



Organisation des Nations Unies
pour l'alimentation et
l'agriculture

Bureau de l'évaluation

Evaluation à mi-parcours du Programme Conjoint des Nations Unies au Cap Vert «Soutien à la Sécurité Alimentaire et à la Nutrition Scolaire » UNJP/CVI/042/UNJ

Rapport final

Juillet 2014

Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture

Bureau de l'Evaluation (OED)

Ce rapport est disponible en version numérique sur: <http://www.fao.org/evaluation>

Les appellations employées dans ce produit d'information et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) aucune prise de position quant au statut juridique ou au stade de développement des pays, territoires, villes ou zones ou de leurs autorités, ni quant au tracé de leurs frontières ou limites. La mention de sociétés déterminées ou de produits de fabricants, qu'ils soient ou non brevetés, n'entraîne, de la part de la FAO, aucune approbation ou recommandation desdits produits de préférence à d'autres de nature analogue qui ne sont pas cités.

Les opinions exprimées dans ce produit d'information sont celles du/des auteur(s) et ne reflètent pas nécessairement les vues ou les politiques de la FAO.

© FAO 2013

La FAO encourage l'utilisation, la reproduction et la diffusion des informations figurant dans ce produit d'information. Sauf indication contraire, le contenu peut être copié, téléchargé et imprimé aux fins d'étude privée, de recherches ou d'enseignement, ainsi que pour utilisation dans des produits ou services non commerciaux, sous réserve que la FAO soit correctement mentionnée comme source et comme titulaire du droit d'auteur et à condition qu'il ne soit sous-entendu en aucune manière que la FAO approuverait les opinions, produits ou services des utilisateurs.

Toute demande relative aux droits de traduction ou d'adaptation, à la revente ou à d'autres droits d'utilisation commerciale doit être présentée au moyen du formulaire en ligne disponible à www.fao.org/contact-us/licence-request ou adressée par courriel à copyright@fao.org.

Pour plus ample information sur ce rapport, contacter:

Directeur, OED
Viale delle Terme di Caracalla 1, 00153
Rome, Italie
Courriel: evaluation@fao.org

Remerciements

L'équipe de l'évaluation finale du « Programme Conjoint des Nations Unies au Cap Vert UNJP/CVI/042/UNJ «Soutien à la Sécurité Alimentaire et à la Nutrition Scolaire» remercie toutes les personnes et institutions qui ont contribué de près ou de loin au bon déroulement de la mission.

Composition de l'équipe d'évaluation

Consultants

- Mme Emilia Venetsanou, experte en Sécurité Alimentaire et Nutritionnelle et évaluation, chef d'équipe;
- Mme M. Teresa de Jesus Fernandes, experte en Sciences d'Education, spécialité Évaluation, membre de l'équipe;
- Mme Edith Pereira, experte en Nutrition e alimentation, membre de l'équipe.

Bureau de l'Evaluation de la FAO

- Mme Luisa Belli, fonctionnaire en évaluation

Table des matières

Abréviations.....	v
Résumé exécutif.....	vi
1 Introduction.....	12
1.1 Antécédents et objectifs de l'évaluation.....	12
1.2 Méthodologie de l'évaluation.....	12
1.3 Défis et opportunités.....	13
2 Contexte du Programme.....	14
2.1 Les défis du contexte socio-économique.....	14
2.2 Le Programme Nationale d'Alimentation Scolaire.....	15
2.3 Le cadre de l'assistance des NU.....	16
3 Analyse de la conception et de l'approche du projet.....	17
3.1 Stratégie du Programme.....	17
3.2 Clarté et cohérence du cadre logique.....	18
4 Analyse du processus de mise en œuvre.....	21
4.1 Gestion du programme.....	21
4.2 Gestion de ressources financières.....	24
4.3 Efficience et efficacité des arrangements institutionnels y compris la participation des gouvernements.....	27
4.3.1 <i>Efficience et efficacité de l'assistance technique des agences participantes.....</i>	<i>27</i>
4.3.2 <i>Engagement du Gouvernement et son appui au programme.....</i>	<i>29</i>
5 Analyse des résultats et contribution aux objectifs établis.....	30
5.1 Réalisations au niveau des produits et effets.....	30
5.2 Analyse des tendances.....	35
5.3 Parité hommes-femmes.....	39
5.4 Développement des capacités.....	40
5.5 Approche fondée sur les droits de l'homme / DH.....	40
5.6 Partenariats et alliances.....	42
6 Analyse selon les critères d'évaluation.....	42
6.1 Pertinence.....	42
6.2 Efficience.....	43
6.3 Efficacité.....	44
6.4 Durabilité.....	45
6.5 Impact.....	46
7 Conclusions et recommandations.....	47
7.1 Conclusions.....	47
7.2 Recommandations.....	49

Annexes (voir fichiers séparés)

Annexe 1.	Termes de Référence
Annexe 2.	Profil de consultantes
Annexe 3.	Bibliographie et liste de documents examinés
Annexe 4.	Rencontres réalisés entre le 6 à 28 de Janvier 2014
Annexe 5.	Matrice de Produits du programme
Annexe 6.	Outils de l'évaluation
Annexe 7.	Matrice du progrès dans l'exécution des composantes et sous-composantes du Programme
Annexe 8.	Programme Indicatif de Coopération (PIC) – LUX
Annexe 9.	Instruments de GAR

