

Évaluation du projet pilote d'alimentation scolaire intégrée basée sur la production locale ou « Home Grown School Feeding » dans les régions de la Kara et les Savanes de 2022 à 2024



Termes de référence de l'évaluation décentralisée

PAM Togo

Juillet 2024

Table des matières

Table des matières	2
1. Informations générales	1
1.1. INTRODUCTION	1
1.2. Contexte.....	1
2. Motifs de l'évaluation	6
2.1. Raison d'Être.....	6
2.2. Objectifs	7
2.3. Analyse des parties prenantes	8
3. Sujet de l'évaluation.....	1
3.1. Sujet de l'Évaluation.....	1
3.2. Champ de l'Évaluation	6
4.1. Questions et critères de l'Évaluation.....	6
4.2. Approche de l'Évaluation et méthodologie.....	8
4.3. Étude d'ÉVALUABILITÉ	9
4.4. Considérations Éthiques.....	9
4.5. Assurance qualité	10
5. Organisation de l'évaluation.....	11
5.1. Étapes et produits livrables	11
5.2. composition de l'équipe d'évaluation.....	12
5.3. rôles et responsabilités	13
5.4. CONSIDERATIONS RELATIVES A LA SECURITE	14
5.5. Communication	14
5.6. Offre.....	15
Annexe 1: Carte	16
Annexe 2: Calendrier	17
Annexe 3: Rôle et composition du comité d'évaluation	19
Annexe 4: Rôle et composition du groupe de référence de l'évaluation.....	20
Annexe 5: Plan de communication et de gestion des connaissances	22
Annexe 7: Acronymes.....	25

1. Informations générales

1. Les présents termes de référence ont été préparés par l'équipe Pays Togo 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

2. Les présents TDRs ont trait à l'évaluation d'un projet pilote d'alimentation scolaire intégrée basée sur la production locale ou « Home Grown School Feeding » selon la terminologie anglaise. Il s'agit d'une évaluation décentralisée dans le sens où elle est commanditée par le bureau pays du PAM au Togo. Le projet s'est mis en œuvre, d'une part à travers la modalité de transfert en espèce « cash » en lieu et place de l'approvisionnement en denrée par le PAM et d'autre part par le renforcement de capacités, en appui au programme national d'alimentation scolaire du gouvernement lancé depuis la rentrée scolaire 2022-2023.

3. Le projet porte sur 100 écoles primaires publiques sur le plan national avec une première phase de 50 écoles dans les deux régions les plus pauvres du nord du pays (Kara, Savanes) et une seconde phase de 50 écoles dans les 03 autres régions (Centrale, Plateaux et Maritime) du pays. Le projet consiste en des opérations de distribution de repas chauds chaque jour d'école (1 fois par jour) ; la mise en place de jardins potagers et de petites unités d'élevages ; la mise en place d'unités de transformation de produits agricoles (moulins à grain et à condiments) ; le renforcement de liens fonctionnels entre les opérateurs privés (Ops) et les écoles cibles pour la livraison de denrées et des capacités techniques opérationnelles des acteurs de la mise en œuvre du projet.

4. Comme groupe cibles, sont concernés entre autres, les écoliers bénéficiaires, les comités de gestion (COGEP, COGECS, EHSS), les mamans cantines, les directeurs et enseignants d'écoles, les volontaires communautaires chargés de la gestion des jardins, des unités d'élevage, des moulins et acteurs des structures gouvernementales.

5. Le Programme HGSF devant passer à l'échelle d'ici l'année scolaire -2025-2026 (à partir septembre 2025) et afin de mieux orienter le prochain CSP, il est important de l'évaluer pour mieux appréhender les aspects inhérents à la pertinence, la cohérence, l'efficacité et la qualité de l'approche ainsi que le niveau de participation communautaire. A ce titre, elle se veut une évaluation formative et à mi-parcours visant à consolider et capitaliser les leçons apprises pour une extrapolation appropriée à l'échelle nationale. Cette évaluation décentralisée entre en droite ligne avec les exigences minimales de couverture de l'évaluation au PAM (chaque bureau pays étant tenu de conduire au moins une évaluation décentralisée au cours de son plan stratégique pays) et est l'émanation de l'engagement pris par le bureau pays du Togo en matière de génération d'évidence dans le cadre de son engagement stratégique au Togo sur la période : 2022-2026.

6. L'évaluation couvrira les activités mises en œuvre durant la période d'octobre 2022 à juin 2024 dans le cadre du projet HGSF. La mise en œuvre de l'évaluation quant à elle, se déroulera d'octobre 2024 à avril 2025 toutes phases confondues.

7. Les présents TDRs visent à décrire principalement les objectifs et les besoins spécifiques recherchés par le bureau pays à travers cette évaluation. Pour ce faire, elles décriront entre autres le contexte, le sujet de l'évaluation, les questions évaluatives ainsi que les principales parties prenantes dans le but de fournir une information utile et exhaustive devant orienter les différents protagonistes de l'évaluation (évaluateurs, parties prenantes au niveau des différentes représentations organisationnelles du PAM).

1.2. CONTEXTE

8. Le Togo enregistre des progrès significatifs en matière de développement économique en tant que hub logistique et commercial de la sous-région. D'après le dernier rapport de la Banque mondiale "Women, Business and the Law", le pays est également classé comme le premier réformateur africain en matière de lois pour la défense des droits des femmes. Cependant, le niveau de pauvreté est deux fois plus élevé en milieu rural (58,8 %) qu'en milieu urbain (26,5 %). Ceci tient notamment à la concentration de la croissance économique dans les secteurs modernes et au faible accès à des services de qualité.

9. **Situation économique** : le contexte socioéconomique du Togo a été marqué par plusieurs crises notamment les crises climatiques, la pandémie au coronavirus « Covid-19 », les attaques terroristes et les retombées

économiques de l'invasion de l'Ukraine par la Russie. Ces crises ont rendu plus vulnérables les populations et ont décéléré les efforts de croissance. Cependant, les populations vulnérables ont été affectées par l'augmentation du coût de la vie, les problèmes liés à l'accès à l'eau et à l'électricité et la forte réduction de l'espace budgétaire.

10. La pandémie de Covid-19 a eu d'importantes répercussions sur l'économie nationale, entraînant le recul de la croissance à 0,4 % en 2020 contre 5,5 % en 2019, et les mesures de lutte contre la propagation du virus ont fortement impacté les moyens d'existence et les revenus de la population. Une enquête réalisée en février 2021 par la FAO sur les Moyens d'existence agricoles et la sécurité alimentaire dans le cadre de la Covid-19 au Togo a révélé que 75% des ménages interrogés étaient confrontés à une augmentation des prix des denrées de base.
11. Depuis le début de la crise ukrainienne, aggravée par la crise énergétique au Nigeria, le Togo a connu de fortes hausses des prix des denrées de base, des produits pétroliers et des ruptures d'approvisionnement en engrais agricoles.
12. Le Togo est un pays dont l'économie repose en grande partie sur les produits agricoles. En effet, l'agriculture occupe une place d'intérêt et hautement stratégique pour l'économie togolaise avec près de 70% de la population active et participe à près de 40% à la formation du produit intérieur brut (PIB) national et contribue pour près de 20% aux recettes d'exportation. Le Togo bénéficie de la combinaison d'un bon climat tropical avec des précipitations annuelles oscillant entre 1 000 et 1 500 mm et de terres arables estimées à 3,6 millions d'hectares dont seulement 45% sont mises en valeur. Ce potentiel offre un environnement favorable à la production de variétés de cultures telles que les céréales (maïs, sorgho, fonio, mil, riz, etc.), les racines et tubercules (igname, manioc, taro et patate douce...), les légumineuses et oléagineux (niébé, arachide, sésame, soja...), les cultures maraîchères (tomate, oignon, piment, aubergine, etc.), les cultures de rente (coton, café, cacao, anacarde, karité...) et les fruits (mangue, ananas, agrumes, etc.).
13. **Pauvreté** : Le Togo stagne dans le classement de l'Indice de développement humain (IDH) à la 167ème place sur 188 pays en 2020. Selon le PNUD, le taux de pauvreté (moins de 1,5 euro par jour) est passé de 58,7% en 2011 à 48,1% en 2019, un chiffre qui cache l'augmentation du taux de pauvreté dans la capitale ainsi que des grandes disparités régionales (entre 30% et 77%)¹. Cependant, le niveau de pauvreté est deux fois plus élevé en milieu rural (58,8 %) qu'en milieu urbain (26,5 %). Ceci tient notamment à la concentration de la croissance économique dans les secteurs modernes et au faible accès à des services de qualité. La pauvreté est plus élevée au sein des ménages dirigés par les femmes (45,7 %) que dans ceux dirigés par les hommes (45,2 %). Et les femmes demeurent les plus vulnérables en raison d'un manque d'accès aux opportunités économiques, à l'éducation et à la santé.²
14. **Sécurité alimentaire et nutritionnelle** : Etroitement liée à la pauvreté, la question de l'insécurité alimentaire et de la malnutrition reste préoccupante au Togo. L'Indice de la faim dans le monde de 2020 considère que 24,1 % de togolais ont une situation alimentaire "grave" selon les normes de l'OMS et classe le pays à la 81ème place sur 117. La malnutrition chronique demeure très élevée, touchant d'après le dernier Rapport MICS de 2017 pas moins de 23,8% tandis que la malnutrition aiguë affecte 5,70% des enfants de moins de 5 ans, au-delà du seuil maximum de 20% prescrit par l'OMS.
15. L'insécurité alimentaire et nutritionnelle au Togo tire ses fondements de façon classique dans des facteurs structurelles et chroniques : (i) la faible productivité agricole, (ii) la pauvreté, (iii) les chocs liés au changement climatique, (iv) les mauvaises pratiques d'hygiène et assainissement. De plus, en raison de l'inexistence et de l'inefficacité des infrastructures de stockage et de transformation, les pertes post-récoltes élevées (30% pour le haricot sec, 26% pour le maïs, 25% pour le riz, 10 à 13% pour les tubercules) réduisent considérablement les disponibilités alimentaires du pays.
16. L'analyse de la sécurité alimentaire et nutritionnelle à travers le Cadre Harmonisé (CH) de mars 2024 indique qu'en phase courante (mars à mai 2024), 349 872 personnes, soit 5,7% de la population analysée ont des déficits de consommation alimentaire (phase crise à pire). Cependant, cette situation pourrait être détériorée soit 6.85% de la population dans la partie septentrionale au cours de la même période correspondant à la soudure (juin à aout 2024) caractérisée par l'épuisement des stocks alimentaires et la hausse des prix. Ces

¹ Togo Profil de pauvreté 2006-2011.pdf

² <https://www.banquemondiale.org/fr/country/togo/overview#1>

deux facteurs combinés aux effets de l'insécurité civile dans les Savanes, vont sans nul doute, impacter la consommation alimentaire et les moyens d'existence des ménages surtout les pauvres³.

