

Evaluation des activités d'appui à l'alimentation scolaire au Bénin, au Cameroun et au Sénégal de 2022 à 2025



Évaluation décentralisée multi-pays
Termes de référence
PAM Bénin, Cameroun et Sénégal

Numéro de rapport
Juin 2025

Table des matières

1. Introduction.....	2
2. Motifs de l'évaluation.....	3
2.1. Raison d'être.....	3
2.2. Objectifs	4
2.3. Principales parties prenantes.....	4
3. Contexte et objet de l'évaluation	9
3.1. Contexte.....	9
3.2. Objet de l'évaluation.....	16
4. Portée, critères et questions d'évaluation.....	22
4.1. Portée de l'évaluation.....	22
4.2. Critères et questions d'évaluation	22
5. Méthodologie et considérations d'ordre éthique	26
5.1. Approche de l'évaluation	26
5.2. Éléments préliminaires concernant l'évaluabilité	27
5.3. Considérations d'ordre éthique	28
5.4. Assurance qualité	29
6. Organisation de l'évaluation.....	30
6.1. Étapes et produits livrables	30
6.2. Composition de l'équipe d'évaluation	31
6.3. Rôles et responsabilités	34
6.4. Considérations relatives à la sécurité.....	36
6.5. Communication.....	37
6.6. Proposition	37
Annexe 1. Informations supplémentaires	39
Annexe 2. Cartes	43
Annexe 3. Calendrier détaillé.....	46
Annexe 4. Comité d'évaluation	54
Annexe 5. Groupe de référence de l'évaluation	56
Annexe 6. Bibliographie	60
Annexe 7. Acronymes et abréviations.....	61

1. Introduction

1. Les programmes d'alimentation scolaire jouent un rôle essentiel dans l'amélioration de la sécurité alimentaire, de l'éducation et de la santé des enfants. Quand les écoles sont approvisionnées par la production locale, les cantines peuvent aussi contribuer à l'économie locale et la cohésion sociale. Les Gouvernements du Bénin, du Cameroun et du Sénégal mettent en œuvre des initiatives d'alimentation scolaire pour lutter contre l'insécurité alimentaire et la malnutrition et favoriser l'accès et le maintien dans l'éducation de base, en particulier dans les régions les plus vulnérables sur le plan alimentaire.

2. Cette évaluation, menée en consultation avec les agences gouvernementales chargées de l'alimentation scolaire des trois pays, visera à évaluer la pertinence, la cohérence, l'efficacité, l'efficience, l'impact et la durabilité de ces programmes dans la réalisation de leurs objectifs. Elle fournira des informations essentielles sur le cadre opérationnel, les mécanismes de financement et les défis rencontrés dans la mise en œuvre de ces initiatives dans leur contexte spécifique, en mettant l'accent sur leur viabilité à long terme et leur alignement sur les objectifs de développement nationaux. L'évaluation couvrira la période de janvier 2022 jusqu'à la fin de la collecte des données dans chaque pays prévue respectivement en novembre 2025, avril 2026 et septembre 2026 pour le Cameroun, le Sénégal et le Bénin.

3. Cette évaluation multi-pays est commanditée conjointement par les trois bureaux de pays appuyés par le Bureau de l'évaluation (OEV) du PAM et en étroite consultation avec les agences gouvernementales chargées de l'alimentation scolaire des trois pays. Elle utilisera une seule équipe d'évaluation et un processus unique de gestion et d'assurance qualité. Elle se basera sur des termes de référence uniques et d'un seul rapport de démarrage, mais produira un rapport d'évaluation spécifique pour chaque pays concerné. Après approbation des rapports d'évaluation de chaque pays, l'équipe d'évaluation produira un rapport de synthèse qui rassemblera les conclusions et les enseignements communs. Cette approche doit permettre à la fois de promouvoir les échanges et l'apprentissage entre les pays et au niveau régional, et de réduire les coûts et le temps de gestion pour chaque bureau de pays.

4. Les présents termes de référence ont été préparés par les bureaux de pays PAM au Bénin, au Cameroun et au Sénégal avec l'appui de l'Unité d'évaluation régionale (UER) pour l'Afrique de l'Ouest et du Centre du Bureau de l'évaluation (OEV) sur la base d'un examen documentaire initial des documents et d'une consultation avec les parties prenantes. 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 les attentes lors des différentes étapes de l'évaluation.

2. Motifs de l'évaluation

2.1. Raison d'être

6. Cette évaluation se justifie par la grande importance stratégique des programmes d'alimentation scolaire dans les trois pays vu leur contribution attendue à la sécurité alimentaire, l'éducation et la santé des enfants et, indirectement, au développement économique local et la cohésion sociale. Le PAM joue un rôle important d'appui auprès des services publics concernés et des écoles afin d'assurer l'approvisionnement régulier des cantines scolaires en aliments sains et diversifiés. Dans les trois pays, la gestion des cantines scolaires est progressivement transférée du PAM vers les services publics et leur approvisionnement est assurée de plus en plus par les marchés locaux. Ainsi, l'appui du PAM est passé graduellement de la gestion directe des cantines scolaires avec un approvisionnement en vivres importés par le PAM ou achetés localement auprès de détaillants, vers le renforcement des capacités des agences publiques chargées de l'alimentation scolaire, et le pilotage de divers modèles d'approvisionnement à partir de la production locale (home grown school feeding – HGSF – en anglais).

7. Alors qu'il existe de nombreuses évaluations des programmes d'alimentation scolaire, celles-ci tendent à se focaliser sur les effets des cantines sur l'éducation et, en moindre mesure, sur la sécurité alimentaire et la nutrition des enfants. L'efficacité du renforcement des capacités nationales ainsi que les effets de la transition vers le HGSF sur la productivité et le revenu des petits agriculteurs locaux et autres acteurs impliqués dans les chaînes d'approvisionnement ainsi que sur la cohésion sociale et le développement local, sont globalement moins bien connus. Cette évaluation devra aider les Gouvernements et le PAM à mieux comprendre ces effets. De plus, l'évaluation examinera comment des facteurs externes tels que l'inflation¹, les changements climatiques et les défis en matière de sécurité influencent l'efficacité des programmes et recommandera des stratégies d'adaptation pour améliorer leur durabilité.

8. Cette évaluation examinera la portée et l'efficacité du programme en termes d'amélioration des résultats en matière d'éducation, de santé et de nutrition. Elle identifiera également les défis et les lacunes dans la mise en œuvre, le financement et les chaînes d'approvisionnement alimentaire. De plus, elle appréciera les effets possibles de la transition vers l'alimentation scolaire à partir de la production locale sur les petits agriculteurs locaux, les écoliers et la communauté au sens large, tout en formulant des recommandations pour l'intensification et l'amélioration des futures initiatives d'alimentation scolaire. Cette évaluation éclairera également la réflexion des gouvernements, qui ont rejoint la Coalition pour l'alimentation scolaire avec l'objectif d'atteindre la couverture de 100 pour cent des écoles au Bénin d'ici à 2026, l'atteinte d'un million d'enfants au Cameroun d'ici à 2025, et la couverture de 65 pourcent des écoles primaires au Sénégal, soit 1,4 million d'enfants d'ici fin 2028 grâce à leurs programmes nationaux d'alimentation scolaire.²

9. L'évaluation informera les parties prenantes de la pertinence, de l'efficacité, de l'efficience, de la durabilité, de la cohérence et de l'appropriation des résultats et sera un point de départ, fondé sur des preuves probantes, pour engager des efforts de plaidoyer coordonnés en faveur d'un programme national d'alimentation scolaire basée sur la production locale.

¹ Par exemple, la récente augmentation de 15 pourcent du prix du carburant au Cameroun a considérablement affecté les coûts de transport des denrées alimentaires, réduisant l'efficacité de la chaîne d'approvisionnement.

² Voir [BEN Commitments.pdf](#); [CMR Commitments.pdf](#); et [SEN Commitments.pdf](#)

2.2. Objectifs

10. Les évaluations sont au service des objectifs de redevabilité et d'apprentissage, qui se renforcent mutuellement.

- **Redevabilité** – L'évaluation examinera la performance et les résultats de l'appui du PAM auprès des programmes d'alimentation scolaires du Bénin, du Cameroun et du Sénégal, pour rendre compte auprès des parties prenantes des efforts dédiés et de l'utilisation optimale des ressources imparties.
- **Apprentissage** – L'évaluation examinera si les soutiens apportés par le PAM étaient pertinents par rapport aux besoins et priorités des gouvernements et des populations ciblées et par rapport au contexte de chaque pays. Elle étudiera les raisons de l'obtention ou non des résultats escomptés, et cherchera à comprendre si des effets non intentionnels (positifs ou négatifs) sont apparus. Elle permettra de tirer des enseignements, de dégager de bonnes pratiques et de fournir des recommandations sur lesquelles il sera possible de s'appuyer à l'avenir. Elle formulera également des conclusions fondées sur des données probantes pour éclairer la prise de décisions opérationnelles et stratégiques. Les résultats seront activement diffusés et les enseignements tirés seront intégrés aux systèmes pertinents de partage d'enseignements.

11. S'agissant d'une évaluation décentralisée qui n'est pas exigée par un bailleur de fonds, elle mettra davantage l'accent sur l'apprentissage. Elle regroupera les leçons tirées de trois contextes africains différents, de manière à améliorer la conception et la mise en œuvre des interventions du PAM venant en appui des programmes nationaux d'alimentation scolaire. Le focus de l'apprentissage sera sur le renforcement des capacités nationales dans le domaine de la protection sociale et les différentes formes d'approvisionnement des cantines scolaires, notamment à partir de la production locale (HGSF), visant à améliorer la contribution des programmes d'alimentation scolaire nationaux à l'éducation, la nutrition et la santé des enfants en âge scolaire, ainsi qu'à la productivité et le revenu des petits agriculteurs locaux et autres acteurs impliqués dans les chaînes d'approvisionnement ainsi qu'à l'autonomisation des femmes, la cohésion sociale, le développement local et le renforcement des systèmes alimentaires durables. L'évaluation devrait aussi contribuer à améliorer l'efficacité des programmes d'alimentation scolaire et leur durabilité, au vu d'un retrait progressif du PAM de l'appui et de l'approvisionnement direct des cantines scolaires.

2.3. Principales parties prenantes

12. La mise en œuvre de programmes d'alimentation scolaire implique de nombreuses parties prenantes, y compris ministères et agences publiques (Education, Santé, Agriculture, etc.), le PAM et d'autres agences de Nations Unies, les partenaires coopérants, les bailleurs de fonds, les commerçants et les producteurs locaux qui approvisionnent les cantines, et les enfants bénéficiaires directs.

13. Les Ministères de l'Éducation, agences nationales, territoriales et décentralisées chargées de l'alimentation scolaire et autres institutions publiques concernées (voir Tableau 1 ci-dessous) jouent un rôle de premier plan dans la formulation et la mise en œuvre des politiques, en veillant à ce qu'elles soient alignées sur les objectifs nationaux de développement. Les autorités décentralisées facilitent le suivi et l'adaptation des stratégies d'alimentation scolaire au niveau communautaire. Les petits exploitants agricoles et leurs coopératives contribuent à des degrés variés selon les pays, en fournissant des aliments cultivés localement ce qui est sensé favoriser leur propre résilience économique. Souvent, des commerçants et détaillants jouent un rôle important dans l'approvisionnement des écoles apportant des produits locaux, nationaux ou importés.

14. Les bailleurs de fonds fournissent des ressources supplémentaires et contribuent parfois aux activités de plaidoyer et à surveillance des programmes. D'autres agences des Nations Unies (l'UNICEF notamment) et des organisations non gouvernementales (ONG) sont des partenaires de mise en œuvre essentiels du PAM. Les directions d'école, les enseignants, les cuisinières et les parents, et les comités de gestion des cantines, sont des acteurs clés dans la mise en œuvre quotidienne des programmes

d'alimentation scolaire. Leurs efforts collectifs sont essentiels pour améliorer l'efficacité et la durabilité des initiatives d'alimentation scolaire.

15. L'évaluation sollicitera les points de vue de ces nombreuses parties prenantes internes et externes au PAM, et cherchera à être bénéfique à tous. Un certain nombre de parties prenantes seront impliquées dans le processus d'évaluation, en raison de leur rôle dans la conception et la mise en œuvre des programmes d'alimentation scolaire, de leur intérêt pour les résultats de l'évaluation et de leur influence relative sur la conception, le financement et la mise en œuvre des programmes évalués. Le tableau 1 présente une analyse préliminaire des parties prenantes, qui devrait être affinée par l'équipe d'évaluation pendant la phase de démarrage.

16. 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 – dans ce cas il s'agit principalement des enfants bénéficiant des cantines³ et de leurs familles, des agents publics bénéficiant du renforcement des capacités, et des producteurs qui approvisionnent les cantines. Le PAM s'engage à garantir l'égalité des genres, l'équité et l'inclusion dans le processus d'évaluation, à travers 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).

³ L'évaluation appliquera des règles strictes concernant le recueil d'informations auprès des enfants (voir paragraphe 96).

Tableau 1: Analyse préliminaire des parties prenantes

Parties prenantes	Intérêt pour l'évaluation et participation à cette dernière
Parties prenantes internes (PAM)	
Bureaux de pays du PAM	Informateurs clés et parties prenantes primaires – Responsables de la planification et de la mise en œuvre des interventions du PAM au niveau national. L'intérêt des bureaux de pays porte sur l'apprentissage basé sur l'expérience, afin d'éclairer la prise de décisions. Il leur incombe également de rendre des comptes, aussi bien en interne qu'à leurs bénéficiaires et partenaires, au sujet de la performance et des résultats de leurs activités. Les bureaux de pays utiliseront les résultats de l'évaluation pour améliorer leurs stratégies, activités et partenariats visant à appuyer les services publics, écoles, élèves et parents, et petits producteurs impliqués dans les programmes d'alimentation scolaire. Ils seront fortement impliqués dans la conception et l'organisation de l'évaluation et seront responsables principaux de la mise en œuvre des recommandations de l'évaluation.
Sous-bureaux du PAM	Informateurs clés et parties prenantes primaires – Responsables de la mise en œuvre du programme au quotidien, les sous-bureaux assurent la liaison avec les parties prenantes aux niveaux décentralisés et sont en contact direct avec les bénéficiaires. Ils joueront un rôle important d'appui aux missions de terrain et seront concernés par les résultats de l'évaluation.
Bureau régional pour l'Afrique de l'Ouest et du Centre (WACARO)	Informateur clé et partie prenante primaire – Responsable de la coordination, de l'encadrement et de l'appui technique auprès des bureaux de pays, le bureau régional – et, en particulier, les unités cantines scolaires et résilience – est intéressé par l'appréciation indépendante de la performance des appuis du PAM aux programmes nationaux de cantines scolaires ainsi que par les enseignements à tirer des réussites et des échecs, afin d'orienter les priorités et les conseils à fournir auprès des bureaux de pays dans la région. Le bureau régional appuiera notamment la préparation des prochains Plans stratégiques de pays. L'Unité d'évaluation régionale (qui dépend du Bureau de l'évaluation – OEV) apportera son soutien au bureau de pays et au bureau régional pour promouvoir la qualité, la crédibilité et l'utilité de l'évaluation.
Services du siège	Informatrices clés et parties prenantes primaires – Les services du siège du PAM, notamment le Service pour les repas scolaires et la protection sociale (PPGS) et le Service pour le climat et la résilience (PPGR) de la Division des politiques et orientations de programme (PPG) sont chargés de la publication et de la supervision du déploiement des orientations normatives sur les thèmes, les activités et les modalités des programmes de l'organisation, ainsi que de ses politiques et stratégies générales. Ils s'intéressent également aux enseignements qui ressortent des évaluations, car beaucoup d'entre eux peuvent se révéler pertinents au-delà des pays concernés. Les unités du siège concernées doivent être consultées dès l'étape de planification afin de garantir que les principaux éléments ayant trait aux politiques, stratégies et programmes sont compris dès le début de l'évaluation. Elles peuvent utiliser l'évaluation à des fins d'apprentissage et de redevabilité plus vastes.

Bureau de l'évaluation du PAM (OEV)	Partie prenante primaire – Le Bureau de l'évaluation doit 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 décentralisées, telles qu'identifiées dans la politique d'évaluation. Le Bureau s'appuiera sur les résultats de l'évaluation 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 du PAM assure la supervision finale des programmes de l'organisation et fournit des orientations. Cet organe directeur souhaite être informé de l'efficacité des programmes du PAM. L'évaluation ne sera pas présentée au Conseil d'administration, mais ses résultats pourront contribuer à l'élaboration de synthèses thématiques ou régionales ⁴ ainsi qu'aux processus d'apprentissage de l'organisation.
Parties prenantes externes	
Populations ciblées [filles, garçons, femmes, hommes, personnes en situation de handicap, personnes âgées] et leurs organisations	Informateurs clés et parties prenantes primaires – En tant que destinataires finaux de l'assistance du PAM, les populations ciblées et leurs organisations (organisations paysannes, groupements d'intérêt économique, associations de parents et d'enseignants, etc.) ont un intérêt clair à ce que l'aide fournie leur soit accessible à temps, et en quantité et qualité adéquates. Leur point de vue sera essentiel afin d'améliorer la qualité des programmes d'alimentation scolaire et l'appui du PAM. À ce titre, on assurera la participation à l'évaluation des garçons, filles, femmes et hommes, de différents groupes (écoliers, petits agriculteurs, cuisiniers/ères, membres des associations de parents et d'enseignants, détaillants, etc.) et l'on cherchera à obtenir leurs points de vue respectifs par des méthodes adaptées.
Gouvernement national - Ministères et agences de tutelle • Bénin : Agence Nationale d'Alimentation et de Nutrition (ANAN), Ministère de l'Enseignement Maternel et Primaire (MEMP) • Cameroun : Ministère de l'Education de Base (MINEDUB), Ministère de la Santé (MINSANTE), Ministère de l'Agriculture (MINADER) • Sénégal : Ministère de l'Education Nationale (MEN), Division des Cantines Scolaires (DCaS)	Informateurs clés et parties prenantes primaires – Les ministères et agences de tutelle sont chargés directement des politiques et de la mise en œuvre des programmes d'alimentation scolaire. Elles fournissent aussi une partie considérable des ressources. Elles souhaitent savoir si les activités du PAM dans le pays sont alignées sur leurs priorités et harmonisées avec les actions d'autres partenaires, et si elles contribuent effectivement à l'amélioration de la qualité de leurs programmes d'alimentation scolaire. Leur intérêt se porte particulièrement sur le renforcement des capacités, le transfert de responsabilité et la durabilité. Le PAM impliquera les ministères et agences de tutelle dans la conception, la conduite et la diffusion des résultats de l'évaluation à travers le Groupe de référence de l'évaluation. L'évaluation recueillera les points de vue des hauts-responsables et des cadres techniques sur la performance du PAM et sur les recommandations pour la collaboration future entre le Gouvernement et le PAM.
Gouvernement national - Autres ministères et agences concernées	Informateurs clés et parties prenantes secondaires – Les autres ministères et agences partenaires des programmes d'alimentation scolaire, notamment ceux impliqués dans la nutrition, la santé et

⁴ Les synthèses d'évaluation sont présentées auprès du Conseil d'Administration du PAM. A noter que le résumé multi-pays de cette évaluation décentralisée ne sera pas présenté auprès du Conseil.