Abréviations

ARAP	Autorité Régulatrice des Achats Publics
ARFA	Agence de Régulation et Supervision des Produits Pharmaceutiques et Alimentaires
AT	Assistance Technique
CAD	Comité de l'Aide au Développement
CL	Cadre Logique
CNSAN	Conseil National de la Sécurité Alimentaire et Nutritionnelle
CP	Comité de Pilotage (du Programme)
CT	Comité Technique (du Programme)
DECRP	Stratégie de Croissance et de Réduction de la Pauvreté
DHAA	Droit Humain à l'Alimentation Adéquate
DGPOG	Direcção-Geral do Planeamento, Orçamento e Gestão
ESAN	Stratégie Nationale de Sécurité Alimentaire et Nutritionnelle
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'Agriculture et l'Alimentation
FAOR	Bureau de la Représentation de la FAO (au Cap Vert)
FICASE	Fondation Cap Verdienne d'Action Sociale Scolaire (auparavant ICASE)
FPMIS	Field Programme Management Information System (système de gestion de l'information sur le programme de terrain)
GAR	Gestion Axée sur les Résultats
ICASE	Institut Cap Verdien d'Action Sociale Scolaire (actuellement FICASE)
INIDA	Institut National de Recherche pour le Développement Rural
IUE	Institut Universitaire de l'Education
MDR	Ministère du Développement Rural
MED	Ministère de l'Education
MS	Ministère de la Santé
NU	Nations Unies
OCDE	Organisation pour la Coopération et le Développement Economique
OED	Bureau de l'Évaluation de la FAO
OMS	Organisation Mondiale de la Santé
PAM	Programme Mondiale pour l'Alimentation
PANSAN	Plan d'Action Nationale de Sécurité Alimentaire et Nutritionnelle
PC	Comité de Programme
PC	Programme Conjoint
PIC	Programme Indicatif de Coopération
PNAE	Programme National d'Alimentation Scolaire
PNCE	Programme National des Cantines Scolaires
PNSA	Plan National de Sécurité Alimentaire 2007-2011
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
POP	Procédures Opérationnelles Standardisées (manipulation des aliments)
SACE	Système de Suivi et Evaluation des Cantines Scolaires (du FICASE)
SAN	Sécurité Alimentaire et Nutritionnelle
SE	Suivi et Evaluation
SNSAN	Secrétariat National de la Sécurité Alimentaire et Nutritionnelle
ToC	Table de Matières
UNDAF	Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement
UNDG	Groupe des Nations Unies pour le Développement
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'enfance
UNJP	Programme Conjoint des Nations Unies

Résumé exécutif

Informations sur l’Evaluation

ES1. Ce résumé présente le rapport de l’évaluation externe à mi-parcours du Programme Conjoint des Nations Unies «UNJP/CVI/042/UNJ - Soutien à la Sécurité Alimentaire et à la Nutrition Scolaire», conçu pour assister le Gouvernement du Cap Vert dans la réorientation et la consolidation de son Programme National d’Alimentation Scolaire (PNAE). Le Programme a été signé en Janvier 2011 pour une durée prévue de 4 ans et sa clôture est prévue en Janvier 2015. Le budget du Programme est de 5,611,080 USD, entièrement financé par le Grand-Duché du Luxembourg.

ES2. L’objectif de l’Evaluation, selon les termes de mandat (Annexe 1 du rapport d’évaluation) est de fournir «une analyse indépendante et rigoureuse sur l’état d’avancement du Programme Conjoint UNJP/CVI/042/UNJ et sur la qualité des produits achevés, ainsi que des recommandations visant l’amélioration de sa performance et facilitant à la fois l’atteinte des résultats escomptés et la consolidation des progrès réalisés avant l’achèvement du Programme».

ES3. Une équipe de trois expertes indépendantes (une consultante internationale et deux consultantes nationales) a conduit l’évaluation et a réalisé la mission d’évaluation dans le pays, du 06/01/2014 au 24/01/2014. Durant cette mission plusieurs rencontres et réunions ont été réalisées avec les différentes parties prenantes nationales et internationales du Programme, ainsi que des visites de terrain dans certaines écoles des îles de Santiago et de Sao Vicente. Des réunions pour la restitution et la socialisation des données se sont tenues à plusieurs reprises et une session de «debriefing» finale a eu lieu à la fin de la mission.

Principaux constats de l’Evaluation

ES4. Selon le Document du Programme Conjoint «Soutien à la Sécurité Alimentaire et à la Nutrition Scolaire» (UNJP/CVI/042/UNJ), l’option stratégique du Programme est «d’aider le Gouvernement à prendre des décisions stratégiques pour accompagner la prise en main totale de ces programmes par les institutions nationales». Huit institutions sont principalement impliquées dans le Programme, dont quatre Agences des NU (FAO, PAM, OMS, UNICEF) et quatre institutions nationales (Ministères de l’Education/MED, Min. du Développement Rural /MDR, Min. de la Santé / MS, et la FICASE). Les quatre Agences NU sont censées travailler dans un cadre commun d’interventions, sous la coordination de la FAO (agence leader).

ES5. L’Evaluation a permis de confirmer que le Gouvernement voit le Programme comme un instrument important pour la définition d’une politique nationale en matière d’Alimentation Scolaire, bâtie sur des données techniques consolidées, à leur tour fondées sur un processus d’expérimentation rigoureuse et un débat substantiel concernant les différents modèles et solutions possibles.

ES6. Dans la mesure où le Programme n’a véritablement commencé à développer ses activités et à obtenir les premiers produits qu’à partir de la moitié de l’année 2012, il est encore trop tôt pour en apprécier les effets. L’Evaluation a constaté des démarches positives quant à la collaboration et à la participation des différents partenaires nationaux dans le Programme mais a également constaté que de nombreux acteurs n’ont pas encore été

réellement impliqués, c'est le cas des Municipalités, des Associations de Producteurs, des ONG locales ainsi que d'autres partenaires de la société civile (par exemple: les associations des parents). L'Evaluation a permis d'identifier certains points faibles qui vaut la peine de corriger, tels qu'une complémentarité insuffisante entre les composantes, des lacunes méthodologiques dans la structuration et le suivi des Projets-pilote, l'adoption de modèles d'achat locaux pas toujours bien adaptés à la réalité locale.

ES7. Face à un contexte complexe, à cause de la transversalité de l'action et du nombre élevé des parties prenantes, la gestion du Programme se caractérise par la difficulté de systématisation et de capitalisation des acquis et par une orientation prioritaire vers les activités. Le « Cadre de Suivi des Résultats », prévu dans le Programme, n'est pas encore opérationnel et les rapports périodiques du Programme ne permettent pas de mesurer d'une façon objective les progrès du Programme quant aux résultats attendus.

ES8. L'Evaluation a constaté des faiblesses du point de vue de la coordination et de la gestion du programme liées aux difficultés rencontrées par la FAO à jouer d'une manière efficace son rôle de coordination du Programme. Aucune évidence ne prouve que les Agences des NU impliquées dans le Programme aient périodiquement soumis leurs rapports techniques et financiers à la Coordination du Programme et les lignes décisionnelles du Programme, surtout pour ce qui concerne les décisions stratégiques, ne sont pas très claires.

ES9. De plus, les données budgétaires et les dépenses montrent un faible taux d'exécution (30%) du budget en Janvier 2014¹, compte tenu de la date initialement prévue pour la fin du Programme en Janvier 2015.