17. Malgré des performances constatées ces dernières années, l'impact du secteur agricole sur l'amélioration des conditions de vie des populations rurales reste modeste.
18. L'insécurité alimentaire et nutritionnelle est majoritairement rurale, touchant les groupes les plus vulnérables et les ménages à faible revenus qui ont le moins accès aux denrées alimentaires de base et produits de première nécessité. Une étude menée en 2018 par la DSID/CILSS révèle que 63% des dépenses totales des ménages ruraux sont consacrées à l'achat de nourriture.
19. Or, les systèmes alimentaires constituent une préoccupation majeure aux échelles internationales et nationales pour répondre aux nombreux enjeux et défis que rencontrent l'agriculture, la nutrition, la santé, et l'environnement sur les populations vulnérables (enfants, femmes, petits producteurs...). Le gouvernement a élaboré plusieurs politiques et programmes pour éliminer la faim et améliorer la nutrition, notamment : i) Le Programme National d'Investissement Agricole, de Sécurité Alimentaire et Nutritionnelle (PNIASAN)⁴, le Document Politique Agricole pour la période de 2016-2030⁵, Le sommet mondial sur les systèmes alimentaires tenu à New York en 2021 avait d'ailleurs pour objectif de transformer les systèmes alimentaires pour éliminer la faim, faire reculer les maladies d'origine alimentaire et soigner la planète en vue de permettre la progression vers la réalisation des 17 Objectifs de Développement Durable (ODD) des Nations Unies.
20. Les interventions prioritaires identifiées et formulées sous formes de programmes à la revue faim zéro réalisée en 2018⁶ et pour l'horizon 2030 ont mis l'accent essentiellement sur : (i) le renforcement du droit à l'alimentation et de la bonne gouvernance autour de la sécurité alimentaire ; (ii) la promotion de l'alimentation scolaire durable, de la santé, de la nutrition y compris l'éducation nutritionnelle et des initiatives de transferts monétaires aux couches vulnérables ; (iii) l'amélioration de la productivité et développement des productions végétales, animales et halieutiques ; (iv) la valorisation des productions végétales, animales et halieutiques ; (v) la promotion de la maîtrise de l'eau et de l'hydraulique villageoise à buts multiples ; (vi) la gestion durable des ressources naturelles et de l'environnement (prise en compte de l'impact des changements climatiques) ; (vii) le renforcement du suivi de la sécurité alimentaire et nutritionnelle et des marchés des produits agricoles.
21. **Genre** : L'égalité de Genre (masculin et féminin) se mesure généralement par des indicateurs reliés aux droits de la personne, à la santé, à l'éducation et à l'autonomisation. Elle implique une participation à la prise de décision et la possibilité de gagner un revenu par l'accès aux ressources productives. L'indice d'inégalité de genre était de 0,573, ce qui plaçait le Togo au 145e rang sur 162 pays.
22. **En matière d'éducation**, il faut noter que le gouvernement a pris certaines mesures d'incitation telles que, la gratuité des inscriptions aux examens nationaux, l'exemption des frais de scolarité au préscolaire et au primaire, ces mesures ont entraîné une nette amélioration des données scolaires relatives à la préscolarisation, à l'accès au primaire, à la réduction des taux de redoublement et d'abandon, à la parité entre les sexes, le redoublement, l'abandon.
23. Il faut noter cependant des disparités régionales. Le taux de préscolarisation de 45,4% en 2021-2022 enregistré aux niveaux nationaux oscillent entre 38,0% et 33,7% pour les régions les plus pauvres situées au nord du pays. On note une baisse de 0,5% des effectifs au primaire surtout dans les régions pauvres. De façon générale, au primaire, la parité entre les sexes n'est ni atteinte dans l'accès au CP1, ni dans l'achèvement. Les indices sont respectivement de 0,87 et 0,94. Il se pose alors le problème de parité tant pour la scolarisation que pour l'achèvement du primaire. Avec des régions qui enregistrent un faible indice de parité du TBA de 0,5. L'équité genre demeure un défi à relever dans l'enseignement primaire. Malgré les nombreux efforts consentis par le système éducatif, des défis restent à relever afin que chaque cohorte d'élèves arrive au CM2.
24. Selon une analyse des éléments de diagnostic du système éducatif dans le plan sectoriel de l'éducation 2022-2030, 9,5% des enfants en âge de fréquenter l'enseignement primaire sont en situation de non- scolarisation

³ https://www.ipcinfo.org/fileadmin/user_upload/ipcinfo/docs/ch/FICHE_COMMUNICATION_-_MARS_2024_VF.pdf

⁴ PNIASAN _après atelier de validation _ 11_01_2018.pdf

⁵ Document de politique agricole du Togo - Version finale du 30 12 2015.pdf

⁶ [Togo](#) Revue Stratégique Faim Zero_ Rapport national_Version finale_Août 2018-preface signee.pdf

8,1% d'enfants n'ont jamais eu accès à l'école tandis que 1,4% d'enfants ont abandonné l'école de façon précoce. L'analyse lie cette situation au milieu de résidence et au statut de pauvreté ou de richesse.

25. En effet, au Togo, en considérant le milieu de résidence, les données indiquent que les enfants issus d'un milieu rural ont une plus grande probabilité de ne pas être scolarisés (11%) que les enfants vivant en milieu urbain (2,8%). L'écart dans les risques de ne pas être scolarisé s'est évalué à 8,2 points de pourcentage. Cet écart est quasiment stable. En conséquence, c'est toujours au sein de la population rurale les plus défavorisées qu'on dénombre la plus grande proportion d'enfants de 6-11 ans exclus du système scolaire. La population rurale regroupe en effet à elle seule 88,1% de ces enfants (soit près de 9 enfants sur 10), contre seulement 11,9% au sein de la population urbaine.
26. Enfin, l'analyse selon les quintiles de richesses montre, sans grande surprise, que les enfants issus des milieux socio-économiques les plus défavorisés (Savanes, Kara, Centrale, Plateaux et Maritime) sont plus enclins à ne pas être scolarisés. Les enfants issus des familles les plus pauvres ont 7,2 fois plus de chances de ne pas être scolarisés.
27. Au regard de la représentativité de chaque région au sein de la population des 3-24 ans, il apparaît que les proportions des enfants non scolarisés se répartissent comme suit : Plateaux concentre la proportion la plus élevée de la population non scolarisée (23%) suivi de la région des Savanes (22%), de Kara (18%), Golfe-Lomé (17%), Maritime (17%), centrale 9%.
28. Les disparités dans les scolarisations sont également liées au niveau de vie des familles. La majorité des individus n'ayant pas eu accès à l'école sont issus des familles les plus défavorisées. Les deux quintiles les plus pauvres regroupent à eux seuls 60% de la population des 3-24 ans n'ayant pas eu accès à l'école (34% étant issus du premier quintile et 25% du second quintile). Les disparités liées au niveau de vie commencent dès l'accès à l'école mais elles s'accroissent énormément au fur et à mesure que l'on avance dans les différents cycles d'enseignement. Les chances d'avoir accès au CP1 s'élèvent à 92,2% pour ceux qui appartiennent à la frange la plus pauvre de la population, contre 97,2% pour les plus riches. L'écart se creuse ensuite davantage en ce qui concerne l'achèvement du primaire et ceci en raison d'une rétention moindre pour les élèves issus des milieux les plus pauvres.
29. De nombreux enfants et adolescents d'âge scolaire ne bénéficient pas d'une alimentation leur offrant les bases d'une vie adulte productive et en bonne santé. Beaucoup d'entre eux ne prennent pas de petit-déjeuner, mangent rarement des fruits, des légumes, du poisson et de produits laitiers. La faim et la malnutrition peuvent être des facteurs directs d'abandon ou de décrochage scolaire, car en classe, un élève qui a faim par manque de revenu familial n'est pas en situation d'apprentissage, mais de survie. La malnutrition au Togo constitue un problème de santé publique. Elle a des conséquences sur le développement mental et physique de l'enfant, en ce sens que les enfants atteints de retard de croissance ont un retard de développement cognitif qui affecte négativement leur rendement scolaire et compromet durablement leur productivité au travail et leurs revenus lorsqu'ils deviennent des adultes.
30. En 2020, le nouveau plan stratégique national de développement adopté par le gouvernement et traduit par la feuille de route Togo 2025⁷ met l'accent sur trois (3) axes stratégiques. Parmi ces trois (3) priorités nationales, le projet pilote HGFSF s'aligne principalement sur l'axe 1 « **Renforcer l'inclusion et l'harmonie sociales et garantir la paix** » qui vise entre autres à "Offrir une éducation accessible au plus grand nombre et en phase avec le marché du travail" et l'axe 2 : « **Dynamiser la création d'emplois en s'appuyant sur les forces de l'économie** », visant notamment à faire du secteur agricole "Une agriculture productive, à haute valeur ajoutée, moteur de valeur économique des agriculteurs et de croissance du pays"
31. Dans ce contexte, le programme national d'alimentation scolaire géré par le Gouvernement et ses partenaires jusqu'en juillet 2022 couvrait seulement que 1 284 écoles primaires publiques, soit 16% seulement des écoliers du pays et le Gouvernement entend porter l'alimentation scolaire à l'échelle nationale de façon progressive. Même si toutes les régions sont touchées, le taux de couverture est très faible et doit être étendu.
32. Le concept de Home Grown School Feeding (HGFSF) a d'abord gagné en popularité sur le continent africain en 2003 avec la décision des gouvernements d'inclure des programmes qui s'approvisionnent en aliments cultivés localement auprès de petits exploitants à un niveau stratégique et multidimensionnel, et dans le Programme détaillé pour le développement de l'agriculture africaine (PDDAA) et le nouveau Partenariat pour le développement de l'Afrique (NEPAD). Depuis lors, de nombreux points de repère à travers le monde ont attiré

7 https://embaixadadotogo.com.br/IMG/pdf/pnd_feuille_de_route_togo_2025-1-feuille_de_route_du_gouvernement_2020-2025.pdf

l'attention sur l'importance et l'acceptation de HGFSF que le Gouvernement togolais a adopté. En effet, depuis 2008, le Togo a renoué avec la mise en œuvre de l'alimentation scolaire, après avoir accueilli la 1ère cantine scolaire mise en place par le PAM dans le monde en 1963.

33. En 2012, la Banque Mondiale a apporté un appui conséquent qui a permis la mise à échelle du programme à travers le programme de développement communautaire (PDC plus). Il convient de relever que les initiatives mises en œuvre ont toutes reposées sur l'assistance internationale reçue dans le cadre de la coopération bilatérale ou multilatérale jusqu'en 2009, date à laquelle les engagements du gouvernement togolais rendus publics placent l'alimentation scolaire parmi ses politiques prioritaires de développement. A la faveur de la mise à échelle du programme en 2012, avec l'appui de la Banque Mondiale, le PAM a entamé une série d'actions d'appui conduisant progressivement au programme national d'alimentation scolaire intégré basé sur la production locale ou Home Grown School Feeding (HGFSF), projet pilote, objet de la présente évaluation décentralisée. Ainsi, poursuivant ses activités stratégiques de portée nationale, les premières interventions d'implémentation du HGFSF datent de 2021 avec un essai d'implantation de 10 jardins scolaires dans 10 écoles à cantines communautaires suivies par l'Etat (à travers l'ANADEB), et l'installation de quelques moulins à grains et à épices (10/10), en guise de test de promotion et de valorisation de la production locale dans l'alimentation des élèves.
1. **Repas scolaire** : La loi sur l'alimentation scolaire adoptée en juillet 2020 dispose que le programme national d'alimentation scolaire doit intégrer une composante relative à l'utilisation de la production locale ; ce qui a été difficile à mettre en œuvre jusqu'ici. Le Gouvernement a fait face à un double impératif consistant à étendre la couverture du programme et à y ajouter cette nouvelle composante. Il a donc sollicité l'appui du PAM pour l'accompagnement nécessaire à atteindre cet impératif. Le PAM s'est engagé par son plan stratégique pays 2022-2026 à appuyer le Gouvernement à piloter le modèle d'alimentation scolaire à base de produits locaux (HGFSF) en s'approvisionnant en nourriture au Togo, en soutenant l'économie et l'agriculture locales, en améliorant l'alimentation des enfants et en fournissant une plus grande diversité de produits alimentaires.
34. Le PAM appuie le Gouvernement dans l'implémentation d'un modèle d'alimentation scolaire intégrée basée sur la production locale dans les deux régions les plus pauvres qui sont les Savanes et la Kara depuis la rentrée scolaire 2022-2023.
35. L'action consiste alors à mettre en place une alimentation scolaire intégrée basée sur la production locale (d'où sa dénomination « Home-Grown School Feeding »). Cette approche consiste à lier l'alimentation scolaire à la production locale en créant des liens fonctionnels entre les écoles à cantines et les petits exploitants agricoles, qui disposeront de débouchés non négligeables, sûrs et solvables. Cette dynamique contribuera à stimuler l'agriculture locale, à renforcer les systèmes alimentaires locaux et à soutenir les ménages vulnérables à sortir progressivement de la pauvreté et garantir à chaque enfant des zones cibles une alimentation adéquate.
36. Le renforcement de l'initiative HGFSF vise à élargir l'accès à l'éducation et favoriser l'inclusion économique aux niveaux local et communautaire. En effet, le soutien à l'éducation vise à garantir que les enfants en âge scolaire dans les zones les plus démunies des régions sélectionnées aient accès à une éducation de qualité qui leur permettra d'acquérir les connaissances, les compétences, les valeurs et croyances dont ils ont besoin pour s'épanouir dans la vie et soutenir leurs communautés et leur pays. Quant à l'inclusion économique, elle consiste à préparer et à améliorer l'accès aux opportunités économiques pour les groupes mal desservis tels les petits exploitants agricoles et les activités de transformation des femmes par la promotion de services et de solutions inclusives basées sur le marché, visant ainsi à leur autonomisation économique, y compris le genre.
37. Outre le PAM, d'autres acteurs interviennent dans l'alimentation scolaire, avec des approches consistant essentiellement à la fourniture directe de vivres aux cantines, notamment Catholic Relief Services (CRS, 204 écoles) qui fournissent des vivres émanant de l'extérieur, les ONG ADRA-Togo (3 écoles), SCAN-TOGO (33 écoles), CHAÎNE DE L'ESPOIR (24 écoles), AIME AFRIQUE (23 écoles), ADS (6 écoles), CADO (4 écoles), SOS VILLAGE D'ENFANTS (3 écoles) et bien entendu le Gouvernement (886 écoles) qui finance directement les cantines dans des écoles.
38. En 2024, alors que le Togo est pleinement entré dans l'ère de la décentralisation, avec la mise en place des communes et les premières élections municipales en 2019, les transferts de compétences/responsabilités aux communes par le pouvoir étatique central ont intégré la gestion des cantines scolaires par les mairies, conformément aux Orientations du conseil des ministres du 18 janvier 2023, demandant un transfert progressif de la mise en œuvre des cantines scolaires aux collectivités territoriales et suivant le Décret N°2023

– 047/PR du 1 juin 2023 fixant les modalités des compétences partagées entre l'Etat et les communes en matière d'éducation et de formation professionnelle.