• Bénin : Ministère du Développement et de la Coordination de l'Action Gouvernementale (MDCAG), Ministère des Affaires sociales et de la Microfinance (MASM), Ministère de l'Agriculture de l'Elevage et de la Pêche (MAEP), Ministère de la Santé Publique (MSP), Ministère de la Décentralisation et de la Gouvernance Locale, Association Nationale des Communes du Bénin (ANCB) • Cameroun : Fonds Spécial d'Équipement et d'Intervention Intercommunale (FEICOM), Ministère de l'élevage, des pêches et des industries animales (MINEPIA) • Sénégal : Délégation Générale à la Protection Sociale et à la Solidarité Nationale (DGPSN), Conseil National de Développement de la Nutrition (CNDN), Ministère de la Santé et de l'Action Sociale (MSAS), Ministère de l'Agriculture, de la Souveraineté Alimentaire et de l'Elevage (MASAE), Commissariat à la Sécurité Alimentaire et à la Résilience (CSAR), Ministère de l'Industrie et du Commerce, Ministère de l'Economie, du Plan et de la Coopération, Ministère des Finances et du Budget	l'agriculture sont aussi intéressés à savoir si les activités du PAM sont alignées sur leurs priorités et si elles atteignent les résultats attendus. Ils seront consultés au cours de l'évaluation à travers le Groupe de référence de l'évaluation et interviewés pendant les phases de démarrage et de collecte de données.
Équipe de pays des Nations Unies (UNCT) • Bénin : FIDA, UNICEF, FAO, UNFPA • Cameroun : UNICEF, FAO, UNFPA, OMS, RCO • Sénégal : UNICEF, FAO, FIDA, UNFPA, OMS, RCO	Parties prenantes secondaires – L'action harmonisée de l'équipe de pays des Nations Unies doit contribuer à la réalisation des objectifs du gouvernement en matière de développement. L'UNCT a par conséquent intérêt à ce que les programmes du PAM soient efficaces et contribuent aux efforts conjoints des Nations Unies. Diverses agences sont également des partenaires directs du PAM dans l'appui aux programmes d'alimentation scolaire, notamment l'UNICEF, la FAO, le FIDA, l'UNFPA, l'OMS, et le Bureau du Coordinateur Résident (RCO). Celles-ci seront interviewées pendant la phase de collecte de données.
Organisations non gouvernementales (ONG) – partenaires coopérants • Bénin : Organisation pour le Développement Durable, le Renforcement et l'Autopromotion des Structures Communautaire (DEDRAS), CARITAS, SIAN'SON, Groupe d'Actions pour la Solidarité et d'Initiatives de Développement (GRASID), Groupe de Recherche et d'Appui aux Initiatives de Base pour un Développement Durable (GRAIB), Centre de Recherche et d'Expertise pour le Développement Local (CREDEL), Centre béninois pour l'environnement et le développement économique et social (CEBEDES), Fonds	Informatrices clés et parties prenantes primaires – De nombreuses activités du PAM sont réalisées à travers des ONG. Les résultats de l'évaluation peuvent exercer une influence sur les modalités de mise en œuvre, les orientations stratégiques et les partenariats futurs. Les ONG seront interviewées pendant la phase de collecte de données.

d'Appui au Développement des Communes (FADeC) • Cameroun : International Medical Corps (IMC), Plan International, Association d'Assistance au Développement (ASAD), Women's Agricultural and Rural Development Association (WARDA), Action pour la Sécurité Alimentaire (SAHELI), CARITAS Kumba, CARITAS Bamenda; CounterPart International, Nascent Solution • Sénégal : CounterPart International (CPI), Groupe de Recherche et de Réalisations pour le Développement Rural (GRDR)	
Donateurs • Bénin : Ambassade du Royaume des Pays Bas, Fondation Choitrans • Cameroun : Education Can not Wait (ECW), Banque Mondiale, Gouvernement/PULCCA, France, Japon • Sénégal : Canada, Luxembourg, France, Monaco, BID	Parties prenantes secondaires – Les interventions du PAM sont financées par les gouvernements et des donateurs multilatéraux et bilatéraux. Ces derniers auront 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. Ils seront interviewés pendant la phase de collecte de données.
Autres parties intéressées • Bénin : Direct Aid, Catholic Relief Services (CRS) • Cameroun : School Meals Coalition, International Day of the African Youth (IDAY)-Cameroun • Sénégal: Groupe des Amis de l'Alimentation Scolaire (GAASS), Réseau des Parlementaires pour l'Alimentation Scolaire	Certains groupes et réseaux de la société civile appuient le plaidoyer en faveur de l'alimentation scolaire dans leur pays. Ils sont intéressés à connaître les résultats des appuis qu'ils pourront utiliser pour renforcer leur plaidoyer.

3. Contexte et objet de l'évaluation

3.1. Contexte

Contexte politique, économique et social

17. Le **Bénin** est un pays à revenu intermédiaire de la tranche inférieure, qui compte 13,7 millions d'habitants. Le taux national de pauvreté était de 36,2 pour cent en 2022, en baisse par rapport au taux de 40,1 pour cent enregistré en 2015 (INTAD, 2022). Il est classé 158ème sur 189 pays d'après le Rapport de Développement Humain 2020 du Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD). Le Gouvernement actuel, soutenu par une majorité absolue au parlement, a lancé des réformes structurelles ambitieuses pour renforcer la démocratie et la gouvernance, transformer l'économie et améliorer la

protection sociale.

18. Le **Cameroun** traverse une conjoncture politique, économique et sociale complexe, marquée par une combinaison de crises humanitaires, de chocs climatiques, et d'instabilité socio-politique dans certaines régions. Le Pays évolue dans un contexte marqué par des défis structurels et sécuritaires localisés, notamment dans les régions de l'Extrême-Nord, du Nord-Ouest et du Sud-Ouest. Ces dynamiques ont des répercussions sur la stabilité sociale et la mise en œuvre des interventions de développement, sans toutefois compromettre la continuité des efforts gouvernementaux et ceux des partenaires. Sur le plan économique, le pays affiche une croissance modérée et en amélioration, estimée à environ 3,8 pourcent en 2022 et 4 pourcent en 2023, soutenue par les investissements publics et les exportations. Toutefois, les disparités régionales et sociales demeurent importantes : environ 37,7 pourcent de la population vit en dessous du seuil de pauvreté national, avec une concentration accrue dans les zones rurales et les régions touchées par les crises

19. Malgré ses promesses de réformes politiques importantes, le nouveau Gouvernement du **Sénégal** en place depuis avril 2024 a été confronté à des défis économiques majeurs, notamment un déficit budgétaire plus élevé que prévu et une dette publique importante, ce qui a entraîné une dégradation de la notation du pays par les agences internationales. Malgré ces défis, le gouvernement a lancé le programme "Sénégal 2050" pour accélérer le développement à travers l'industrialisation et la décentralisation.

20. Au cours des cinq dernières années, l'économie sénégalaise a connu une dynamique contrastée. Après une période de forte croissance entre 2014 et 2019 (environ 6 pourcent par an), le pays a subi un net ralentissement en 2020 avec la pandémie de COVID-19, ramenant la croissance à 1,5 pourcent. Une reprise a suivi en 2021 (6,5 pourcent), mais la croissance est retombée à 4,2 pourcent en 2022, freinée par l'inflation mondiale et une baisse des investissements. En 2023, elle est légèrement remontée à 4,3 pourcent, et les prévisions pour 2024 sont très favorables avec un bond attendu à 9,9 pourcent, soutenu par l'exploitation des ressources pétrolières et gazières.

21. Parallèlement, le taux de pauvreté monétaire est resté élevé, passant de 37,8 pourcent en 2018/2019 à 37,5 pourcent en 2021/2022. En valeur absolue, le nombre de personnes pauvres a augmenté en raison de la croissance démographique. La pauvreté reste marquée en milieu rural (53,3 pourcent contre 20 pourcent en milieu urbain) et est plus accentuée dans les régions de Kédougou, Sedhiou, Kolda et Tambacounda. Ces données soulignent l'importance d'une croissance inclusive et de politiques ciblées pour réduire les inégalités.⁵

Tableau 2 : Indicateurs démographiques et de développement

	Bénin	Cameroun	Sénégal
Population totale (en millions)	13 224 860 Source : INSTAD, projection révisée 2022	29,4 M Source : UNFPA, 2024	18 126 390 Source : ANSD RGPH 2023
Population femmes (% du total)	50,1% Source : INSTAD, projection révisée 2022	50,16% Source : UNFPA, 2023	49,4% Source : ANSD RGPH 2023
% de la population urbaine	53,3% Source : INSTAD, projection révisée 2022	59,32% Source :Banque Mondiale , 2023 xx	54,7% Source : ANSD, RGPH 2023
Taux de la population vivant en dessous du seuil de pauvreté	36,2% Source : INSTAD, Enquêtes Harmonisées sur les	23,0% Source : Banque Mondiale, 2021-2022	37,5% Source : ANSD, Enquêtes Harmonisées

⁵ Enquêtes harmonisées sur les conditions de vie des ménages, ANSD, 2024.

	Conditions de Vie des Ménages, 2022		sur les Conditions de Vie des Ménages, 2024
Indice de Développement Humain (rang)	0,515 (174) Source : PNUD, Rapport sur le Développement Humain, 2025	0,588 (156) Source : PNUD, Rapport sur le Développement Humain, 2025	0.530 (169) Source : PNUD, Rapport sur le Développement Humain, 2025
PIB par habitant (USD)	1 394,37 USD Source : Banque Mondiale 2023	1 736,9 USD Source : Banque Mondiale, 2023	1 706 USD Source : Banque Mondiale 2023

Sécurité alimentaire et nutrition

22. Au **Bénin**, selon le rapport de l'Analyse Globale de la Vulnérabilité de la Sécurité Alimentaire et nutritionnelle (AGVSAN) conduite en 2022, 25,5 pourcent de la population du Bénin (soit 3,4 million de personnes) était en insécurité alimentaire globale. Un tiers des enfants de moins de 5 ans souffrait de malnutrition chronique qui entraîne des effets irréversibles sur leur éducation et sur leur vie d'adulte.

23. Au **Cameroun**, plus de près de 11 pourcent (soit 2,9 millions de personnes) se trouvaient en situation d'insécurité alimentaire aiguë en 2024, et la malnutrition chronique affectait 29 pourcent des enfants de moins de cinq ans, atteignant jusqu'à 40 pourcent dans l'Extrême-Nord.

24. Au **Sénégal**, la sécurité alimentaire demeure un enjeu majeur, avec environ 7 pourcent (soit 1,3 million de personnes) (CH Mars 2025) confronté à une insécurité alimentaire de niveau crise à pire (phases 3 à 5 du Cadre harmonisé), notamment dans les départements de Salemata, Saraya, Goudiry, Tambacounda et Matam. Des facteurs tels que les chocs climatiques, les pertes post-récoltes et l'insuffisance des infrastructures de stockage exacerbent cette situation. Parallèlement, la malnutrition infantile reste préoccupante. En 2023, 13,4 pourcent des enfants de moins de 5 ans souffraient de maigreur (Enquête SECNSA 2022), avec des taux dépassant 15 pourcent dans certaines régions comme Louga, Tambacounda, Kaffrine et Matam. De plus, 71 pourcent des enfants de cette tranche d'âge sont anémiés, reflétant des carences nutritionnelles persistantes.

Tableau 3 : Indicateurs de sécurité alimentaire

	Bénin	Cameroun	Sénégal
% de la population en insécurité alimentaire	25,5% Source : (INSTAD, AGVSAN 2022)	10,82% Source : MINADER, Octobre 2024	6.8% Source : CH Mars 2025
Taux de malnutrition chronique	33% Source : (INSTAD, AGVSAN 2022)	29% Source : EDS, 2018.	18% Source : EDS continue 2023
Prévalence de la malnutrition aiguë globale	9% Source : (INSTAD, AGVSAN 2022)	4.3% Source : EDS, 2018.	13,4% Source : ANSD ESAN 2022

Éducation

25. Le système éducatif du **Bénin** est caractérisé par un niveau de redoublement au-dessus de 10 pourcent. L'espérance de vie scolaire (EVS) qui représente le nombre moyen d'années d'études qu'un enfant béninois peut espérer valider dans le système éducatif est de 9,1 ans. Le coefficient d'efficacité interne, qui permet de cerner l'impact des redoublements et des abandons, est faible et est estimé à 0,65 au primaire et 0,66 dans le secondaire. C'est dire que près de 35 pourcent des ressources investies dans ces deux niveaux sont gaspillées par l'effet conjugué des redoublements et des abandons. Dans ce cadre, les cantines scolaires doivent constituer un intrant de qualité de l'éducation et concourir au maintien des élèves à l'école et à l'amélioration de leur capacité d'apprentissage. Bien que le Taux Brut de Scolarisation (TBS) en 2022 dépasse la barre des 100 soit 117,43 pourcent, il existe de réelle préoccupation en matière

d'achèvement du cycle primaire dans certaines régions du pays.

26. Le système éducatif au **Cameroun** est confronté à une faible accessibilité, un taux d'abandon élevé et une transition difficile vers le secondaire. Les régions du Nord-Ouest, Sud-Ouest, de l'Est et de l'Adamaoua sont particulièrement touchées par l'insécurité, les déplacements forcés, et les pratiques sociales défavorables à l'éducation, notamment des filles. Le MINEDUB a recensé au cours de l'année scolaire 2023-2024, 38 382 écoles qui ont accueilli 5 799 914 élèves, soit 644 367 enfants pour le niveau préscolaire et 5 155 547 élèves pour le primaire. Dans l'ensemble, que ce soit dans le préscolaire ou le primaire, les effectifs des enfants scolarisés sont en deçà les effectifs des enfants scolarisables. En faisant une désagrégation selon les régions, ces effectifs sont plus faibles dans les régions de l'Adamaoua, le Nord, l'Extrême-Nord et de l'Est avec une situation criarde dans la région de l'Adamaoua (21 089 élèves scolarisés dans le préscolaire contre 88 491 élèves scolarisables).

27. Le système éducatif au **Sénégal** a connu des progrès, mais des défis subsistent, notamment en matière d'accès équitable à l'éducation et de qualité de l'enseignement. Les taux de scolarisation ont augmenté, mais des disparités régionales et de genre persistent. Les programmes d'alimentation scolaire cherchent à améliorer la fréquentation scolaire et réduire les taux d'abandon, en particulier dans les zones rurales et défavorisées. Cependant, des efforts supplémentaires sont nécessaires pour garantir une éducation inclusive et de qualité pour tous les enfants.

Tableau 4 : Indicateurs liés à l'éducation

	Bénin	Cameroun	Sénégal
Taux d'alphabétisation des adultes (%)	61,4% hommes 38,1% femmes Source : INSTAD, EHCVM 2019	83,40% hommes 73,12% femmes Source : INS, 2020	69% hommes 47% femmes Source : Institut statistique UNESCO 2022
Taux brut de scolarisation, primaire (%)	113,16 Filles 121,59 Garçons 117,43 Global Source : MEMP, Annuaire statistique 2022	116% Filles 128,4% Garçons 122,6% Global Source : MINEDUB, 2023	81,7% Filles 80,3% Garçons 81% Global Source : RGPH 2023
Taux d'abandon	13,13 Filles 13,06 Garçons 13,09 Global Source : (MEMP, Annuaire statistique 2022)	33,7% Filles 30,1% Garçons 34% Global Source : INS, 2020	14,8% Filles 16,3% Garçons 15,6% Global Source : RGPH 2023
Taux de redoublement	11,08 Filles 11,47 Garçons 11,29 Global Source : (MEMP, Annuaire statistique 2022)	12% Filles 12% Garçons 12,1% Global Source : MINEDUB, 2023	Non disponible
Indice de parité entre les sexes écoles primaires	0,92 Source : MEMP 2020, Annuaire statistique	0,92 Source : INS, 2020	1 Source : RGPH 2023
Les dépenses publiques du secteur de l'éducation (en % du PIB)	3,4% Source : Banque Mondiale, 2022 en 2022	2,62% Source : MINEPAT	6% Source : Banque Mondiale, 2022

Contexte politique et institutionnel au regard de l'alimentation scolaire

28. Au **Bénin**, le capital humain est au cœur des préoccupations de l'actuel Gouvernement qui a mis

en place un programme national de cantines scolaires en s'inspirant de l'approche et de l'expérience du PAM qui appuie les cantines scolaires au Bénin depuis 1975.

29. Le programme national d'alimentation scolaire est l'un des principaux programmes sociaux du Gouvernement. Ce dernier a pris depuis 2017, l'engagement politique fort de soutenir l'alimentation scolaire universelle, et prévu d'y consacrer plus de 200 millions de dollars américains sur cinq ans. Le programme d'alimentation scolaire du Bénin est un modèle dans la région. Un projet de loi nationale sur l'alimentation scolaire a été adopté dernièrement par le Gouvernement et transmis au parlement. Bien que le programme national d'alimentation scolaire ait pour objectif premier de réduire le nombre d'abandons scolaires et d'améliorer les taux de fréquentation scolaire et d'achèvement du cycle primaire, il vise aussi à contribuer au développement économique et social du pays.

30. Le programme a plusieurs effets attendus intermédiaires : l'abandon de pratiques nocives telles que le travail illicite et le mariage précoce ; l'adoption de bonnes pratiques en matière d'hygiène, de santé et de nutrition ; et la prise en main et la gestion des cantines à l'échelle locale, y compris de l'approvisionnement en produits alimentaires par des petits producteurs. Les effets escomptés à terme sont plus vastes, non seulement sur l'éducation, mais aussi sur des questions de société comme la cohésion sociale et sur des questions économiques telles que les filières agricoles, les pratiques tenant compte de la sécurité alimentaire, de la nutrition et l'accès des petits exploitants agricoles à des marchés stables et institutionnels.

31. Fort des résultats encourageants obtenus par le PAM, le Gouvernement a décidé en 2017 de la mise en œuvre d'un Programme National d'Alimentation Scolaire Intégré (PNASI) dont la coordination et la gestion est confiée au PAM. Ce Programme doit permettre au Gouvernement de contribuer à atteindre ses objectifs en matière d'éducation. Dès lors, le PNASI est placé sous la tutelle du Ministère des Enseignements Maternel et Primaire (MEMP). Le nombre d'écoles à cantine dans le cadre du PNASI est passé de 144 en 2000 à 1574 en 2017 et 4750 en 2023. En 2024, première année du nouveau Plan stratégique pays (PSP) 2024-2027 du PAM, qui s'inscrit dans les Objectifs de Développement Durable (ODD) et la Politique Nationale de Développement (2018-2025), le PAM a mis en œuvre le Programme national d'alimentation scolaire (PNASI) dans 5 709 écoles (couverture de 75 pourcent) jusqu'au 30 septembre. À partir du 1er octobre, l'Agence nationale pour l'alimentation et la nutrition (ANAN) a pris le relais, avec l'appui technique du PAM. La transition a été soutenue par d'importants efforts de renforcement des capacités dans de multiples domaines opérationnels.

32. Sur le plan institutionnel, le **Cameroun** a progressivement intégré l'alimentation scolaire dans ses stratégies nationales de développement, notamment à travers la Stratégie Nationale de Développement 2030 (SND30) qui promeut la souveraineté alimentaire et la transformation agricole. En 2019, un protocole d'accord entre le PAM et le Gouvernement a abouti à l'élaboration d'une stratégie nationale d'alimentation scolaire.

33. Le nombre d'écoles disposant de cantines scolaires au Cameroun reste limité. Selon le Rapport sectoriel de l'éducation et de la formation 2022, seulement 1,3 pourcent des écoles préscolaires sont dotées de cantines scolaires, avec une proportion encore plus faible dans le secteur public (0,7 pourcent). Dans les écoles primaires, la situation est similaire, avec en moyenne 2 cantines pour 100 écoles. En 2023, le PAM a soutenu 135 771 élèves dans plus de 200 écoles primaires publiques, situées principalement dans les régions de l'Extrême-Nord, du Nord-Ouest et de l'Est, confrontées à l'insécurité alimentaire et aux déplacements internes.

34. Le Cameroun a également adhéré à la Coalition des repas scolaires en 2021, confirmant son engagement à offrir des repas scolaires à un million d'enfants d'ici 2025. Des structures multipartites, telles que les comités de gestion des cantines et les partenariats avec les collectivités locales, renforcent la gouvernance du programme. Toutefois, des défis subsistent, notamment le manque de ressources financières nationales, la faible couverture géographique des cantines HGSF et les capacités institutionnelles à consolider, malgré les progrès identifiés par l'analyse SABER-SF menée en 2023.

35. Au **Sénégal**, le Gouvernement reconnaît l'importance de l'alimentation scolaire en tant qu'outil stratégique pour améliorer la santé, l'éducation et le développement économique. Des politiques

nationales ont été élaborées pour intégrer l'alimentation scolaire dans les plans de développement, avec un accent sur l'achat local et la participation communautaire. Notamment, sous la coordination de la DCaS, une politique nationale sur l'alimentation scolaire (2025-2035) a été définie et une Loi sur l'alimentation scolaire est en cours de rédaction. Entre 2024 et 2025, les allocations budgétaires aux cantines scolaires sont passées de 1,56 milliards de Francs CFA à 3,68 milliards de francs CFA. Cependant, des défis institutionnels subsistent, notamment en termes de coordination intersectorielle, de financement durable et de renforcement des capacités locales. On note également une faible couverture des besoins en alimentation scolaire: seulement 11 pourcent des écoles bénéficient des repas scolaires.

Egalité des genres et autonomisation des femmes, équité et inclusion

36. Le **Bénin** a réalisé des progrès significatifs ces dernières années en matière d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes. Outre les diverses lois adoptées pour lutter contre les violences basées sur le genre et protéger les droits des femmes, le gouvernement a renforcé le dispositif institutionnel et opérationnel en matière de genre en créant l'Institut national de la femme, qui travaille en collaboration avec le ministère des Affaires sociales et de la Microfinance pour assurer une meilleure prévention et gestion des différentes formes de violences subies par les femmes. Bien que l'éducation soit gratuite jusqu'à la neuvième année pour les filles et les garçons, les filles n'ont pas toujours les mêmes possibilités d'éducation. En 2021, les taux d'alphabétisation étaient de 35 pourcent pour les femmes contre 57 pourcent pour les hommes. Dans certaines régions du pays, les filles ne reçoivent pas d'éducation formelle et, en général, les filles sont plus susceptibles que les garçons d'abandonner l'école avant d'avoir terminé leurs études primaires.

