions de dollars américains.

3.2. Champ de l'Évaluation

La présente évaluation se focalise uniquement sur le Programme National d'Alimentation Scolaire Intégré PNASI.

Elle portera sur les zones d'intervention du PNASI (les 12 départements et les 77 communes du Benin-annexe 1) et toutes les sous-composantes. L'évaluation couvrira la période d'août 2017 à décembre 2021. Il s'agit en effet d'une évaluation finale du Programme dont la date de fin est prévue le 31 décembre 2021.

4. Approche, méthodologie et considérations éthiques de l'évaluation

4.1. Questions et critères de l'Évaluation

L'évaluation abordera les questions clés suivantes, qui seront ensuite davantage développées et adaptées par l'équipe d'évaluation dans une matrice d'évaluation détaillée au cours de l'étape de mise en route. Collectivement, les questions ont pour but de mettre en évidence les enseignements clés et la performance du PNASI, qui pourraient éclairer les futures décisions stratégiques et opérationnelles.

L'évaluation doit analyser comment les objectifs de genre, d'équité et d'inclusion au sens large, ainsi que les principes d'intégration liés à l'égalité des sexes et à l'autonomisation des femmes ont été inclus dans la conception de l'intervention. Elle permettra également de vérifier si les objectifs en la matière, définis par le PAM et à l'échelle du système, ont orienté le sujet de l'évaluation. Les considérations liées à l'égalité des sexes, à l'équité et à l'inclusion au sens large doivent être intégrées comme il convient dans tous les critères d'évaluation.

Tableau 2 : Questions et critères de l'évaluation

Questions de l'évaluation		Critères
QE1 – Dans quelle mesure la conception de l'intervention était-elle pertinente pour le contexte du pays ?		
1.1	Dans quelle mesure l'intervention est-elle en phase avec les besoins des groupes les plus vulnérables (hommes et femmes, garçons et filles) ?	Pertinence

1.2	Dans quelle mesure l'intervention est-elle alignée sur les priorités du PAM et les priorités du Gouvernement ?	
1.3	Dans quelle mesure la conception de l'intervention était-elle sensible au genre ?	
1.4	Dans quelle mesure les communautés ont -elles été impliquées dans la mise en œuvre ?	
1.5	Dans quelle mesure le cadre des résultats (indicateurs) défini est-il pertinent et adapté pour la mesure des résultats du Programme ? est-il cohérent ?	
QE2 – Dans quelle mesure les résultats de l'intervention sont réalisés/atteints ; et quels ont été les principaux facteurs influençant l'atteinte ou la non-atteinte des résultats ?		
2.1	Dans quelle mesure l'intervention a-t-elle été mise en œuvre en temps opportun ?	
2.2	Dans quelle mesure la mise en œuvre de l'intervention était-elle sensible au genre ?	
2.3	Dans quelle mesure les normes d'assistance pertinentes ont-elles été respectées ?	Efficacité
2.4	Dans quelle mesure les garçons/filles vulnérables et ou des zones défavorisées des zones couvertes, ont-ils été touchés par le PNASI ?	
2.5	Quels sont les éléments qui pourraient être considérés comme des innovations dans la mise en œuvre du PNASI ?	
2.6	Dans quelle mesure la COVID 19 a influencé négativement ou positivement l'atteinte des résultats ?	
QE3 – Dans quelle mesure l'intervention a-t-elle été mise en œuvre d'une manière efficiente par rapport aux alternatives ?		
3.1	Dans quelle mesure l'allocation des ressources participe de l'atteinte véritable des changements/ produits ?	
3.2	Quels sont les facteurs de gestion qui ont amélioré ou réduit l'efficience de l'intervention ?	Efficience
3.3	Aurait-il été possible d'atteindre les mêmes résultats ou de faire plus avec moins de ressources ?	
3.4	Les méthodes et approches utilisées dans l'exécution du Programme ont -elles permis d'atteindre les résultats attendus ?	
3.5	Dans quelle mesure l'intervention a-t-elle été mise en œuvre de façon efficiente par les ressources allouées ?	
QE4 – Dans quelle mesure les modalités de mise en œuvre de l'intervention incluent-elles des considérations de durabilité, telles que le renforcement des capacités des institutions gouvernementales nationales et locales, des communautés et d'autres partenaires ?		

4.1	Dans quelle mesure les effets ou changements observés sont susceptibles d'induire les autres changements espérés ?	Durabilité
4.2	Dans quelle mesure est-il probable que les avantages de l'intervention se poursuivront après la fin de l'appui du PAM ?	
4.3	Quels sont les facteurs de pérennisation de l'expérience du PNASI ? Dans quelles conditions ?	
4.4	Quel a été le degré d'appropriation du Programme par le Gouvernement et les communautés ?	
4.5	Dans quelle mesure Les capacités développées et/ou renforcées (au niveau communautaire) vont-elles produire des effets durables ?	
4.6	La complémentarité, la collaboration et la synergie entre les partenaires nationaux (Gouvernement, ONG, etc) et Agences SNU seront-elles durables ?	
QE5 – Dans quelle mesure l'intervention est-elle mise en œuvre d'une manière cohérente, en synergie au sein du domaine d'activité ?		
5.1	Dans quelle mesure la complémentarité est-elle assurée entre le PAM et ses partenaires (le Gouvernement et les ONG ?)	Cohérence
5.2	Dans quelle mesure l'intervention a induit la diversification des sources de financement ?	
5.3	Quelle a été l'adéquation entre la gouvernance effective du projet et sa structure ?	
5.4	Dans quelle mesure les structures de coordination et le dispositif de suivi-évaluation du Programme ont-ils fonctionné et sont efficaces ?	
QE6 – Dans quelle mesure l'intervention a généré ou devrait générer des effets positifs ou négatifs, intentionnels ou non		
6.1	Quels ont été les effets du programme sur la vie des bénéficiaires ?	Impact
6.2	Y a-t-il eu des effets spécifiques au genre et le programme a-t-il influencé le contexte de genre ?	
6.3	Y a-t-il eu des effets sur les institutions ?	
6.4	Dans quelle mesure les résultats atteints ont contribué à la réalisation des objectifs du Programme ? des ODD 2, ODD 4 et ODD 17 ?	