39. Une phase expérimentale a été effectuée au dernier trimestre de l'année scolaire 2023-2024 (Avril à juin 2024) dans 201 écoles de 17 communes, dont 6 écoles (relevant de 5 communes) du projet pilote HGSF du PAM. Cette expérience devra se poursuivre l'année scolaire prochaine. Mais l'évaluation de la première partie de cette expérimentation est en cours et les résultats sont annoncés pour bientôt.
40. En plus de l'alimentation scolaire, les interventions du PAM au Togo dans le cadre du CSP portent sur des actions complémentaires et structurantes, dont entre autres (i) les réponses d'urgence à travers des assistances alimentaires et nutritionnelles aux ménages vulnérables, face à la crise sécuritaire liée au débordement de la crise sécuritaire du Sahel qui touche les régions nord du pays et aux situation de chocs diverses ; (ii) la mise en œuvre du programme Food For Assets creation (FFA) pour le renforcement de la résilience des communautés dans les zones cibles, à travers la réalisation/création des actifs infrastructurels par les communautés (avec des ouvrages de retenues d'eau, la réhabilitation de pistes rurales et le reboisement et autres activités pertinentes) ; (iii) le renforcement des capacités des structures gouvernementales et des entreprises agroalimentaires dans divers domaines.

2. Motifs de l'évaluation

2.1. RAISON D'ÊTRE

41. La commission de cette évaluation entre en droite ligne avec les exigences de la politique d'évaluation du PAM. Cette politique promeut une programmation itérative basée sur des évidences empiriques pour un meilleur ancrage de l'impact des interventions du PAM. A ce titre, cette politique encourage chaque bureau pays à commanditer au moins une évaluation au cours du cycle de chaque plan stratégique pays. Ainsi dans le cadre de son plan stratégique pays élaboré en 2022, le bureau pays du PAM au Togo s'était engagé à la conduite d'une évaluation sur l'alimentation scolaire.
42. En outre le programme d'alimentation scolaire occupe une place importante dans l'actuel plan stratégique pays du PAM au Togo (2022 à 2026). La mise en œuvre de ce programme d'alimentation scolaire repose sur deux phases essentielles. La première phase (2022 à 2024) consiste en la mise en œuvre d'un projet pilote basé sur la production locale et couvrant 50 écoles tandis que la seconde phase consistera en une extrapolation de ce projet pilote à l'échelle nationale (2024-2026). Cette évaluation est donc commanditée par le bureau pays en vue de documenter de manière objective les premiers résultats de cette initiative pilote et de déterminer les conditions dans lesquelles elle peut être transposée à l'échelle.
43. L'évaluation intervient spécifiquement au cours de cette année 2024 afin de permettre l'apprentissage avant la seconde phase en 2025.
44. En tant qu'évaluation axée sur l'utilisation, les résultats de l'évaluation informeront et profiteront à tous les ministères gouvernementaux concernés qui mettent en œuvre et contribuent au HGSF. En particulier, le Ministère des Enseignements Primaire et Secondaire (MEPS) et l'Agence Nationale d'Appui au développement à la Base (ANADEB), en tant qu'organes de gestion du HGSF, utiliseront les résultats de l'évaluation pour les éléments suivants : (1) informer sur l'état de la transition lors de l'approche systémique annuelle pour de meilleurs résultats en matière d'éducation (SABER) ateliers/examens et prendre des décisions éclairées sur les priorités et les investissements futurs ; (2) adapter le plan de mise en œuvre du HGSFP lors des ateliers d'apprentissage annuels et des réunions de coordination interministérielles en fonction des conclusions de l'évaluation et des enseignements tirés ; (3) informer l'assistance technique requise pour un HGSF durable ; et (4) éclairer la conception et mise en œuvre du programme supplémentaire pour le NHGSFP, selon les besoins. En interne au sein du PAM, les résultats de l'évaluation seront utilisés par le bureau de pays Togo et le bureau régional, et les principales divisions du siège (Division de l'alimentation scolaire, Division de la nutrition et le Bureau de l'évaluation, entre autres) pour la synthèse des données probantes et l'apprentissage. Le PAM Togo utilisera les résultats et recommandations qui en sont issus afin de les (1) intégrer dans la mise en œuvre des activités en lien avec l'alimentation scolaire ; (2) adapter à la conception pays du projet et du prochain plan stratégique en fonction des enseignements tirés pour atteindre les objectifs du projet ; (3) utiliser comme

preuves générées pour plaider en faveur d'initiatives ou de coopération gouvernementales supplémentaires en faveur du HGSF, selon les besoins.

45. Il s'agit d'évaluer si les bénéficiaires ciblés reçoivent les services comme prévu, documenter les leçons apprises et discuter des ajustements ou corrections de mi-parcours nécessaires pour atteindre efficacement et de manière efficiente les buts et objectifs énoncés. Ainsi, elle doit être à la fois diagnostique et formative dans une optique d'apprentissage ; fournir un état des lieux afin d'organiser la progression du programme et l'appui technique nécessaire ; documenter les acquis ; détecter les difficultés de mise en œuvre et proposer des remédiations afin d'initier une modélisation des étapes du HGSF pour améliorer sa mise en œuvre. Elle est planifiée en 2024 car c'est une année qui marque la fin du projet pilote et le PAM souhaite donc tirer les leçons afin de passer à l'échelle.

2.2. OBJECTIFS

46. Le projet pilote d'alimentation scolaire HGSF bénéficie entre autres du financement des partenaires financiers comme l'Union Européenne, l'Agence française de développement et d'autres fonds. A ce titre et dans une optique de redevabilité, il s'avère essentielle de rendre compte de la performance du projet à mi-parcours. La dimension apprentissage de cette évaluation n'en n'est pas moins essentielle car elle a pour objectif de documenter les enseignements tirés de cette initiative pilote, condition sine qua non avant une mise à l'échelle. C'est dire donc que la présente évaluation a une double vocation :

1. **La redevabilité** : documenter les résultats atteints ainsi que les facteurs sous-jacents du projet pilote du « Home-Grown School Feeding » pour une meilleure visibilité et une amélioration de la mise en œuvre pour une bonne appropriation par les communautés des ressources mobilisées par le PAM, et ses donateurs, l'Etat et les communautés.
2. **L'apprentissage** – documenter les bonnes pratiques et avoir un éclairage indépendant et objectif sur les forces et les faiblesses de l'initiative afin d'éclairer la prise de décision opérationnelle et stratégique. L'objectif ultime étant l'amélioration de la mise en œuvre du projet pour une bonne appropriation par les communautés des ressources mobilisées par le PAM, et ses donateurs, l'Etat et les communautés et formuler les propositions techniques pour la suite du projet et le passage à l'échelle.

47. Dans le cadre de l'apprentissage, il s'agira plus spécifiquement d'apprécier :

La pertinence du modèle de HGSF mis en œuvre par rapport aux paramètres clés ;

48. Les objectifs d'apprentissage informeront les parties prenantes internes et externes aux fins de décrites aux paragraphes 44 et 45. Les droits de l'homme et les considérations de genre seront efficacement intégrés dans la conception de l'évaluation pour atteindre les objectifs d'apprentissage.
49. L'adéquation et l'efficacité des processus et des initiatives en vue d'une harmonisation avec la loi relative à l'alimentation scolaire à savoir : (i) les méthodes et les critères de ciblage ; (ii) les mécanismes de prestation des mesures d'accompagnement ; (iii) la composition et le rôle des comités dans le processus de ciblage, de suivi-évaluation des indicateurs liés à l'alimentation scolaire basée sur la production locale.
50. Apprécier les avantages, défis et opportunités liés à la décentralisation et au transfert de compétences/responsabilités de la gestion des cantines scolaires par les communes, suivant les appréciations des acteurs impliquées, les analyses et recommandations de l'évaluation des premiers résultats de la phase expérimentale en cours et les perspectives ainsi que les implications sur le modèle HGSF et les dispositions idoines à prendre en conséquences pour la bonne poursuite du projet suivant les objectifs et impacts souhaités/attendus ;
 - L'environnement interne et externe des interventions en distinguant : (i) les forces, faiblesses et opportunités dans la coordination et l'harmonisation entre les acteurs au niveau central et décentralisé ; (ii) les forces, faiblesses et opportunités dans les capacités techniques des acteurs au niveau décentralisé pour la mise en œuvre et l'accompagnement, des structures et des communautés pour répondre aux conditionnalités.

De formuler des propositions techniques pour la suite du projet et le passage à l'échelle.

2.3. ANALYSE DES PARTIES PRENANTES

51. L'évaluation décentralisée à mi-parcours sollicitera les points de vue de nombreuses parties prenantes internes et externes au PAM. En raison de leur rôles et responsabilités dans le programme d'alimentation scolaire intégré et de leur intérêt stratégique pour les résultats de cette évaluation, un certain nombre de parties prenantes seront impliqués dans le processus d'évaluation. Le tableau 1 présente une analyse préliminaire des parties prenantes, qui devrait être affinée par l'équipe d'évaluation dans le cadre de l'étape de mise en route.
52. La redevabilité envers les populations touchées fait partie des engagements du PAM visant à inclure les bénéficiaires dans son travail, en tant que principales parties prenantes. Le PAM s'engage à garantir l'égalité des sexes, l'équité et l'inclusion dans le processus d'évaluation, avec la participation et la consultation de femmes, d'hommes, de garçons et de filles aux profils variés (notamment des personnes en situation de handicap, âgées ou issues de différents groupes ethniques et linguistiques).

Tableau 1 : Analyse préliminaire des parties prenantes

	Intérêt et implication dans l'évaluation
Parties prenantes internes (PAM)	
Bureau de pays du PAM, [Lomé]	Informateur clé et partie prenante primaire – Responsable de la planification et de la mise en œuvre des interventions du PAM au niveau national. L'intérêt du bureau de 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, [Kara]	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, [Dakar]	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

Intérêt et implication dans l'évaluation	
	l'évaluation. Elles peuvent utiliser l'évaluation à des fins d'apprentissage et de redevabilité plus vastes.
Bureau de l'évaluation du PAM (OEV)	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 [Filles et Garçons]	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. Par conséquent, les élèves, les enseignants, les directeurs, les mamans cantines, l'Association des Parents d'Elèves (APE), le Comité villageois de Développement (CVD) et le Comité de Gestion des Ecoles Primaires (COGEP) et les maires sont considérés comme des parties prenantes clés. Le niveau de participation des femmes et des hommes, des garçons et des filles aux évaluations par le biais d'entretiens, d'enquêtes et de discussions de groupe dans les évaluations et leurs points de vue seront recherchés. Les données disponibles seront ventilées par sexe et par âge, le cas échéant. 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.
Gouvernement (Ministère de l'Éducation Primaire, Secondaire, Technique et de l'Artisanat (MEPTSA))	Le Gouvernement a un intérêt direct à savoir si les activités du PAM dans le pays sont alignées sur ses priorités, harmonisées avec celles d'autres partenaires et répondent aux résultats escomptés. Les questions liées au renforcement des capacités, à la passation des marchés et à la durabilité seront particulièrement analysées.
Gouvernement (Ministère de l'Agriculture, de l'Hydraulique villageoise et du Développement Rural (MAHDR))	Informateur clé et partie prenante primaire – Le Ministère de l'Agriculture, de l'Hydraulique villageoise et du Développement Rural (MAHVDR), à travers l'Agence Nationale de Développement à la Base (ANADEB) et l'Institution de Conseil et d'Appui Technique (ICAT) sont les partenaires gouvernementaux du PAM chargés de la mise en œuvre du programme d'alimentation scolaire basée sur la production locale (HGSF). Ils ont un intérêt direct à savoir si le programme des cantines scolaires est aligné sur les priorités, harmonisé avec celui qu'elle met en œuvre et répond aux résultats escomptés.
Équipe de pays des Nations Unies (UNICEF, FAO)	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 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.