ES10. En terme de durabilité, on constate la nécessité d'avoir une politique et une stratégie, en matière d'Alimentation Scolaire s'harmonisant avec la Stratégie de Croissance et de Réduction de la Pauvreté (DECRP) et avec la Stratégie Nationale de la Sécurité Alimentaire et Nutritionnelle / ESAN. L'ancrage institutionnel prévu du PNAE dans l'ESAN donnerait une cohérence politique au programme, et l'attribution au CNSAN de la fonction d'entité coordinatrice intersectorielle constituerait une réponse à l'épineuse question institutionnelle. Toutefois, les modalités de coordination sont encore à identifier, à régler et à consolider.

ES11. FICASE, l'institution actuelle de référence pour l'exécution du PNAE, montre encore des aspects-clé que le Programme n'a pas suffisamment adressés, comme par exemple la nécessité de concevoir et de mettre en œuvre un Système efficace pour le Suivi et l'Evaluation en mesure de répondre aux défis actuels du PNAE. L'amélioration continue des compétences des ressources humaines impliquées aux différents niveaux du PNAE, reste l'un des facteurs essentiels pour assurer la durabilité du Projet qu'il faut continuer à poursuivre.

ES12. La prise en charge financière du PNAE par le Gouvernement depuis l'année 2010 et la création d'une ligne budgétaire pour le Programme dans le budget du Ministère de l'Education (MED) en 2009, constituent des éléments substantiels pour assurer la viabilité financière du PNAE. Toutefois, dans une situation macro-économique caractérisée par un déficit croissant du budget national et par la nécessité de réduire les dépenses publiques, les thèmes de la viabilité économique et de l'efficacité du Programme restent d'actualité.

¹ En juin 2014 le taux d'exécution était de 40%

Conclusions

ES13. Le Gouvernement du Cap-Vert est en train de mettre en œuvre un modèle de Programme d'alimentation scolaire (PNAE) visant le renforcement de l'éducation nutritionnelle et sanitaire, l'amélioration qualitative et substantielle des repas scolaires par des aliments frais, et la promotion de filières agricoles locales, censées fournir aux écoles des produits frais et de qualité. Dans ce contexte, le Gouvernement demande au Programme UNJP/CVI/042/UNJ de fournir des éléments techniques et méthodologiques, reposant sur des modèles expérimentés de façon rigoureuse dans le pays, pour que des décisions politiques, appropriées et durables soient prises par le Gouvernement en matière d'alimentation scolaire. C'est dans ce défi que se situe toute la pertinence du Programme ainsi que sa difficulté de réalisation

ES14. La transversalité du PNAE se reflète dans le Programme, qui compte sur la participation de quatre institutions nationales (MED, MDR, MS, FICASE) et de quatre agences des Nations Unies (FAO, OMS, PAM, UNICEF), dans le contexte du Programme « One UN » (Unis dans l'Action, « Delivering as One »). Cependant, cette approche pertinente pose des problèmes de coordination, tant au niveau national que parmi les agences des NU (voir Rec. 3).

ES15. Face à la complexité du contexte institutionnel et des contenus, et compte tenu des résultats actuellement obtenus, la possibilité d'obtenir des résultats durables, d'ici à la fin des opérations (dans 12 mois), semble peu réaliste. Cette conclusion, liée au fait que le taux d'exécution financière à la date de janvier était de l'ordre de 30% (12/2013), pourrait justifier une prolongation du Programme, sans coûts supplémentaires. Toutefois, l'Évaluation juge que cette option devrait être précédée d'un exercice de révision, faisant l'objet de la principale recommandation (Recommandation 1).

ES16. L'adoption de projets-pilote, en tant qu'instrument de recherche-action pour l'expérimentation de solutions et de modèles alternatifs, est sans aucun doute une intuition fertile du projet, qui doit être absolument cultivée et améliorée. Les projets-pilote ont néanmoins, besoin d'être améliorés dans leur conception (définition des hypothèses et des variables, modélisation) et leur mise en œuvre (suivi et systématisation des données). Cette question revêt une importance particulière dans la modélisation des achats locaux et des achats publics, où le Programme devrait explorer des approches moins centralisées et moins restreintes, tels que les achats de proximité pouvant offrir des opportunités économiques aux petits producteurs et commerçants locaux, surtout les femmes rurales (voir Rec. 6)

ES17. Le programme doit encore construire des espaces et des instruments assurant une participation réelle et efficace de toutes les parties prenantes sur le terrain, telles que les municipalités, les associations des producteurs et les différents groupes organisés de la Société Civile..

ES18. L'Évaluation a conclu qu'une participation plus large des partenaires nationaux, actuels et potentiels, ainsi que la prise en charge nationale des démarches de mise au point et de révision du Programme, en conformité avec la Déclaration de Paris, comme cela est préconisé dans les Recommandations, sont les conditions indispensables pour assurer l'efficacité du Programme ainsi que sa stratégie de sortie.

Recommandations

Recommandation 1: Au Bureau du Coordinateur Résident du Système des Nations Unies au Cap Vert, aux Agences NU², au Bailleur de Fonds, au MIREX, MED, MDR, MS et FICASE- sur la révision et réorientation du Programme.

L'Évaluation recommande de réaliser dans un court délai (3 mois) un exercice approfondi de révision et réorientation stratégique du Programme, conduit sous le leadership du Gouvernement, au plus haut niveau décisionnel possible, avec l'appui des NU. Cela impliquerait la responsabilité de la partie nationale dans la définition des TdR de l'exercice de révision et de la modalité de sa mise en œuvre, ainsi que dans sa validation finale.

Le Gouvernement pourra faire appel à une assistance pour la facilitation et/ou au secrétariat de l'exercice en utilisant les ressources financières du Programme. L'Évaluation recommande que le CNSAN (le Conseil national de sécurité alimentaire et nutritionnelle) et le SNSAN (Secrétariat national de sécurité alimentaire et nutritionnelle) soient directement impliqués dans l'exercice de révision.