37. Au **Cameroun**, l'accès à l'éducation reste profondément marqué par des inégalités de genre, d'équité et d'inclusion, particulièrement dans les régions touchées par les crises sécuritaires, alimentaires et climatiques. Les filles sont confrontées à de multiples barrières, notamment les mariages précoces, les grossesses adolescentes et les normes socioculturelles défavorables, entraînant un écart de transition entre l'enseignement primaire et secondaire (seulement 7 filles sur 10 achèvent le primaire contre 8 garçons). La situation est exacerbée dans les zones d'éducation prioritaires (ZEP) et dans les régions de l'Extrême-Nord, de l'Est, de l'Adamaoua, du Nord-Ouest et du Sud-Ouest, où l'insécurité, les déplacements forcés et la pauvreté limitent l'accès et la rétention scolaire, notamment pour les filles, les enfants déplacés et les enfants en situation de handicap. Face à ces défis, l'alimentation scolaire est vue comme un levier stratégique pour promouvoir l'égalité des chances, la participation des filles à l'éducation, ainsi que l'inclusion sociale.

38. Le **Sénégal** a réalisé des progrès en matière d'égalité des genres, avec une augmentation de la représentation des femmes au parlement. Cependant, des obstacles culturels et structurels persistent, limitant la pleine participation des femmes à la vie politique et économique. Le Sénégal a fait des progrès significatifs pour améliorer l'accès à l'éducation des filles. Selon les données de l'Agence nationale de la statistique et de la démographie (ANSD), en 2000 le taux brut de scolarisation au Sénégal était de 83,3 pourcent (dont 85,3 pourcent pour les garçons et 81,1 pourcent pour les filles), avec les filles représentant 48,5 pourcent des effectifs du primaire, 45,3 pourcent des effectifs de l'enseignement secondaire, et seulement 25 pourcent des effectifs de l'université de Dakar. En 2022, le taux brut de scolarisation des filles au primaire était passé à 91,2 pourcent, contre 76,0 pourcent pour les garçons. Le Gouvernement a mis en place plusieurs politiques et programmes pour promouvoir l'éducation des filles, notamment la gratuité de l'enseignement primaire, la construction d'écoles en milieu rural et la sensibilisation des parents et des communautés aux avantages de l'éducation des filles. Cependant, des disparités persistent entre les filles et les garçons, notamment en milieu rural. Les programmes d'alimentation scolaire ont intégré des initiatives pour promouvoir l'autonomisation des femmes, notamment en soutenant les coopératives agricoles dirigées par des femmes et en favorisant leur participation aux comités de gestion des cantines. Ces efforts visent à renforcer l'équité et l'inclusion dans le cadre des programmes d'alimentation scolaire.

Tableau 5 : Indicateurs genre

	Bénin	Cameroun	Sénégal
--	-------	----------	---------

Index d'inégalité du genre (rang)	0,613 (148) Source : (PNUD-Bénin, RNDH 2019)	0,6930 (97) Source : Cameroon - Global Gender Gap Index , 2024	0,530 (130) Source : PNUD (Gender Inequality Index - GII 18)
Emploi des femmes dans l'agriculture, (% de femmes)	15% Source : Banque Mondiale, 2023	46,2% Source : Rapport OIT/Banque Mondiale, 2023	17% Source : Banque mondial

Événements extérieurs majeurs ayant affectés les programmes d'alimentation scolaire et les activités du PAM

39. Au **Bénin**, des problèmes de sécurité observés dans le nord du pays liés à l'envahissement continu de groupes armés non étatiques en provenance du Sahel central constituent un choc exogène majeur et mettent en péril la mise en œuvre des activités d'alimentation scolaire. Certaines écoles de la zone nord ont dû être fermée temporairement en raison de l'insécurité. De même, l'impact persistant de la pandémie de COVID-19 et le conflit en cours en Ukraine ont fragilisé les chaînes d'approvisionnement et induit une hausse des prix des denrées de base. Entre 2022 et 2024, les prix du maïs ont augmenté de 45 pourcent.

40. Les programmes d'alimentation scolaire au **Cameroun** ont été fortement impactés par divers événements extérieurs d'envergure. Le conflit armé dans les régions du Nord-Ouest et Sud-Ouest, les violences intercommunautaires dans l'Extrême-Nord, ainsi que les inondations récurrentes ont entraîné la fermeture de centaines d'écoles et affecté l'accès à l'éducation et à l'alimentation. Par ailleurs, les répercussions économiques de la pandémie de COVID-19 ont exacerbé la vulnérabilité des ménages, rendant les cantines scolaires encore plus essentielles. La crise alimentaire mondiale amplifiée par la guerre en Ukraine a conduit à une hausse des prix alimentaires et du carburant (jusqu'à +15 pourcent), impactant la chaîne d'approvisionnement logistique et réduisant l'efficacité opérationnelle. Ces chocs ont contraint le PAM à adapter ses modalités d'intervention, en introduisant notamment des rations à emporter pendant la pandémie et en renforçant l'approche HGSF comme stratégie de résilience locale.

41. Le **Sénégal** aussi a été confronté à des événements extérieurs majeurs qui ont impacté les programmes d'alimentation scolaire, notamment la pandémie de COVID-19 et les perturbations économiques mondiales. Ces crises ont entraîné des interruptions dans la chaîne d'approvisionnement, une augmentation des prix des denrées alimentaires et des contraintes budgétaires. Le PAM a dû adapter ses stratégies pour maintenir les services essentiels, en mettant en œuvre des transferts monétaires et en renforçant les partenariats locaux pour assurer la continuité des programmes d'alimentation scolaire malgré les défis.

Financement des programmes d'alimentation scolaire et des appuis du PAM

Au **Bénin** à ce jour, il existe en plus du PNASI sous l'égide de l'ANAN, d'autres programmes d'alimentation scolaire dont essentiellement : le Programme intégré d'Alimentation Scolaire et de Nutrition (PiASN), financé par l'Ambassade du Royaume des Pays Bas au Bénin et mis en œuvre par le PAM dans 400 écoles réparties dans huit communes vulnérables des régions d'Alibori, d'Atacora, du Couffo et du Zou, et le Programme du Catholic Relief Services (CRS). La couverture de ces différents programmes, permet de fournir des repas à près de 1 500 000 écoliers dans plus de 6 000 écoles. Le programme national d'alimentation scolaire est l'un des principaux programmes sociaux du Gouvernement. Ce dernier a pris l'engagement politique fort de soutenir l'alimentation scolaire universelle, et prévu d'y consacrer plus de 200 millions de dollars américains sur cinq ans.

42. Le financement des programmes d'alimentation scolaire au **Cameroun** demeure un enjeu critique pour leur pérennisation. Le PAM a observé une diminution progressive des financements disponibles, passant de 93 pourcent de couverture des besoins en 2022 à 76 pourcent en 2024. Cette réduction a entraîné une baisse des rations alimentaires et une limitation de l'extension du programme. Malgré cet

essoufflement du financement international, le gouvernement camerounais a mobilisé des ressources complémentaires, notamment à travers un financement de la Banque mondiale dans le cadre du projet PULCCA, qui a permis d'intensifier le déploiement du modèle HGSF en 2024. Par ailleurs, le pays continue de rechercher des opportunités de financement via des mécanismes tels que *Education Cannot Wait* ou la Coalition des repas scolaires. Le renforcement de la stratégie nationale d'alimentation scolaire s'accompagne donc d'efforts pour sécuriser un financement durable, structuré autour de partenariats multisectoriels et de la contribution accrue de l'État.

43. Le financement du programme d'alimentation scolaire au **Sénégal** repose sur une combinaison de contributions bilatérales, multilatérales et institutionnelles, mobilisées par le PAM et ses partenaires. Entre 2020 et 2022, la réponse exceptionnelle à la pandémie de COVID-19 a permis au programme d'atteindre des niveaux historiques de couverture grâce à l'appui financier du Partenariat mondial pour l'éducation (près de 250 000 enfants dans plus de 1 200 écoles). Parallèlement, plusieurs partenaires bilatéraux ont joué un rôle clé dans le financement structurel des cantines, notamment le Canada, le Luxembourg et la France (repas scolaires et renforcement des capacités institutionnelles), le Gouvernement de Monaco (projets pilotes intégrant des activités d'aviculture, des jardins scolaires, la plantation d'arbres fruitiers, d'inclusion énergétique et d'introduction de foyers à bois ou réchauds à gaz dans les écoles). L'année 2023 marque toutefois un tournant avec une baisse significative du financement disponible. En l'absence de renouvellement de certains engagements, le PAM a été contraint de réduire drastiquement sa couverture géographique, passant de onze régions à six en 2023 et ensuite à seulement deux pour l'année scolaire 2024-2025. Malgré ce recul, des perspectives positives émergent, notamment le cofinancement par le Gouvernement sénégalais à travers la création et l'opérationnalisation du Programme National de Cantines Scolaires (PNCS), les banques multilatérales et à travers la Coalition mondiale pour les repas scolaires. La Banque islamique de développement (BID) a effectué en avril 2025 une mission au Sénégal pour finaliser la conception d'un projet d'appui aux cantines scolaires financé par l'Initiative de développement du capital humain, un processus de collaboration lancé conjointement par la BID et le PAM en octobre 2022. La BID a exprimé un vif intérêt pour le travail du PAM et un désir de développer davantage le partenariat HGSF pour le Sénégal en tant que modèle pour la région.

3.2. Objet de l'évaluation

44. Le Tableau 1 en Annexe 1 présente les activités, produits escomptés et effets directs stratégiques du PAM liés aux programmes d'alimentation scolaire au Bénin, au Cameroun et au Sénégal, tels que présentés dans les Plans stratégique de pays (PSP) consécutifs. Les activités peuvent être classées grosso modo en trois catégories : 1) appui direct des cantines scolaires en termes de gestion et d'approvisionnement ; 2) appui à la production locale afin d'approvisionner les cantines ; et 3) renforcement des capacités des services publics sur le plan des politiques et stratégies et dans la gestion, le suivi et l'approvisionnement des cantines scolaires.

L'appui du PAM au Programme National de l'Alimentation Scolaire Intégré au Bénin

45. Dans le cadre du PSP pour 2019-2023, le PAM a soutenu la mise en place d'une éducation inclusive de qualité tout en améliorant les capacités des pouvoirs publics. Le PAM est considéré comme un partenaire privilégié par le Gouvernement en raison de son savoir-faire et de ses atouts spécifiques. Sa contribution à l'alimentation scolaire et au renforcement des capacités dans ce domaine a été confirmée par les constatations issues de l'évaluation conjointe finale du programme national d'alimentation scolaire (conduite début 2022) et de l'évaluation du PSP (conduite en 2022). Avec l'appui du PAM, la couverture du programme national d'alimentation scolaire a été progressivement étendue à 75 pour cent des écoles primaires publiques, et la plupart des résultats attendus ont été réalisés, en particulier s'agissant de l'amélioration des taux de scolarisation, de fréquentation scolaire et de poursuite des études. Les possibilités offertes par les achats locaux aux petits producteurs n'ont toutefois pas été pleinement exploitées.

46. Sous le nouveau PSP 2024-2027, en 2024, le PAM a mis en œuvre le Programme national d'alimentation scolaire (PNASI) dans 5 709 écoles (couverture de 75 pourcent) jusqu'au 30 septembre. À partir

du 1er octobre, l'ANAN a pris le relais avec l'appui technique du PAM. La transition a été soutenue par d'importants efforts de renforcement des capacités dans de multiples domaines opérationnels. Le PAM a fourni un soutien ciblé à l'optimisation de la chaîne d'approvisionnement, afin de garantir des mécanismes d'approvisionnement et de distribution efficaces pour les repas scolaires, tout en renforçant les systèmes nationaux d'analyse afin d'améliorer les processus de suivi et de prise de décision. De plus, le PAM a facilité des programmes de formation complets pour les principales parties prenantes, notamment le personnel gouvernemental, les administrateurs scolaires et les fournisseurs locaux, afin de garantir la pérennité des opérations du programme. Ces interventions devaient permettre un transfert transparent, garantissant que les services d'alimentation scolaire restent ininterrompus et gérés efficacement dans le cadre national.

47. Dans le cadre du PSP 2024-2027, le PAM a développé une initiative pilote innovante d'alimentation scolaire locale Plus (HGSF+) parallèlement à la transition du Gouvernement vers la pleine opérationnalisation du PNASI. Alors que le Gouvernement assumait la gestion de 5 709 écoles, le PAM a ciblé 400 écoles dans les zones vulnérables avec HGSF+, en introduisant des technologies de cuisson propres, des céréales enrichies, des aliments frais, des protéines et des transferts monétaires pour améliorer les chaînes d'approvisionnement. Ces efforts s'inscrivent dans la stratégie d'approvisionnement local élaborée conjointement avec le Gouvernement, visant un approvisionnement 100 pourcent local. Par le biais d'un accord formel, le PAM fournit une assistance technique en matière de gestion, de suivi et d'évaluation de la chaîne d'approvisionnement afin de garantir la pérennité du programme et de répondre aux besoins nutritionnels. Durant la transition, le PAM a directement mis en œuvre le Projet intégré d'alimentation et de nutrition scolaires (PiASN), financé par les Pays-Bas.

48. L'initiative de transferts monétaires (CBT) du PAM a été mise en place dans dix écoles. Elle vise à diversifier les paniers alimentaires avec des produits frais et nutritifs, tout en simplifiant les processus d'approvisionnement. Cette approche doit non seulement améliorer la valeur nutritionnelle des repas scolaires, mais également renforcer les économies locales en s'approvisionnant auprès de fournisseurs locaux. Onze fournisseurs locaux ont été sélectionnés en fonction de leur proximité et de leur capacité à fournir des produits de haute qualité. Des formations ont été dispensées aux comités de cantine et aux fournisseurs, axées sur les normes de qualité et la gestion efficace des transferts monétaires.

49. Le rôle du PAM s'est étendue au-delà de la fourniture de repas, soutenant activement le renforcement des capacités des cuisiniers scolaires, des travailleurs des ONG et des comités de cantine. Le PAM a soutenu 22 000 cuisiniers scolaires par des transferts monétaires mensuels via des cartes SIM, garantissant ainsi une rémunération ponctuelle (5 000 XOF par cuisinier et par année scolaire). Des formations ont souligné l'importance de l'éducation nutritionnelle, des pratiques d'hygiène et de la gestion efficace des cantines scolaires. La représentation des femmes au sein des comités est activement encouragée, avec des initiatives visant à accroître leur rôle dans les processus décisionnels et à renforcer l'égalité des sexes. L'engagement communautaire est considéré crucial : les écoles créent des jardins (33 pourcent), des champs communautaires (25 pourcent) et des projets de petit élevage (6 pourcent) afin d'améliorer la valeur nutritionnelle des repas et de favoriser l'appropriation locale.

50. Le PAM s'est également associé à 11 radios communautaires pour informer et mobiliser les communautés sur des thèmes clés tels que la nutrition, l'hygiène et l'assainissement à l'école. Ces efforts de communication doivent contribuer à développer un sentiment de responsabilité partagée parmi les parents, les enseignants et les autorités locales, encourageant ainsi une plus grande participation aux programmes de cantines scolaires.

51. La collaboration avec les autorités locales a été essentielle pour résoudre les problèmes liés à l'insécurité et à l'absentéisme, garantissant le bon fonctionnement des cantines scolaires, même dans des circonstances difficiles.

52. Par ailleurs, le PAM a étendu ses initiatives énergétiques et environnementales en réalisant une cartographie complète de la consommation d'énergie pour la préparation des repas scolaires. Deux projets pilotes ont été lancés pour améliorer la durabilité : l'installation de 180 fourneaux améliorés dans 90 écoles et la distribution de sacs de rétention thermique. Ces solutions visaient à réduire la consommation de combustible, à améliorer les conditions de cuisine et à minimiser l'impact environnemental. Ces projets

pilotes ont été mis en œuvre en collaboration avec le programme EnDev de la GIZ et le Laboratoire d'énergie et de mécanique appliquées de l'Ecole Polytechnique d'Abomeye-Calavi (EPAC).

53. La responsabilisation envers les populations ciblées est considérée essentielle aux interventions du PAM. Des mécanismes tels qu'un numéro vert (189), un service d'assistance pour les plaintes et des consultations communautaires ont permis aux bénéficiaires d'exprimer leurs préoccupations et de fournir des commentaires. La plupart des commentaires portaient sur l'efficacité des transferts monétaires, la gestion des cantines scolaires et des suggestions d'amélioration de la prestation de services.

54. Le PAM a encouragé les achats auprès des petits exploitants, en particulier des femmes, afin d'améliorer la disponibilité des aliments nutritifs dans les écoles. Conformément à sa politique d'approvisionnement alimentaire locale et régionale, le PAM a organisé des formations aux groupements d'agriculteurs sur des sujets tels que la gestion des pertes après récolte, les opérations d'entreposage et l'assurance qualité. De plus, en 2024, le PAM a distribué 1 539 équipements agricoles et post-récolte à divers acteurs de la chaîne de valeur. Ces efforts cherchaient à améliorer la qualité des aliments produits localement fournis aux cantines scolaires, renforçant ainsi la sécurité alimentaire et l'autonomisation économique. Les petits exploitants agricoles ont fourni aux écoles un total de 7 613,7 tonnes de produits, dont 288 tonnes de riz étuvé non poli, 586,5 tonnes de riz blanc, 6 317,5 tonnes de maïs et 421,7 tonnes de haricots, dont 1 403 tonnes de riz enrichi.

55. Pour favoriser la conservation des haricots, le PAM a fourni des sacs Purdue Improved Crop Storage (PICS) à toutes les coopératives impliquées dans la distribution de haricots. De plus, le PAM a fourni du matériel et des équipements pour la création de 32 jardins scolaires clôturés, axés sur la culture de légumes riches en micronutriments et de cultures indigènes selon un système syntropique, en collaboration avec le projet Beyond Cotton. Ces jardins bénéficient du soutien du Centre d'excellence du PAM au Brésil en matière de semences, d'outils et d'expertise technique. L'intégration de ces jardins au programme d'alimentation scolaire a renforcé le lien entre la production agricole locale et les résultats nutritionnels.

56. Les petits exploitants agricoles, hommes et femmes, ont enregistré des progrès équivalents : la production de cultures nutritives a doublé, passant de 10 à 20 pourcent. La part des agriculteurs vendant via les systèmes soutenus par le PAM est passée de 17 à 36 pourcent, avec des ventes atteignant 8,86 millions de dollars US, atteignant ainsi l'objectif de 2024. Les jalons en matière de protection sociale, notamment les efforts en matière de politiques et de renforcement des capacités, ont été pleinement atteints, soulignant d'importants progrès dans la promotion de systèmes durables.

57. De plus, en collaboration avec les parties prenantes, le PAM a co-élaboré un guide national de gestion de la qualité et une stratégie de contrôle qualité afin de garantir la cohérence des pratiques d'approvisionnement alimentaire. Le programme pilote a bénéficié à 2 188 enfants et a injecté environ 25 000 dollars US dans les coopératives locales au cours des deux premiers mois. Le PAM prévoit d'étendre le projet pilote de transferts monétaires, mis en œuvre dans 10 écoles avec des mesures d'assurance qualité guidées par le manuel et la stratégie de l'Autorité pour la qualité du stockage des aliments (FSQA), à 70 écoles supplémentaires en 2025, renforçant ainsi les efforts visant à normaliser les pratiques d'approvisionnement alimentaire et à garantir la sécurité sanitaire des aliments. Le bureau de pays considère que les efforts de plaidoyer, axés sur la collaboration avec les autorités locales, les ministères et le secteur privé, ont été la clé du succès, et que les partenariats avec les ministères de l'Éducation, de l'Agriculture et de la Santé ont facilité les interventions intersectorielles.

58. Les initiatives en matière de nutrition et de santé, telles que les campagnes d'éducation, la vaccination, la supplémentation en micronutriments, le déparasitage et les examens médicaux pour les cuisiniers, ont été intégrées pour répondre à des préoccupations sanitaires plus larges. L'engagement du PAM auprès des autorités décentralisées et des dirigeants communautaires cherche à favoriser l'appropriation et la durabilité du programme, étendant les bénéfices du programme au-delà des bénéficiaires immédiats.

59. L'approche intégrée du PAM doit souligner son engagement en faveur de programmes d'alimentation scolaire durables au Bénin. En privilégiant les solutions locales, en tirant parti de pratiques

innovantes et en garantissant une participation inclusive, le PAM cherche à établir une référence pour des programmes efficaces, durables et équitables qui soutiennent le développement national et les Objectifs de développement durable.

L'appui du PAM au Programme d'Alimentation Scolaire au Cameroun

60. L'approche du PAM, fondée sur la vision "des écoles comme pôles de développement", doit faire de l'alimentation scolaire un levier de transformation structurelle en soutenant la transition agroécologique, l'emploi rural, l'équité en éducation et les mécanismes de protection sociale. Ce modèle intégré, appuyé par une forte coordination institutionnelle et une volonté politique affirmée, place l'alimentation scolaire au cœur de la stratégie de développement durable du Cameroun, en ligne avec la Vision 2030 et les Objectifs de Développement Durable.