	Intérêt et implication dans l'évaluation
Organisations non gouvernementales (ONG) (CRS, Plan International)	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.
Donateurs (Gouvernement togolais, Union Européenne, Agence Française de Développement GIZ)	Parties prenantes primaires/secondaires – 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.

3. Sujet de l'évaluation

3.1. SUJET DE L'ÉVALUATION

53. Depuis 2012, le PAM s'est appuyé sur le programme de développement communautaire de la Banque Mondiale (PDC plus), pour créer une dynamique en faveur de l'évolution des programmes d'alimentation scolaire en permettant aux différents acteurs d'acquérir des connaissances dans ce domaine, que ce soit au niveau de la programmation ou de la mise en œuvre. C'est dans ce contexte que par le biais du projet de développement dénommé "DEV 200304" : Promotion d'une alimentation scolaire durable au Togo" mis en place en 2012, le Bureau pays du PAM au Togo a eu à initier deux exercices d'évaluation des capacités et d'élaboration d'une feuille de route sur l'alimentation scolaire au Togo par l'outil SABER (approche systémique d'évaluation pour de meilleurs résultats en matière d'éducation) en 2012 et 2016. Ces exercices ont couvert les activités de renforcement des capacités institutionnelles liées à l'alimentation scolaire au Togo, lesquelles activités ont été davantage renforcées, suite à la visite d'une délégation togolaise au centre d'excellence contre la faim au Brésil en 2014.
54. Avec l'appui du Centre d'excellence du Brésil, le bureau pays a accompagné le gouvernement à la tenue du premier forum national sur l'alimentation scolaire au Togo en novembre 2016. Le forum a formulé des recommandations clés concordant avec le plan de travail issus des évaluations par l'outil SABER (2016 et 2018) que le PAM a soutenu afin d'améliorer la mise en œuvre du programme d'alimentation scolaire à l'avenir. Il s'agit entre autres de : (i) la révision de la politique nationale d'alimentation scolaire conformément aux objectifs de développement durable (ODD) et au nouveau programme de développement (PND) ; (ii) du soutien au Gouvernement du Togo dans l'élaboration de la loi relative à l'alimentation scolaire et des activités de renforcement des capacités pour le personnel technique des ministères impliqués dans la protection sociale et (iii) de l'élaboration d'un projet pilote d'écoles d'excellence axé sur une approche intégrée du programme d'alimentation scolaire ; d'un soutien à la refonte du processus d'implémentation ainsi que des efforts de plaidoyer en faveur d'un organe de coordination multisectoriel formalisé, responsable de la gestion des aspects alimentaires et nutritionnels et de la santé scolaire.
55. Poursuivant ses activités stratégiques de portée nationale, les premières interventions d'implémentation du HGFS datent de 2021 avec un essai d'implantation de 10 jardins scolaires dans 10 écoles à cantines communautaires suivies par l'Etat (à travers l'ANADEB), et l'installation de quelques moulins à grains et à épices (10/10), en guise de test de promotion et de valorisation de la production locale dans l'alimentation des élèves.
56. A la suite de la loi N°2020-007, relative à l'alimentation scolaire basée sur la production locale, votée en juin 2020, le gouvernement s'est engagé en mars 2022 à la coalition mondiale pour l'alimentation scolaire à étendre la couverture nationale à 17% à l'horizon 2025. Aussi, le gouvernement a demandé au PAM de tester le modèle d'alimentation scolaire intégrée basée sur la production locale dans ses zones d'intervention.
57. Ce modèle a pour objectif de contribuer à la sécurité alimentaire et nutritionnelle des enfants scolarisés, à l'adoption de bonnes pratiques nutritionnelles et d'hygiène par les communautés et au soutien à la production agricole locale, à travers les mécanismes innovants d'accès au marché afin d'augmenter les revenus de petits exploitants et d'améliorer les moyens d'existence des communautés rurales.
58. Selon ses ambitions décrites dans son plan stratégique de pays (PSP 2022-2026), le PAM Togo s'est engagé à accompagner le programme du gouvernement dans 100 écoles primaires publiques planifiées comme suit : 50 écoles dans le Nord (région des Savanes et région de la Kara) pendant les trois premières années de mise en œuvre du plan stratégique pays et 50 écoles dans le Sud (région Maritime, région des Plateaux et région Centrale) pendant les deux dernières années du PSP. Les deux groupes d'écoles permettront d'expérimenter le modèle dans deux zones agroécologiques différentes.
59. La rentrée académique 2022-2023 marque le début de l'implémentation du programme HGFS (Home Grown School Feeding) avec le lancement officiel par le PAM du projet pilote avec la mise en place d'un ensemble de dispositifs pour soutenir la cantine scolaire dans chacune des 50 écoles d'excellence, à savoir : jardin scolaire, dispositif solaire de pompage d'eau et d'irrigation pour le jardin potager, installation d'une petite unité d'élevage, mise à disposition d'un moulin à grain et à épices, renforcement des capacités des organisations de petits producteurs (OP) autour des écoles et développement de liens contractuels entre les OP et les écoles, l'amélioration de la diversité alimentaire des élèves régulièrement inscrits dans les écoles cibles avec un test

d'introduction de la patate douce à chair orange dans les jardins, la mise à disposition d'unités de transformation d'arachide pour la fourniture d'huile aux écoles à cantines ciblées.

60. Sommetoutes, au-delà du cadre général qui définit ses composantes, les initiatives HGFS sont un continuum qui tient compte des réalités culturelles de chaque région et des habitudes alimentaires et culinaires des communautés ; en cela la spécificité de chaque région confère au projet HGFS le caractère d'un nouveau pilote.
61. Au début de la mise en œuvre du projet, le PAM a été invité à s'adapter au contexte national du programme d'alimentation scolaire qui requiert la modalité de transfert monétaire à travers un compte dédié à la cantine scolaire et géré par l'Agence Nationale d'Appui au Développement à la Base (ANADEB), partenaire de mise en œuvre du projet HGFS, en lieu et place de la modalité de vivres préalablement planifiée dans le plan stratégique pays CSP 2022-2026.
62. Le projet vise à atteindre l'objectif d'un meilleur accès équitable à l'éducation primaire grâce au programme HGFS en atteignant deux principaux résultats attendus : (1) un meilleur accès à l'éducation pour les enfants des écoles maternelles et primaires grâce à la fourniture d'aliments nutritifs et diversifiés ; (2) Capacités nationales et infranationales accrues pour un fonctionnement durable du programme HGFS qui contribue à améliorer les sources de revenus stables des petits exploitants agricoles des communautés cibles. Le cadre logique complet du projet se trouve à l'annexe 8.
63. Les résultats ci-après sont escomptés :
- Les besoins alimentaires et nutritionnels nécessaires à la bonne santé, à la croissance et au développement cognitif d'environ 17 400 élèves d'écoles primaires sont satisfaits à travers des repas de qualité servis chaque jour de classe dans les cantines ;
 - Les indicateurs de scolarisation (baisse du taux d'abandon, accroissement du taux de fréquentation, amélioration des conditions d'apprentissage etc.) sont améliorés, en particulier pour les filles ;
 - La consommation de produits locaux à forte valeur nutritive et l'adoption de comportements positifs en matière de diversité alimentaire, de nutrition, d'hygiène sont améliorées.
 - Les capacités des membres des organisations de petits producteurs en techniques d'agriculture intelligente pour la production maraîchère et le petit élevage, accès à l'eau et la gestion de dispositifs d'irrigation sont renforcées y compris l'introduction d'activités pédagogiques dans le cursus scolaire.
 - L'agriculture et l'économie locale sont soutenues et les revenus des ménages ruraux engagés dans des activités de production et de transformation agricole seront améliorés, en particulier les ménages dirigés par les femmes, grâce à un accès facilité au marché des produits agricoles alimentaires.
 - Les groupes cibles du projet sont les suivants : les élèves d'écoles primaires publiques dans la zone cible, les membres d'organisations de petits producteurs et transformateurs, les membres de comités de gestion des cantines, les mamans cantines, les enseignants/enseignantes, les membres de communautés bénévoles chargés de la gestion des jardins scolaires, des unités d'élevages, de transformation, les femmes membres des clubs de mères des localités cibles, les ménages des communautés cibles et autres acteurs.
64. Le tableau ci-dessous donne le nombre de cibles prévu et atteintes pour chacun de ces bénéficiaires et la réalisation de 2022 à 2024.

Tableau 1 : nombre de bénéficiaires planifiés et touchés

Types de bénéficiaires		Cibles	Réalizations par année			
			2022	2023	2024	
Nombre d'écoles		50	50	50	50	
Nombres d'enfants de niveau maternelle / primaire	Total	17.511	15.028	16.232	15.164	
	Total	24 à 59 mois	1.030	0	0	
		5 à 11 ans	8.930	10.860	16.232	15164
		12 à 17 ans	7.551	4.168		
	Féminins	24 à 59 mois	505	0	0	0
		5 à 11 ans	4.533	5.759	8.011	7.467
12 à 17 ans		3.851	1.855		0	

	Masculin s	24 à 59 mois	525	0	0	0
		5 à 11 ans	4.397	5.101	8.221	7.697
		12 à 17 ans	3.700	2.313		0
Membres d'organisation de petits producteurs et transformateurs		4.000	3.759	3.759	Non disponible pour le moment	
Membres des comités de gestion des cantines		350	350	350	350	
Enseignants		300	300	300	300	
Membres de communautés bénévoles chargés de la gestion des jardins scolaires		50	50	50	50	
Membres de communautés bénévoles chargés de la gestion des unités d'élevage		50	50	50	50	
Mamans cantines		300	300	300	300	
Ménages		250	250	250	250	

65. Des données désagrégées ventilées par sexe ne sont pas disponibles.

66. Les activités suivantes ont été réalisées de façon intégrée dans chacune des 50 écoles :

- **Préparation et distribution de repas chauds et nutritifs élèves durant l'année scolaire**

Des séances de sensibilisation ont été faites aux communautés bénéficiaires afin de leur permettre de mieux comprendre le projet, les implications et leurs rôles dans la préparation et la distribution des repas. Ensuite il a fallu : redynamiser et mettre en place les différents comités locaux de gestion notamment le comité de gestion des écoles primaires (COGEP), les comités de gestions des cantines scolaires (COGECS), l'équipe d'hygiène et de sécurité sanitaire des cantines scolaires.

Les communautés ont été accompagnées à identifier les mamans cantinières chargées de la distribution des repas, à mettre en place les infrastructures de base (cuisine, abri pour le moulin, dispositifs de lavage des mains...). Les membres des comités ont été formés à la comptabilité de base pour la gestion des fonds des cantines et les mamans cantines ont été formées à la préparation des mets, aux bonnes pratiques d'hygiène et de nutrition.

- **Mise en place et gestion d'un jardin scolaire,**

Le projet a accompagné les écoles et les communautés cibles à mettre en place sur un parcours identifié au niveau de l'école, un jardin scolaire d'une superficie de 0,25 ha. Les communautés ont identifié les sites appropriés qu'elles ont sécurisé avec du matériel local (tige de mille, branchage, tige de maïs...). Des kits composés de semences améliorées et de petits équipements ont été achetés et mis à disposition des jardins scolaires. Afin de faciliter l'arrosage des plants, des bacs à eau et un système de canalisations ont été construits. En moyenne 03 bacs ont été construits par site.

Des membres des comités de gestion des jardins scolaires et des volontaires jardiniers ont eu leurs capacités renforcées sur la production maraichère et sur la coordination des travaux des jardins scolaires. Des membres des comités de gestion et des volontaires jardiniers ont été formés sur les aspects organisationnels, techniques et comptables. Les principales thématiques développées lors des formations des acteurs se résument comme suit : Choix et préparation du terrain, réalisation de la pépinière des cultures maraichères ou légumes, mise en place des cultures (repiquage), entretien et protection des cultures, récolte et activités post-récoltes, les grandes familles de légumes, technique de compostage accéléré avec utilisation de mycotri, technique de compostage en fosse, notion de base sur la comptabilité.

Afin de faciliter l'arrosage des plants, des dispositifs de pompage automatique d'eau par énergie solaire ont été installés près des jardins potagers. Ces dispositifs sont toutefois encore non fonctionnels. Des interventions de renforcement et de protection des installations (jugées non solides à la suite de visites techniques) sont en cours en vue de permettre leur mise en route opérationnelle.