Pour la mise en œuvre de la Recommandation 1, l'Évaluation suggère que la révision souhaitée se réalise autour de la mise à jour et l'amélioration du Cadre des résultats du Programme, pour offrir l'opportunité d'un langage partagé et d'une discussion ouverte et transparente sur les priorités, les ressources disponibles et les responsabilités. Plus particulièrement, on suggère les actions suivantes :

- a. Harmoniser le cadre des résultats et le cadre de suivi du Programme afin de définir un seul cadre de référence, clair et cohérent, indiquant la séquence logique des différents niveaux hiérarchiques et des résultats, les indicateurs (valeurs de base et cibles), les hypothèses subjacentes. Pour cela, il est conseillé d'utiliser le format standardisé et proposé par le PNUD,³ s'alignant sur les principes de l'UNDG et du CAD/OCDE ;
- b. Sur la base d'un cadre harmonisé et partagé des résultats, conduire une révision réaliste vérifiant la possibilité d'achèvement des résultats attendus, d'ici à la fin du Programme prévue en janvier 2015;
- c. Sur la base du point précédent, identifier de manière réaliste les résultats réalisables, et leur donner la priorité dans le Plan de travail d'ici à la fin du Programme;
- d. Identifier les résultats partiellement viables et définir des valeurs cibles moins ambitieuses;
- e. Identifier les résultats n'étant pas encore en cours de réalisation ou étant moins pertinents, et considérer l'option de les supprimer, de façon à se concentrer sur les priorités;
- f. Sur la base de la priorisation des résultats, mentionnés aux points précédents, élaborer un Plan de travail (PdT) et un Calendrier d'achèvement des résultats d'ici à la fin du Programme, ainsi qu'un Plan de dépenses qui soit cohérent avec le PdT (Budgétisation du PdT);
- g. Mettre en œuvre le système de Suivi et Evaluation (SE) du programme, ainsi que le Suivi financier, tout en se basant sur le Cadre logique arrêté, le PdT et le Calendrier d'achèvement, à l'aide d'outils appropriés tel que le Tableau de bord (Cahier de

² Il s'agit des Agences des NU parties prenantes du UNJP 042.

³ Voir Annexe 9, le cadre de Plan de Travail Annuel avec le Cadre de Suivi, proposé dans le Guide du PNUD, UNDG et DAC/OECD « Guide de la Planification, du Suivi et de l'Évaluation Axés sur les Résultats du Développement », PNUD, 2009 http://web.undp.org/evaluation/handbook/french/documents/PME-Handbook_Fr.pdf.

bord), qui sera évalué périodiquement (tous les 4 mois) pendant des réunions de SE du Comité de pilotage du Programme;

- h. Sur la base des points précédents, analyser la nécessité d'une prolongation de la durée du Programme (sans coûts supplémentaires) pour une période de 6 à 12 mois.

L'Évaluation considère que l'information du Programme concernant les produits achevés, les activités et les modèles mis en œuvre, doit être améliorée et systématisée. La Recommandation 2 aborde cet aspect.

Recommandation 2: A la Coordination du Programme, aux Agences NU, au Bureau du Coordinateur Résident du Système des Nations Unies au Cap Vert sur la mise au point / systématisation de la documentation et des acquis

L'Évaluation recommande de développer un exercice interne de mise au point et de systématisation de la documentation et des produits en vue d'une meilleure compréhension des scénarios et des modèles mis en œuvre jusqu'à ce jour. Ce travail a été entamé pendant l'évaluation à mi-parcours. Cet exercice devrait se faire sur une durée de 2-3 semaines maximum et le travail individuel de chaque agence devrait alimenter et converger dans une archive commune auprès de la Coordination qui soit accessible à tous. Cet exercice repose sur le cadre actuel des résultats du Programme.

Le Programme Conjoint s'inscrit dans le « Standard Administrative Arrangement » et les règles de fonctionnement établies pour la gestion des projets financés par le «Fonds de Transition» du «One UN». Néanmoins, les tâches de coordination de la FAO sont rendues difficiles par un cadre institutionnel et de gestion complexe. La Recommandation 3 touche cet aspect.

Recommandation 3: Au Bureau du Coordinateur Résident du Système des Nations Unies au Cap Vert et à la FAOR sur la Coordination du Programme

L'Évaluation recommande que la Coordination du Programme, toujours sous la responsabilité de la FAO en tant qu'agence leader, soit renforcée en ligne avec les principes de l'initiative «Unis dans l'Action» et placée au niveau de l'Unité de cohérence du Bureau des NU au Cap-Vert.

Le cadre institutionnel du Programme est complexe à cause de l'intervention directe de plusieurs parties prenantes nationales (MED, MDR, MS, FICASE). La mission a pu confirmer que, selon la volonté politique du Gouvernement, le PNAE s'insérerait dans le Plan national d'action pour la sécurité alimentaire et nutritionnelle (PANSAN). De plus, dans un contexte en évolution, et en ligne avec les efforts du Gouvernement pour l'harmonisation et la non-prolifération des structures institutionnelles, le Conseil national de sécurité alimentaire et nutritionnelle (CNSAN), et son Secrétariat national de sécurité alimentaire et nutritionnelle (SNSAN), devraient représenter les organes intersectoriels de coordination et d'intégration des politiques sectorielles du SAN, y compris le PNAE.

Recommandation 4: A la Coordination du Programme, aux Agences NU, au Bureau du Coordinateur Résident du Système des Nations Unies au Cap Vert et au MIREX, MED, MDR, MS et FICASE sur la Coordination et l'Encadrement Institutionnel du Programme

L'Évaluation recommande que l'assistance du Programme s'insère dans le cadre de la coordination et l'intégration intersectorielle du CNSAN et que le CNSAN soit représenté au Comité de pilotage du Programme à travers son Secrétariat (SNSAN).

La gestion et les mécanismes de suivi et de contrôle du budget devraient être plus efficaces et plus efficaces.

Recommandation 5: Au Bureau du Coordinateur Résident du Système des Nations Unies au Cap Vert, au Gouvernement (MIREX) et au Bailleur de Fonds sur le reliquat du PAM

L'Évaluation recommande que le Programme Conjoint développe un mécanisme plus efficace et efficace de suivi du progrès dans le décaissement des fonds de chaque agence, pouvant permettre d'obtenir l'information en temps réel sur la situation financière du programme. .

Le PNAE se veut, d'un côté, promoteur de l'insertion et de la cohésion sociale et, de l'autre, moteur des secteurs économiques – comme les filières de production agricole, le commerce et les services – et de l'insertion dans l'économie formelle, d'acteurs jusqu'ici relégués dans l'économie informelle. Compte tenu du «Modèle Capverdien», envisageant un saut qualitatif, comme condition de durabilité, les Projets-pilote sont un instrument central du Programme, dans le but de trouver de nouveaux modèles et des solutions alternatives pour rendre l'économie locale et l'insertion plus dynamiques, à travers le marché institutionnel représenté par les écoles. Les projets-pilote doivent être améliorés dans leur méthodologie, ainsi que dans la planification, la réalisation et le suivi de la mise en œuvre, car au moment de l'Évaluation, les variantes/alternatives à tester sont limitées et contraignantes.