L'évaluation appliquera les critères d'évaluation internationaux suivants : Pertinence, efficacité, efficience, durabilité, cohérence et impact.

Le genre, l'équité et l'inclusion au sens large sont intégrés dans l'ensemble des critères. Plus spécifiquement, l'évaluation répondra à la question de savoir dans quelle mesure le PNASI a-t-il contribué à la promotion du genre dans les interventions ? à la promotion de la participation des femmes aux activités ? Dans quelle mesure améliorer la prise en compte de la dimension genre dans les futures interventions ?

4.2 APPROCHE de l'Évaluation et méthodologie

La méthodologie sera conçue par l'équipe d'évaluation au cours de l'étape de mise en route. Elle doit :

- utiliser les critères d'évaluation pertinents énumérés ci-dessus;

Proposer par question évaluative ci-dessus, les méthodes appropriées qui devront privilégier le recours aux méthodes mixtes (quantitative, qualitative, participative, etc.) pour assurer le croisement des informations par une variété de moyens ;

- utiliser une matrice d'évaluation visant à répondre aux questions clés de l'évaluation, tout en tenant compte des défis concernant la disponibilité des données, du budget et des contraintes de temps;
- garantir, grâce au recours à des méthodes mixtes, que les femmes, les filles, les hommes et les garçons de différents groupes de parties prenantes participent et que leurs propos sont entendus et utilisés;

La méthodologie choisie doit porter attention à l'impartialité et à la minimisation des biais en s'appuyant sur des méthodes mixtes (quantitatives, qualitatives, participatives, etc.) et différentes sources de données primaires et secondaires systématiquement triangulées (documents provenant de différentes sources, diversité des parties prenantes dont les bénéficiaires, observation directe sur différents sites, entre évaluateurs, d'une méthode à l'autre, etc.). Elle tiendra compte de tous les défis concernant la disponibilité, la validité ou la fiabilité des données, ainsi que de toute contrainte de budget ou de temps. Les questions de l'évaluation, les pistes d'enquête, les indicateurs, les sources de données et les méthodes de collecte de données seront rassemblés dans une matrice d'évaluation qui constituera la base de l'approche d'échantillonnage et des instruments de collecte et d'analyse des données (études documentaires, guides d'entretien et d'observation, questionnaires d'enquête, etc.).

La méthodologie doit être sensible aux considérations liées à l'égalité des sexes et à l'autonomisation des femmes, à l'équité et à l'inclusion, et préciser comment les perspectives et les propos de divers groupes (hommes, femmes, garçons, filles, personnes âgées, personnes en situation de handicap et autres groupes marginalisés) seront recherchés et pris en compte. La méthodologie doit garantir que les données primaires recueillies sont ventilées par genre et par âge. Si cela n'est pas possible, expliquer pourquoi. La méthodologie de l'évaluation, le cadre de l'échantillonnage et l'analyse des données tiendront entièrement compte des considérations liées au genre et à la diversité des parties prenantes concernées par l'intervention, en particulier les plus vulnérables.

Une fois les activités de terrain terminées, il est trop tard pour chercher à prendre en compte de façon explicite le genre, l'équité ou l'inclusion dans les données. L'équipe d'évaluation doit avoir mis sur pied un plan clair et détaillé pour recueillir des données auprès de femmes et d'hommes avant le début des activités de terrain. Ce plan doit tenir compte des questions de genre et d'équité.

Les constatations, conclusions et recommandations issues de l'évaluation doivent refléter l'analyse des considérations liées au genre et à l'équité. Les constatations doivent comporter une discussion sur les effets recherchés et non recherchés des interventions sur l'égalité des sexes et l'équité. Le rapport doit contenir des enseignements, des défis ou des recommandations pour mener des évaluations qui tiennent compte des questions de genre et d'équité à l'avenir.

Les mécanismes de garantie de l'indépendance et de l'impartialité suivants seront mis en place: i) l'établissement d'un Comité Conjoint d'Évaluation (CCE) présidé par le Représentant du PAM au Bénin et le Ministre des Enseignements Maternel et Primaire (ou leurs adjoints); ii) l'établissement d'une équipe de deux gestionnaires de l'évaluation conjointe (un staff à niveau du MEMP et un staff au niveau du PAM) ; iii) l'établissement d'un Groupe de Référence d'Évaluation (GRE), présidé par les présidents du CCE (ou leurs adjoints) et composé de staffs internes au MEMP et au PAM et de partenaires externes.

La méthodologie présente les risques potentiels suivants : le manque de disponibilité des données clés ou les difficultés d'accès aux populations touchées. Les mesures d'atténuation de l'approche proposée doivent également être identifiées.

L'équipe d'évaluation devra approfondir la méthodologie présentée dans les termes de référence et élaborer une matrice d'évaluation détaillée dans le rapport de mise en route.

Compte tenu de la pandémie COVID-19, l'équipe d'évaluation devrait être en mesure de proposer plusieurs scénarii selon l'évolution de la situation sanitaire et des restrictions en cours (déplacements limités au strict minimum nécessaire et urgent).

4.3. Étude d'ÉVALUABILITÉ

Les sources principales d'informations comprennent les données de statistiques nationales produites par l'INSAE et les différentes enquêtes et études des institutions et ministères sectoriels : l'AGVSA, EDS, l'enquête SMART, les annuaires statistiques du MEMP, etc. Au niveau du Gouvernement, la Direction de la Programmation et de la Prospective du MEMP, du MAEP et des autres ministères sectoriels offre une série d'indicateurs suivis chaque année. Le document du PNASI, le cadre logique avec les objectifs du programme, les données de l'étude de base et de l'évaluation décentralisée à mi-parcours etc. seront disponibles.