La mise en place des jardins scolaires potagers a été effective comme décrite ci-dessus. Toutefois, les enjeux liés à la disponibilité de l'eau en toute saison, ainsi que la gestion efficace (mise en valeur efficace, gestion des revenus générés et réinvestissement pour la continuité etc.) représentent les challenges, primordiaux pour lesquels des réponses restent à apporter pour assoir la durabilité

- **Mise en place des unités de transformation (moulins)**

Le PAM a doté chaque école des unités de transformation (moulins à condiments et à grains) dans le cadre de la mise en place du HGSF afin d'alléger la tâche aux mamans qui parcouraient plusieurs kilomètres pour la mouture. Ces unités de transformation constituent aussi des opportunités pour développer des activités génératrices de revenus, devant servir à financer les cantines scolaires. Au total, 100 moulins, dont 50 moulins à grains et 50 moulins à condiments sont installés dans les communautés ciblées au profit des cantines scolaires, à raison de 2 moulins par école (1 moulin à grains et 1 moulin à condiments). Les communautés bénéficiaires ont participé à la construction des abris de moulins. Pour assurer le fonctionnement des moulins à grains, des volontaires meuniers ont été identifiés par les communautés et formés.

Bien que jugée très pertinente par les communautés, la mise en place des unités de transformation se trouve face à la problématique de gestion efficace et efficiente à mettre en place par et/ou avec les communautés. Après analyse des difficultés rencontrées dans l'exploitation desdites unités installées lors de la 1ère année, des options basées sur les leçons des expériences similaires passées sont envisagées avec les partenaires de mise en œuvre pour répondre à cette préoccupation fondamentale.

- **Renforcement des capacités des organisations de petits producteurs et des comités de gestion des cantines**

Il a été organisé des sessions de formation au profit des membres des OPs, des volontaires et des membres des comités de coordination des cantines des écoles cibles. Les principales thématiques développées lors des formations sont : les techniques de conservation, de stockage des produits agricoles. Au total cinquante (50) sessions d'une journée chacune ont été organisées dans les écoles bénéficiaires.

Les principales activités engagées au cours de la 1ère année du projet pilote (2023) ont été consacrées à la structuration et appui-accompagnement techniques des organisations de petits producteurs identifiées autour des écoles. Des tentatives/essais de contractualisation ont été initiées, mais la mise en place de ce mécanisme de livraison contractuelle de vivres aux cantines par ces petits producteurs représente un des défis fixés au cours de cette 2ème année du projet

- **Education nutritionnelle et sensibilisation aux bonnes pratiques alimentaires, nutritionnelles et d'hygiène**

Au sein et autour des écoles ciblées, des séances de sensibilisation sur la nutrition, l'hygiène, les bonnes pratiques culinaires avec des aliments locaux pour des repas équilibrés ont été organisés. Dans le même temps, en collaboration avec l'OMS, des sessions de vermufication à l'albendazole ont été organisées.

- **Mise en place de petites unités d'élevage**

Le PAM a aussi appuyé les communautés cibles à la mise en place de petites unités d'élevage de volaille sur les sites des écoles. Ainsi, au total 50 unités sont mises en place et conduites. Le modèle d'élevage mis en place est pensé de sorte à prendre en compte d'une part les réalités et les capacités des communautés, tout en apportant une plus-value aux pratiques rurales et d'autre part la capacité/possibilité pour les communautés à pouvoir assumer et assurer la continuité et la durabilité de l'exploitation. La mise en place des unités d'élevage a été effective et opérationnelle dans les 50 écoles cibles. Les prix de vente ont été conseillés aux communautés. Toutefois, à l'instar des jardins scolaires, la gestion desdites unités (organisation, gestion des revenus générés et réinvestissement pour la continuité etc.) reste un des défis importants à relever pour garantir la pérennisation de cette composante majeure du HGSF.

- **Partenariat pour la mise en œuvre**

La mise en œuvre du projet pilote se fait en collaboration avec les ministères et institutions nationales compétentes et les communautés locales (COGEP, mamans cantines, corps enseignant, chefs locaux, CVD et autres organisations au niveau locale). Il s'agit principalement de :

- **L'Agence national d'appui au développement à la base** (ANADEB / Ministère chargé du Développement à la Base) désignée par le gouvernement pour porter et gérer le programme d'alimentation scolaire au Togo : qui est chargée de ; (i) Organisation et accompagnement des acteurs de HGSF (COGEP, COGES, Mamans cantines, Comité HGS ; Enseignant et communauté) ; (ii) l'accompagnement des cantines scolaires pour la mise en œuvre et la gestion des activités du HGSF, notamment la gestion et suivi de la fourniture des repas aux élèves dans les écoles HGSF, la mise en place des activités de renforcement des capacités fonctionnelles des acteurs liées au HGSF, l'appui-facilitation de la mise en place des liens fonctionnels entre les cantines scolaires et les organisation de petits producteurs, (iii) la coordination et le suivi des activités de HGSF avec le PAM et les autres partenaires. Le suivi de proximité a été assuré par les agents d'appui au développement à la base (AADB) ;
- **L'Institut de Conseil et d'Appui Technique (ICAT / Ministère chargé de l'agriculture)** : Accompagnement des cantines scolaires pour la mise en place, l'exploitation et la gestion des jardins scolaires potagers et des unités d'élevage mis en place dans le cadre du HGSF ; Identification, organisation et structuration des petites producteurs en coopératives/organisations agricoles, leur renforcement de capacités et leur accompagnement pour la production et la fourniture de vivres aux cantines scolaires sur base contractuelle. Le suivi de proximité a été assuré par les conseillers techniques en gestion des entreprises agricoles (CTGEA) sous l'appui des chef d'agence (CAG)
- **Le centre régional d'excellence sur les sciences aviaires (CERSA / l'Université de Lomé)** : pour la conception, la construction et l'équipement des unités d'élevage, la fourniture de poussins et le renforcement des capacités d'exploitation et de gestion desdites unités par les acteurs (techniciens de l'ICAT et volontaires communautaires désignés) ;
- **Le Ministère chargé de l'Enseignement primaire** : à travers le Point focal Alimentation scolaire et la Direction chargée du suivi-évaluation apporte sa contribution à la mise en œuvre dudit projet (bien que non engagé dans une activité sur le terrain)
- **Les opérateurs privés** pour la fourniture de certains services techniques spécifiques, tel que BBOXX (pour la mise en place des dispositifs de pompage d'eau par énergie solaire pour l'irrigation des jardins scolaires potagers) ; ZATEX et SOFAMA pour la fourniture d'équipements agricoles au profit des petits producteurs

67. Le niveau d'allocation de ressources aux modalités de distribution de repas et de cash se décline dans le tableau ci-dessous :

Alimentation scolaire	Modalité	
	Vivres (Tonnes)	Modalité cash (dollars US)
Années		
2022	451,2	
2023		525.681,7
2024	51,0	635.583,1
2025	240,7	1.676.609,5
2026	277,3	2.001.993,2
Total	1.020,3	4.839.867,4

3.2. CHAMP DE L'ÉVALUATION

68. La présente évaluation se focalise uniquement sur le projet pilote d'alimentation scolaire basée sur la production locale ou Home Grown School Feeding (HGSF). Elle portera sur les élèves des jardins d'enfants et écoles primaires des 50 écoles des deux (02) régions d'intervention (Kara et Savanes) et toutes les sous composantes que sont : la préparation des repas chauds, la mise en place et l'exploitation des jardins scolaires, des petites unités d'élevage, des unités de transformations agricole des denrées (moulins), le renforcement des capacités des acteurs locaux. La période couverte par cette évaluation à mi-parcours couvre la période allant du début de l'opérationnalisation (juillet 2022) du programme jusqu'au début de la collecte de données inhérente à la présente évaluation. Il est important de vérifier l'interaction, la synergie et l'intégration des différentes composantes.

4.1. QUESTIONS ET CRITÈRES DE L'ÉVALUATION

69. L'évaluation appliquera les critères d'évaluation retenus que sont la pertinence, la cohérence, l'efficacité, l'efficience et la durabilité. Les critères choisis sont bien alignés sur les critères convenus pour le projet. L'évaluation doit analyser le niveau de participation communautaire, la qualité de la mise en œuvre des activités, le changement apporté auprès des communautés et l'efficacité de l'approche.
70. 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 démarrage. Plus précisément, les questions d'évaluation seront adaptées sur la base d'un examen documentaire des preuves existantes pendant la phase de démarrage afin d'éviter les duplications. Collectivement, les questions ont pour but de mettre en évidence les enseignements clés du projet pilote d'alimentation scolaire intégrée basée sur la production locale ou « Home Grown School Feeding », qui pourraient éclairer les futures décisions stratégiques et opérationnelles.
71. Etant donné que la conception du projet proposée est axée sur la transition vers un programme national d'alimentation scolaire et sur la garantie de la durabilité et de l'efficacité du HGSF, l'évaluation contribuera de manière générale aux préoccupations globales suivantes :
- Quelles sont les institutions clés et les structures de gouvernance nécessaires pour fournir, mettre en œuvre et soutenir efficacement les interventions en matière de repas scolaires ?
 - Les interrelations entre les différentes structures œuvrant à la mise en œuvre du HGSF sont-elles efficaces et efficaces ?
 - De quelle manière les actions entreprises dans la mise en œuvre du projet influencent-elles sur le succès des programmes de repas scolaires ?
 - Quelles sont les conditions nécessaires à la mise en œuvre et à l'efficacité du projet ?
 - Quelles mesures ou dispositions de durabilité devront être envisagées dans le contexte togolais pour assurer une meilleure appropriation par les acteurs nationaux et garantir l'extension par la partie nationale (gouvernement) du programme (durabilité) conformément au programme national d'alimentation scolaire basée sur la production locale validée ?
72. L'évaluation devra en outre 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.
73. L'évaluation appliquera les critères d'évaluation internationaux suivants : Pertinence, efficacité, efficience, impact, cohérence et de durabilité. Au regard du caractère précoce pour la matérialisation des impacts du projet, l'évaluation devra plutôt analyser les impacts susceptibles de se manifester au regard du schéma d'opérationnalisation.
74. De manière plus spécifique, l'évaluation devra traiter les questions déclinées dans le tableau ci-dessous

Tableau 2: Questions et critères de l'évaluation

Questions de l'évaluation
Q1 –Pertinence
<ol style="list-style-type: none"> 1. Dans quelle mesure les activités mises en œuvre ont-elles été pertinentes pour répondre aux besoins en matière d'éducation, de sécurité alimentaire et de nutrition des enfants des jardins d'enfants et écoles primaires (garçons et filles) et de leurs familles (issus de différents groupes sociodémographiques et intersectionnels) ? 2. Dans quelle mesure les activités locales du projet ont-elles été pertinentes pour répondre aux besoins des fournisseurs/éleveurs/agriculteurs locaux des communautés cibles, y compris les agriculteurs hommes/femmes, les agriculteurs de différents groupes sociodémographiques et intersectionnels ? 3. Dans quelle mesure les activités de renforcement des capacités du PAM ont-elles été pertinentes pour renforcer les capacités nationales en matière de HGSF ? 4. Dans quelle mesure les activités du HGSF ont-elles été pertinentes pour répondre aux besoins GEWE dans le contexte ciblé ? Dans quelle mesure le HGSF est-il pertinent par rapport aux priorités en matière de genre et aux politiques des ministères concernés du gouvernement togolais ? 5. Dans quelle mesure les données issues du suivi du projet et du mécanisme de retour des plaintes (CFM) ont-elles été utilisées pour améliorer la pertinence du projet tout au long du projet ? 6. Dans quelle mesure la conception du modèle a-t-elle intégré une sensibilité à la nutrition au genre et à l'équité ? 7. Dans quelle mesure, le projet s'inscrit-il dans les politiques nationales (la politique sectorielle de l'éducation, la nutrition, la politique et le programme d'alimentation scolaire et la feuille de route gouvernementale 2025 ?
Q2--Efficacité
<ol style="list-style-type: none"> 1. Dans quelle mesure les 50 écoles des deux régions (Savanes et Kara) ont-elles atteint les objectifs du projet ? <ol style="list-style-type: none"> a. Dans quelle mesure la fourniture de repas sains et nutritifs a-t-elle amélioré l'accès des enfants des écoles maternelles et primaires à l'éducation ? Pourquoi ? b. Dans quelle mesure les activités du HGSF ont-elles contribué à la sensibilisation et à la consommation d'une alimentation saine pour les écoliers et leurs familles. Quels ont été les principaux facteurs, ou composantes du programme, qui ont contribué à ces résultats ? c. Dans quelle mesure les activités de renforcement des capacités ont-elles été efficaces pour accroître les capacités nationales/infranationales de mise en œuvre du HGSF ? d. Les résultats (positifs ou négatifs) ont-ils été équitablement répartis entre les acteurs, en tenant compte du genre, du handicap et d'autres facteurs d'exclusion/marginalisation ? 2. Quels facteurs ont influencé positivement ou négativement la réussite ? 3. Quelles sont les corrections à mi-parcours que le projet doit apporter pour atteindre l'objectif prévu d'ici la fin du projet ?
Q3 –Efficience
<ol style="list-style-type: none"> 1. Dans quelle mesure les activités entreprises dans le cadre de l'achat local de produits alimentaires étaient-elles rentables ? 2. Quels facteurs ont eu un impact sur la rentabilité de la mise en œuvre du HGSF ? Quelles mesures peuvent améliorer l'efficience pour la période de mise en œuvre restante ? 3. Quel est le ratio cout efficacité de l'approvisionnement local comparativement à l'importation des vivres ?
Q4-Cohérence
<ol style="list-style-type: none"> 1. Dans quelle mesure le HGSF mis en œuvre dans le cadre de ce projet est-il cohérent avec les politiques et les objectifs plus larges en matière d'alimentation, d'éducation et de développement local ? 2. Dans quelle mesure les interventions menées par les différents ministères dans le cadre du HGSF ont-elles été cohérentes ? Quels sont les facteurs qui ont influencé positivement et négativement les synergies et les interconnexions ?
Q5 –Durabilité
<ol style="list-style-type: none"> 1. Dans quelle mesure le modèle HGSF, de par sa conception, garantit-il la durabilité des activités d'alimentation scolaire ? 2. Comment les activités du projet ont-elles permis de garantir que le gouvernement soit prêt à gérer les écoles qui seront livrées au cours des années 3 et 4 du projet ? 3. Quelles activités ou composantes du projet ont contribué positivement à la durabilité du HGSF ? Que peut-on améliorer ?