Recommandation 6: A la FAOR, à la FICASE et au MDR sur les Projets-pilote

L'Évaluation recommande que les Projets-pilote se poursuivent jusqu'à la fin du Programme, sous forme d'initiatives de recherche-action sur le terrain, sans augmenter leur quantité et sans étendre les modèles à une plus grande échelle. Cela permettra d'accumuler encore plus d'éléments d'analyse et d'obtenir une réflexion plus solide et fondée.

L'Évaluation suggère de corriger les lacunes méthodologiques dans la conception et la mise en œuvre des Projets-pilote. De plus, il est hautement souhaitable d'élargir le nombre des variantes à tester dans le but de construire des propositions alternatives. Le Programme devrait aussi explorer des approches moins centralisées comme les achats de proximité, qui peuvent générer des opportunités économiques aux petits producteurs et commerçants locaux, surtout les femmes rurales.

Au niveau de la conception et de la mise en œuvre des Projets-pilote, il faut adopter une approche participative (Recherche - Action - Formation), en prêtant une attention particulière à la parité de genre et au rôle des femmes dans la sécurité alimentaire et nutritionnelle, et en assurant une ouverture à un plus grand nombre de parties prenantes sur le terrain, en ligne avec les « directives volontaires à l'appui de la concrétisation progressive du Droit Humain à une Alimentation Adéquate dans le contexte de la sécurité alimentaire nationale », ratifiées par le Cap-Vert.

1 Introduction

1.1 Antécédents et objectifs de l'évaluation

1. Le Programme Conjoint des Nations Unies «UNJP/CVI/042/UNJ - Soutien à la Sécurité Alimentaire et à la Nutrition Scolaire», d'ici auparavant appelé « le Programme », a été conçu pour assister le Gouvernement du Cap Vert dans la réorientation et consolidation de son Programme National d'Alimentation Scolaire (PNAE). Le Programme combine l'expertise de quatre agences des NU, notamment la FAO, l'OMS, le PAM et l'UNICEF, et s'inscrit dans l'initiative « Unis dans l'Action » (One UN), dont le Cap Vert est l'un des huit pays pilotes.

2. Le Programme a été signé en Janvier 2011 pour une durée prévue de 4 ans et sa clôture est prévue en Janvier 2015. Le budget du Programme est de dollars E.-U 5.611.080, entièrement financé par le Grand-Duché du Luxembourg.

3. L'objectif de l'évaluation à mi-parcours est de fournir « une analyse indépendante et rigoureuse sur l'état d'avancement du Programme Conjointe UNJP/CVI/042/UNJ et la qualité des produits achevés, autant que des recommandations visant à améliorer sa performance et faciliter l'atteinte des résultats escomptés et la consolidation des progrès réalisés avant l'achèvement du Programme». ⁴

4. Plus en particulier, l'évaluation devait :

- Évaluer les progrès réalisés en vue de l'atteinte des produits et résultats attendus;
- Identifier les problèmes liés à la mise en œuvre du Programme;
- Identifier les points forts et les faiblesses du Programme et les leçons à tirer;
- Evaluer si les conditions pour la durabilité institutionnelle, technique et financière du Programme sont assurées;
- Formuler des recommandations sur les mesures éventuelles à prendre pour améliorer la mise en œuvre du Programme.

5. Une équipe de trois expertes indépendantes, dont une consultante internationale et deux consultantes nationales, a réalisé l'évaluation, y compris une mission au Cap Vert, dans la période janvier-mars 2014.⁵ Le Bureau de l'Évaluation a coordonné, appuyé et assuré le contrôle de qualité du rapport, au nom de toutes les agences de Nations Unies concernées. Ceci est le brouillon final de l'évaluation, qui intègre les commentaires préliminaires des agences participantes au Programme et qui est circulé à toutes les parties prenantes pour commentaires et suggestions.

1.2 Méthodologie de l'évaluation

6. L'Évaluation a adopté une approche consultative et transparente avec les parties prenantes internes et externes, tout au long du processus d'évaluation et selon les normes et standards de l'UNEG.⁶ La triangulation des données et des informations rassemblées, y incluses les visions et perceptions des différents partenaires institutionnels et individuels, a été l'instrument principal pour leur validation.

⁴ Voir les Termes de Référence de l'Évaluation à l'Annexe 1.

⁵ Les profils des consultants se trouvent à l'Annexe 2.

⁶ Groupe d'Évaluation des Nations Unies.

7. Environ 130 partenaires, y inclue informateurs clés, parties prenantes et participants dont 82 au niveau décentralisé et communautaire, ont activement participé au processus d'évaluation à travers des entretiens semi-structurés, individuels ou de group. L'équipe s'est appuyée sur des listes de questions-type et des guides spécifiques préparée pour l'évaluation, y inclus des questionnaires et des fiches. La constitution interdisciplinaire de l'équipe, sa bonne expérience du secteur et sa connaissance de la réalité du pays, a permis de bien profiter aussi de l'observation directe, lors des brèves visites sur le terrain, observation qui a été systématiquement utilisée, enregistrée et triangulée pendant les réunions institutionnelles. L'Evaluation a aussi examiné une vaste gamme de documents, soit à caractère stratégique, relativement aux politiques et programmes des secteurs concernés, soit inhérents à la gestion et aux opérations du projet.

8. La mission sur le terrain entre le 6 et le 24 Janvier 2014, a compris:

- Coordination continue avec les Agences des Nations Unies impliquées dans le Programme, en vue de l'organisation de la mission et de leur appropriation de l'exercice d'évaluation;
- Entretiens individuels et de groupe, à plusieurs reprises avec l'équipe du Programme;
- Entretiens individuels et de groupe, à plusieurs reprises, avec tous les principaux partenaires du Programme;
- Réunions et entretiens au plus haut niveau dans les Ministères responsables du Programme, notamment avec la Ministre de l'Education (MED) et la Ministre du Développement Rural (MDR);
- Réunions et entretiens, à plusieurs reprises, avec le bailleur de fond (Chargé d'Affaires a.i. de l'Ambassade du Grand-Duché de Luxembourg au Cap Vert) et la Coordinatrice Résidente des Nations Unies au Cap Vert;
- Visites sur le terrain, entretiens et réunions dans 4 écoles dans l'île de Santiago et 7 dans l'île de Sao Vicente, dont 8 en milieu urbain et péri-urbain, et 3 en milieu rural, avec les bénéficiaires directs et indirects du Programme: professeurs, gérants des cantines, cuisinières, élèves, parents, agents économiques locaux, représentants des municipalités;
- Réunions de dévolution et socialisation des données à plusieurs reprises. Cette approche graduelle s'est avérée nécessaire à cause de la complexité du sujet et du nombre considérable des intervenants directs.⁷ Par exemple, le «debriefing» final a été précédée par une réunion interne des agences des NU, incluant «One UN» et la Coordinatrice Résidente, et a été suivie par une ultérieure réunion, où les possibles recommandations ont été discutées et testées.