61. Ainsi, depuis 2022 le PAM a mis en œuvre un modèle mixte combinant alimentation scolaire d'urgence et programme d'alimentation scolaire à base de la production locale (HGSF), avec pour objectif d'améliorer la sécurité alimentaire, la nutrition et la rétention scolaire, notamment dans les régions touchées par des crises prolongées.

62. Dans le cadre du Résultat Stratégique 1, le PAM Cameroun soutient les populations touchées par les crises — y compris les réfugiés, les personnes déplacées internes (PDI), les retournés et les communautés hôtes — afin qu'elles aient un accès sûr à une alimentation adéquate et nutritive pendant et après les crises. Les activités d'alimentation scolaire en situation d'urgence, mises en œuvre en 2024 (dans un contexte de transition du PAM vers un modèle d'alimentation scolaire basée sur les achats locaux), ont néanmoins été maintenues à une échelle réduite uniquement dans la région de l'Extrême-Nord, en collaboration avec le Ministère de l'Éducation de Base. La baisse du nombre d'élèves bénéficiaires, observée entre 2022 (72 000 élèves) et 2023 (61 400 élèves), s'est poursuivie en 2024 avec environ 32 100 élèves dans 47 écoles primaires, dont 44 pourcent de filles. Les élèves ont reçu des repas chauds préparés par les parents, organisés en comités de gestion des cantines. Les repas comprenaient des céréales, de l'huile végétale, des légumineuses et du sel, le tout cuisiné avec des épices locales fournies par les parents. Ces repas scolaires ont motivé les enfants à fréquenter et à rester à l'école, dans des communautés où l'éducation n'est souvent pas une priorité en raison de la pauvreté généralisée. Les rapports des écoles participantes indiquent une augmentation de 9 pourcent des taux d'inscription entre 2023 et 2024. Toutefois, le taux de rétention a chuté de 96 pourcent en 2023 à 67 pourcent en 2024.

63. Dans le cadre du Résultat Stratégique 3 du CSP 2022-2026, le Bureau pays soutient également les populations en insécurité alimentaire et affectées par le climat, ainsi que les petits exploitants agricoles, afin d'améliorer leurs moyens d'existence et leur résilience aux chocs d'ici 2026. Dans ce cadre, le programme d'alimentation scolaire basée sur les achats locaux (HGSF) a connu une expansion significative, fournissant en 2024 des repas scolaires nutritifs à 71 850 élèves (dont 43 pourcent de filles) dans 107 écoles réparties dans les régions de l'Adamaoua, du Centre, de l'Est, de l'Extrême-Nord, du Nord, du Nord-Ouest et du Sud-Ouest, contre seulement 3 600 élèves en 2023. Les repas ont varié selon les habitudes alimentaires locales et la disponibilité des denrées, incluant du yaourt, du pain à base de farine de manioc ou de pomme de terre, des œufs, et des bouillies préparées à partir de produits locaux. Chaque assiette contenait environ 630 kcal, représentant un tiers des besoins nutritionnels quotidiens de l'enfant, et constituant souvent le seul repas de la journée.

64. L'intégration du HGSF à plus grande échelle a permis d'ancrer l'alimentation scolaire dans les systèmes alimentaires locaux. En 2024, 1 428 petits producteurs (issus de 26 coopératives locales) ont vendu plus de 327 tonnes de produits alimentaires à 107 écoles, générant des revenus estimés à plus de 892 500 USD, tout en assurant aux élèves des repas équilibrés représentant jusqu'à un tiers de leurs besoins nutritionnels quotidiens.

65. Le PAM a également mis en œuvre six mois d'assistance en espèces à usages multiples et de renforcement des compétences au profit des familles des élèves filles les plus performantes dans la région du Sud-Ouest, en tant que filet de sécurité pour maintenir les enfants à l'école. Environ 5 450 personnes ont reçu un total de 473 271 USD.

66. Par ailleurs, le PAM a soutenu l'élaboration de la Stratégie nationale d'alimentation scolaire, validée techniquement en 2024, en réalisant notamment une analyse SABER-SF pour diagnostiquer les capacités nationales. Des efforts ont aussi été consentis pour renforcer la gouvernance locale via la formation des comités de gestion des cantines, impliquant parents, enseignants et autorités locales, dans une logique d'appropriation communautaire.

67. Le programme est ancré dans une démarche multisectorielle, mobilisant une diversité de partenaires : ministères sectoriels (MINEDUB, MINADER, MINPROFF), coopératives agricoles locales (notamment féminines), autorités décentralisées, organisations non gouvernementales (Plan International, CARITAS, WARDA, etc.), agences des Nations Unies (UNICEF, FAO, OMS, UNFPA), et bailleurs de fonds (Banque mondiale, Japon, France, Education Cannot Wait). Cette synergie cherche à renforcer les capacités nationales et locales tout en favorisant la durabilité des interventions.

68. L'approche de l'alimentation scolaire au Cameroun cherche à intégrer les principes d'équité, d'inclusion et de genre. Le programme HGSF cherche à promouvoir l'autonomisation économique des femmes à travers l'intégration de coopératives agricoles dirigées par des femmes, représentant 60 pourcent des achats alimentaires locaux. De plus, des initiatives ciblées telles que des transferts monétaires et formations pour les familles de filles performantes visent à renforcer leur maintien à l'école, particulièrement dans les régions en crise. Le programme prend également en compte les enfants en situation de handicap, les personnes âgées, et les populations déplacées, en veillant à une participation équitable dans les comités et les consultations. Cette approche doit contribuer à renforcer la résilience communautaire et à promouvoir l'accès équitable à l'éducation et à la nutrition pour tous les enfants. Des transferts monétaires pluri-usages ont été accordés à plus de 5 450 personnes, en soutien aux familles d'élèves filles à haut rendement scolaire dans la région du Sud-Ouest, renforçant l'accès et le maintien des filles à l'école.

69. Le programme prend également en compte les groupes vulnérables : enfants déplacés internes, réfugiés, enfants sans actes de naissance (près de 46 pourcent dans les zones ciblées), enfants en situation de handicap ou issus de minorités. L'approche inclusive du PAM se traduit par la désagrégation systématique des données selon le sexe, l'âge, et la situation de vulnérabilité, ainsi que par la mise en œuvre de méthodologies participatives sensibles au genre et à l'équité. Le programme veille aussi à une participation équitable dans les comités et les consultations.

70. Face aux défis économiques et aux crises géopolitiques mondiales, le PAM a dû adapter ses stratégies : la baisse du financement, passé de 93 pourcent de couverture en 2022 à 76 pourcent en 2024, a conduit à une réduction des rations alimentaires et limité l'expansion du programme. Toutefois, des ressources supplémentaires ont été mobilisées grâce au Projet d'Urgence de Lutte Contre l'Insécurité Alimentaire (PULCCA) financé par la Banque mondiale, et au mécanisme de la Coalition pour les repas scolaires.

L'appui du PAM au Programme d'Alimentation Scolaire au Sénégal

71. Depuis 2022 le PAM a mis en œuvre au Sénégal une approche intégrée combinant alimentation scolaire universelle, renforcement des systèmes alimentaires locaux et soutien à la gouvernance nationale. L'objectif central était de garantir un accès équitable à une alimentation scolaire saine et régulière pour les enfants issus des zones rurales vulnérables, tout en dynamisant l'économie locale par l'achat auprès de petits producteurs. Le programme s'inscrit pleinement dans les priorités nationales définies par le Plan Sénégal Émergent (PSE) et les stratégies sectorielles en matière d'éducation, de nutrition et de protection sociale.

72. Le modèle du PAM au Sénégal repose sur deux piliers complémentaires : un programme national de repas scolaires soutenu par des transferts monétaires digitalisés (CBT) permettant aux écoles de s'approvisionner localement, et une initiative pilote d'alimentation scolaire basée sur la production locale (Home-Grown School Feeding – HGSF), expérimentée dans la région de Kolda à travers des contrats directs entre 7 écoles et 22 petits producteurs.

73. Entre 2020 et 2022, la réponse à la pandémie de COVID-19 a permis au programme d'atteindre

249 839 enfants dans 1 254 écoles dans onze régions du pays. En l'absence de renouvellement de certains engagements financiers, le PAM a été contraint de réduire sa couverture, passant à 168 000 élèves dans 626 écoles en 2022-2023, 144 000 élèves dans 626 écoles en 2023-2024 et environ 65 000 élèves en 2024-2025. Dans les écoles appuyées, le taux de rétention scolaire frôlait les 99 pourcent. Les enfants dans ces écoles ont bénéficié de repas complets, souvent leur unique repas quotidien, afin de contribuer à leur bien-être, à la régularité de leur présence en classe et à leurs performances scolaires.

74. Le dispositif multisectoriel a mobilisé un réseau d'acteurs variés : le Ministère de l'Éducation Nationale (via la Division des Cantines Scolaires), les collectivités locales, les comités de gestion d'écoles, les parents d'élèves, des ONG partenaires (Counterpart International, GRDR), ainsi que des bailleurs internationaux (France, Luxembourg, Monaco, Canada et Japon). Grâce à cet ancrage, l'approche du PAM a contribué à renforcer la capacitation communautaire, la transparence (via la plateforme de gestion numérique SCHOOL CONNECT), et l'autonomie progressive des structures éducatives locales.

75. L'innovation a été au cœur de la stratégie du PAM. Outre la digitalisation intégrale des transferts (depuis 2021), des cantines modèles ont été développées avec des activités complémentaires : potagers scolaires, aviculture, utilisation de foyers à gaz, formations en nutrition, et expérimentation du riz fortifié dans la région de Matam. Ces initiatives visaient à diversifier les sources nutritionnelles, à sensibiliser les communautés, et à favoriser des modèles reproductibles et durables.

76. L'approche du PAM a également intégré une dimension forte d'égalité des genres, d'autonomisation des femmes et d'inclusion sociale. Plus de 56 pourcent des bénéficiaires étaient des filles, et des femmes ont été activement impliquées dans la gestion des cantines, la production agricole et la vente de denrées. Les formations sur la nutrition, l'hygiène et les pratiques durables ont particulièrement ciblé les femmes cuisinières et productrices locales. Toutefois, aucune analyse formelle de genre n'a été conduite dans le cadre du programme HGSF.

77. Malgré ces avancées, le programme a fait face à de forts défis structurels : flambée des prix alimentaires, faible disponibilité de produits locaux de qualité, incompréhension du modèle HGSF par certains acteurs, et surtout, un financement insuffisant. Ce dernier a contraint le PAM à réduire sa couverture géographique de six à deux régions entre 2023 et 2024, excluant temporairement plus de 82 000 enfants du programme.

78. Pour répondre à ces limites et assurer la pérennité des efforts engagés, le PAM a appuyé la mise en place du Programme National de Cantines Scolaires (PNCS), impulsé par le gouvernement du Sénégal. Ce programme vise à atteindre près de 1,4 million d'enfants dans plus de 7 500 écoles d'ici 2026, en renforçant la souveraineté alimentaire, la gouvernance locale et les chaînes d'approvisionnement locales.

79. Enfin, dans une logique d'apprentissage et d'alignement stratégique, l'évaluation en 2023 du Plan Stratégique de Pays (PSP) a permis de dégager des recommandations concrètes pour le prochain PSP 2024-2028. L'évaluation a souligné l'importance de consolider les liens entre les cantines scolaires et les systèmes alimentaires locaux, de renforcer la qualité nutritionnelle des repas, d'améliorer la traçabilité des produits et de consolider les capacités institutionnelles.

4. Portée, critères et questions d'évaluation

4.1. Portée de l'évaluation

80. Portée programmatique : La portée de l'évaluation couvrira l'ensemble des activités du PAM venant en appui aux programmes d'alimentation scolaires du Bénin, du Cameroun et du Sénégal telles que décrites dans la section 3.2, y compris les appuis directs des cantines scolaires, les appuis à la production agricole locale afin d'approvisionner les cantines, et les activités de renforcement des capacités des services publics.

81. Portée temporelle : L'évaluation couvrira la période de 2022 jusqu'à la fin des missions de collecte de données dans les trois pays (prévue respectivement en novembre 2025, avril 2026 et septembre 2026 pour le Cameroun, le Sénégal et le Bénin). Ainsi elle inclura des activités sous deux PSP consécutifs pour le Bénin et le Sénégal et sous un seul PSP pour le Cameroun (voir Tableau 1, Annexe 1).

82. Portée géographique : L'évaluation couvrira l'ensemble des régions où le PAM a appuyé des cantines scolaires (directement ou indirectement) durant la période couverte par l'évaluation, y compris donc les zones où il se serait récemment retiré et/ou où il aura transféré la gestion directe des cantines aux services publics. L'annexe 2 montre les zones d'intervention du PAM dans le cadre de l'alimentation scolaire.

83. Portée des parties prenantes : L'évaluation recueillera des informations et les points de vue d'un large éventail de parties prenantes (présentées sous la section 2.3) y compris les populations cibles directes et indirectes du PAM telles que les enfants à l'âge de scolarisation, les parents, les petits producteurs et leurs organisations, les commerçants et détaillants participant dans l'approvisionnement des écoles et le personnel des partenaires gouvernementaux et non-gouvernementaux bénéficiant d'un renforcement de leurs capacités de la part du PAM.

4.2. Critères et questions d'évaluation

84. Les questions d'évaluation sont formulées autour des six critères d'évaluation standards reconnus internationalement par le CAD de l'OCDE⁶ de pertinence, cohérence, efficacité, efficience, durabilité et impact. L'évaluation doit analyser comment les objectifs du PAM liés au genre, à l'équité et à l'inclusion au sens large ont été intégrés dans la conception, la mise en œuvre et le suivi des interventions.

85. Le tableau 1 résume les questions d'évaluation et sous-question proposées de l'évaluation. Les sous-questions proposées ci-dessous sont réfléchies afin de couvrir la majorité des points d'intérêt des pays concernés, mais l'équipe d'évaluation peut les réduire, ajuster et compléter en consultation avec le Groupe de gestion de l'évaluation, basé sur chaque contexte de pays. Sur la base de la liste finale de questions et sous-questions pour chaque pays, l'équipe d'évaluation développera une matrice d'évaluation détaillée pour chaque pays lors de l'étape de démarrage⁷. Collectivement, les questions ont pour but de mettre en évidence les enseignements clés (apprentissage) et les performances des appuis du PAM

⁶ Le Comité de l'Assistance au Développement de l'Organisation de Coopération et de Développement Economiques

⁷ Le rapport de démarrage contiendra la matrice finale pour le Cameroun (premier pays où aura lieu la mission de terrain) et des matrices provisoires pour le Sénégal et le Bénin. Les matrices pour ces deux derniers pays seront partagées avec le GRE au moins trois semaines avant les missions de terrain respectives.

(redevabilité), visant à éclairer les futures décisions stratégiques et opérationnelles.

Tableau 2: Questions et critères d'évaluation

Questions d'évaluation	Critères
QE1 – Dans quelle mesure les appuis du PAM au programme national d'alimentation scolaire répondent-ils aux priorités nationales et locales, et aux besoins des populations affectées ?	Pertinence
1.1 Dans quelle mesure les appuis du PAM au programme d'alimentation scolaire au niveau national, des écoles et des systèmes d'approvisionnement s'inscrivent-ils dans les politiques et priorités nationales ?	
1.2 Dans quelle mesure est-ce que les acteurs de la société civile et les communautés (hommes et femmes) participent-ils à la conception, la mise en œuvre et le suivi des activités du PAM ?	
1.3 Dans quelle mesure les appuis du PAM répondent-ils aux besoins des filles et garçons d'âge scolaire (y compris les enfants en situation de handicap) et des communautés (hommes et femmes), et en particulier des personnes les plus vulnérables sur le plan de la sécurité alimentaire et nutritionnelle ?	
1.4 Dans quelle mesure les questions relatives à l'égalité entre les sexes, à l'autonomisation des femmes et à l'inclusion des personnes en situation de handicap sont-elles intégrées dans la conception, la mise en œuvre et le suivi des appuis du PAM ?	
QE2 - Dans quelle mesure les appuis du PAM au programme national d'alimentation scolaire sont-ils cohérents entre eux et par rapport aux autres interventions dans le pays ?	Cohérence
2.1 Dans quelle mesure le cadre de résultats, les liens de cause-à-effet et les hypothèses de réussite tels que définis dans la théorie du changement de l'intervention du PAM, sont-ils logiques et cohérents ?	
2.2 Dans quelle mesure les appuis du PAM sont-ils alignés aux politiques, stratégies et consignes organisationnelles et pour le pays du PAM en matière de soutien aux cantines scolaires, d'approvisionnement local, de protection, de gestion des risques et tout autre domaine pertinent ?	
2.3 Dans quelle mesure les interventions du PAM sont-elles cohérentes avec les programmes et interventions d'autres acteurs, y compris le Gouvernement, les autres agences des Nations Unies, la société civile et les donateurs ?	
QE3 – Dans quelle mesure les appuis du PAM ont-t-ils livré les produits escomptés ?	Efficacité
3.1 Dans quelle mesure le PAM a-t-il livré les activités et produits de qualité, en quantités et avec l'envergure prévues, en assurant l'égalité entre les sexes, l'autonomisation des femmes et l'inclusion des personnes en situation de handicap ?	
3.2 Le ciblage des populations (filles, garçons, femmes, hommes et personnes en situation de handicap) ayant le plus besoin des aides du PAM a-t-il été efficace ?	
QE4 – Dans quelle mesure le PAM a-t-il réussi à optimiser l'utilisation des ressources et du temps disponibles dans ses appuis au programme national d'alimentation scolaire?	Efficiencia
4.1 Les interventions sont-elles mises en œuvre de la manière la plus économique sans sacrifier la qualité et l'inclusion des populations plus difficiles à accéder ?	

4.2 Les interventions sont-elles mises en œuvre dans un délais raisonnable sans sacrifier la qualité et l'inclusion ?	
4.3 Est-ce que la gestion et le suivi des activités par le PAM, le Gouvernement et leurs partenaires sont adéquats ?	
4.4 Quels sont les coûts par rapport aux bénéfices associés aux différentes formes d'approvisionnement à partir de la production locale des cantines comparé aux autres formes d'approvisionnement ?	
QE5 - Dans quelle mesure les appuis du PAM ont-ils pu contribuer aux objectifs du programme national d'alimentation scolaire et aux effets direct stratégiques du PAM ?	Impact
5.1 Dans quelle mesure les appuis du PAM ont-ils pu contribuer à l'amélioration de l'apprentissage et des performances scolaires, à l'hygiène et la santé, et à l'accès à une nourriture suffisante et nutritive toute l'année des garçons et filles, et les enfants en situation de handicap, d'âge scolaire et de leurs familles ?	
5.2 Comment l'appui du PAM à l'approvisionnement à partir de la production locale des cantines scolaires a-t-il pu affecter la productivité, l'accès aux marchés, la résilience et les revenus des petits exploitants (hommes et femmes) agricoles vivant en insécurité alimentaire? Les appuis ont-ils pu contribuer à renforcer les systèmes alimentaires locaux ?	
5.3 Quels effets les appuis du PAM ont-ils pu avoir sur les capacités des institutions nationales et locales à mettre en œuvre le programme d'alimentation scolaire ? Comment les appuis du PAM ont-t-ils pu améliorer le programme national d'alimentation scolaire ?	
5.4 Dans quelle mesure les appuis du PAM ont-ils pu renforcer et soutenir le leadership féminin et l'autonomisation des populations touchées ?	
5.5 Y a-t-il des effets inattendus, positifs ou négatifs, des appuis du PAM aux programmes d'alimentation scolaire ?	
QE6 - Dans quelle mesure les résultats pourront-ils être maintenus et amplifiés à long terme ?	Durabilité
6.1 Dans quelle mesure les conditions politiques, institutionnelles et financières sont-elles en place pour que les partenaires nationaux et locaux du PAM puissent poursuivre la trajectoire d'amélioration du programme d'alimentation scolaire de manière autonome ?	
6.2 Quelle est la durabilité économique, environnementale et sociale des modèles d'approvisionnement à partir de la production locale des cantines scolaires promus par le PAM ? Y a-t-il une reproduction des modèles en dehors des zones appuyées par le PAM ?	

86. A ce stade, des consultations préliminaires avec les bureaux de pays on fait émerger plusieurs thèmes d'apprentissage qui inspireront le focus et les lignes de recherche pour les questions et sous-questions d'évaluation ci-dessus. Les thèmes communs entre les trois pays sont :

- **L'efficacité des appuis du PAM et la performance des systèmes d'approvisionnement à partir de la production locale comparée aux autres formes d'approvisionnement**, y compris leurs contributions à la transformation des systèmes alimentaires, leurs effets multiplicateurs sur les producteurs et économies locales, les chaînes de valeur et les moyens de subsistance des communautés. L'évaluation s'intéressera aussi au degré de couverture des besoins des écoles par les différentes formes d'approvisionnement. Elle comparera l'influence des formes

d'approvisionnement sur la composition nutritionnelle, l'acceptation et l'appréciation des repas par les enfants et leurs familles. L'évaluation comparera aussi le coût-efficacité des différentes formes d'approvisionnement. Elle appréciera l'environnement institutionnel et la présence des conditions nécessaires pour une généralisation et pérennisation des cantines basées sur la production locale (production, accès aux intrants de qualité, stockage, accès au financement, rôles de chaque acteur, engagement et dynamique politique national, etc.).