4.	Quels rôles les différentes parties prenantes (élèves, enseignants, personnel scolaire, communautés, ministères concernés aux niveaux national et infranational) ont-elles joué dans la durabilité du HGSF ? Quel rôle ont-ils joué dans l'institutionnalisation du HGSF ?
5.	Pour que le HGSF fonctionne de manière durable, l'assistance technique du PAM est-elle nécessaire au gouvernement ? Dans quels domaines le soutien est-il nécessaire ?
Q6 – Impact (N / A)	
	Au regard du schéma d'opérationnalisation du modèle HGSF, quels sont les impacts (escomptés ou non) susceptibles de se manifester ?
Q7 – Bonnes pratiques, histoires de succès et leçons apprises :	
7.1	Dans quelle mesure le programme a-t-il utilisé des approches ou des activités innovantes pouvant être capitalisées comme leçons apprises et bonnes pratiques ?

4.2 APPROCHE DE L'ÉVALUATION ET MÉTHODOLOGIE

75. L'équipe d'évaluation devra développer la méthodologie présentée dans les TdR et développer une matrice d'évaluation détaillée dans le rapport initial. La méthodologie détaillée conçue au stade initial doit s'appuyer sur la documentation.
76. L'équipe d'évaluation devra reconstruire une théorie de changement du modèle HGSF avec la participation et la validation des principales parties prenantes.
77. 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 énumérés ci-dessus ;
 - Proposer pour chacune des questions évaluatives 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 un échantillonnage aléatoire stratifié en fonction des régions et niveaux scolaires, pour la collecte de données quantitatives ;
 - Faire une analyse exhaustive et systématique en s'appuyant sur plusieurs sources de données ;
 - Collecter des données qualitatives à l'aide de discussions de groupe et d'entretiens avec des informateurs clés auprès d'une multitude de parties prenantes : élèves, enseignants, parents, cuisiniers, commerçants, chefs de village et un éventail d'acteurs gouvernementaux aux niveaux préfecture, de la province et du pays. Les données qualitatives seront cruciales pour répondre à de nombreuses questions d'évaluation importantes, qui cherchent à explorer les raisons derrière les chiffres. Les données qualitatives seront également triangulées avec des données quantitatives pour valider et contextualiser les résultats ;
 - 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.
78. Elle doit garantir que les données primaires recueillies sont ventilées par genre et par âge.
79. 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.
80. Les mécanismes de garantie de l'indépendance et de l'impartialité comme le recours à un comité d'évaluation et à un groupe de référence de l'évaluation seront mis en place pour plus de transparence dans les résultats de l'évaluation

4.3. ÉTUDE D'ÉVALUABILITÉ

81. 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. Cette étude justifiera le type de collecte de données et le choix des méthodes d'évaluation. L'équipe d'évaluation devra systématiquement vérifier l'exactitude, la cohérence et la validité des données et informations recueillies, et reconnaître toutes les limites et défis.
82. Les sources des données seront constituées de documents cadres tels que les rapports annuels pays, le plan stratégique pays, les rapports de suivi, le reporting des partenaires coopérants.
83. L'approche proposée par l'équipe devra tenir compte des contraintes suivantes :
 - Absence d'une base de données sur la situation de référence
 - Absence d'une théorie du changement et d'un cadre de mesure spécifiques au projet
 - Un système de suivi évaluation et un cadre de mesure de performance en construction
 - Une absence ou une faible désagrégation des données par groupes sociodémographiques spécifiques.
84. Toute collecte de données primaires devra tenir compte du calendrier scolaire en particulier les périodes critiques (vacances, examens) et de la disponibilité des acteurs clé. En outre au regard de l'échelle des interventions du PAM au Togo et des capacités existantes, l'équipe devra proposer une approche optimisant l'engagement et les interactions avec les personnes ressources du projet tout au long de l'évaluation.
85. L'approche proposée devra tenir compte du fait que le projet est seulement dans sa deuxième année de mise en œuvre avec par conséquent des activités toujours à un stade prématuré.
86. En vue de consolider l'utilité de cette évaluation, elle devra être complétée dans des délais les plus courts possibles tout en n'entravant pas la qualité. En effet, ces résultats sont incessamment attendus en vue de les capitaliser pour la mise à l'échelle et en vue d'informer la mise en œuvre du projet plan stratégique pays.
87. Le projet est pour la phase pilote implémenté dans 50 écoles réparties dans deux régions soit 20 dans la région de la Kara et 30 dans la région des Savanes. L'échantillonnage, la désagrégation et les zones géographiques se feront sur la base des critères discutés et retenues pour la phase terrain de la mission.

4.4. CONSIDÉRATIONS ÉTHIQUES

88. L'évaluation doit être conforme aux directives éthiques du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (GNUE)⁸. 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.
89. 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.
90. L'équipe d'évaluation ne doit pas avoir été impliquée dans la conception, la mise en œuvre ou le suivi du projet pilote 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. Les membres de l'équipe et les personnes qui participent directement à l'évaluation au moment de l'émission du bon de commande doivent signer un

⁸ [GRES English.pdf \(undp.org\)](#)

accord de confidentialité et un engagement de conduite éthique, dont les modèles seront fournis par le bureau de pays au moment de la signature du contrat.

4.5. ASSURANCE QUALITÉ

91. 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.
92. 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.
93. 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.
94. 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.
95. Le gestionnaire de l'évaluation transmettra l'analyse 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.
96. 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.
97. 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.
98. Le PAM s'attend à ce que tous les produits livrables de l'équipe d'évaluation fassent 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.
99. 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

100. Le tableau suivant 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.

	Phases, Produits à délivrer et Calendrier	Dates Clés
Phase 1 - Préparation (Janvier à décembre 2024)		
	Etude documentaire, première ébauche des TDR et assurance qualité utilisant la Liste de Vérification pour les TDR	3 semaines
	Soumettre des TDR au service externalisé d'assurance qualité des évaluations décentralisées	3 jours
	Révision des TDR sur la base des observations du service externalisé d'assurance qualité	3 jours
	Circulation des TDR pour revue par le GRE	2 semaines
	Révision des TDR sur la base des observations reçues	1 semaine
	Soumettre les TDR au Comité d'Evaluation pour approbation	
	Partage des TDR finaux avec les participants dans un but informatif	
	Identification et recrutement de l'équipe d'évaluation	3 semaines
Phase 2 - Démarrage (Décembre 2024-Janvier 2025)		
	Briefing du noyau de l'équipe	1 jour
	Etude documentaire par l'équipe d'évaluation	3 jours
	Mission de préparation dans le pays (le cas échéant)	1 semaine
	Ebauche du rapport de démarrage, y compris la méthodologie.	1 semaine
	Soumettre l'ébauche de rapport de démarrage au service externalisé d'assurance qualité et Assurance Qualité par le Responsable de l'Evaluation	1 semaine
	Révision du rapport de démarrage sur la base des observations reçues	1 semaine
	Circulation de l'ébauche de rapport de démarrage pour revue au GRE	2 semaines
	Regrouper les observations	
	Révision du rapport de démarrage sur la base des observations	1 semaine
	Soumettre le Rapport de Démarrage Révisé au Comité d'Evaluation pour approbation	
	Partage du rapport de démarrage final avec les participants dans un but informatif	
Phase 3 - Collecte de Données (Février à Mars 2025)		
	Briefing de l'équipe à Lomé	1 jour
	Travail de collecte de données à Lomé (et terrain)	2 semaines
	Débriefings interne et externe à Lomé	1 jour
Phase 4 - Phase de Rapportage (Mars - Mai 2025)		
	Ebauche du Rapport d'évaluation	3 semaines

	Soumettre l'ébauche de rapport d'évaluation au service externalisé d'assurance qualité et Assurance Qualité par le Responsable de l'Évaluation	1 semaine
	Révision du rapport d'évaluation sur la base des observations reçues	1 semaine
	Circulation de l'ébauche de rapport d'évaluation pour revue au GRE	2 semaines
	Regrouper les observations	1 jour
	Révision du rapport d'évaluation sur la base des observations	2 semaines
	Soumettre le Rapport d'évaluation Révisé au Comité d'Évaluation pour approbation	
	Partage du Rapport d'évaluation Final avec les participants	
Phase 5 - Diffusion et Suivi (Mai-Juin 2025)		Jusqu'à 4 semaines
	Préparer la réponse de la direction	
	Partage du Rapport d'évaluation Final et la Réponse de la direction avec le Bureau de l'Évaluation	

5.2. COMPOSITION DE L'ÉQUIPE D'ÉVALUATION

1. L'équipe d'évaluation est tenue d'inclure au plus **trois (03) membres**, y compris le chef d'équipe. Les équipes d'évaluation doivent comprendre des membres internationaux et 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 des compétences adaptées pour examiner les dimensions liées au genre, tel que précisé dans les sections des termes de référence concernant le champ, l'approche et la méthodologie de l'évaluation.
 2. L'équipe sera multidisciplinaire et composée de trois (03) membres dont un (01) expert International des cantines scolaires ; un (01) expert international en chaîne des valeurs ; un (01) expert national qui, ensemble, assureront un équilibre approprié entre expertise technique et connaissances pratiques dans les domaines suivants :
 - Planification /ou évaluation de projets/programmes
 - Alimentation scolaire intégrée (nutrition/santé/agriculture)
 - Structuration et accompagnement des groupes de production agricole
 - 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 Togo ou de l'Afrique de l'Ouest.
101. En outre, l'équipe proposée devra :
- Démontrer une expérience avérée dans le secteur du développement et de la coopération humanitaire ;
 - Démontrer une expérience conséquente dans la réalisation d'évaluations avec le PAM, d'autres organismes des Nations Unies ou des organisations multilatérales ;
 - Une bonne connaissance du cadre et des méthodes d'évaluation.
102. 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 conduite 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 de la langue française (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. 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.

103. 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).

104. 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.

5.3. ROLES ET RESPONSABILITES

105. La direction du Bureau de Pays Togo (directeur ou directeur adjoint) 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

106. Le gestionnaire de l'évaluation 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, et les homologues du PAM pour veiller à ce que le processus de mise en œuvre se déroule sans heurts.

107. Un comité d'évaluation interne est constitué afin d'assurer l'indépendance et l'impartialité de l'évaluation. Les membres du comité donneront un avis sur le processus d'évaluation, commenteront sur les produits de l'évaluation, et approuveront les produits finaux.

108. Un groupe de référence de l'évaluation est constitué en tant qu'organe consultatif, et comprend des représentants de UNICEF, FAO, I. 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.

109. Le bureau régional : est chargé des missions suivantes :

- 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

110. Bien que le Bureau Régional, responsable régional de l'évaluation, 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.

111. 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.

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

113. 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.

CONSIDERATIONS RELATIVES A LA SECURITE

114. Une habilitation de sécurité, si nécessaire, doit être obtenue auprès de la Coordination générale du Programme d'Urgence de la Région des Savanes (PURS) pour l'accès aux écoles de ladite.

115. 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.