Des informations supplémentaires sont disponibles au niveau de divers rapports produits par le PAM. Les documents produits au niveau du Systèmes des Nations Unies comme le Bilan Commun de Pays, l'UNSDCF seront disponibles. D'autres rapports du PAM seront consultés comme par exemple le rapport de Revue Interne du Programme de Pays 200721.

Les données issues du système de suivi-évaluation du PAM comprennent : la base de données du bureau, les autres documents de suivi-évaluation comme les statistiques et les rapports des partenaires de mise en œuvre, les rapports de distribution, les rapports annuels du programme.

De façon générale, les grands défis s'articulent autour du manque de précision au niveau de certaines données de référence, la crédibilité et la méthode de collecte mais aussi la mobilité du staff du ministère au niveau central et au niveau décentralisé mettant en cause la préservation de la mémoire institutionnelle.

Il est important qu'il y ait une reconstitution de la théorie du changement du PNASI qui est fondamental pour le déploiement de la méthodologie d'évaluation et la réponse aux questions évaluatives

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

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

Au cours de l'étape de mise en route, l'équipe d'évaluation devra mener une étude approfondie de l'évaluabilité et estimer de façon critique la disponibilité, la qualité et les lacunes des données en s'appuyant sur les informations renseignées à la section 4.3.

4.4. Considérations Éthiques

L'évaluation doit être conforme aux directives éthiques du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (GNUE) pour les évaluations. Par conséquent, la société ayant été sélectionnée pour réaliser l'évaluation est responsable de la préservation et de la garantie des considérations éthiques à toutes les étapes du processus d'évaluation. Cela comprend, sans s'y limiter, la garantie d'un consentement éclairé, la protection de la vie privée, le respect de la confidentialité et de l'anonymat des personnes interrogées, la garantie de la sensibilité aux réalités culturelles, le respect de l'autonomie des personnes interrogées, la garantie d'un recrutement équitable des participants (notamment des femmes et des groupes socialement exclus) et la garantie que l'évaluation ne cause aucun préjudice aux personnes interrogées ou à leurs communautés.

La société d'évaluation est responsable de la gestion de l'ensemble des risques et questions éthiques potentiels et doit mettre en place, en concertation avec le gestionnaire de l'évaluation, des procédures et des systèmes permettant d'identifier, de signaler et de résoudre toute question éthique qui pourrait survenir au cours de la mise en œuvre de l'évaluation. Il convient de solliciter, lorsque cela est nécessaire, les approbations et examens éthiques des comités d'examen nationaux et institutionnels compétents.

L'équipe et le gestionnaire de l'évaluation ne doivent pas avoir été impliqués dans la conception, la mise en œuvre ou le suivi du PNASI au sein du PAM ni avoir tout autre conflit d'intérêts potentiel ou apparent. Tous les membres de l'équipe d'évaluation seront soumis aux directives éthiques du GNUE 2020, notamment l'engagement de conduite éthique, ainsi qu'aux notes techniques du PAM relatives au genre. L'équipe d'évaluation devra également signer une déclaration de confidentialité, de sécurité sur Internet et de sécurité des données.

Compte tenu de la pandémie COVID-19 l'équipe d'évaluation devra se conformer aux pratiques édictées dans le pays (port du masque, distanciation sociale, vaccination ou test Covid valide, etc.)

4.5. Assurance qualité

Le système d'assurance qualité des évaluations du PAM définit des processus par étapes pour l'assurance qualité ainsi que des modèles pour les produits de l'évaluation à partir des listes de contrôle pour l'assurance qualité. Les procédures d'assurance qualité seront systématiquement appliquées au cours de cette évaluation et les documents pertinents seront fournis à l'équipe d'évaluation (notamment, pour chaque produit de l'évaluation, les listes de contrôle de la qualité). La liste de contrôle adéquate sera utilisée à chaque étape afin de garantir la qualité du processus et des produits de l'évaluation.

Le système d'assurance qualité des évaluations décentralisées (DEQAS) du PAM se fonde sur les normes et règles du GNUE et sur les bonnes pratiques de la communauté internationale de l'évaluation. Il a pour but de garantir que le processus et les produits de l'évaluation sont conformes aux bonnes pratiques. Ce processus d'assurance qualité n'interfère pas avec les points de vue ou l'indépendance de l'équipe d'évaluation, mais veille plutôt à ce que le rapport présente des preuves et des analyses crédibles de manière claire et convaincante et formule ses conclusions sur cette base.

Le gestionnaire de l'évaluation du PAM sera chargé d'assurer que l'évaluation progresse conformément au guide de procédures DEQAS et de procéder à un contrôle rigoureux de la qualité des produits de l'évaluation avant leur finalisation.

Afin d'améliorer la qualité et la crédibilité des évaluations décentralisées, un service externe d'appui à la qualité géré directement par le Bureau de l'évaluation du PAM examine les termes de référence, les rapports de mise en route et les rapports d'évaluation provisoires, et présente une estimation systématique de leur qualité au regard de l'évaluation, ainsi que des recommandations.

Le gestionnaire de l'évaluation transmettra l'estimation et les recommandations formulées par le service d'appui à la qualité au chef d'équipe, lequel tiendra compte de ces informations au moment de finaliser les rapports de mise en route et d'évaluation. Afin d'assurer la transparence et la crédibilité des processus conformément aux normes et règles du GNUE[1], l'équipe devra justifier les raisons pour lesquelles elle n'a pas pris en compte certains commentaires au moment de finaliser le rapport.

L'équipe d'évaluation sera tenue d'assurer la qualité des données (fiabilité, cohérence et exactitude) tout au long des étapes de collecte de données, de synthèse, d'analyse et d'élaboration de rapports.

Il convient de garantir à l'équipe d'évaluation l'accessibilité de tous les documents pertinents conformément aux dispositions de la directive du PAM CP2010/001 sur la divulgation d'Informations.

Le PAM escompte que tous les produits livrables de l'équipe d'évaluation feront l'objet d'un examen minutieux d'assurance qualité par la société d'évaluation, conformément au système d'assurance qualité des évaluations du PAM, avant leur envoi au PAM.