- **L'efficacité des appuis du PAM en termes de renforcement des capacités nationales et locales de gestion et de suivi d'un programme de cantines scolaires de qualité, afin de prendre le relais du PAM.** L'évaluation analysera les progrès vers l'appropriation nationale, la capacité de gestion des comités scolaires, les mécanismes de financement à long terme notamment dans un contexte de la baisse des financements au développement.

5. Méthodologie et considérations d'ordre éthique

5.1. Approche de l'évaluation

87. L'approche sera conçue en détail par l'équipe d'évaluation au cours de la phase de démarrage. Elle sera basée sur les critères et questions d'évaluation énumérés ci-dessus, les sous-questions pouvant être adaptées pour chaque pays.

88. L'équipe d'évaluation développera une matrice d'évaluation séparée pour chaque pays, visant à répondre aux questions clés de l'évaluation, tout en tenant compte des contraintes en matière de disponibilité des données, de budget et de temps. Les matrices d'évaluation comprendront, pour chaque sous-question, les lignes de recherche, les indicateurs clés, et les sources et méthodes de collecte de données. Elles constitueront la base de l'approche d'échantillonnage et des instruments de collecte et d'analyse des données (études documentaires, guides d'entretien et d'observation, questionnaires d'enquête, etc.).

89. L'évaluation se reposera sur une approche théorique pour estimer l'efficacité et l'impact des appuis du PAM, moyennant une théorie de changement (TdC) soit existante soit reconstituée en consultation avec le bureau de pays et le Gouvernement. Vu les différences entre les appuis fournis et les approches du PAM dans chaque pays, l'évaluation utilisera une TdC différente pour chaque pays. Chaque TdC montrera les liens de cause à effet attendus entre activités, produits, résultats intermédiaires et effets ainsi que les hypothèses de réussite (les conditions internes et externes qui doivent être en place pour que les résultats et effets soient atteints). L'impact des appuis du PAM dans chaque pays sera estimé en vérifiant la logique de la théorie de changement, les niveaux de réalisation des activités et d'obtention des produits escomptés, et leur contribution probable aux résultats intermédiaires et effets directs stratégiques. Pour cela, il sera essentiel de vérifier aussi la validité des hypothèses de succès ainsi que de rendre compte des facteurs de changement externes tels que les interventions d'autres acteurs.

90. L'approche devra assurer l'impartialité des jugements et minimiser les biais en s'appuyant sur des méthodes mixtes (quantitatives, qualitatives, participatives, etc.) et différentes sources de données primaires et secondaires systématiquement triangulées (documents de sources variées, diversité des groupes de parties prenantes, notamment les bénéficiaires, observations directes en plusieurs endroits, entre évaluateurs, différentes méthodes, etc.). Afin de maîtriser les coûts, l'évaluation se reposera au maximum sur les données secondaires fiables disponibles. La collecte de données primaires combinerait entretiens individuels et de groupe, observations directes sur le terrain et enquêtes quantitatives (notamment au niveau des écoles). L'approche d'échantillonnage des personnes à interviewer et des sites à

visiter ainsi que les outils de collecte de données seront développés en conformité avec les objectifs, questions d'évaluation et indicateurs à mesurer, et présentés dans le rapport de démarrage. Quand cela est pertinent, afin d'apprécier la durabilité des appuis passés du PAM ou de vérifier si les approches et modèles promus par le PAM sont reproduits ou mis à échelle, l'équipe d'évaluation visitera aussi des écoles et sites qui ne sont plus (ou n'ont pas été) appuyés directement par le PAM.

91. L'approche doit intégrer les considérations liées à l'égalité des genres et à l'autonomisation des femmes, à l'équité et à l'inclusion, et préciser comment les points de vue et les propos de divers groupes (hommes, femmes, garçons, filles, personnes âgées, personnes en situation de handicap et autres groupes marginalisés) seront recueillis et pris en compte. Si possible, les données primaires collectées doivent être ventilées par sexe, âge, situation de handicap et tout autre caractéristique pertinente. L'équipe d'évaluation précisera dans le rapport de démarrage comment la méthodologie de l'évaluation, le cadre d'échantillonnage et l'analyse des données tiendront compte des questions de genre et comment l'évaluation reflétera la diversité des parties prenantes concernées par l'intervention, en particulier les plus vulnérables.⁸ Les résultats, conclusions et recommandations de l'évaluation doivent traduire une analyse des questions de genre et de l'équité qui s'inscrit dans le contexte de l'objet de l'évaluation. Les résultats doivent également ouvrir le débat sur les effets recherchés et non intentionnels des interventions sur l'égalité des genres et l'équité.

92. L'équipe d'évaluation présentera dans le rapport de démarrage les limites et les risques de l'approche ainsi que les mesures d'atténuation proposées. Les mécanismes suivants seront mis en place afin de garantir l'indépendance et l'impartialité: l'équipe d'évaluation travaillera de manière indépendante à la conception et à la mise en œuvre de l'évaluation, tandis que les décisions finales concernant les produits de l'évaluation et leur validation reviennent au comité d'évaluation; un groupe de référence de l'évaluation examinera le processus et la méthode de collecte de données, et fournira des retours à cet égard.

5.2. Éléments préliminaires concernant l'évaluabilité

93. Au cours de l'étape de démarrage, l'équipe d'évaluation effectuera une appréciation approfondie de l'évaluabilité de l'appui du PAM autour de quatre axes :

- **Clarté de cadre de résultats** (y compris la théorie de changement avec ses hypothèses de réussite), des indicateurs et des cibles permettant de mesurer et d'évaluer de façon fiable l'avancement des activités, l'obtention des produits escomptés et les changements au niveau des effets directs stratégiques ;
- **La disponibilité et la qualité des données secondaires** (du PAM, du Gouvernement et de leurs partenaires) ventilées par sexe, âge et/ou situation de handicap, devant permettre de mesurer les indicateurs d'avancement et de résultats, éventuellement aussi sur des ménages ou sites de comparaison ;
- **Le niveau d'accès** aux personnes et aux sites d'intervention permettant la collecte de données premières qui permettront de compléter ou trianguler les données secondaires disponibles, y compris les soucis de sécurité, les mouvements de personnel, les élections, etc. ; et
- **L'adéquation des ressources et du temps** disponibles pour effectuer l'évaluation par rapport à sa portée.

94. A ce stade, les contraintes suivantes ont été relevées par les bureaux pays :

- Pour le **Bénin**, l'évaluation devra prendre en compte les élections prévues en 2026, et la période préélectorale. Il sera important aussi de tenir compte de la crise sécuritaire au nord du Bénin notamment dans les départements de l'Alibori et de l'Atacora, qui pourrait limiter les déplacements dans ces zones. Le Gouvernement prévoit de réaliser une étude d'impact au sein de son

⁸ Voir la [note technique sur l'intégration du genre dans les évaluations du PAM](#), ainsi que la [liste de contrôle](#) et le [guide succinct](#) y afférents.

programme d'alimentation scolaire en collaboration avec J-PAL Afrique, et le bureau de pays a prévu une revue interne pour tirer des leçons du transfert du programme au Gouvernement. L'évaluation de l'appui du PAM sera complémentaire à ces études et revues.

- Pour le **Cameroun**, l'évaluation devra anticiper les défis logistiques (accès, élections, connectivité, etc.) et prévoir des mesures d'atténuation adaptées. Des élections présidentielles sont prévues en octobre 2025.
- Pour le **Sénégal**, ...

5.3. Considérations d'ordre éthique

95. L'évaluation doit suivre les [directives éthiques du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation \(GNUE\) en matière d'évaluation](#) (intégrité, redevabilité, respect, bienfaisance⁹). À ce titre, l'équipe d'évaluation est responsable du respect en tout temps des principes éthiques, à toutes les étapes du processus d'évaluation. Elle doit ainsi notamment garantir l'obtention du consentement éclairé, protéger des données personnelles et la vie privée, la confidentialité et l'anonymat des parties prenantes (les évaluateurs ont l'obligation de protéger les informations sensibles que les parties prenantes ne souhaitent pas divulguer à des tiers), veiller à la prise en compte des aspects culturels, respecter l'autonomie des répondants, s'attacher à un recrutement équitable des participants (notamment des femmes et les groupes socialement marginalisés), assurer la représentation et le traitement adéquats et inclusifs des différents groupes de parties prenantes lors du processus d'évaluation (et veiller à ce que suffisamment de ressources et de temps y soient consacrés), et veiller à ce que les résultats de l'évaluation ne nuisent aucunement aux répondants ou à leurs communautés.

96. Pour la collecte, la gestion et l'utilisation de toute information concernant les enfants, l'équipe d'évaluation suivra les lois en vigueur dans chaque pays ainsi que les principes de l'information responsable pour les enfants ([Responsible Data for Children – RD4C](#)) de l'UNICEF et la [Charte sur la recherche éthique impliquant des enfants](#). Seuls les membres d'équipe ayant une qualification et expérience avérées dans ce domaine pourront recueillir des informations auprès des enfants, et cela toujours avec le consentement des enfants et de leurs parents.

97. Les données personnelles¹⁰ seront traitées conformément aux principes de traitement équitable et légitime ; spécification des finalités ; proportionnalité et nécessité (minimisation des données) ; conservation nécessaire ; exactitude ; confidentialité ; sécurité ; transparence ; transferts sûrs et appropriés ; et responsabilité. Dans les produits de l'évaluation tels que le rapport de démarrage ou le rapport final, aucune donnée personnelle ne doit figurer. Les noms des personnes interviewées ne seront pas mentionnés. En cas de collecte de données primaires, les données personnelles retenues dans des bases de données seront anonymisées.

98. L'équipe d'évaluation sera responsable de la gestion de tous les risques et problèmes éthiques éventuels. Elle doit mettre en place, en consultation avec le gestionnaire de l'évaluation, des processus et des systèmes permettant de repérer, signaler et résoudre les problèmes d'ordre éthique qui pourraient apparaître lors de la mise en œuvre de l'évaluation. Il convient de solliciter, lorsque cela est nécessaire, des approbations et examens éthiques de la part des comités d'éthiques nationaux et institutionnels compétents.

99. Si les évaluateurs sont informés d'allégations de fautes ou d'actes répréhensibles dans le cadre de la mise en œuvre d'un programme, commis soit par un membre du personnel du PAM, soit par un partenaire (fraude, détournement de produits alimentaires, utilisation abusive des biens du PAM,

⁹ On entend par "bienfaisance" les efforts entrepris au service du bien des personnes et de la planète simultanément aux efforts de réduction des préjudices lors d'une évaluation.

¹⁰ Les noms ou informations permettant d'identifier les participants à l'évaluation (par exemple, les personnes interrogées, les répondants aux enquêtes).

harcèlement, harcèlement sexuel, etc.), l'équipe d'évaluation doit signaler ces allégations au Bureau de l'inspection et des enquêtes du PAM par le biais de la ligne d'urgence (<http://www.wfph hotline.ethicspoint.com>)¹¹. Il est souhaitable d'en informer aussi la direction du bureau de pays concerné et la direction du Bureau de l'évaluation du PAM.

100. Le PAM s'est assuré que l'équipe d'évaluation et le gestionnaire de l'évaluation ne sont pas impliqués, et ne l'ont jamais été, dans la conception, la mise en œuvre ou la gestion financière des appuis du PAM auprès des cantines scolaires au Bénin, au Cameroun ou au Sénégal et n'y affichent aucun intérêt personnel ou conflit d'intérêts¹² potentiel ou perçu. Ces conditions s'appliquent aussi aux membres de l'équipe d'évaluation. Au cours du processus d'évaluation, les évaluateurs ne sont pas autorisés à passer d'autres contrats avec l'unité/l'entité évaluée. Pour prévenir les conflits d'intérêts, il convient de veiller attentivement au respect des principes d'indépendance et d'impartialité.

101. Tous les membres de l'équipe d'évaluation seront soumis aux [directives éthiques du GNUE de 2020](#), notamment l'engagement à une conduite éthique, ainsi qu'aux directives de 2014 sur l'intégration des droits humains et de l'égalité des genres dans les évaluations et à la [note technique du PAM relative au genre](#). Il est attendu de l'équipe d'évaluation et des individus qui participent directement à l'évaluation au moment de la publication de la commande qu'ils signent un accord de confidentialité et un engagement à une conduite éthique.¹³ Ces modèles seront fournis par l'unité d'évaluation régionale au moment de la signature du contrat.

5.4. Assurance qualité

102. Afin de garantir la qualité du processus et des produits de l'évaluation, le [système d'assurance qualité des évaluations décentralisées \(Decentralised Evaluation Quality Assurance System - DEQAS\)](#) du PAM définit des processus par étape ainsi que des modèles pour les produits de l'évaluation et des listes de contrôle pour les retours sur la qualité de chaque produit. Le DEQAS se fonde sur les normes et règles du GNUE et sur les bonnes pratiques de la communauté internationale de l'évaluation. Ce processus d'assurance qualité n'interfère pas avec les points de vue ou l'indépendance de l'équipe d'évaluation, mais doit garantir à la fois que les parties prenantes de l'évaluation soient engagées de manière appropriée et que l'évaluation se base sur des données probantes et une analyse crédible sur lesquelles les constats et les conclusions de l'évaluation peuvent s'appuyer.

103. 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 de communication des résultats. Tous les produits livrables de l'équipe d'évaluation feront l'objet d'un examen minutieux d'assurance qualité par la société d'évaluation avant leur envoi au PAM, conformément au DEQAS.

104. Le Groupe de gestion de l'évaluation (GGE) du PAM sera responsable de la progression de

¹¹ Pour de plus amples informations sur la manière d'appliquer les [normes et règles du GNUE](#) à chaque étape de l'évaluation, l'équipe peut également consulter la [note technique relative aux principes, aux normes et aux règles d'évaluation](#).

¹² Les conflits d'intérêts sont caractérisés par un manque d'indépendance ou d'impartialité. Ils surviennent lorsque l'objectivité d'une évaluation peut être influencé par des considérations personnelles ou de gains financiers (Directives du GNUE, 2020). Aucune relation officielle, professionnelle, personnelle ou financière ne devrait causer ou entraîner de biais perçu concernant l'objet, la conception et la réalisation de l'évaluation, ni la façon dont les résultats sont présentés. Un conflit d'intérêt peut également survenir lorsque, en raison de contrats potentiels, la capacité de l'évaluateur à fournir une analyse impartiale est compromise. Les cas de conflits d'intérêts en amont sont ceux pour lesquels les consultants pourraient influencer l'analyse ou les recommandations afin qu'elles s'alignent sur des conclusions que ces personnes auraient formulées. Les conflits d'intérêts en aval peuvent, par exemple, voir les évaluateurs créer de fausses conditions favorables à leur embauche future (en recommandant, par exemple, des travaux supplémentaires afin d'obtenir le marché lié à la réalisation de ces derniers).

¹³ Si des changements surviennent dans la composition de l'équipe d'évaluation pour certaines des activités prévues, ces nouveaux membres doivent eux aussi signer l'accord de confidentialité et la promesse déontologique.

l'évaluation conformément au [Guide de procédures](#) du système DEQAS et devra procéder à une assurance qualité de premier niveau du rapport de démarrage et des rapports d'évaluation provisoires. En parallèle, un service externe d'appui à la qualité (Decentralised Evaluation Quality Support - DEQS) géré directement par le Bureau de l'évaluation du PAM examinera ces rapports provisoires, présentera une appréciation systématique de la qualité des produits au regard de l'évaluation, et fera des recommandations pour leur amélioration.

105. Une assurance qualité de deuxième niveau sera réalisée par l'Unité régionale d'évaluation du Bureau de l'évaluation du PAM avant que les rapports soient partagés avec le Groupe de référence de l'évaluation ainsi qu'avant que les rapports soient soumis au Comité d'évaluation pour approbation.

106. L'équipe d'évaluation devra assurer que les recommandations de l'assurance qualité de premier et de deuxième niveau sont prises en compte en révisant les rapports et en répondant aux commentaires dans les matrices de commentaires. Si l'équipe ne souhaite pas prendre pas en compte certains commentaires, elle devra fournir une justification. Plusieurs cycles d'examen et de retours pourront être nécessaires jusqu'à ce que les produits livrables provisoires atteignent le niveau de qualité attendu.

107. Les rapports d'évaluation finaux feront l'objet d'un examen ultérieur de la qualité réalisé par une entité indépendante (en anglais : post-hoc quality assessment – PHQA), selon un processus géré par le Bureau de l'évaluation. Les résultats généraux du PHQA seront publiés sur le site Internet du PAM en même temps que les rapports d'évaluation pour chaque pays.

6. Organisation de l'évaluation

6.1. Étapes et produits livrables

108. Le tableau 3 présente la structure des principales étapes de l'évaluation ainsi que leurs produits livrables et leurs échéances. Une chronologie plus détaillée est disponible à l'annexe 3.

Tableau 3. Résumé de la chronologie – étapes clés de l'évaluation

Étapes principales	Date butoir indicative	Tâches et produits livrables
1. Préparation	Avril 2025 7-19 mai 22 mai 30 mai 11 juillet 11 juillet	Préparation des termes de référence Commentaires du Groupe de référence sur les TDR Soumission Fonds de contingences de l'évaluation Termes de référence finaux Recrutement équipe d'évaluation Bibliothèque de documents clés
2. Démarrage	25 juillet 2025 8 août 31 octobre	Examen documentaire/réunion d'information Briefings de démarrage à distance Rapport de démarrage
3. Collecte de données Cameroun	18 novembre – 5 décembre 2025	Mission de terrain
4. Rapportage Cameroun	9 janvier 2026 12 janvier - 6 février 9-20 février 18 février	Analyse des données et rédaction du rapport Assurance qualité premier et deuxième niveaux Commentaires GRE Atelier de discussion virtuel

	2 mars	Rapport d'évaluation final
5. Diffusion et suivi Cameroun	10 avril 2026 30 avril	Réponse de la direction Diffusion du rapport d'évaluation
6. Collecte de données Sénégal	Avril 2026 5-22 mai	Préparation mission Mission de terrain
7. Rapportage Sénégal	Mai - juin Juillet Août 2026 Début septembre Mi-septembre	Analyse des données et rédaction du rapport Assurance qualité premier et deuxième niveaux Commentaires GRE Atelier de discussion virtuel Rapport d'évaluation final
8. Diffusion et suivi Sénégal	Octobre Fin novembre	Réponse de la direction Diffusion du rapport d'évaluation
9. Collecte de données Bénin	Septembre 2026 Octobre	Préparation mission Mission de terrain
10. Rapportage Bénin	Fin novembre Fin décembre 2026 Janvier 2027 Janvier Fin janvier 2027	Analyse des données et rédaction du rapport Assurance qualité premier et deuxième niveaux Commentaires GRE Atelier de discussion virtuel Rapport d'évaluation final
11. Diffusion et suivi Bénin	3 avril 2027 30 avril	Réponse de la direction Diffusion du rapport d'évaluation
12. Résumé multi-pays et atelier régional	Mars 2027 Fin avril Mi-mai Mi-mai Fin mai 2027	Résumé multi-pays Assurance qualité premier et deuxième niveaux Commentaires GRE Atelier d'apprentissage régional Publication résumé multi-pays

6.2. Composition de l'équipe d'évaluation

109. Deux scénarios sont proposés :

110. **Scénario 1** : L'équipe d'évaluation sera composée de 5 membres, comprenant un(e) chef(fe) d'équipe international(e), un(e) analyste de données et un consultant national par pays. Chaque collecte de données et rapportage par pays seront réalisés par trois consultants : chaque consultant national travaillera sur son propre pays ainsi que sur un des deux autres pays. L'expertise technique des trinômes inclura l'ensemble des domaines essentiels (voir exigences minimales pour les consultants nationaux dans le Tableau 4 ci-dessous).

111. **Scénario 2** : L'équipe d'évaluation sera composée de 8 membres, comprenant un(e) chef(fe) d'équipe international(e), un(e) analyste de données et deux consultants nationaux par pays. Chaque collecte de données et rapportage par pays seront ainsi réalisés par trois consultants : le(la) chef(fe) d'équipe et les deux consultants nationaux du pays en question. Un(e) expert(e) externe à l'équipe

d'évaluation sera engagé(e) pour guider l'équipe et assurer un contrôle de qualité sur les produits de l'évaluation.