116. En tant que "fournisseur indépendant" des services d'évaluation du PAM, la société engagée sera chargée de garantir la sécurité de l'équipe d'évaluation et de prévoir des mesures adéquates en cas d'évacuation pour des raisons médicales ou conjoncturelles. Toutefois, afin d'éviter tout incident lié à la sécurité, le gestionnaire de l'évaluation devra s'assurer 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. L'équipe d'évaluation doit respecter les règles applicables du DSS des Nations Unies, et notamment suivre les formations à la sécurité (BSAFE et SSAFE), les couvre-feux et assister aux réunions d'information dans le pays.

5.5. COMMUNICATION

117. 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

118. 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.

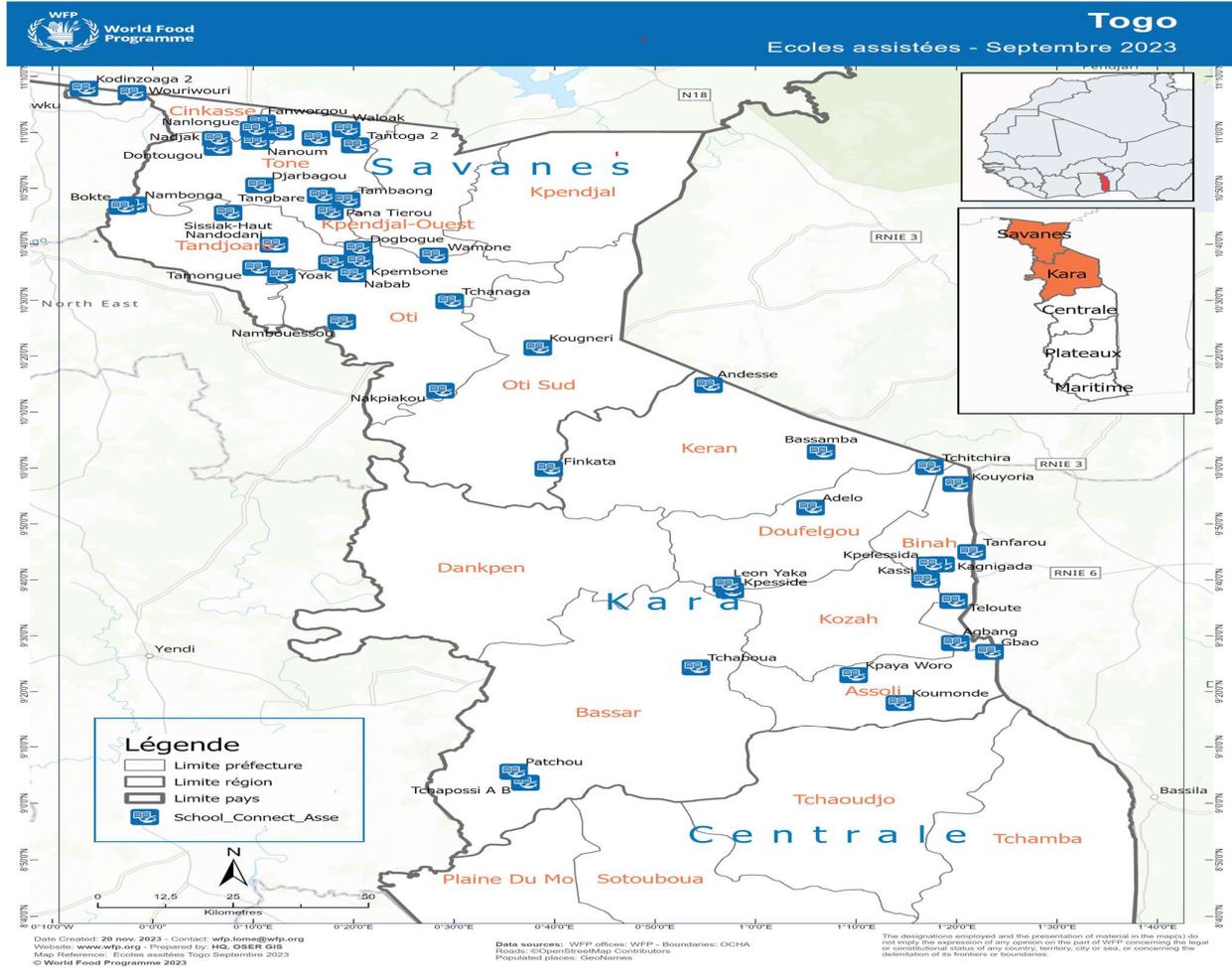
119. Conformément aux règles internationales en matière d'évaluation, le PAM requiert que toutes les évaluations soient rendues publiques. Il est important que les rapports d'évaluation soient rendus accessibles à un large public afin de contribuer à la crédibilité du PAM (processus d'élaboration de rapports transparent) et de favoriser l'utilisation de l'évaluation. Après la validation du rapport d'évaluation final.

5.6. OFFRE

120. L'offre comprendra un budget détaillé pour l'évaluation, notamment les honoraires des consultants, les frais de déplacement et autres dépenses (interprètes, etc.). A la suite de l'évaluation technique et financière, une offre améliorée pourrait être demandée par le PAM à la ou aux offres préférées afin de mieux répondre aux exigences des termes de référence. Le PAM peut effectuer des vérifications de références et des entretiens avec des membres sélectionnés de l'équipe.

Annexes

Annexe 1: Carte



Annexe 2: Calendrier

Étapes, produits livrables et calendrier		Dates clés
Étape 1 – Préparation		Jusqu'à 9 semaines
Ges. éval.	Mener l'étude documentaire, préparer les termes de référence provisoires et réaliser l'assurance qualité (effectué par le gestionnaire de l'évaluation et le responsable régional de l'évaluation) en s'appuyant sur la procédure de contrôle qualité des termes de référence	(2 semaines)
Ges. éval.	Transmettre les termes de référence provisoires au service externe d'appui à la qualité (DEQS) et organiser une réunion de suivi avec le DEQS	(3 jours)
Ges. éval.	Examiner les termes de référence provisoires en se fondant sur les retours du service d'appui à la qualité (effectué par le gestionnaire de l'évaluation et le responsable régional de l'évaluation) et les transmettre au groupe de référence de l'évaluation	(3 jours)
Ges. éval.	Commencer à identifier l'équipe d'évaluation	1 jour
Gr. réf. éval.	Examiner les termes de référence provisoires et formuler des commentaires	(2 semaines)
Ges. éval.	Revoir les termes de référence provisoires en se fondant sur les commentaires émis par le groupe de référence de l'évaluation puis soumettre la version finale à la présidence du comité d'évaluation (CE)	(1 semaine)
Présidence du CE	Valider les termes de référence finaux et les transmettre au groupe de référence de l'évaluation et parties prenantes clés	(1 semaine)
Ges. éval.	Étudier les propositions d'évaluation et recommander la sélection de l'équipe	(3 jours)
Ges. éval.	Recrutement et contractualisation de l'équipe d'évaluation	(2 semaines)
Présidence du CE	Valider la sélection et le recrutement de l'équipe d'évaluation	(1 semaine)
Étape 2 – Mise en route		Jusqu'à 7 semaines
GE/chef d'équipe	Informar l'équipe principale	(1 jour)
Équipe éval.	Réaliser l'étude documentaire des documents principaux	3 jours
	Mission de mise en route dans le pays (le cas échéant)	(1 semaine)
Équipe éval.	Préparation du rapport de démarrage provisoire	(1 semaine)
Ges. éval.	Assurance qualité du rapport de démarrage provisoire effectuée par le gestionnaire d'évaluation et le responsable régional de l'évaluation en s'appuyant sur la procédure de contrôle qualité ; soumission du rapport de mise en route provisoire service externe d'appui à la qualité (DEQS) et organisation d'une réunion de suivi avec le DEQS	(1 semaine)
Équipe éval.	Réviser le rapport de démarrage provisoire en se fondant sur les retours reçus par le service externe d'appui à la qualité, le gestionnaire d'évaluation et le responsable régional de l'évaluation	(1 semaine)

Ges. éval.	Transmettre le rapport de démarrage révisé au groupe de référence de l'évaluation	
Gr. réf. éval.	Revoir le rapport de démarrage provisoire et formuler des commentaires	(2 semaines)
Ges. éval.	Rassembler les commentaires	
Équipe éval.	Réviser le rapport de démarrage provisoire en se fondant sur les commentaires émis par le groupe de référence de l'évaluation puis soumettre la version révisée finale	(1 semaine)
Ges. éval.	Examiner le rapport de démarrage final et le soumettre au comité d'évaluation pour validation	
Présidence du CE	Valider le rapport de démarrage final et le transmettre au groupe de référence de l'évaluation pour information	(1 semaine)
Étape 3 – Collecte de données		Jusqu'à 3 semaines
Présidence du CE/Ges. éval.	Réaliser une séance d'information avec l'équipe d'évaluation du bureau de pays	(1 jour)
Équipe éval.	Collecte de données	(3 semaines)
Équipe éval.	Bilan(s) dans le pays	(1 jour)
Étape 4 – Élaboration des rapports		Jusqu'à 11 semaines
Équipe éval.	Rapport d'évaluation provisoire	(3 semaines)
Ges. éval.	Assurance qualité du rapport de démarrage provisoire effectuée par le gestionnaire d'évaluation et le responsable régional de l'évaluation en s'appuyant sur la procédure de contrôle qualité ; soumission du rapport de mise en route provisoire service externe d'appui à la qualité (DEQS) et organisation d'une réunion de suivi avec le DEQS	(1 semaine)
Équipe éval.	Réviser le rapport d'évaluation provisoire en se fondant sur les retours reçus par le service externe d'appui à la qualité (DEQS) et les contrôles qualité du gestionnaire d'évaluation et du responsable régional de l'évaluation	(1 semaine)
Ges. éval.	Soumettre le rapport d'évaluation révisé en fonction du service externe d'appui à la qualité et des contrôles qualité du gestionnaire d'évaluation	
Ges. éval.	Distribuer le rapport d'évaluation provisoire au groupe de référence de l'évaluation pour examen et formulation de commentaires	(2 semaines)
Ges. éval.	Rassembler les commentaires	
Équipe éval.	Réviser le rapport d'évaluation provisoire en se fondant sur les commentaires émis par le groupe de référence de l'évaluation puis soumettre la version révisée finale	(2 semaines)
Ges. éval.	Revoir le rapport d'évaluation révisé final et le soumettre au comité d'évaluation	
Présidence du CE	Valider le rapport d'évaluation final et le transmettre aux principales parties prenantes pour information	
Étape 5 – Diffusion et suivi		Jusqu'à 4 semaines

Présidence du CE	Préparer la réponse de la direction	(4 semaines)
Ges. éval.	Transmettre le rapport d'évaluation final et la réponse de la direction au responsable régional de l'évaluation et au Bureau de l'évaluation pour publication ; et participer à l'appel sur les leçons apprises de fin d'évaluation	

Annexe 3 : Rôle et composition du comité d'évaluation

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 au directeur de pays, ou à son adjoint, qui présidera le comité.

Composition : le comité d'évaluation se composera du personnel suivant :

- 121. Directeur de pays ou directeur de pays adjoint (président du comité d'évaluation) ;
- 122. Gestionnaire de l'évaluation (secrétariat du comité d'évaluation) ;
- 123. Chef de programme ou responsable(s) de programme directement chargé(s) du ou des sujet(s) de l'évaluation ;
- 124. Responsable régional de l'évaluation ;
- 125. Responsable du suivi et de l'évaluation du bureau de pays (s'il diffère du gestionnaire de l'évaluation) ;
- 126. Responsable des achats du bureau de pays (si l'évaluation est confiée à une société) ;
- Autres membres du personnel dont le rôle est considéré comme pertinent dans le cadre de ce processus.