Tous les rapports d'évaluation finaux feront l'objet d'une évaluation ultérieure de la qualité réalisée par une entité indépendante en suivant un processus géré par le Bureau de l'évaluation. Les résultats complets de cette évaluation ultérieure de la qualité ainsi que le rapport d'évaluation seront publiés sur le site Internet du PAM.

[1] D'après la norme n° 7 du GNUE, "la transparence est un élément majeur d'une évaluation, qui favorise la confiance, renforce la participation des parties prenantes et accroît la reddition des comptes".

5. Organisation de l'évaluation

5.1. Étapes et produits livrables

Le tableau 4 présente la structure des principales étapes de l'évaluation ainsi que les produits livrables et les échéances pour chacune d'elles. Un calendrier plus détaillé est disponible dans l'annexe 2.

Tableau 4: Résumé du calendrier – étapes clés de l'évaluation			
Étapes principales	Calendrier indicatif	Tâches et produits livrables	Responsable
1. Préparation	17 mai au 05 nov 2021	Préparation des termes de référence Sélection de l'équipe d'évaluation et recrutement Examen des documents	Gestionnaire de l'évaluation
2. Mise en route	08 nov 2021 au 09 janv 2022	Mission de mise en route Reconstitution de la théorie du changement du PNASI Rapport de démarrage	Gestionnaires Evaluation/Equipes Evaluation/GRE
3. Collecte de données	10 au 31 janv 2022	Activités sur le terrain Bilan de sortie	Equipes Evaluation
4. Élaboration du rapport	01 fév au 10 avril 2022	Analyse des données et rapport provisoire Formulation de commentaires Rapport d'évaluation	Gestionnaires Evaluation/Equipes Evaluation
5. Diffusion et suivi	11 avril au 08 mai 2022	Réponse de la direction Diffusion du rapport d'évaluation	Gestionnaires Evaluation/Présidence CCE

5.2. composition de l'équipe d'évaluation

L'équipe d'évaluation est tenue d'inclure au moins trois membres, y compris le chef d'équipe dont un consultant(e) international(e) (chef d'équipe) et deux évaluateurs nationaux. Dans la mesure du possible, l'évaluation sera réalisée par une équipe au sein de laquelle la parité est respectée, et forte d'une diversité culturelle et géographique ; les membres de l'équipe posséderont les compétences adaptées pour examiner les dimensions liées au genre du sujet, tel que précisé dans les sections des termes de référence concernant le champ, l'approche et la méthodologie de l'évaluation. Au moins un membre de l'équipe doit avoir de l'expérience avec les activités du PAM.

L'équipe sera multidisciplinaire et composée de membres qui, ensemble, assureront un équilibre approprié entre expertise technique et connaissances pratiques dans les domaines suivants :

- Recherche et/ou évaluation de projets/programmes
- Programmes d'alimentation scolaire ;
- Protection sociale ;

- Renforcement des capacités institutionnelles et assistance technique en vue d'un transfert de responsabilités ;
- Connaissance du contexte national/régional ; bonne connaissance des questions de genre, d'équité et d'inclusion au sens large

Tous les membres de l'équipe doivent posséder de solides compétences en matière d'analyse et de communication ainsi que de l'expérience dans la réalisation d'évaluation confirmée par des documents écrits dans le cadre de projets similaires, et avoir une bonne connaissance du Bénin ou de l'Afrique de l'Ouest.

Le Chef d'Equipe devra avoir une parfaite maîtrise du français (à l'oral et à l'écrit) afin de pouvoir communiquer avec les différentes parties prenantes et de consulter les documents relatifs à l'évaluation. Les autres membres de l'équipe devront parler français et au moins un des membres devrait parler une ou deux langues locales (Fon, Yorouba, Bariba, Goun, Dendi, Mina, etc.). Au moins un des membres de l'équipe devrait avoir une compréhension de l'anglais à l'écrit pour la revue de certains documents

Le chef d'équipe devra se prévaloir d'une expertise dans l'une des compétences clés énumérées ci-dessus ainsi que d'une expérience avérée dans la direction d'évaluations similaires, notamment dans la conception de la méthodologie et des outils de collecte de données. Cette personne aura également des compétences en matière de leadership, d'analyse et de communication, ainsi qu'une maîtrise totale et avérée du Français (rédaction, synthèse et présentation). Ses responsabilités principales consisteront à : i) définir l'approche et la méthodologie de l'évaluation ; ii) orienter et gérer l'équipe d'évaluation ; iii) mener la mission d'évaluation et représenter l'équipe ; et iv) préparer et réviser, tel que requis, le rapport de mise en route, la présentation du bilan de fin des activités de terrain (p. ex. bilan de sortie) et le rapport d'évaluation conformément au système DEQAS.

Les membres de l'équipe devront : i) contribuer à la méthodologie dans leur domaine d'expertise en se basant sur l'examen de documents ; ii) exécuter les activités sur le terrain ; iii) participer aux réunions d'équipe et avec les parties prenantes ; et iv) contribuer à la rédaction et à la révision des produits de l'évaluation dans leur(s) domaine(s) technique(s).

L'équipe d'évaluation réalisera l'évaluation sous la direction de son chef d'équipe et en liaison étroite avec le gestionnaire de l'évaluation du PAM. L'équipe sera engagée après la conclusion d'un accord avec le PAM sur sa composition.