112. L'équipe d'évaluation sera équilibrée sur le plan du genre et doit posséder une connaissance approfondie des questions de genre, d'équité et d'inclusion. Elle fera montre de compétences méthodologiques en conception, collecte et analyse de données, en plus de compétences de synthèse et d'élaboration de rapports en français. Le(la) chef(fe) d'équipe ainsi que les consultants participant dans la mission et le rapportage pour le Cameroun seront bilingues français-anglais.

113. Il est envisagé d'inviter un cadre technique compétant du ministère ou de l'agence de tutelle de chaque pays à participer dans une mission d'évaluation dans un autre pays, afin de stimuler les échanges entre pays. Il sera convenu avec le(la) chef(fe) d'équipe quels rôles joueront ces cadres et quels seront leurs contributions précises, qui peuvent varier de pays en pays selon les domaines d'expertise du cadre et des besoins d'expertise complémentaire dans chaque équipe d'évaluation dans un pays donné. La prise en charge de ces cadres sera partagée entre les ministères ou agences de tutelle et le PAM.

Tableau 6 : Récapitulatif de l'équipe d'évaluation et des domaines d'expertise requis

	Expertise requise
Chef d'équipe (évaluateur principal)	EXIGENCES MINIMALES • Excellentes compétences en gestion d'équipe (coordination, planification, mentoring, capacité à résoudre les problèmes et à respecter les délais) • Solide expérience dans la conduite d'évaluations de projets et programmes au niveau national, notamment des évaluations d'interventions d'appui multi-composantes aux programmes nationaux d'alimentation scolaire • Expérience dans l'application d'une approche théorique d'évaluation y compris la reconstruction et l'utilisation de théories du changement dans les évaluations • Fortes capacités en collecte et analyse de données quantitatives et qualitatives moyennant des méthodes mixtes • Compétences fiables en présentation et excellentes compétences rédactionnelles et de synthèse en français et anglais • Expérience dans l'animation de réunions et d'ateliers virtuels, en présentiel ou hybrides • Expérience d'évaluation en Afrique de l'Ouest • Expertise dans l'un ou plusieurs des domaines techniques ci-dessous
	COMPÉTENCES SOUHAITABLES • Familiarité avec les programmes et modalités d'intervention du PAM, en particulier : ○ Cantines scolaires et leur approvisionnement à partir de la production locale ○ Sécurité alimentaire et nutrition ○ Accès aux marchés des petits producteurs et systèmes alimentaires ○ Renforcement des capacités nationales • Bonne connaissance du contexte régional, démontrable par une expérience antérieure dans un ou plusieurs pays couverts par l'évaluation • Expérience préalable dans la réalisation ou la direction d'évaluations du PAM • Connaissance approfondie des questions de genre, d'équité et d'inclusion au sens large et, dans la mesure du possible, des dynamiques de pouvoir

	Expertise requise
Analyste de données	EXIGENCES MINIMALES
	• Expérience dans des contextes humanitaires et/ou de développement • Connaissance des programmes et des modalités d'intervention du PAM. • Au moins 3 ans d'expérience et compétences avérées en design et gestion d'enquêtes sur le terrain et à distance (en ligne, par téléphone, etc.), gestion de données, codage de données quantitatives et qualitatives, synthèse d'informations et production de visuels. • Capacité démontrée d'intégrer des données quantitatives à des résultats qualitatifs au sein d'une équipe d'évaluation à méthodes mixtes.
	COMPÉTENCES SOUHAITABLES
	• Expérience antérieure d'appui à la collecte et à l'analyse de données quantitatives et qualitatives dans les évaluations du PAM. • Bonne connaissance du contexte régional et national, prouvée par une expérience antérieure dans les pays d'intérêt. • Bonne connaissance des questions de genre, d'équité, et d'inclusion au sens large
Expertise thématique – Évaluateurs nationaux	EXIGENCES MINIMALES POUR CHAQUE CONSULTANT NATIONAL
	• Maîtrise orale et excellentes capacités rédactionnelle en français (plus une excellente maîtrise orale de l'anglais pour le Cameroun) • Fortes capacités en collecte et analyse de données quantitatives et qualitatives • Expérience préalable dans l'évaluation de projets et programmes humanitaires et de développement • Bonne connaissance des questions de genre, d'équité et d'inclusion • Excellente connaissance du contexte institutionnel de son pays • Expertise technique démontrable dans au moins deux des quatre domaines suivants : ○ Cantine scolaires : mise en place, gestion, suivi, approvisionnement ○ Nutrition et santé des enfants ○ Développement des systèmes de production des petits producteurs et organisations paysannes ○ Renforcement des capacités institutionnelles
	COMPÉTENCES SOUHAITABLES
	• Familiarité avec les programmes et modalités d'intervention du PAM • Expérience préalable dans la réalisation ou la direction d'évaluations du PAM ou autres agences Nations Unies • Bonne connaissance du contexte national d'un autre pays couvert par l'évaluation, démontrable par une expérience antérieure dans ce pays • Expertise technique dans les domaines suivants : ○ Suivi-évaluation ○ Traitement de données quantitatives
Assurance qualité Évaluateur	EXIGENCES MINIMALES
	• Forte compétence méthodologiques dans la conduite d'évaluations • Expérience avérée dans la conduite et le contrôle de la qualité d'évaluations du PAM

	Expertise requise
	COMPÉTENCES SOUHAITABLES - Familiarité avec les programmes et modalités d'intervention du PAM, en particulier : - Cantines scolaires et leur approvisionnement à partir de la production locale - Sécurité alimentaire et nutrition - Accès aux marchés des petits producteurs et systèmes alimentaires - Renforcement des capacités nationales

114. L'équipe d'évaluation réalisera l'évaluation sous la direction du/de la chef(fe) d'équipe et en liaison étroite avec le Groupe de gestion de l'évaluation du PAM.

115. Les principales responsabilités du(de la) **chef(fe) d'équipe d'évaluation** seront de :

- Définir l'approche et la méthodologie de l'évaluation
- Orienter et gérer l'équipe d'évaluation
- Mener la mission d'évaluation et représenter l'équipe
- Préparer et réviser, selon le besoin et conformément au système DEQAS, le rapport de démarrage
- Préparer et présenter les bilans de sortie en fin des activités de terrain dans chaque pays
- Préparer et réviser, selon le besoin et conformément au système DEQAS, les rapports d'évaluation pour chaque pays
- Préparer et présenter les résultats et recommandations de l'évaluation durant les ateliers virtuels de discussion par pays
- Préparer et présenter le résumé multi-pays lors de l'atelier d'apprentissage régional

116. Les **membres de l'équipe d'évaluation** (consultants nationaux et, éventuellement, cadres techniques de ministère ou agence de tutelle) devront :

- Contribuer à l'élaboration de la méthodologie dans leur domaine d'expertise en se basant sur un examen documentaire
- Collecter les informations sur le terrain
- Participer aux réunions d'équipe et avec les parties prenantes
- Contribuer à la rédaction et à la révision des produits de l'évaluation dans leur(s) domaine(s) technique(s).

Chaque membre d'équipe participera à la mission et à la préparation du rapport d'évaluation pour deux pays.

6.3. Rôles et responsabilités

117. Le **Groupe de gestion de l'évaluation (GGE)** sera composé des gestionnaires de l'évaluation des trois pays. L'unité d'évaluation régionale assurera son secrétariat. Le Groupe de gestion gèrera le processus d'évaluation à toutes les étapes :

- En rédigeant les termes de référence de l'évaluation, en consultation avec les principales parties prenantes
- En sélectionnant et en embauchant l'équipe d'évaluation, ainsi qu'en préparant et en assurant la gestion du budget de l'évaluation
- En planifiant les engagements avec le Comité d'évaluation et le Groupe de référence de l'évaluation
- En veillant à la mise en place et à l'utilisation efficace des mécanismes d'assurance qualité
- En collectant et en diffusant les commentaires formulés sur les rapports de démarrage et d'évaluation provisoires à l'équipe d'évaluation
- En communiquant des informations à jour au comité d'évaluation et au groupe de référence de

- l'évaluation concernant les progrès, et en signalant tout problème au comité, le cas échéant;
- En appliquant des procédures d'assurance qualité de premier niveau aux produits de l'évaluation;
- En présentant tous les documents provisoires à l'unité régionale d'évaluation en vue d'un exercice d'assurance qualité de deuxième niveau avant de les soumettre à la validation de la direction.

118. En plus de leur rôle dans le GGE, les **gestionnaires de l'évaluation au niveau de chaque pays** gèreront les étapes de l'évaluation dans leur pays, notamment:

- En servant d'intermédiaire principal(e) entre l'équipe d'évaluation, représentée par le/la chef(fe) d'équipe, le personnel du PAM et les parties prenantes externes du PAM dans le pays, en vue d'une mise en œuvre de l'évaluation
- En assurant l'accès de l'équipe à l'ensemble des documents et informations nécessaires pour réaliser l'évaluation
- En facilitant la communication entre l'équipe et les parties prenantes locales
- En fournissant un appui 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
- En organisant des réunions sur la sécurité pour l'équipe d'évaluation et en fournissant tous les supports nécessaires

119. Le **Comité d'évaluation (Annexe 4)** sera composé des directeurs ou directeurs adjoints des trois pays ainsi que du Groupe de gestion de l'évaluation. L'unité d'évaluation régionale assurera aussi son secrétariat. Le Comité d'évaluation sera responsable de :

- Valider les versions définitives des termes de référence, du rapport de démarrage, des rapports d'évaluation et du résumé multi-pays
- Valider la sélection de l'équipe d'évaluation
- Garantir l'indépendance et l'impartialité de l'évaluation à toutes les étapes;

120. En plus de leur rôle dans le comité d'évaluation, la **direction des Bureaux de pays** aura pour responsabilité de:

- Nommer un(e) gestionnaire d'évaluation pour leur pays
- Nommer des membres pour le Groupe de référence de l'évaluation
- Participer au Comité d'évaluation (Directeur ou Directeur Adjoint de pays)
- Prendre part aux discussions et présentations avec le(la) gestionnaire et l'équipe d'évaluation à propos de la conception, l'objet, ainsi que les résultats de l'évaluation pour son pays
- Organiser des réunions d'information avec les parties prenantes internes et externes dans son pays, et y prendre part
- Superviser les processus de diffusion et de suivi des résultats et recommandations propres à son pays, notamment la préparation d'une réponse de la direction aux recommandations de l'évaluation pour leur pays

121. **L'Unité régional d'évaluation** (du Bureau de l'évaluation du PAM) assumera les responsabilités suivantes:

- Secrétariat du Groupe de gestion de l'évaluation : Conseiller le GGE, faciliter la communication entre ces membres et apporter un soutien au processus d'évaluation à toutes ces étapes
- Secrétariat du Comité d'évaluation : faciliter la communication entre le Groupe de gestion de l'évaluation et le Comité d'évaluation pour l'approbation des termes de référence, de la sélection de l'équipe d'évaluation et des rapports de démarrage et d'évaluation et du Résumé multi-pays
- Participer aux discussions avec l'équipe d'évaluation à propos de la conception et l'objet de l'évaluation
- Fournir une assurance qualité de deuxième niveau sur le Rapport de démarrage, les Rapports d'évaluation par pays et le Résumé multi-pays
- Contribuer à la préparation d'une réponse de la direction aux recommandations de l'évaluation et suivre leur mise en œuvre

122. Le **Groupe de référence de l'évaluation (GRE) (Annexe 5)** joue un rôle consultatif tout au long de l'évaluation. Ces membres seront invités à revoir et fournir des commentaires sur les Termes de référence, le Rapport de démarrage et les Rapports d'évaluation. La mission générale du GRE est de contribuer à la crédibilité, à l'utilité et à l'impartialité de l'évaluation. Il est composé du Comité d'évaluation, des chefs de programme, responsables de suivi-évaluation, chefs des unités chargées de cantines scolaires et tout autre membre du personnel des bureaux de pays, du bureau régional et du siège pertinent. Il comprendra aussi des représentants du Gouvernement, donateurs, partenaires coopérants et autres acteurs nationaux pertinents.

123. Les **Gouvernements**, à travers leurs ministères ou agences publiques de tutelle ainsi que les autres institutions étatiques contribuant dans la mise en œuvre du programme, sont invités à participer dans le Groupe de référence de l'évaluation. Ils seront aussi consultés pendant la phase de démarrage sur la planification détaillée des missions de terrain dans leur pays et interviewés en tant que partie prenante clé de l'évaluation pendant la collecte des données.

124. Les **divisions du siège du PAM (éventuellement à travers leurs personnel basé dans la région) concernées** auront pour responsabilité de:

- Informer l'équipe d'évaluation des politiques, stratégies et lignes directives du PAM et des systèmes en place dans leur domaine de responsabilité et pertinents pour l'évaluation
- Revoir et commenter les termes de référence, le rapport de démarrage, les rapport d'évaluation et le résumé multi-pays.
- Participer dans les réunions préparatoires et d'échanges entre pays, les discussions des résultats des évaluations par pays, et l'atelier d'apprentissage final de l'évaluation

125. Le **Bureau de l'évaluation (OEV)** est responsable de la supervision de la fonction d'évaluation décentralisée du PAM, de la définition des normes et règles de l'évaluation, de la gestion du service externe d'appui à la qualité, de la publication du rapport d'évaluation final ainsi que sa transmission en vue d'une évaluation ultérieure de la qualité. Le Bureau de l'évaluation est également chargé de mettre à disposition un service d'assistance et de formuler des recommandations à l'unité régionale d'évaluation, au/à la gestionnaire de l'évaluation et aux équipes d'évaluation lorsque nécessaire. Les parties prenantes internes et externes ou les évaluateurs sont encouragés à contacter l'unité régionale d'évaluation et le service d'assistance du Bureau de l'évaluation (wfp.decentralizedevaluation@wfp.org) en cas de violation potentielle de l'impartialité, de non-respect des directives éthiques du GNUE ou de tout autre risque pour la crédibilité du processus d'évaluation.

6.4. Considérations relatives à la sécurité

126. En tant que "prestataire indépendant" des services d'évaluation du PAM, la société engagée sera chargée d'assurer 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/la gestionnaire de l'évaluation de chaque pays devra s'assurer que le bureau de pays du PAM enregistre les membres de l'équipe auprès du/de la 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 et règlements applicables du DSS, et notamment suivre les formations à la sécurité BSAFE et SSAFE (si obligatoire pour le pays), respecter les couvre-feux et assister aux réunions d'information dans le pays.

127. Conformément à l'annexe 1 du contrat avec les prestataires indépendants des services d'évaluation du PAM, les entreprises sont censées se rendre dans tous les pays pertinents des programmes du PAM, y compris ceux présentant des contextes dangereux. Avant de participer à une mini-appel d'offres et de soumettre une proposition, il est conseillé à la société de vérifier si des restrictions gouvernementales empêchent les membres de l'équipe de se rendre dans les pays ou zones pour effectuer l'évaluation.

6.5. Communication

128. Pour garantir un processus d'évaluation fluide et efficace, et afin de tirer des enseignements de qualité de cette évaluation, le Groupe de gestion de l'évaluation appuyé par l'Unité d'évaluation régionale et l'équipe d'évaluation devrait mettre l'accent sur la communication transparente et ouverte avec les principales parties prenantes tout au long du processus. À cette fin, il convient de parvenir à un accord clair sur les canaux à utiliser et la fréquence de communication avec les principales parties prenantes et entre elles. Le Groupe de gestion appuyé par l'Unité d'évaluation régionale se mettront d'accords avec l'équipe d'évaluation sur les canaux de communication et de retour d'informations les plus appropriés dans chaque pays et au niveau du PAM lors de l'étape de démarrage. Ils prépareront ensemble un plan de communication détaillé. Ce plan sera fondé sur l'analyse des parties prenantes pour identifier les utilisateurs de l'évaluation à impliquer dans le processus et les destinataires des différents produits de l'évaluation.

129. Comme il s'agit d'une évaluation multi-pays avec un objectif important de promouvoir les échanges et l'apprentissage entre pays et au niveau de la région, il sera important d'inviter les trois pays et le bureau régional à toute session de partage et de discussion des résultats de l'évaluation y compris celles au niveau d'un pays donné. En plus des rapports d'évaluation pour chaque pays et du résumé multi-pays, l'équipe d'évaluation proposera d'autres produits de communication appropriés afin de faciliter les échanges et la diffusion, par exemple : résumés visuels par pays, notes courtes sur des bonnes pratiques ou leçons apprises d'utilité plus large, etc.

130. Tous les livrables de l'évaluation seront produits en langue française. La société d'évaluation prendra les dispositions nécessaires et inclura le coût de traduction du rapport d'évaluation pour le Cameroun en anglais.

131. Conformément aux normes et règles 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 favoriser leur utilisation et de contribuer à la crédibilité du PAM grâce à une diffusion transparente des informations. Après la validation des rapports d'évaluation finaux pour chaque pays et le Résumé multi-pays, ceux-ci seront publiés sur les sites Web internes et externes du PAM.

132. Les versions finales et prêtes à être publiées des rapports d'évaluation doivent être accessibles aux personnes en situation de handicap. Pour obtenir des orientations sur la création de documents accessibles aux personnes en situation de handicap, veuillez consulter les ressources suivantes: <https://www.section508.gov/create/documents>; <https://www.section508.gov/create/pdfs>.

6.6. Proposition

133. L'évaluation sera financée par les bureaux de pays du Bénin, du Cameroun et du Sénégal. Le Bureau d'évaluation (OEV) fournira le personnel nécessaire pour appuyer l'évaluation à partir de son unité régionale basée à Dakar.

134. L'offre comprendra un budget détaillé pour l'évaluation, notamment les honoraires des consultants et les frais de déplacement (vols, per diem, visas). Les frais d'enquête et de traduction doivent être budgétisés comme personnel de l'évaluation (énumérateurs, statisticiens, traducteurs, etc.) selon les catégories d'experts prévues dans le contrat de longue durée (LTA) avec la société d'évaluation. Le budget doit être envoyé sous la forme d'un fichier Excel, séparément de la documentation de la proposition technique. Chaque proposition devra prévoir un budget pour les deux scénarios présentés sous la section 6.2 : Scénario 1 : un(e) chef(fe) d'équipe, un(e) analyste et 3 consultants nationaux (un par pays), avec un voyage dans un autre pays pour chaque consultant national ; ou Scénario 2 : un(e) chef(fe) d'équipe, un(e) analyste, et 6 consultants nationaux (2 par pays) sans voyage dans un autre pays des consultants nationaux. Les voyages éventuels de cadres nationaux seront pris en charge directement par leur gouvernement et le PAM.

135. Pour les trois pays, la compagnie d'évaluation devra prévoir un budget pour la location de voitures

avec chauffeur et les vols internes.

136. Ces TDR sont préparées dans l'attente que les trois bureaux de pays auront les conditions nécessaires pour aller de l'avant avec l'évaluation. Cependant, en ce moment de préparation des TDR le PAM ne peut pas garantir dans l'absolu que les conditions seront réunies pour suivre exactement le calendrier prévu dans ces TDR ni que tous les trois pays pourront faire partie de l'évaluation. Des délais de mise en œuvre, des difficultés de financement ou d'autres obstacles pourraient exiger de repousser la mission de terrain voire de retirer un ou deux pays de l'évaluation. Si cela devait être nécessaire, le PAM avertirait le plus tôt possible la société retenue pour réaliser l'évaluation.

137. À la suite de l'évaluation technique et financière, une offre améliorée pourrait être demandée par le PAM à la ou aux offre(s) préférée(s) afin de mieux répondre aux exigences des termes de référence. Dans le cadre du processus décisionnel et de la sélection, le PAM peut effectuer des vérifications des références et mener des entretiens avec certains membres de l'équipe.