Annexe 4: Rôle et composition du groupe de référence 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

Bureau de pays	Nom
<p><i>Membres principaux :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Directeur de pays • Directeur de pays adjoint (président) • Gestionnaire de l'évaluation (secrétaire ou président délégué) • Directeur de programme • Directeur de la chaîne d'approvisionnement • Autres membres du personnel du bureau de pays dotés d'une expertise pertinente (nutrition, résilience, genre, alimentation scolaire, partenariats, etc.) • Représentant(s) du bureau dans la zone/sur le terrain • Gouvernement, ONG et donateur(s) partenaire(s) (ayant des connaissances sur la nature de l'intervention et, dans l'idéal, un profil axé sur le suivi et l'évaluation) 	<ul style="list-style-type: none"> • Moise Ballo • Odette KISHABAGA • Aiza Elisabeth KPERRY-MATSOUKA • Monica OBERLE • Billy KEITA • Ennardja ALASANI • Maman SALEY • ANADEB, ICAT
Bureau régional	Nom
<p><i>Membres principaux :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Chargé régional de l'évaluation • Conseiller régional pour le suivi • Conseiller régional pour l'alimentation scolaire • Conseiller régional pour les questions de genre • Conseiller régional pour la recherche, le suivi et les analyses de sécurité alimentaire • Conseiller régional résilience • Conseiller régional nutrition • Conseiller régional cash 	<ul style="list-style-type: none"> • Edoxi KINDANE • Ariuntunya Tsendeyush • Karen Ologoudou • Ramatoulaye DIEYE • Ollo Sib • Volli Carucci • Mahamadou Tanimoune • TBD

Annexe 5: Plan de communication et de gestion des connaissances

Quand Phase d'évaluation	Quoi Produit	Pour qui Public cible	Par qui Responsable de l'élaboration	Comment Canal de communication	Pourquoi Objectif de communication
Préparation Janvier à Octobre 2024	Version provisoire des termes de référence	Groupe de référence de l'évaluation	Gestionnaire de l'évaluation	Courriel : Réunion du groupe de référence de l'évaluation si nécessaire	Pour demander l'examen des termes de référence et solliciter des commentaires sur ces derniers
	Termes de référence finaux	Groupe de référence de l'évaluation ; direction du PAM ; communauté d'évaluateurs ; personnel du PAM	Gestionnaire de l'évaluation	Courriel ; WFPgo; WFP.org	Pour informer sur le plan global, l'objectif, la portée et le calendrier d'évaluation arrêtés ou convenus
Mise en route Novembre 2024 - Janvier 2025	Rapport de démarrage provisoire	Groupe de référence de l'évaluation	Gestionnaire de l'évaluation	Courriel	Pour demander l'examen du rapport de mise en route et solliciter des commentaires sur ce dernier
	Rapport de démarrage final	Groupe de référence de l'évaluation ; personnel du PAM ; équipe d'évaluation du PAM	Gestionnaire de l'évaluation	Courriel ; WFPgo	Pour informer les parties prenantes principales sur le plan détaillé de l'évaluation, notamment les échéances et les étapes clés, les sites à visiter, les parties prenantes à impliquer, etc.
Collecte de données Février-Mars 2025	Bilan sous forme de présentation PowerPoint	Direction et personnel de programme du bureau de mise en œuvre ; groupe de référence de l'évaluation	Chef d'équipe (peut être envoyé au gestionnaire d'évaluation qui le transmet ensuite aux membres du personnel concernés)	Réunion	Pour inviter les parties prenantes clés à examiner les constatations préliminaires

Quand Phase d'évaluation	Quoi Produit	Pour qui Public cible	Par qui Responsable de l'élaboration	Comment Canal de communication	Pourquoi Objectif de communication
Élaboration de rapports Mars-Mai 2025	Rapport d'évaluation provisoire	Groupe de référence de l'évaluation	Gestionnaire de l'évaluation	Courriel	Pour demander l'examen du rapport d'évaluation provisoire et solliciter des commentaires sur ce dernier
	Atelier de validation sous forme de présentation PowerPoint et de réflexion visuelle ⁹	Direction et personnel de programme du bureau de mise en œuvre ; groupe de référence de l'évaluation ; partenaires	Gestionnaire de l'évaluation et chef d'équipe	Réunion	Pour examiner les conclusions et les recommandations préliminaires
	Rapport d'évaluation final	Groupe de référence de l'évaluation ; direction du PAM ; donateurs et partenaires ; communauté d'évaluateurs ; personnel du PAM ; grand public	Gestionnaire de l'évaluation	Courriel ; WFPgo ; WFP.org ; plateformes de réseaux d'évaluation (p. ex., Groupe des Nations Unies pour l'évaluation [GNUE], Réseau d'apprentissage actif pour la redevabilité et la performance [ALNAP])	Pour informer les parties prenantes clés sur le produit principal final issu de l'évaluation et mettre le rapport à la disposition de tous
Diffusion et suivi Mai- Juin 2025	Réponse provisoire de la direction	Groupe de référence de l'évaluation ; équipe de programme du bureau de pays ; équipe de suivi et d'évaluation du bureau de pays ; conseiller régional principal pour les programmes	Gestionnaire de l'évaluation	Courriel et/ou webinaire	Pour examiner les actions du bureau de mise en œuvre afin de répondre aux recommandations de l'évaluation et recueillir les observations

⁹ Voir la vidéo du PAM sur l'atelier d'évaluation organisé sous forme de réflexion visuelle par le bureau de pays du Sri Lanka dans le cadre de l'évaluation décentralisée sur le changement climatique ([ici](#) et [ici](#)).

Quand Phase d'évaluation	Quoi Produit	Pour qui Public cible	Par qui Responsable de l'élaboration	Comment Canal de communication	Pourquoi Objectif de communication
	Réponse finale de la direction	Groupe de référence de l'évaluation ; direction du PAM ; personnel du PAM ; grand public	Gestionnaire de l'évaluation	Courriel ; WFPgo ; WFP.org	Pour faire en sorte que tous les membres du personnel concernés soient informés des engagements pris en faveur des actions à mener, et publier la réponse de la direction
Diffusion et suivi (contenus associés) Mai- Juin 2025	Note d'information sur l'évaluation	Direction du PAM ; personnel du PAM ; donateurs et partenaires ; décideurs nationaux	Gestionnaire de l'évaluation	WFP.org, WFPgo	Pour diffuser les constatations de l'évaluation
	Infographies ¹⁰ , affiches et représentations visuelles des données ¹¹	Donateurs et partenaires ; communauté d'évaluateurs ; décideurs nationaux ; populations touchées, bénéficiaires et communautés ; grand public	Équipe d'évaluation ; unité chargée de la communication et de la gestion des connaissances au sein du Bureau de l'évaluation/bureau régional/bureau de pays	WFP.org, WFPgo ; plateformes de réseaux d'évaluation (p. ex., GNUE, ALNAP) ; bulletins d'information ; carte de présentation d'événement ; programmes radio ; pièces de théâtre, réunions publiques ; expositions	
	Vidéo ¹²		Gestionnaire de l'évaluation		
	Blog, comptes rendus d'enseignements, notes d'information personnalisées, synthèses des constatations				

¹⁰ Voir l'exemple d'[évaluation stratégique de la capacité du PAM à faire face aux situations d'urgence](#).

¹¹ Voir les exemples de [représentation visuelle des données dans le rapport annuel d'évaluation](#).

¹² Voir les exemples d'évaluations menées au [Sénégal](#) et en [Colombie](#).

Annexe 7: Acronymes

ANADEB	Agence nationale d'appui au développement à la base
ICAT	Institut de conseil et d'appui technique
CVD	Comité villageois de développement
COGEP	Comité de gestion des écoles primaires
PAM	Programme alimentaire mondial
HGSF	Home grown school feeding
OP	Organisation de petits producteurs

Annexe 8: CADRE LOGIQUE

Résultats	Chaîne des résultats	Indicateur	Niveau de référence (valeur et année de référence)	Cible (valeur et année de référence)	Valeur actuelle* (année de référence) (* à inclure dans les rapports intermédiaires et le rapport final)	Sources des données	Hypothèses
Impact (objectif général)	Les performances scolaires sont améliorées dans les écoles bénéficiaires grâce à des repas nutritifs servis aux enfants scolaires, contribuant à la sécurité alimentaire des communautés cibles	-	-	-	-	-	-
Réalisations (Objectif(s) spécifiques) / Effets attendus	Amélioration de la fréquentation scolaire dans les communautés bénéficiaires	Variation annuelle des effectifs	-0.1	≥5 (2026)		Rapport d'activité du CPs	<i>Mobilisation et mise en place à temps des ressources financières, techniques et matérielles nécessaires</i>
		Réduction du taux d'abandon dans les écoles bénéficiaires	91.7	= 100% (2026)		Rapport d'activité du CPs	
		Taux d'accroissement des effectifs scolaires		10% (2026)		Rapport d'activité du CPs	
		Augmentation du taux de réussite dans les écoles		20% (2026)		Rapport d'activité du CPs	
	L'alimentation scolaire est effective dans les communautés ciblées	Nombre d'écoles à cantines mises e place		50 (2024)		Rapport d'activité du CPs	<i>Mobilisation et participation active des communautés bénéficiaires</i>
	La sécurité alimentaire et nutritionnelle dans les communautés bénéficiaires est améliorée	Pourcentage d'enfants d'âge scolaire atteignant le score minimum de diversité alimentaire		12% (2026)		Rapports d'étude et d'évaluation du projet	
	Développement de l'économie locale basée sur la production locale	Proportion de vivres des cantines scolaires livrés localement sur base contractuelle		100% (2026)		Rapports d'étude et d'évaluation du projet	

Résultats	Chaîne des résultats	Indicateur	Niveau de référence (valeur et année de référence)	Cible (valeur et année de référence)	Valeur actuelle* (année de référence) (* à inclure dans les rapports intermédiaires et le rapport final)	Sources des données	Hypothèses
		Taux d'augmentation des revenus moyens grâce à l'alimentation scolaire	-	15% (2026)		Rapports d'étude et d'évaluation du projet	<i>Poursuite de l'engagement des services techniques gouvernementaux (aux niveaux stratégiques et techniques)</i>
Produits / Livrables	Les cantines scolaires sont mises en place et opérationnelles dans les communautés bénéficiaires repas scolaires sont régulièrement servis aux élèves	Nombre d'écoles bénéficiaires des cantines scolaires	0	50 (2024)		Rapport d'activité / de suivi Rapports de missions conjointes	
		Nombre d'élèves bénéficiaires de repas scolaires	0	17 511 (2024)		Rapport d'activité / de suivi Rapports de missions conjointes	
	Les jardins scolaires potagers sont mis en place et fonctionnels au profit des écoles à cantines	Nombre de jardins scolaires potagers installés et fonctionnels	0	50 (2024)		Rapport d'activité / de suivi Rapports de missions conjointes	
		Nombre de jeunes bénévoles chargés de la gestion des jardins scolaires formés	0	50 (2024)		Rapport d'activité / de suivi Rapports de missions conjointes	
	Les unités d'élevage sont mises en place et fonctionnelles au profit des écoles à cantines	Nombre d'unités d'élevage installées et fonctionnelles	0	50 (2024)		Rapport d'activité / de suivi Rapports de missions conjointes	
		Nombre de jeunes bénévoles chargés de la gestion des unités d'élevage scolaires formés	0	50 (2024)		Rapport d'activité / de suivi Rapports de missions conjointes	
	Les unités de transformation de produits alimentaires sont mises en place et fonctionnelles au profit des écoles à cantines	Nombre d'unité de transformation (moulins) installées et opérationnelles	0	50 (2024)		Rapport d'activité / de suivi Rapports de missions conjointes	
Les organisations de producteurs sont mises en relation avec les écoles à cantine	Nombre d'Organisation de petits producteurs ayant développé un partenariat contractuel avec les écoles à cantine	0	150 (2024)		Rapport d'activité / de suivi Rapports de missions conjointes		

<i>Résultats</i>	<i>Chaîne des résultats</i>	<i>Indicateur</i>	<i>Niveau de référence (valeur et année de référence)</i>	<i>Cible (valeur et année de référence)</i>	<i>Valeur actuelle* (année de référence) (* à inclure dans les rapports intermédiaires et le rapport final)</i>	<i>Sources des données</i>	<i>Hypothèses</i>
		Nombre de petits producteurs et transformateurs touchés (y compris ceux actives autour des Zones d'aménagement agricoles planifiées [ZAAP] et des agropoles)	0	4 000		Rapport d'activité / de suivi Rapports de missions conjointes	
	Les capacités des acteurs clés de l'alimentation scolaires et des autres membres des communautés sont renforcées en matière de sécurité alimentaire et nutritionnelle	Nombre de mamans cantines formées	0	300		Rapport d'activité / de suivi Rapports de missions conjointes	
		Nombre de membres des Comités de gestion des cantines scolaires (COGECS) formés	0	350 (2024)		Rapport d'activité / de suivi Rapports de missions conjointes	
		Nombre de femmes membres de Clubs des mères des localités cibles formées	0	1 150 (2024)		Rapport d'activité / de suivi Rapports de missions conjointes	
		Nombre d'enseignants/enseignantes d'écoles bénéficiaires formés	0	300 (2024)		Rapport d'activité / de suivi Rapports de missions conjointes	
	Le reboisement de plant est effectif dans les écoles à cantine (restauration du couvert végétal pour contribuer à la protection environnementale)	Nombre de arbres plantées autours des 50 écoles à cantine	0	10 000		Rapport d'activité / de suivi Rapports de missions conjointes	

Programme alimentaire mondial

PAM, Bureau de Pays du TOGO

<https://www.wfp.org/countries/togo>

Programme alimentaire mondial

Via Cesare Giulio Viola 68/70

00148 Rome, Italie

Tél. : +39 06 65131 wfp.org