9. L'Evaluation, tout en s'alignant avec les principes de transparence et d'indépendance, a vérifié avec toutes les parties prenantes, y inclus au niveau plus haut des Ministères concernés et avec le bailleur de fonds, l'opportunité, la pertinence, la faisabilité et l'acceptation potentielle des recommandations d'ordre stratégique et institutionnel.

1.3 Défis et opportunités

10. L'Evaluation s'est mesurée avec des défis importants qui, à un certain degré, ont pu se transformer en des opportunités. Plus spécifiquement:

⁷ La session de « debriefing » finale a compté sur la présence de plus de 40 personnes.

- L'expérience dans l'évaluation d'un Programme Conjoint dans le contexte « Unis dans l'Action » (Delivering as One) est encore assez limitée. En plus, le Programme est caractérisé par sa transversalité (multi-secteur et multi-institutionnel) et complexité. Ces faits, néanmoins, ont constitué une grande opportunité d'apprentissage pour toutes les parties prenantes, y compris l'équipe d'évaluation;
- Même si le Programme avait mis à disposition de l'équipe de la documentation, il a pris du temps avant que celle-ci ne soit mieux structurée selon les requêtes et sollicitations de l'équipe de l'Evaluation. Sous requête de la coordination du Programme et du conseiller technique du PAM, l'équipe a fourni des instruments pour la structuration de l'information (matrices de produits, et des moments clés du programme), qu'ont été remplis par l'équipe du Programme Conjoint du Programme, et se trouvent dans l'annexe du rapport d'évaluation. Dans ce sens, la mission a déclenché une dynamique positive d'appropriation de l'évaluation par la Coordination du Programme et s'est montré une opportunité pour l'amélioration graduelle des instruments de coordination et gestion ; aussi, l'information sollicitée à plusieurs reprises à la Fondation Cap Verdienne d'Action Sociale Scolaire (FICASE) été mise à disposition à la fin de la mission au Cap Vert; ces difficultés et retards ont conditionné le travail de l'équipe, car pas toutes les données reçues n'ont pu être triangulées et utilisées comme base solide d'évidence ;
- L'absence d'un système de suivi suffisamment structuré au sein du Programme a difficulté davantage la progression de l'Evaluation.

2 Contexte du Programme

2.1 Les défis du contexte socio-économique

11. Les progrès considérables du Cap Vert dans la plupart de ses indicateurs socio-économiques a été à la base de la promotion du pays parmi les Pays avec Revenu Intermédiaire (PRI) en 2008. Le taux de pauvreté a baissé dans le pays de 49% (1990) à 27% (2007), mais il est encore très haut dans le milieu rural (44%) et chez les femmes-chefs de famille (33%).⁸

12. Le Plan National de Sécurité Alimentaire 2007-2011 (PNSA) indique que, dans le milieu rural, 5% des enfants souffrent de malnutrition aigüe, 22% de malnutrition chronique et 13% se trouve dans un état d'insuffisance pondérale. L'insécurité alimentaire touche 20% des familles rurales, dont 7% en forme sévère, et un 11% supplémentaire de familles sont à risque d'y tomber. Carences alimentaires coexistent avec problèmes nutritionnels dû à la mauvaise alimentation (ex. obésité).

13. Le Pays a récemment produit sa 3ème Stratégie de Croissance et de Réduction de la Pauvreté (DECRP III), pour la période 2012-2016, fortement orientée vers la croissance économique de certaines secteurs («clusters») considérés particulièrement prometteurs, parmi eux l'agriculture commercial (agrobusiness). Le Plan National de Sécurité Alimentaire (PANSAN) 2014–2016 a été tout récemment élaboré, basé sur la nouvelle Stratégie Nationale

⁸ La proportion de femmes-chefs de famille sur la totalité des familles capverdiennes est 48%. Parmi les familles pauvres, le pourcentage est 56%. (Données du Plan-cadre des Nations unies pour l'aide au développement, UNDAF du Cap Vert, 2012-2016).

de Sécurité Alimentaire (ESAN) horizon 2020, fondée sur le Droit Humain à l'Alimentation Adéquate (DHAA) et axée sur l'importance de l'agriculture familiale.

14. Pour l'exécution du PANSAN, un nouveau organigramme du Ministère du Développement Rural (MDR) a été défini, dans lequel un Conseil National de Sécurité Alimentaire et Nutritionnelle (CNSAN) et un Secrétariat National (SNSAN) sont prévus et déjà fonctionnants.⁹ Dans une perspective de moyen terme, le Gouvernement voit le CNSAN à un niveau interministériel. L'ancrage du Programme National d'Alimentation Scolaire (PNAE) dans le PANSAN est envisagé.

2.2 Le Programme Nationale d'Alimentation Scolaire

15. Le Programme d'assistance aux Cantines Scolaires (maintenant Programme Nationale d'Alimentation Scolaire, PNAE) existe au Cap Vert depuis 1979 et couvre actuellement la totalité des écoles primaires et jardins d'enfants publics.¹⁰ De son début, le Programme a reçu l'appui technique et financier du Programme Mondiale d'Alimentation (PAM), qui a entamé en 2007 un processus de transfert de responsabilité vers le Gouvernement, accompli avec succès dans l'année scolaire 2010-11, quand le Gouvernement a pris totalement en charge les couts du programme.

16. L'évaluation du Plan d'Action Nationale de Sécurité Alimentaire et Nutritionnelle 2007-2011 souligne la pertinence du PNAE pour la Sécurité Alimentaire et Nutritionnelle (SAN) du pays. Le Programme est actuellement inséré dans la Stratégie Nationale pour la Sécurité Alimentaire et Nutritionnelle Horizon 2020 (ESAN 2020). Le Plan d'Action National de Sécurité Alimentaire et Nutritionnelle 2014-2016 (PANSAN) inclut plusieurs actions dans le cadre de l'Alimentation Scolaire à être mises en œuvre sous la responsabilité de la FICASE.