5.3. rôles et responsabilités

La direction du PAM Cotonou - Directeur et Représentant du PAM aura pour responsabilité de :

- Nommer un gestionnaire d'évaluation :
- Composer le comité d'évaluation interne et le groupe de référence de l'évaluation (voir plus bas)
- Valider les versions définitives des termes de référence et du rapport de démarrage et d'évaluation ;
- Valider la sélection de l'équipe d'évaluation
- Garantir l'indépendance et l'impartialité de l'évaluation à toutes les étapes, notamment en créant un comité d'évaluation et un groupe de référence
- Prendre part aux discussions avec le gestionnaire et l'équipe d'évaluation à propos de la conception, du sujet, de la performance et des résultats de l'évaluation
- Organiser deux réunions de bilan distinctes, l'une interne et l'autre avec les parties prenantes externes, et y prendre part
- Superviser les processus de diffusion et de suivi, notamment la préparation d'une réponse de la direction aux recommandations de l'évaluation

Le Ministre des Enseignements Maternel et Primaire, aura la responsabilité de :

- Assigner un co-responsable d'évaluation
- Coprésider le Comité Conjoint d'Evaluation (CCE) et le Groupe de Référence d'Evaluation (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 Conjoint d'évaluation et d'un Groupe de Référence (voir ci-dessous et la Note Technique 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 les gestionnaires de l'évaluation et l'équipe d'évaluation ;
- Organiser et participer à deux débriefings à la fin de la mission au Bénin ;
- Superviser la diffusion et les processus de suivi, y compris la préparation de la Réponse de l'équipe dirigeante du PAM et du MEMP aux recommandations de l'évaluation.

L'équipe conjointe de gestionnaires de l'évaluation (MEMP et PAM) gère le processus d'évaluation à toutes les étapes, notamment: la rédaction des présents termes de référence; la sélection de l'équipe d'évaluation; la préparation et la gestion du budget; la constitution du comité d'évaluation et du groupe de référence de l'évaluation; la garantie que les mécanismes d'assurance qualité sont opérationnels et utilisés de manière efficace; le rassemblement et la transmission de commentaires formulés sur les rapports de mise en route et d'évaluation provisoires à l'équipe d'évaluation; la garantie que l'équipe a accès à l'ensemble des documents et informations nécessaires pour réaliser l'évaluation; la facilitation de la communication entre l'équipe et les parties prenantes locales; le soutien à la préparation des activités de terrain en organisant des réunions et des visites sur site, en apportant un soutien logistique sur le terrain et en organisant la venue d'interprètes si besoin est; l'organisation de réunions sur la sécurité pour l'équipe d'évaluation et la fourniture des supports nécessaires ; l'application des procédures d'assurance qualité de premier niveau aux produits de l'évaluation. Le gestionnaire d'évaluation sera l'interlocuteur principal entre l'équipe d'évaluation, représentée par son chef d'équipe, le cas échéant, le responsable du cabinet de conseil et les homologues du PAM pour veiller à ce que le processus de mise en œuvre se déroule sans heurts.

Un Comité Conjoint d'Evaluation (CCE) a été formé pour s'assurer de l'indépendance et de l'impartialité de l'évaluation. Les membres du comité donneront un avis sur le processus d'évaluation, superviseront le processus d'évaluation, prendront les décisions importantes, commenteront les produits de l'évaluation, et approuveront les produits finaux. La liste des membres est disponible en annexe 3.

Rôle et composition du comité conjoint d'évaluation (CCE)

Finalité et rôle : la finalité du comité d'évaluation est de garantir la crédibilité, la transparence, l'impartialité et la qualité de l'évaluation, conformément à la politique d'évaluation du PAM. Pour ce faire, il soutiendra le gestionnaire de l'évaluation dans la prise de décisions, l'examen des documents provisoires (termes de référence, rapports de mise en route et d'évaluation) et au moment de les soumettre pour validation aux Présidents du comité, notamment le Représentant du PAM au Bénin et le Ministre des Enseignements Maternel et Primaire.

Les Présidents du Comité Conjoint d'Evaluation prendront des décisions sur des aspects clés de l'évaluation, notamment :

- le budget, l'allocation des fonds et la sélection de l'équipe d'évaluation ;
- l'approbation des Termes de référence, du Rapport de démarrage et du Rapport d'évaluation.

Composition : le comité d'évaluation se composera du personnel suivant :

Salimane KARIMOU,	Ministre des Enseignements Maternel et Primaire
Guy ADOUA,	Représentant Résident du Bureau de Pays du PAM Bénin
Guillaume AMULI,	Représentant Adjoint du PAM Bénin
Alice MINGNINOU,	Conseillère Technique à la Décentralisation et à la Coopération en Education et Gestionnaire de l'évaluation
Salian Sekou KOUYATE,	Conseiller en Risques et Conformité, PAM Bénin et Gestionnaire de l'évaluation
Eunice NAGO	Chargée de Programme
Armelle KOROGONE	Chargée de Programme, PAM Benin
Gerard RUBANDA	Chargé de Programme, PAM Benin
Théo KAPUKU	Consultant Senior M&E, PAM Bénin
Wilfried CHIGBLO,	Chargé Suivi & Évaluation/ Analyste de la sécurité alimentaire, PAM Benin

Elisée Vinadou OUSSOU, Directeur de l'Alimentation Scolaire (MEMP)

Olatoundji Martin ESSOUN, Directeur de la Programmation et de la Prospective (MEMP)

Blaise AGOSSA, Directeur de l'Enseignement Primaire (MEMP)

Isabelle CONFESSON, Chargée d'Evaluation, Bureau Régional, PAM Dakar

Damase Eric SOSSOU, Evalueur au Bureau d'Evaluation des Politiques Publiques et de l'Analyse de l'Action Gouvernementale

Un groupe de référence de l'évaluation (GRE) est constitué en tant qu'organe consultatif, et comprend des représentants des parties prenantes internes et externes de l'évaluation. L'annexe 3 en présente la composition. Les membres du groupe de référence de l'évaluation examineront et commenteront les produits provisoires de l'évaluation ; ils interviendront en tant qu'informateurs clés pour contribuer à la pertinence, à l'impartialité et à la crédibilité de l'évaluation en soumettant différents points de vue et en garantissant la transparence des processus.