Annexe 1. Informations supplémentaires

Tableau 7. Effets directs stratégiques, produits escomptés et activités liés aux cantines scolaires présentés dans les Plans Stratégiques de pays du PAM

Effets directs stratégiques	Produits escomptés	Activités
Bénin PSP mi-2019 - 2023		
<i>Effet direct stratégique 1: Les populations vulnérables, y compris les enfants d'âge scolaire, ont accès à des aliments sains et nutritifs en quantité suffisante et aux services sociaux de base tout au long de l'année</i>	• Les écoliers ciblés (filles et garçons étant traités sur un pied d'égalité) reçoivent des repas nutritifs en quantité suffisante et en temps voulu chaque jour d'école, y compris des aliments produits par des petits exploitants, qui permettent de subvenir à leurs besoins alimentaires et nutritionnels essentiels et d'améliorer les taux de scolarisation et de poursuite des études. • Les petits exploitants (hommes et femmes étant traités sur un pied d'égalité) ont un meilleur accès aux marchés et à l'information en rapport avec l'alimentation scolaire intégrée, ce qui améliore leurs moyens d'existence. • Les écoliers et leurs familles et les communautés locales bénéficient des activités de renforcement des capacités tenant compte de la problématique femmes-hommes destinées aux comités de gestion des repas scolaires intégrés, ce qui améliore les effets directs en matière de nutrition, de santé et d'hygiène.	<i>Activité 1: Fournir des programmes de repas scolaires intégrés, inclusifs et contribuant à transformer les relations entre les sexes dans les communautés ciblées en utilisant et en stimulant la production locale</i>
<i>Effet direct stratégique 3: D'ici à 2023, les institutions</i>	• Les écoliers bénéficient des capacités renforcées	<i>Activité 3: Fournir aux institutions locales et nationales</i>

<i>nationales et locales disposent de capacités accrues et de systèmes inclusifs plus efficaces pour atteindre l'objectif de développement durable 2, notamment en matière de repas scolaires intégrés et de sécurité alimentaire</i>	dont disposent les institutions nationales pour mettre en œuvre efficacement un programme national intégré de repas scolaires peu coûteux, renforcé, inclusif et pérenne qui tient compte de la problématique femmes-hommes et garantit l'accès à la nourriture. • Les écoliers bénéficient de l'appui fourni aux institutions nationales pour aider celles-ci à élaborer une législation en matière d'alimentation scolaire qui permette de subvenir de manière équitable à leurs besoins alimentaires et nutritionnels essentiels.	<i>une assistance technique et un appui à l'élaboration des politiques, notamment grâce à la coopération Sud-Sud, en matière d'alimentation scolaire tenant compte de la problématique femmes-hommes, de sécurité alimentaire et de préparation et d'intervention en cas de situation d'urgence</i>
Bénin PSP 2024-2027		
<i>Effet direct 2 du plan stratégique du pays: D'ici à 2027, les enfants d'âge scolaire et les communautés au Bénin ont accès à une alimentation nutritive abordable et aux services sociaux de base grâce à l'effet de levier du programme d'alimentation scolaire, utilisé comme point d'ancrage de l'amélioration de la situation en matière de nutrition, de santé et d'éducation</i>	• Produit 2.1: Les écoliers reçoivent des repas nutritifs et sains tous les jours d'école et bénéficient, en même temps que leurs communautés, d'une formation concernant les bonnes pratiques en matière de nutrition et d'hygiène et les mesures axées sur le climat. • Produit 3.1: Les acteurs ciblés des filières alimentaires, notamment les petits exploitants agricoles, bénéficient de services intelligents face au climat et d'activités de renforcement des capacités qui contribuent à améliorer leur résilience et leur permettent d'accéder plus facilement aux marchés, en particulier ceux reliés à l'alimentation scolaire.	<i>Activité 2: Fournir des repas scolaires nutritifs aux écoliers dans le cadre d'un programme intégré et inclusif qui profite à l'ensemble de la communauté</i> <i>Activité 3: Fournir une assistance technique aux acteurs ciblés des filières alimentaires afin d'accroître l'offre d'aliments nutritifs produits localement, en particulier pour les cantines scolaires</i>
<i>Effet direct 3 du plan stratégique du pays: D'ici à 2027, les institutions et les systèmes ciblés au Bénin disposent de capacités renforcées pour être en mesure de mettre en</i>	Produit 4.1: Les enfants d'âge scolaire et les communautés tirent profit des capacités renforcées des systèmes et des institutions participant au	<i>Activité 4: Fournir une assistance technique aux institutions nationales pour leur donner les moyens d'assumer progressivement la responsabilité des</i>

<i>œuvre le programme d'alimentation scolaire et d'autres programmes inclusifs au service de la sécurité alimentaire et de la nutrition</i>	programme national d'alimentation scolaire intégré à dimension nutritionnelle, ainsi que de la mise en œuvre de ce programme et de sa prise en main progressive par les autorités nationales.	<i>opérations menées dans le cadre du programme national d'alimentation scolaire</i>
Cameroun PSP 2022 - 2026		
<i>Effet direct stratégique 1: Les populations touchées par une crise au Cameroun, notamment les réfugiés, les personnes déplacées, les personnes de retour chez elles et les populations d'accueil peuvent accéder en toute sécurité à une alimentation suffisante et nutritive pendant et après les crises</i>	Les filles et les garçons d'âge scolaire touchés par une crise dans les zones prioritaires reçoivent une assistance alimentaire et nutritionnelle qui contribue à lutter contre la faim à court terme et à améliorer la fréquentation scolaire (ODD 4).	<i>Activité 1: Fournir une assistance alimentaire et nutritionnelle intégrée aux populations touchées par une crise afin d'appuyer leur autosuffisance et leur rétablissement (alimentation scolaire d'urgence)</i>
<i>Effet direct stratégique 3: D'ici à 2026, les populations et les petits exploitants en situation d'insécurité alimentaire et touchés par le changement climatique disposent de moyens d'existence renforcés et sont plus résilients face aux chocs</i>	Les petits exploitants ciblés, femmes et hommes, reçoivent une assistance technique pour accéder à des technologies innovantes qui favorisent la productivité, la gestion après récolte ainsi que la manipulation et la transformation des aliments et ouvrent des débouchés fiables, ce qui leur permet d'améliorer leur productivité et leur rôle dans la chaîne de valeur, notamment s'agissant de l'alimentation scolaire utilisant la production locale.	<i>Activité 4: Fournir aux groupes ciblés un appui aux moyens d'existence, notamment par la création et la remise en état d'actifs productifs et le développement des chaînes de valeur (alimentation scolaire d'origine locale/HGSF)</i>
Sénégal PSP 2019 - 2023		
<i>Effet direct stratégique 1: Les populations en situation d'insécurité alimentaire vivant dans les zones ciblées, y compris les enfants d'âge scolaire, ont accès à une nourriture suffisante et nutritive toute l'année.</i>	Les enfants inscrits dans les écoles maternelles et primaires (niveau 1) bénéficient en temps voulu de repas scolaires adéquats qui répondent à leurs besoins alimentaires et nutritionnels et encouragent la scolarisation et l'assiduité.	<i>Activité 2: Fournir des repas scolaires nutritifs aux enfants vulnérables dans les départements ciblés pendant l'année scolaire de manière à relier et à stimuler la production locale (alimentation scolaire utilisant la production locale)</i>
<i>Effet direct stratégique 3: Les populations et les communautés en situation d'insécurité alimentaire exposées à des chocs climatiques et à d'autres risques vivant dans les zones ciblées, bénéficient de moyens</i>	Les petits exploitants ciblés (niveau 2) bénéficient de l'appui apporté à la chaîne de valeur qui augmente leur accès aux débouchés commerciaux grâce aux liens établis avec le secteur privé et les programmes	<i>Activité 5: Fournir un soutien aux moyens d'existence et à l'adaptation au changement climatique aux groupes ciblés au moyen de la gestion intégrée des risques et de</i>

<i>d'existence résilients et de systèmes alimentaires durables toute l'année</i>	d'alimentation institutionnels.	<i>liens avec les débouchés commerciaux</i>
Sénégal PSP 2025 - 2029		
<i>Effet direct 2 du plan stratégique de pays: D'ici à 2029, l'état nutritionnel des populations exposées au risque de malnutrition et des enfants d'âge scolaire vivant dans les zones ciblées s'améliore, ce qui contribue au renforcement du capital humain</i>	Produit 3.1: Les garçons et les filles d'âge scolaire accèdent plus facilement à des repas scolaires variés à base de produits locaux, notamment dans le cadre de l'alimentation scolaire utilisant la production locale lorsque c'est possible, et à des activités complémentaires conçues pour améliorer la nutrition, la santé et la sécurité alimentaire et faciliter un enseignement de qualité.	<i>Activité 3: Fournir aux écoliers des repas scolaires variés utilisant la production locale</i>
<i>Effet direct 3 du plan stratégique de pays: D'ici à 2029, les communautés, les individus et les acteurs des systèmes alimentaires vivant dans les zones ciblées exposées à des chocs et à des facteurs de perturbation tirent profit d'écosystèmes restaurés, de moyens d'existence résilients, de régimes alimentaires améliorés et de systèmes alimentaires plus durables</i>	Produit 4.2: Les acteurs du système alimentaire, en particulier les jeunes et les femmes, sont dotés de moyens d'existence décentes pérennes et de capacités renforcées qui leur permettent de produire des denrées alimentaires sans danger pour la santé, abordables et nutritives, et accèdent plus facilement aux marchés, notamment au marché de l'alimentation scolaire utilisant la production locale.	<i>Activité 4: Fournir aux individus, aux communautés et aux acteurs des filières alimentaires, en particulier les femmes et les jeunes, un appui aux moyens d'existence à dimension nutritionnelle, ainsi que des services d'adaptation aux aléas climatiques et de financement du risque</i>

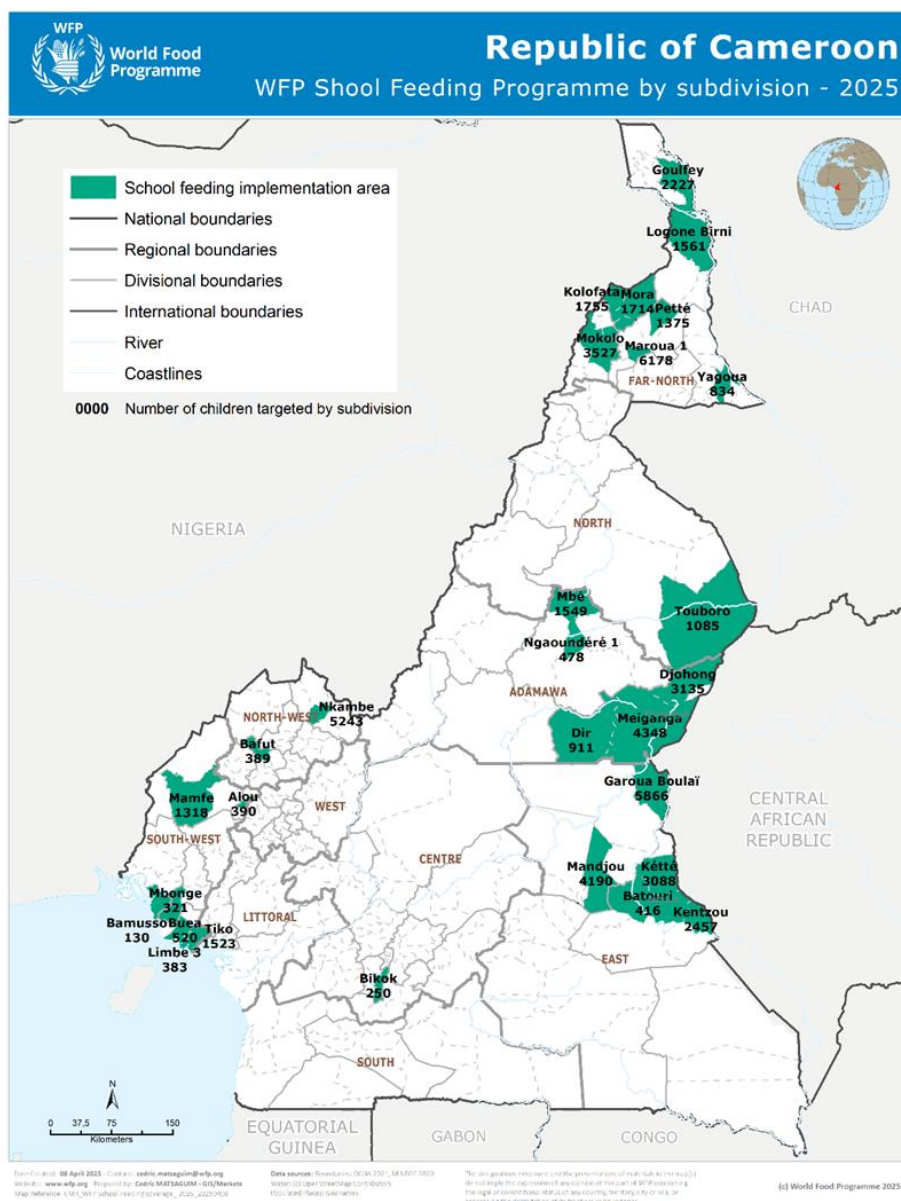
Récapitulatif des extrants et effets pour chaque composante de 2022 à 2025

Voir [fichier Excel](#) séparé

Annexe 2. Cartes

Carte du Bénin

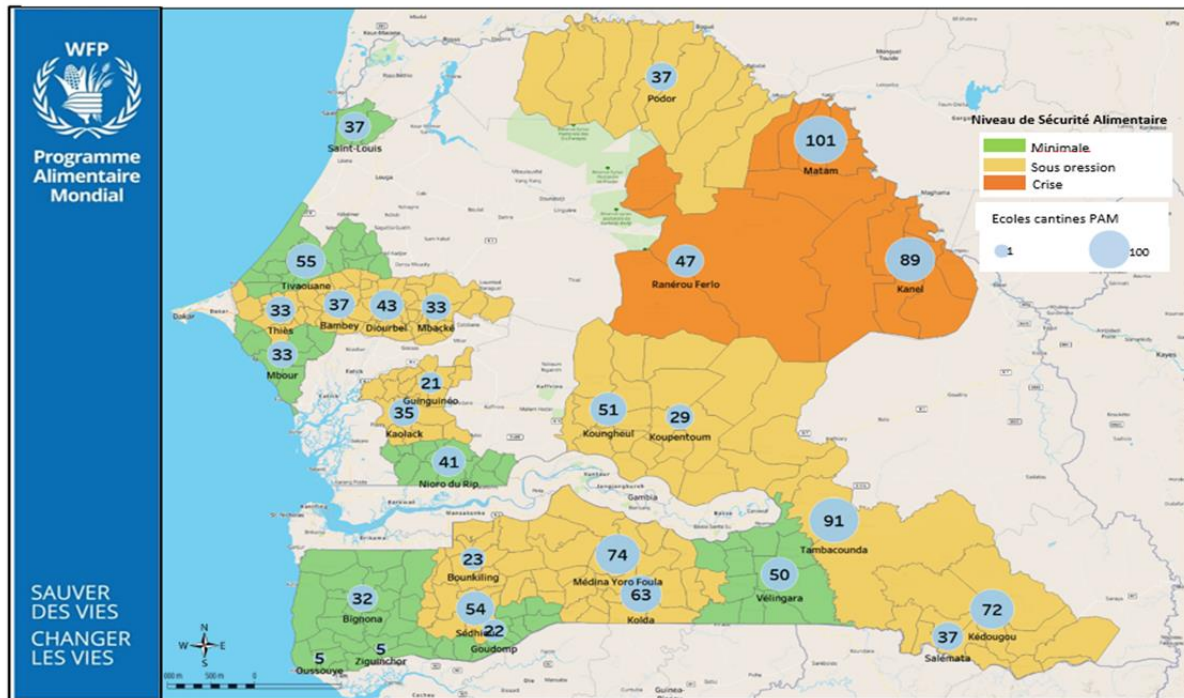
Carte du Cameroun – Zones d'appui aux cantines scolaires



Carte du Sénégal – Cantines scolaires appuyées par le PAM

Cartographie (croisée) : insécurité alimentaire¹ et assistance du PAM en cantines scolaires (plan de l'année scolaire 2022/2023)

¹ Cadre Harmonisé (Mars 2022)



Annexe 3. Calendrier détaillé

	Étapes, produits livrables et chronologie	Niveau d'effort	Temps total requis pour cette étape	Dates
Étape 1 – Préparation				
Unité d'évaluation régionale (UER)	Préparation de l'ébauche des termes de référence	5 jours	2 semaines	1-15 avril
Gestionnaires de l'évaluation de chaque pays	Examen documentaire, ajouts de compléments dans les termes de référence	5 jours	2 semaines	15-25 avril
UER	Harmonisation de l'ébauche des termes de référence et partage avec le pair au niveau d'OEV pour contrôle qualité	2 jours	1 semaine	28-30 avril
Bureau de l'évaluation (OEV)	Assurance qualité par le pair au niveau d'OEV	1 jour	7 jours	7-19 mai
Groupe de référence de l'évaluation (GRE)	Examen des termes de référence provisoires et commentaires sur ces derniers	1 jour	7 jours	7-19 mai
GGE	Révision des termes de référence provisoires d'après les commentaires reçus du pair d'OEV et du GRE et envoi des termes de référence finaux à la présidence du comité d'évaluation	2 jours	3 jours	20-22 mai
GGE	Soumission de la demande de financement auprès du Fonds de contingences pour l'évaluation	1 jour	1 jour	22 mai
UER	Lancement du processus de recrutement	0,5 jour	0,5 jour	26 mai
Présidence du comité d'évaluation	Validation des termes de référence finaux et partage avec le groupe de référence de l'évaluation et les principales parties prenantes	0,5 jour	1 semaine	26-30 mai
GGE	Examen des propositions d'évaluation/entretiens et recommandation de sélection de l'équipe	3 jours	10 jours	16-25 juin

Présidence du comité d'évaluation	Validation de l'équipe d'évaluation sélectionnée.	0,5 jour	2 jours	26-27 juin
OEV	Embauche de l'équipe d'évaluation	1 jour	3 semaines	30 juin – 11 juillet
Étape 2 – Démarrage				
Équipe d'évaluation	Examen documentaire des documents clés.	5 jours	2 semaines	13-25 juillet
GGE/équipe	Séances d'information pour la mise en route, avec le soutien de l'unité régionale d'évaluation si besoin	5 jours	2 semaines	27 juillet – 8 août
Équipe d'évaluation	Rédaction du rapport de démarrage provisoire	8 jours	3 semaines	11-29 août
GGE et DEQS	Examen d'assurance qualité de premier niveau du rapport de démarrage provisoire au moyen de la liste de contrôle	2 jours	1 semaine	1-5 septembre
Équipe d'évaluation	Révision du rapport de démarrage provisoire d'après les retours reçus	2-3 jours	1 semaine	8-12 septembre
Unité régionale d'évaluation	Examen d'assurance qualité de deuxième niveau du rapport de démarrage provisoire	2-3 jours	1 semaine	15-19 septembre
Équipe d'évaluation	Révision du rapport de démarrage provisoire d'après les retours reçus	2 jours	1 semaine	22-26 septembre
GGE	Partage du rapport de démarrage révisé avec le groupe de référence de l'évaluation	0,5 jour	0,5 jour	29 septembre
Groupe de référence de l'évaluation	Examen du rapport de démarrage provisoire et commentaires sur ce dernier	1 jour	2 semaines	29 septembre – 10 octobre
GGE	Consolidation des commentaires	0,5 jour	0,5 jour	13 octobre
Équipe d'évaluation	Révision du rapport de démarrage provisoire d'après les retours reçus et envoi du rapport final révisé	3 jours	1 semaine	14-21 octobre
GGE	Examen du rapport de démarrage final et envoi au comité d'évaluation pour approbation	2 jours	1 semaine	22-28 octobre
Présidence du comité d'évaluation	Validation du rapport de démarrage final et partage des informations avec le groupe de référence	1 semaine	1 semaine	29-31 octobre

Cameroun

Étape 3 – Collecte des données (durée totale: recommandée – 0,75 mois; moyenne – 1 mois)				
Équipe d'évaluation	Préparation du terrain (revue bibliographique, adaptation des outils de collecte de données, planification des visites, etc.)			Octobre 2025
Équipe d'évaluation	Collecte de données	18 jours	2.5 semaines	18 novembre – 5 décembre
Équipe d'évaluation	Séance de debriefing (bilan de sortie) en fin de mission dans le pays	1	1 jour	5 décembre
Étape 4 – Élaboration des rapports (durée totale: recommandée – 2,75 mois; moyenne – 5,8 mois)				
Équipe d'évaluation	Rapport d'évaluation provisoire	3 semaines	4 semaines	8 décembre 2025 – 9 janvier 2026
GGE et DEQS	Examen d'assurance qualité de premier niveau du rapport de d'évaluation provisoire au moyen de la liste de contrôle	2-3 jours	1 semaine	12-16 janvier 2026
Équipe d'évaluation	Révision du rapport d'évaluation provisoire d'après les retours reçus	5 jours	1 semaine	19-23 janvier
Unité régionale d'évaluation	Examen d'assurance qualité de deuxième niveau du rapport d'évaluation provisoire	2-3 jours	1 semaine	26-30 janvier
Équipe d'évaluation	Révision du rapport d'évaluation provisoire d'après les retours reçus	2-3 jours	1 semaine	2-6 février
GGE	Partage du rapport d'évaluation révisé avec le groupe de référence de l'évaluation	0,5 jour	0,5 jour	9 février
Groupe de référence de l'évaluation	Examen du rapport d'évaluation provisoire et commentaires sur ce dernier	2-3 jours	2 semaines	9-20 février
Équipe d'évaluation	Présentation et discussion des constats, conclusions et recommandations de l'évaluation (atelier virtuel)	0,5 jour	1 jour	18 février
GGE	Consolidation des commentaires reçus	0,5 jour	0,5 jour	23 février
Équipe d'évaluation	Révision du rapport d'évaluation provisoire d'après les retours reçus	2-3 jours	1 semaine	24 février – 2 mars
GGE	Examen du rapport d'évaluation final révisé et envoi au comité	2-3 jours	1 semaines	3-6 mars

	d'évaluation pour approbation			
Présidence du comité d'évaluation	Validation du rapport d'évaluation final et partage avec le groupe de référence de l'évaluation et les principales parties prenantes.	1 jour	1 semaine	9-13 mars
Étape 5 – Diffusion (durée totale: recommandée – 1 mois; moyenne – 1,9 mois)				
Présidence du comité d'évaluation	Préparation de la réponse de la direction	5 jours	4 semaines	16 mars – 10 avril
OEV	Publication du rapport d'évaluation final et de la réponse de la direction	0,5 jour	3 semaines	13-30 avril