17. Une première expérience de prise en charge du PNAE par le Gouvernement eut lieu à partir de 1996, mais, faute une stratégie et des orientations claires du côté du PAM et du Gouvernement, la relève ne fut pas possible comme prévue. La reprise de l'appui du PAM a eu lieu entre 2002 et 2004 et a conduit à une « phase de transition » (2007-2010) achevée par la prise en charge du PNAE par le Gouvernement, comme mentionné.¹¹

18. Un document produit en 2012 dans le cadre du Programme Conjoint¹² présente l'évolution du PNAE et identifie ses principales étapes, points critiques, leçons apprises et défis de la transition vers la complète prise en charge du PNAE par le Gouvernement. L'étude conclut que la définition du cadre politique et institutionnel du PNAE reste une question ouverte et prioritaire, ainsi comme son adaptation aux changements du contexte socio-économique.

19. Le PNAE a fait un long parcours et se trouve actuellement dans une phase importante d'évolution vers un modèle nationale taillé sur les nouvelles conditions du pays et ses politiques de réponse. Parmi elles, principalement, le DECRP III et l'ESAN. Le « Modèle

⁹ Loi Organique du MDR (B.O. Decreto Lei 10/2013).

¹⁰ Le PNAE est passé des 24.500 bénéficiaires du 1981 aux 86.000 enfants inclus dans le programme en 2011.

¹¹ "Transition road map" dans les documents en anglais.

¹² "Cape Verde : the transition to a national school feeding programme», M. Mirabile, Praia, 2012

Capverdien» envisage un saut qualitatif dans l'approche à l'Alimentation et Nutrition Scolaire, synthétisé dans l'énoncé «donner plus et mieux avec moins», qui se base sur une meilleure efficacité et efficacité de l'action publique, axée sur la transversalité et les synergies entre secteurs et institutions. Dans cette approche, le PNAE est vu comme un programme qui contribue: à l'amélioration de la qualité de l'éducation et de la sécurité alimentaire et nutritionnelle des élèves et leur familles; à la promotion de la santé à travers l'éducation alimentaire et nutritionnelle, l'insertion et la cohésion sociale: et au développement des filières agricoles et l'insertion dans l'économie formelle de nouveaux acteurs, comme les petits agriculteurs et les petits commerçants.¹³

2.3 Le cadre de l'assistance des NU

20. La coopération des agences du système des NU est définie par l'actuel Plan-cadre des Nations unies pour l'aide au développement (UNDAF) 2012-16, conçu pour appuyer la réalisation du DECRP III pour la même période (2012-16). Parmi les priorités exprimées par le Gouvernement dans le DECRP, l'UNDAF donne assistance directe dans trois domaines :

- i. la construction d'une économie dynamique, compétitive et viable à bénéfice de toute la population;
- ii. le développement et la cohésion sociale, et l'accès aux services basiques;
- iii. la consolidation de la démocratie et la bonne gouvernance. Les groupes sociaux particulièrement adressés par l'UNDAF sont : les enfants, la jeunesse et les femmes.

21. Cap Vert est l'un des huit pays pilotes de l'Initiative «Unis dans l'Action » («Delivering as One»), lancée dans huit pays volontaires par le Secrétaire Général en Janvier 2007, pour répondre d'une façon plus coordonnée aux défis du développement.¹⁴ Opérationnellement, le "Delivering as One" se traduit par quatre piliers: Un programme, Un leader, Un budget, et Un bureau.

22. L'action de l'ONU au Cap Vert est donc organisée en un Programme Unique (One UN Programme) 2008-2011, qui s'aligne sur les priorités du Gouvernement et comprend 10 sous-programmes, parmi lesquels le Programme Conjoint UNJP/CVI/042/UNJ. Chaque sous-programme prend en compte 5 thèmes transversaux : le genre, le renforcement des capacités, les droits de l'Homme, la communication pour le développement et le HIV/SIDA.

23. Au Cap Vert, le «One UN Programme» a été signé en Juillet 2008 par: le PNUD, la FAO, l'OMS, le PAM, l'UNFPA, l'UNICEF, le CNUCED, l'OMM, HABITAT, l'ONUSIDA, l'UNESCO/BREDA, l'UIT, l'OIT, l'ONU DC, l'ONUDI, le PNUE/Kenya, l'UNIFEM, et l'OIM. Afin d'assurer une gestion optimale de l'action, un système de gestion commune a été établi dans le cadre du One UN Programme, y compris la mise en place d'un Comité de Pilotage, dont la présidence se partage entre le Ministère d'Affaires Etrangères et le Coordinateur Résident des NU au Cap Vert et d'un fonds commun, le « Fond de Transition». Un système de suivi commun est prévu, permettant d'harmoniser l'assistance technique, les apports et méthodes de travail des agences participantes.

¹³ Le PNAE rentre dans le DECRP III comme un programme du Secteur «Capital Humain».

¹⁴ Les huit pays pilotes sont : l'Albanie, le Cap Vert, le Mozambique, le Pakistan, le Rwanda, la Tanzanie, l'Uruguay et le Viet Nam.

24. En outre, «la représentation des Nations Unies du Cap Vert est unique au monde en ce qu'elle est organisée en un Bureau Conjoint, représentant quatre agences des Nations Unies: le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD), le Fonds pour l'Enfance (UNICEF), le Fonds des Nations Unies pour la Population (UNFPA), et le Programme Alimentaire Mondiale (PAM) Ces agences sont en train de partager services d'opérations et d'appui comme approvisionnement, IT, ressources humaines et finances pour améliorer effectivement leurs services. Le Bureau Conjoint et 13 agences des Nations Unies (résident et non-résident) au Cap Vert partage un même endroit de travail au Cap Vert: la Maison des Nations Unies »^{15 16}.

3 Analyse de la conception et de l'approche du projet

3.1 Stratégie du Programme

25. Selon le Document du Programme Conjoint, l'option stratégique du Programme est «d'aider le Gouvernement à prendre des décisions stratégiques pour accompagner la prise en main total de ces programmes par les institutions nationales». Le Document insiste aussi sur le besoin de stratégies, de politiques et d'un cadre légal qui définit clairement les responsabilités institutionnelles, les mécanismes opérationnels et les priorités budgétaires.