Le bureau régional : est chargé des missions suivantes :

- Assigner un point de liaison pour l'évaluation.
- Conseiller le gestionnaire de l'évaluation et apporter son soutien au processus d'évaluation là où c'est nécessaire
- Participer aux discussions de l'équipe d'évaluation à propos de la conception et du sujet de l'évaluation selon les besoins
- Formuler des commentaires sur les termes de référence, les rapports de mise en route et les rapports d'évaluation provisoires
- Appuyer la préparation d'une réponse de la direction aux recommandations de l'évaluation et suivre leur mise en œuvre

Bien que la Chargée d'Evaluation au Bureau Régional, s'acquittera de la plupart des responsabilités énumérées ci-dessus, d'autres membres concernés du personnel technique du bureau régional pourront faire partie du groupe de référence de l'évaluation ou formuler des commentaires sur les produits de l'évaluation le cas échéant.

Les divisions du siège du PAM concernées auront pour responsabilité de :

- Débattre des stratégies du PAM, des politiques ou des systèmes en place dans leur champ de responsabilité et du sujet de l'évaluation.
- Formuler des commentaires, le cas échéant, sur les termes de référence et les rapports de mise en route et d'évaluation.

D'autres parties prenantes (gouvernement national, notamment les ministères concernés, partenaires de mise en œuvre/ONG, organismes des Nations Unies partenaires)

Le Bureau de l'évaluation a pour responsabilité de superviser la fonction d'évaluation décentralisée du PAM, de définir les normes et règles de l'évaluation, de gérer le service externe d'appui à la qualité, de soumettre le rapport d'évaluation final en vue d'une évaluation ultérieure de la qualité et de le publier. Le Bureau de l'évaluation est également chargé de fournir un service d'assistance et de formuler des recommandations au responsable régional de l'évaluation, au gestionnaire d'évaluation et aux équipes d'évaluation lorsque c'est nécessaire. Les parties prenantes internes et externes ou les évaluateurs sont encouragés à contacter le responsable régional de l'évaluation et le service d'assistance du Bureau de l'évaluation (wfp.decentralizedevaluation@wfp.org) en cas de violation potentielle de l'impartialité ou de non-respect des directives éthiques du GNUE.

Rôle et composition du groupe de référence (GRE) de l'évaluation

Finalité et rôle : le groupe de référence de l'évaluation est un groupe consultatif qui fournit des conseils et des retours au gestionnaire et à l'équipe d'évaluation à des étapes clés du processus. Constitué dès la phase de préparation, sa participation est obligatoire pour toutes les évaluations décentralisées.

La finalité globale du groupe de référence de l'évaluation est de contribuer à la crédibilité, à l'utilité et à l'impartialité de l'évaluation. À cette fin, les principes suivants orientent son rôle et sa composition :

Transparence : s'assurer que les parties prenantes concernées restent impliquées et informées lors des étapes clés permet de garantir la transparence tout au long du processus d'évaluation.

Appropriation et utilisation : la participation des parties prenantes renforce leur appropriation du processus et des produits de l'évaluation, ce qui peut ensuite avoir des effets sur son utilisation.

Exactitude : les retours des parties prenantes aux étapes clés de préparation, de collecte de données et d'élaboration de rapports contribuent à l'exactitude des faits et des chiffres rapportés et de l'analyse de l'évaluation.

Les membres sont tenus d'examiner et de commenter les produits provisoires de l'évaluation ainsi que de faire part d'observations pertinentes lors des étapes de consultation clés du processus d'évaluation.

Les principales missions du groupe de référence de l'évaluation sont les suivantes :

Examiner les termes de référence provisoires et formuler des commentaires

Suggérer des références et des sources de données clés dans leur domaine d'expertise.

Participer aux réunions, en présentiel ou en ligne, avec l'équipe d'évaluation pendant l'étape de mise en route ou d'évaluation.

Examiner le rapport de mise en route provisoire et formuler des commentaires

Participer aux réunions de bilan des activités de terrain (facultatif).

Examiner et commenter le rapport d'évaluation provisoire et les annexes connexes, en portant une attention particulière sur : a) les erreurs factuelles ou les omissions qui pourraient invalider les constatations ou modifier les conclusions ; b) les questions politiques sensibles nécessitant d'être affinées dans la manière dont elles sont abordées ou dans le langage utilisé; c) les recommandations.

Participer aux ateliers d'apprentissage afin de valider les constatations et débattre des recommandations.

Formuler des recommandations au sujet des produits de communication visant à diffuser les enseignements de l'évaluation.

Composition du GRE

PAM – Bureau Pays et Sous bureaux	Nom
Représentant du Bureau de Pays du PAM Bénin (co-Président du comité)	Guy ADOUA
Représentant Adjoint du PAM Bénin	Guillaume AMULI
Conseiller en Risques et Conformité, PAM Bénin	Salian Sekou KOUYATE
Chargée de Programme, PAM Bénin	Eunice NAGO
Chargé de Programme, PAM Bénin	Armelle KOROGONE
Chargée de Programme, PAM Bénin	Gerard RUBANDA
Chargé M&E/ VAM, PAM Bénin	Wilfried CHIGBLO
Consultant Senior M&E	Théo KAPUKU
MEMP	Nom
Ministre des Enseignements Maternel et Primaire (co-Président du comité)	Salimane KARIMOU
Conseillère Technique à la Décentralisation et à la Coopération en Education	Alice MINGNINO
Directeur de l'Alimentation Scolaire (MEMP)	Elisée Vinadou OUSSOU
Directeur de la Programmation et de la Prospective (MEMP)	Olatoundji Martin ESSOUN
Directeur de l'Enseignement Primaire	Blaise AGOSSA