Sénégal

Étape 3 – Collecte des données				
Equipe d'évaluation	Préparation du terrain (revue bibliographique, finalisation matrice d'évaluation, adaptation des outils de collecte de données, planification des visites, etc.)			Avril 2026
Équipe d'évaluation	Collecte de données	18 jours	18 jours	5-22 Mai
Équipe d'évaluation	Séance de debriefing (bilan de sortie) en fin de mission dans le pays	1	1 jour	22 mai
Étape 4 – Élaboration des rapports				
Équipe d'évaluation	Rapport d'évaluation provisoire	3 semaines	4-5 semaines	Fin juin
GGE et DEQS	Examen d'assurance qualité de premier niveau du rapport de d'évaluation provisoire au moyen de la liste de contrôle	2-3 jours	1 semaine	
Équipe d'évaluation	Révision du rapport d'évaluation provisoire d'après les retours reçus	5 jours	1 semaine	Mi-juillet
Unité régionale d'évaluation	Examen d'assurance qualité de deuxième niveau du rapport d'évaluation provisoire	2-3 jours	1 semaine	

Équipe d'évaluation	Révision du rapport d'évaluation provisoire d'après les retours reçus	2-3 jours	1 semaine	Fin juillet
GGE	Partage du rapport d'évaluation révisé avec le groupe de référence de l'évaluation	0,5 jour	0,5 jour	Fin juillet
Groupe de référence de l'évaluation	Examen du rapport d'évaluation provisoire et commentaires sur ce dernier	2-3 jours	4 semaines	Fin août
Équipe d'évaluation	Présentation et discussion des constats, conclusions et recommandations de l'évaluation (atelier virtuel)	0,5 jour	1 jour	Début septembre
GGE	Consolidation des commentaires reçus	0,5 jour	0,5 jour	
Équipe d'évaluation	Révision du rapport d'évaluation provisoire d'après les retours reçus	2-3 jours	1 semaine	
GGE	Examen du rapport d'évaluation final révisé et envoi au comité d'évaluation pour approbation	2-3 jours	1 semaine	Mi-septembre
Présidence du comité d'évaluation	Validation du rapport d'évaluation final et partage avec le groupe de référence de l'évaluation et les principales parties prenantes.	1 jour	1 semaine	Fin septembre
Étape 5 – Diffusion				
Présidence du comité d'évaluation	Préparation de la réponse de la direction	2-3 jours	3 semaines	Fin octobre 2026
OEI	Publication du rapport d'évaluation final et de la réponse de la direction	0,5 jour	3 semaines	Fin novembre 2026

Bénin

Étape 3 – Collecte des données				
Équipe d'évaluation	Préparation du terrain (revue bibliographique, finalisation matrice d'évaluation, adaptation des outils de collecte de données, planification des visites, etc.)			Septembre 2026
Équipe d'évaluation	Collecte de données	18 jours	18 jours	Octobre
Équipe d'évaluation	Séance de debriefing (bilan de sortie) en fin de mission dans le pays	1	1 jour	
Étape 4 – Élaboration des rapports				
Équipe d'évaluation	Rapport d'évaluation provisoire	3 semaines	4-5 semaines	Fin novembre
GGE et DEQS	Examen d'assurance qualité de premier niveau du rapport de d'évaluation provisoire au moyen de la liste de contrôle	2-3 jours	1 semaine	
Équipe d'évaluation	Révision du rapport d'évaluation provisoire d'après les retours reçus	5 jours	1 semaine	
Unité régionale d'évaluation	Examen d'assurance qualité de deuxième niveau du rapport d'évaluation provisoire	2-3 jours	1 semaine	
Équipe d'évaluation	Révision du rapport d'évaluation provisoire d'après les retours reçus	2-3 jours	1 semaine	Fin décembre 2026
GGE	Partage du rapport d'évaluation révisé avec le groupe de référence de l'évaluation	0,5 jour	0,5 jour	Début janvier 2027
Groupe de référence de l'évaluation	Examen du rapport d'évaluation provisoire et commentaires sur ce dernier	2-3 jours	2 semaines	Janvier 2027
Équipe d'évaluation	Présentation et discussion des constats, conclusions et recommandations de l'évaluation (atelier virtuel)	0,5 jour	1 jour	
Gestionnaire de l'évaluation	Consolidation des commentaires reçus	0,5 jour	0,5 jour	
Équipe	Révision du rapport d'évaluation provisoire d'après les retours reçus	2-3 jours	1 semaine	

d'évaluation				
Gestionnaire de l'évaluation	Examen du rapport d'évaluation final révisé et envoi au comité d'évaluation pour approbation	2-3 jours	1 semaine	Fin janvier 2027
Présidence du comité d'évaluation	Validation du rapport d'évaluation final et partage avec le groupe de référence de l'évaluation et les principales parties prenantes.	1 jour	1 semaine	Début février
Étape 5 – Diffusion				
Présidence du comité d'évaluation	Préparation de la réponse de la direction	2-3 jours	3 semaines	Fin février
OEV	Publication du rapport d'évaluation final et de la réponse de la direction	0,5 jour	3 semaines	Fin mars 2027

Résumé et diffusion régionaux

Étape 6 – Résumé multi-pays				
	Préparation du résumé	12 jours	3 semaines	Mars 2027
GGE et DEQS	Examen d'assurance qualité de premier niveau du résumé multi-pays provisoire au moyen de la liste de contrôle	2-3 jours	1 semaine	Fin mars 2027
Équipe d'évaluation	Révision du résumé multi-pays provisoire d'après les retours reçus	5 jours	1 semaine	Début avril
Unité régionale d'évaluation	Examen d'assurance qualité de deuxième niveau du résumé multi-pays provisoire	2-3 jours	1 semaine	Mi-avril
Équipe d'évaluation	Révision du rapport d'évaluation provisoire d'après les retours reçus	2-3 jours	1 semaine	Fin avril
GGE	Partage du résumé multi-pays révisé avec le groupe de référence de l'évaluation	0,5 jour	0,5 jour	Fin avril
Groupe de référence de l'évaluation	Examen du résumé multi-pays provisoire et commentaires sur ce dernier	2-3 jours	2 semaines	Mi-mai

Gestionnaire de l'évaluation	Consolidation des commentaires reçus	0,5 jour	0,5 jour	
Équipe d'évaluation	Révision du résumé multi-pays provisoire d'après les retours reçus	2-3 jours	1 semaine	
GGE	Examen du résumé multi-pays final révisé et envoi au comité d'évaluation pour approbation	2-3 jours	1 semaine	Fin mai 2027
Présidence du comité d'évaluation	Validation du résumé multi-pays final et partage avec le groupe de référence de l'évaluation et les principales parties prenantes.	1 jour	1 semaine	Fin mai 2027
Étape 7 – Diffusion régionale				
Équipe d'évaluation	Atelier d'apprentissage régional	2 jours	1 semaine	Mi-mai 2027
OEV	Publication du résumé multi-pays final	0,5 jour	3 semaines	Fin mai 2027

Annexe 4. Comité d'évaluation

[Voir la [note technique relative au comité d'évaluation](#)]

138. Mission et rôle: Le comité d'évaluation vise à assurer 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/la gestionnaire de l'évaluation dans la prise de décisions, l'examen des documents provisoires (termes de référence, rapports de démarrage et d'évaluation) et au moment de les soumettre pour validation à la direction du bureau de pays, ou à son adjoint(e), qui présidera le comité.

139. Composition: Le comité d'évaluation se composera des membres suivants du personnel:

- Direction des bureaux de pays (Directeur ou Directeur Adjoint)
- Gestionnaires de l'évaluation de chaque bureau de pays
- Chargés de programme cantines scolaire
- Chargés des achats (procurement)
- Unité d'évaluation régionale du Bureau de l'évaluation (Secrétariat du Comité d'évaluation)

Étape de l'évaluation et tâche collaborative	Niveau d'effort requis estimé en jours	Dates provisoires
Étape de préparation • Sélection et établissement des membres du groupe de référence de l'évaluation. • Examen des termes de référence provisoires révisés préparés par le/la gestionnaire de l'évaluation. • Validation des termes de référence finaux. • Validation de l'équipe et du budget définitifs de l'évaluation.	1 jour	Mai 2025
Étape de démarrage • Partage d'informations auprès de l'équipe d'évaluation concernant l'objet de l'évaluation. • Orientation de la conception de l'évaluation en discutant avec les évaluateurs. • Aide à la sélection des sites pour les visites de terrain selon des critères de sélection. • Examen du rapport de démarrage provisoire révisé. • Validation du rapport de démarrage final.	2 jours	Juillet - octobre 2025
Étape de collecte de données • Informateurs clés: réponse aux questions d'entretien. • Facilitation de l'accès à des sources d'informations et de données contextuelles et aux parties prenantes. • Participation à des réunions d'information à la fin des missions sur le terrain. • Soutien à l'équipe à travers la clarification des problématiques/lacunes émergentes, et élaboration de solutions connexes.	2 jours	Bénin : Novembre 2025 Cameroun : Mars-avril 2026 Sénégal : Septembre-octobre 2026
Étape d'analyse et d'élaboration des rapports	2 jours	Bénin : Décembre 2025 à février 2026

• Examen du rapport d'évaluation final après le processus d'assurance qualité mené par l'équipe d'évaluation et le/la gestionnaire de l'évaluation. • Validation du rapport d'évaluation final.		Cameroun : Mai-juillet 2026 Sénégal : Novembre 2026 à Janvier 2027
Étape de diffusion et de suivi • La direction décide d'approuver, d'approuver partiellement ou de ne pas approuver les recommandations, en justifiant sa décision. • Exécution de la préparation de la réponse de la direction aux recommandations de l'évaluation.	2 jours	Bénin : Mars-avril 2026 Cameroun : Août-septembre 2026 Sénégal : Février-mars 2027
Résumé régional et diffusion	1 jour	Mars-mai 2027

Annexe 5. Groupe de référence de l'évaluation

[Voir la [note technique relative au groupe de référence de l'évaluation](#)]

140. **Mission et rôle:** Le groupe de référence de l'évaluation est un groupe consultatif qui fournit des conseils et des retours au/à la gestionnaire et à l'équipe d'évaluation à certaines étapes clés du processus. Constitué au cours de la phase de préparation, il est obligatoire dans le cadre de toutes les évaluations décentralisées.

141. La mission générale 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, sa composition et ses activités sont fondées sur les principes suivants:

- **Transparence:** Faire en sorte que les parties prenantes concernées restent impliquées et informées lors des étapes clés permet de garantir la transparence de l'ensemble du processus d'évaluation.
- **Appropriation et utilisation:** La participation des parties prenantes favorise l'appropriation du processus et des produits de l'évaluation, ce qui peut ensuite influencer 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.

Composition

Bureau de pays pour le Bénin	Fonction
Membres du Comité d'évaluation	• DCD • Chargé VAM et gestionnaire de l'évaluation • Chargé de programme cantines scolaires • Chargé de logistique (point focal achats)
Autres membres du Groupe de référence de l'évaluation	• Chef de programme • Associé S&E • Chargé de logistique • Associé programme (Natitingou) • Associé programme (Kandi) • Assistant programme (Bohicon) • Chargé du renforcement des capacités et gestion des connaissances • Associé de programme nutrition • Conseiller genre • Chargé de programme - innovations • Assistant programme SAMS • Assistant de programme (Kandi) • ANAN • MEMP • Ambassade du Royaume des Pays Bas • Fondation Choitrans • DEDRAS • CARITAS • SIAN'SON • GRASID • GRAIB • CREDEL • CEBEDES

	• FADeC • Direct Aid • Catholic Relief Services (CRS)
Bureau de pays pour le Cameroun	Fonction
Membres du Comité d'évaluation	• DCD • Chargé de S&E, Gestionnaire de l'évaluation • Chargé de Programme Genre, Protection et Cantine scolaire • Chargé de Programme Education • Responsable achat et logistique
Autres membres du Groupe de référence de l'évaluation	• Chef de programme • Chef Unité RAM • Chef Unité RAM a.i • Chargé de Programme Genre, Protection et Cantine scolaire • Chargé de Programme Education • Responsable achat et logistique • Chargé de programme Résilience • Chargé de programme Nutrition • Chargé des Partenariats • Chef de Bureau Adamaoua • Cheffe de Bureau Extrême-Nord • Cheffe de Bureau Nord-Ouest • Cheffe de Bureau Sud-Ouest • Chef de Bureau Est • Directrice des activités Post et Peri Scolaire (MINEDUB/DPPS) • Education Can not Wait (ECW) • Banque Mondiale • Gouvernement/PULCCA • Ambassade de France • Ambassade du Japon • Plan International • CARITAS Kumba • Women's Agricultural and Rural Development Association (WARDA) • International Medical Corps (IMC) • School Meals Coalition
Bureau de pays pour le Sénégal	Fonction
Membres du Comité d'évaluation	• Directeur de pays • Gestionnaire de l'évaluation • Chef de l'opération cantines scolaires • Responsable des achats
Autres membres du Groupe de référence de l'évaluation	• Chef de programme • Chargé RAM • Chargé de programmes cantines scolaires • Chargé de programme CBT et Nutrition • Chargé assurance agricole et information climatique • Chargé de programme résilience • Partenariats • DCAS • DGPSN • Ministère de l'Agriculture • Ambassade du Canada • Ambassade du Luxembourg • Ambassade de Monaco • Banque Islamique de Développement • CounterPart International (CPI) • Groupe de Recherche et de Réalisations pour le Développement Rural (GRDR) • Groupe des Amis de l'Alimentation Scolaire (GAASS) • Réseau des Parlementaires pour l'Alimentation Scolaire
Bureau régional	Nom

Membres du Groupe de référence de l'évaluation	• Conseiller régional pour les cantines scolaires • Conseiller régional pour la résilience • Conseiller régional pour la nutrition • Conseiller régional genre • Responsable régional de la chaîne d'approvisionnement • Conseiller régional système alimentaires • Conseiller régional protection sociale
Siège	Nom
Membres du Groupe de référence de l'évaluation	• Chargés d'évaluation, Unité Alimentation Scolaire

Calendrier de collaboration du groupe de référence de l'évaluation et délais

Étape de l'évaluation et tâche collaborative	Niveau d'effort requis estimé en jours	Dates provisoires
Étape de préparation • Examen des termes de référence provisoires et commentaires sur ces derniers. • Selon qu'il convient, fourniture de retours sur les questions d'évaluation. • Détermination des documents sources utiles à l'équipe d'évaluation. • Participation aux réunions en présentiel et à distance.	1 jour	Mai 2025
Étape de démarrage • Réunions avec l'équipe d'évaluation pour discuter de la façon dont cette dernière peut concevoir une évaluation réaliste/pratique, pertinente et utile. • Identification des principales parties prenantes et facilitation de dialogues avec ces dernières pour les entretiens. • Détermination de la documentation et des données, et accès à ces dernières. • Aide à la sélection des sites à visiter sur le terrain, en fonction des critères établis par l'équipe d'évaluation dans le rapport de démarrage. • Examen du rapport de démarrage provisoire et commentaires sur ce dernier.	2 jours	Juillet – septembre 2025
Étape de collecte de données • Informateur clé: réponse aux questions d'entretien. • Fourniture de sources d'informations et facilitation de l'accès aux données. • Participation à la réunion d'information de l'équipe à la fin de sa mission sur le terrain.	2 jours par pays	Cameroun : Novembre-décembre 2025 Sénégal : Avril 2026 Bénin : Octobre 2026
Étape d'analyse et d'élaboration des rapports • Examen du rapport d'évaluation provisoire et commentaires sur ce dernier mettant l'accent sur l'exactitude, la qualité et l'exhaustivité des résultats, et établissant des liens avec les conclusions et les recommandations.	2 jours par pays ; 1 jour résumé multi-pays	Cameroun : Février 2026 Sénégal : Août 2026 Bénin : Janvier 2027 Résumé multi-pays : Mai 2027
Étape de diffusion et de suivi	1 jour par pays ; 1	Cameroun : Avril 2026 Sénégal : Novembre

• Diffusion du rapport final en interne et en externe, selon qu'il convient. • Diffusion des résultats auprès des unités, organisations, réseaux et dans le cadre d'événements. • Contribution à la réponse de la direction et à la mise en œuvre de cette dernière.	jour résumé multi- pays	2026 Bénin : Avril 2027 Résumé multi-pays : Mai 2027
--	----------------------------------	--

Annexe 6. Bibliographie

PAM global

Bénin

Cameroun

Sénégal

[A compléter pour chaque pays]

Annexe 7. Acronymes et abréviations

AGVSAN	Analyse Globale de la Vulnérabilité de la Sécurité Alimentaire et nutritionnelle
ANAN	Agence nationale pour l'alimentation et la nutrition
ANCB	Association Nationale des Communes du Bénin
BID	Banque islamique de développement
BSAFE	Formation en ligne de sensibilisation à la sécurité (BC Safety Assured For Everyone)
CBT	Transferts monétaires digitalisés (Cash Based Transfer)
CE	Comité d'évaluation
CNDN	Conseil National de Développement de la Nutrition
COVID-19	Coronavirus Disease 2019
DCAS	Division des Cantines Scolaires
DEQS	Service externe d'appui à la qualité (Decentralised Evaluation Quality Support -
DEQAS	Système d'assurance qualité des évaluations décentralisées (Decentralised Evaluation Quality Assurance System)
DGPSN	Délégation Générale à la Protection Sociale et à la Solidarité Nationale
DSS	Département de la sûreté et de la sécurité (Security and safety department)
EHCVM	Enquête Harmonisée sur les Conditions de Vie des Ménages
EVS	Espérance de vie scolaire
FAO	Organisation des Nations unies pour l'alimentation et l'agriculture (Food and Agriculture Organization of the United Nations)
FIDA	Fonds international de développement agricole
GGE	Groupe de gestion de l'évaluation
GNUE	Groupe des Nations Unies pour l'Evaluation
GRE	Groupe de référence de l'évaluation
GIZ	Agence de coopération internationale allemande pour le développement (Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit)
HGSF+	Production locale des cantines scolaires plus (Home Grown School Feeding Plus)
INSTAD	Institut National de la Statistique et de la Démographie

LTA	Contrat de longue durée (Long Term Agreement)
MEMP	Ministère des Enseignements Maternel et Primaire
MINADER	Ministère de l'Agriculture et du Développement rural
MINEDUB	Ministère de l'Education de Base
MINPROFF	Ministère de la Promotion de la Femme et de la Famille
MSAS	Ministère de la Santé et de l'Action Sociale,
MSP	Ministère de la Santé Publique
MT	Métrique tonnes
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Economiques
ODD	Objectifs de Développement Durable
OMS	Organisation Mondiale de la Santé
ONG	Organisation non gouvernementale
OEV	Bureau de l'évaluation (Office of Evaluation)
PiASN	Programme intégré d'Alimentation Scolaire et de Nutrition
PNASI	Programme National d'Alimentation Scolaire Intégré
PNCS	Programme National de Cantines Scolaires
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
PPG	Division des politiques et orientations de programme (Programme Policy and Guidance Division)
PPGR	Service pour le climat et la résilience (PPG Climate and Resilience Service)
PPGS	Service pour les repas scolaires et la protection sociale (PPG School Meals and Social Protection Service)
PSP	Plan Stratégique de Pays
PULCCA	Projet d'Urgence de Lutte Contre l'Insécurité Alimentaire
RCO	Bureau du Coordinateur Résident (Resident Coordinator Office)
SABER	Approche systémique pour de meilleurs résultats en matière d'éducation (Systems Approach for Better Education Results)
SSAFE	Approches sûres et sécurisées des environnements de terrain (Safe and Secure Approaches to Field Environments)
TBS	Taux Brut de Scolarisation
TdC	Théorie de changement
UER	Unité d'évaluation régionale

UNCT	Groupe des Nations Unies pour le développement durable (United Nations Country Teams)
UNFPA	Fonds des Nations unies pour la population (United Nations Population Fund)
UNICEF	Fonds d'urgence international des Nations unies pour l'enfance (United Nations International Children's Emergency Fund)
WACARO	Bureau régional pour l'Afrique de l'Ouest et du Centre (West and Central Africa Regional Office)
WARDA	Association des femmes pour l'agriculture et le développement rural (Women's Agricultural and Rural Development Association)

Bureaux pays du Bénin, Cameroun et Sénégal

Programme alimentaire mondial

Via Cesare Giulio Viola 68/70,
00148 Rome, Italie – Tél.: +39 06 65131

wfp.org/independent-evaluation