Autres Structures /	
Présidence de la République, Ministère D'Etat chargé du Développement et de la Coordination de l'Action Gouvernementale (MDC)	Nom
Point focal désigné UGC-UNSDCF, MDC	AINAN Hoyêton Brice
Directeur de Adjoint Cabinet, MDC	AMADOU Yacoubou
Membre du Bureau de l'Evaluation des Politiques Publiques et de l'Analyse de l'Action Gouvernementale (BEPPAAG)	Damase Eric SOSSOU
Agences des Nations-Unies	Nom
PNUD, UNFPA, UNICEF, FAO, FIDA, OMS	
Chargée de la gestion des données, du suivi et du reporting à RC SNU	Alfa Dognon Yvette
Adjoint au Chargé de Programme, FAO	Bio Yérïma Mouhaman Sanni
Spécialiste Planification, Suivi et Evaluation, UNICEF	Armand Spéro Koudoukpo
ONGs	Nom
CEBEDES, CARITAS, FADeC, DEDRAS	
Chargé de Programme (CEBEDES)	Arnaud ACCALOGOUN
Chargé de Programme (CARITAS)	Simplice GOUDOU
Directrice Executive (FADeC)	Regina GUEDOU GBAGUIDI
Directeur Exécutif (DEDRAS)	Jean KPETERE
Directeur Exécutif (GRASID)	Mesmin DJEDJI
Directeur Exécutif (CREDEL)	Parfait BLALOGOE
Directeur Exécutif (SIANSON)	Salomon BALOGOUN
Bureau régional	Nom
• Conseillère Régionale en Evaluation, PAM Bureau Régional	Claudia SCHWARZE
• Chargée d'Evaluation, PAM Bureau Régional	Isabelle CONFESSON
• Chef d'unité Programme, PAM Bureau Régional	Thomas CONAN
• Chef d'unité RAM, PAM Bureau Régional	Ollou SIB
• Chef d'Unité School feeding, PAM Bureau Régional	Karen OLOGOUDOU
• Conseillère en genre, PAM Bureau Régional	Rama DIEYE

5.4 CONSIDERATIONS RELATIVES A LA SECURITE

Une habilitation de sécurité, si nécessaire, doit être obtenue. En tant que « fournisseur indépendant » de services d'évaluation pour le PAM, la société d'évaluation est responsable de s'assurer de la sécurité de toutes les personnes embauchées, y compris les arrangements adéquats en cas d'évacuation médicale ou à cause

de la situation. Les consultants embauchés par la société d'évaluation ne sont pas couverts par le système du Département des Nations Unies de Sûreté et de Sécurité (UNDSS) pour le personnel des Nations Unies.

Les consultants engagés par le PAM sont protégés par le système du Département de la sûreté et de la sécurité (DSS) des Nations Unies prévu pour son personnel, lequel couvre le personnel du PAM et les consultants qu'il engage directement. Les consultants indépendants doivent obtenir une habilitation de sécurité auprès du DSS pour voyager depuis le lieu d'affectation désigné et suivre au préalable les formations de base et avancée sur la sécurité des Nations Unies (BSAFE et SSAFE), imprimer leur certificat et l'avoir en leur possession.

Afin d'éviter tout incident lié à la sécurité, le gestionnaire de l'évaluation est tenu de garantir que :

le bureau de pays du PAM enregistre les membres de l'équipe auprès du responsable de la sécurité à l'arrivée dans le pays et organise une réunion pour leur permettre de comprendre les conditions de sécurité sur le terrain

Les membres de l'équipe respectent les règles et réglementations des Nations Unies applicables (couvre-feux, etc.)

5.5. Communication

Afin de garantir un processus fluide et efficace tout en favorisant l'apprentissage par le biais de cette évaluation, l'équipe d'évaluation doit insister sur l'importance d'une communication ouverte et transparente avec les principales parties prenantes. À cette fin, il convient de parvenir à un accord clair sur les canaux à utiliser et la fréquence de communication avec et entre les principales parties prenantes. Des téléconférences et des conversations téléphoniques individuelles auront régulièrement lieu entre les responsables de l'évaluation et l'équipe d'évaluation pour faciliter le traitement de tout problème qui surviendrait et garantir un processus participatif.

Si des services de traduction sont nécessaires dans le cadre des activités de terrain, la société d'évaluation prendra des dispositions et inclura le coût desdits services dans la proposition de budget.

Fondé sur l'analyse des parties prenantes, le plan de communication et de gestion des connaissances (annexe 5) identifie les utilisateurs de l'évaluation à impliquer dans le processus et les destinataires du rapport. Le plan de communication et de gestion des connaissances précise comment les constatations abordant les questions de genre, d'équité et d'inclusion au sens large seront diffusées et de quelle manière les parties prenantes intéressées ou concernées par ces questions seront impliquées.

Conformément aux règles internationales en matière d'évaluation, le PAM requiert que toutes les évaluations soient rendues publiques. Il est important que les rapports d'évaluation soient rendus accessibles à un large public afin de contribuer à la crédibilité du PAM (processus d'élaboration de rapports transparent) et de favoriser l'utilisation de l'évaluation. Après la validation du rapport d'évaluation final.

5.6. Budget

L'évaluation sera financée en grande partie par les ressources du Programme évalué, le PNASI, et éventuellement complétée par le Contingency Evaluation Fund (CEF)

Dans le but de cette évaluation, le PAM utilisera des Accords sur le Long Terme (parfois appelé Contrat de Niveau de Prestation), qui reposent sur des taux pré-agrémentés avec des cabinets d'évaluation.

Le montant final sera déterminé en fonction de l'option retenue pour contracter l'évaluation et des taux applicables au moment du contrat.

Le budget de l'évaluation inclus dans l'offre de la société indépendante d'évaluation devra couvrir :

- Les honoraires et les perdiems des évaluateurs indépendants (selon l'accord de long terme avec le PAM, le cas échéant) ;
- Leurs voyages internationaux ;
- Les coûts de communication ;
- Les coûts d'interprète ;

Le Bureau du PAM au Bénin aura directement la charge de l'appui logistique pour les voyages à l'intérieur du pays et l'organisation des ateliers et débriefings.

L'offre comprendra un budget détaillé pour l'évaluation, notamment les honoraires des consultants, les frais de déplacement et autres dépenses (interprètes, etc.). Les consultants s'inspireront des délais du calendrier pour faire leur offre technique et financière en tenant compte des durées optima de leur nombre de jours travaillé dans leur soumission. Il est à signaler que les périodes proposés dans l'annexe 2 sont des délais de référence. Les frais de déplacement, frais de séjour et autres dépenses seront inclus dans le budget global de l'évaluation.

Pour toute question, s'adresser à Salian Sekou KOUYATE, Conseiller en Risques et Conformité au bureau du PAM Bénin, salian.kouyate@wfp.org , et Alice MINGNINOU, Conseillère Technique à la Décentralisation et à la Coopération en Education alicemingninou@gmail.com

ANNEXE 32 : PLAN DE COMMUNICATION ET DE GESTION DES CONNAISSANCES

QUAND	QUOI	A QUI	A quel niveau <i>Niveau</i>	DE QUI	COMMENT	POURQUOI
<i>Phase d'évaluation</i>	<i>Produit de communication</i>	<i>Organisations ciblées ou individus/position</i>	<i>Organisationnel de communication</i>	<i>Responsable du personnel du bureau avec nom / poste</i>	<i>Moyens de communication</i>	<i>But de la communication</i>
Planification <i>Février-avril 2021</i>	Calendrier provisoire et portée de l'évaluation -	Contreparties gouvernementales, partenaires ONG, partenaires des Nations Unies, donateurs	Stratégique et Opérationnel	Direction PAM Bénin / contrepartie MEMP	Email	Pour confirmer l'intention d'apprendre / rendre compte des résultats sur le sujet
Préparation <i>mai-nov 2021</i>	Ebauche des TdR	Parties prenantes clés à travers le Groupe de Référence de l'Evaluation (GRE)	Opérationnel/ Technique	Gestionnaires de l'évaluation	Email	Pour la revue et les commentaires sur les TdR
	TdR finaux	Parties prenantes clés à travers le Groupe de Référence de l'Evaluation (GRE)	Stratégique+ Opérationnel/ Technique	Direction du PAM Bénin / contrepartie MEMP	Email + discussions dans des rencontres de coordination si nécessaire	Pour informer les parties prenantes du plan global, du but, de la portée et du calendrier de l'évaluation et de leurs rôles
Démarrage <i>nov- janv 2022</i>	Ebauche du rapport de démarrage	Parties prenantes clés à travers le Groupe de Référence de l'Evaluation (GRE)	Opérationnel/ technique	Gestionnaires de l'évaluation	Email	Pour la revue et les commentaires sur l'ébauche du rapport de démarrage

QUAND	QUOI	A QUI	A quel niveau <i>Niveau</i>	DE QUI	COMMENT	POURQUOI
<i>Phase d'évaluation</i>	<i>Produit de communication</i>	<i>Organisations ciblées ou individus/position</i>	<i>Organisationnel de communication</i>	<i>Responsable du personnel du bureau avec nom / poste</i>	<i>Moyens de communication</i>	<i>But de la communication</i>
	Rapport de démarrage final	Parties prenantes clés à travers le Groupe de Référence de l'Evaluation (GRE)	Stratégique+ Opérationnel/ Technique	Direction PAM Bénin / contrepartie MEMP	Email + discussions dans des rencontres de coordination si nécessaire	Pour informer les parties prenantes du plan détaillé de l'évaluation, de leurs rôles et de leurs implications dans l'évaluation
Collecte des données et analyse <i>Janvier 2022</i>	Présentation PowerPoint	Parties prenantes clés à travers le Groupe de Référence de l'Evaluation (GRE)	Technique/ opérationnel	Gestionnaires de l'évaluation / équipes techniques	Email	Inviter les parties prenantes à la réunion de debriefing externe, pour discuter des résultats préliminaires
Compte rendu <i>Fév-avril 2022</i>	Ebauche du rapport d'évaluation	Parties prenantes clés à travers le groupe de référence (GRE)	Niveaux techniques et managérial	Gestionnaires de l'évaluation au nom du comité de l'évaluation	Email	Demande de commenter l'ébauche du rapport
	Rapport final d'évaluation	- Parties prenantes clés à travers le Groupe de Référence de l'Evaluation (GRE) -Grand public	Tous les niveaux -Radios communautaires -Utilisateurs de WFP.org -Utilisateurs de sites partenaires	- Gestionnaires de l'évaluation + Chargés de Programme -Points focaux des organisations partenaires	Email -en postant le rapport sur www.WFP.org -en postant sur les sites partenaires	Pour informer toutes les parties prenantes du principal produit final de l'évaluation Pour rendre le rapport disponible publiquement

QUAND	QUOI	A QUI	A quel niveau <i>Niveau</i>	DE QUI	COMMENT	POURQUOI
<i>Phase d'évaluation</i>	<i>Produit de communication</i>	<i>Organisations ciblées ou individus/position</i>	<i>Organisationnel de communication</i>	<i>Responsable du personnel du bureau avec nom / poste</i>	<i>Moyens de communication</i>	<i>But de la communication</i>
Diffusion et suivi <i>Avril -mai 2022</i>	Ebauche de la réponse de la direction aux recommandations de l'évaluation	Parties prenantes clés à travers le Groupe de Référence de l'Evaluation (GRE)	Niveau technique et managérial, dépendant de leur responsabilité à prendre action	Gestionnaires de l'évaluation, au nom du comité d'évaluation	Email	Pour communiquer les actions suggérées sur les recommandations et les commentaires formulés spécialement sur les actions exigées par les parties prenantes externes
	Réponse finale de la Direction	Grand public	-Utilisateurs de WFP.org -Utilisateurs des sites partenaires	Gestionnaires de l'évaluation Point focal des organisations partenaires	-en postant le rapport sur www.WFP.org -en postant sur les sites partenaires	Pour rendre la réponse de la direction disponible et publique
	Atelier de diffusion des résultats	GRE et autres parties prenantes	Stratégique et Opérationnel	Directions parties prenantes / équipes techniques	Atelier	Pour discuter les résultats de l'évaluation et son implication dans la mise en œuvre et partenariats futures.

Bureau de l'évaluation

Bénin Bureau de pays

Programme alimentaire mondial

Via Cesare Giulio Viola 68/70

00148 Rome, Italie

Tél. : +39 06 65131 wfp.org