26. L'Evaluation a permis de confirmer que le Gouvernement voit le Programme comme un instrument important pour la définition d'une politique nationale en matière d'Alimentation Scolaire, bâtie sur des données techniques consolidées, à leurs tours fondées sur un processus d'expérimentation rigoureuse et un débat substantiel autour de différents modèles et solutions possibles. Néanmoins, le Document n'analyse pas à fond les points forts et les points faibles du cadre institutionnel et de gestion existants, ce qui aurait permis mettre davantage en valeur ce qui existe et identifier les priorités et les besoins spécifiques d'assistance technique pour mieux cibler le Programme. Egalement, les hypothèses et les risques de la relève et prise en charge, ainsi comme une claire définition de la stratégie de sortie de l'assistance technique extérieur («exit strategy») sont peu discutés, voir absents dans le Document du Programme.

27. Le Programme attribue une importance spéciale à la mise en œuvre de différentes «projets pilote» pour tester et valider des propositions et innovations. Cependant, le Document ne donne pas d'indications méthodologiques suffisantes pour leur conception, réalisation et évaluation. Une « fiche d'orientation méthodologique des projets-pilote » aurait aidé à mieux définir ce genre d'initiatives, l'analyser et tester en vue d'une possible réplique. Cette carence a fortement influé sur la conception et mise en œuvre des projets-pilote.

28. Le Programme met aussi un fort accent sur les aspects de coordination dans la mise en œuvre et gestion du Programme, compte tenu que huit institutions sont impliquées. Celles-ci sont les quatre agences des NU - FAO, PAM, OMS, UNICEF ; la FICASE et trois

¹⁵ Document du Programme Conjoint des Nations Unies au Cap Vert Soutien à la Sécurité Alimentaire et à la Nutrition Scolaire, 01/2011, page 3.

¹⁶ Important de préciser que PAM ne fait plus partie du Bureau Conjoint du PNUD, UNFPA et UNICEF come il été le cas dans le Common Country Programme Document / CCPD 2006 – 2011. Aujourd'hui, le PAM intègre le programme conjoint, comme agence non résidente, à partir du bureau régional de Dakar.

ministères nationaux : le Ministère de l'Éducation (MED), le Ministère du Développement Rural (MDR), le Ministère de la Santé (MS).

29. Les agences NU sont censées travailler dans un cadre commun d'intervention. La FAO devrait assurer la coordination en étroite collaboration avec les autres trois agences.

30. Afin de renforcer l'efficacité du Programme, une coordination et synergie particulière est prévue avec le projet «CVE/075 - Santé scolaire et Cantines scolaires» mis en œuvre par Lux-Développement, agence de coopération luxembourgeoise financée par le Ministère des Affaires Extérieures du Luxembourg, qui est aussi le bailleur de fond pour le Programme Conjoint. Ces deux projets ont un Comité de Pilotage (CP) et un Comité Technique (CT) de coordination commun.

31. Il est prévu que le Comité de Pilotage unique des deux projets se réunisse au moins une fois par an sous la présidence de la FICASE avec la participation des représentants du MED, du MDR, du MS, du bailleur de fonds, le Ministère des Affaires Extérieures du Luxembourg, des quatre agences des NU et de l'Agence Luxembourgeoise de Coopération (Lux Développement). Aucune participation des partenaires locaux du PNAE est prévue dans le CP. Les fonctions du CP prévues dans le Document du Programme sont assez restreintes.

32. Un Comité Technique (CT) de coordination des deux programmes est également prévu, composé du personnel technique des mêmes institutions, dont au Comité de Pilotage, et qui est censé se réunir au moins une fois par trimestre. Le CT a comme objectif d'assurer la planification et le suivi de la mise en œuvre du Projet, identifier et mettre en œuvre toutes mesures susceptibles d'améliorer l'atteinte des résultats et de renforcer les institutions nationales partenaires, ainsi comme déléguer des tâches opérationnelles au Coordinateur du Programme, dont il assure la supervision.

33. La durée prévue sur 4 ans, ainsi que les ressources humaines et la dotation budgétaire, semblent en principe adéquates aux actions du Programme. La réalité de l'implémentation, discutée dans les chapitres suivants, indique que la complexité de l'action conjointe demande plus de temps pour l'achèvement des résultats attendus.

3.2 Clarté et cohérence du cadre logique

34. Dans l'approche de Gestion Axée sur les Résultats (GAR), le Cadre Logique (CL) ou Matrice du Cadre Logique, constitue le produit d'un processus de réflexion analytique qui comprend l'analyse des parties prenantes, l'analyse des problèmes, la fixation d'objectifs et le choix d'une stratégie.¹⁷ En fait, le cadre logique définit les relations de cause à effet entre ses différentes composantes. La cohérence de ces relations caractérise la qualité d'un cadre logique et est déterminante pour le cycle de programmation, suivi et réajustement d'un programme.

35. Le Document du Programme Conjoint identifie quatre problèmes principaux que le Programme devrait adresser,¹⁸ à savoir:

¹⁷ Voir annexe 9.

¹⁸ Ceux-ci correspondent à l'arbre à problèmes» ou «hiérarchie des problèmes» dans la méthodologie du CL.

- I. Difficultés pour assurer la continuité des repas scolaires après le retrait total du PAM en Septembre 2010, à la fois en termes financiers, mais aussi en terme de planification stratégique et de gestion logistique et administrative;
- II. Faible utilisation de produits locaux pour approvisionner les cantines scolaires et confusion concernant le rôle potentiel des produits locaux dans les cantines scolaires;
- III. Manque de stratégie et de soutien technique pour encadrer les jardins potagers scolaires, et faible utilisation de ces jardins comme outil pédagogique;
- IV. Manque de diversité alimentaire et faibles connaissances en nutrition.

36. Sur cette base, le Document du Programme vise à contribuer aux objectifs généraux de «maintenir les bons résultats en termes de scolarisation et augmenter la qualité de l'éducation, et d'améliorer la sécurité alimentaire et nutritionnelle des enfants scolarisés». Il identifie aussi quatre Objectifs Spécifiques (OS),¹⁹ sur la base desquels le Programme a structurés quatre composantes ou volets. Les OS définis sont:

1. L'accès des élèves des écoles primaires, filles et garçons, à un panier alimentaire équilibré dans les écoles et jardins d'enfants est maintenu et renforcé;
2. Des opportunités pour diversifier les repas scolaires avec des produits locaux et générer des opportunités économiques pour les producteurs locaux (femmes et hommes) sont identifiées et documentées;
3. Les connaissances et compétences des élèves du primaire en matière d'alimentation, et d'environnement sont renforcées par l'expansion et utilisation des jardins scolaires;
4. Les connaissances et compétences des élèves et personnel des écoles primaires en nutrition et hygiène alimentaire sont renforcées par l'intégration de la nutrition dans les programmes scolaires.

37. L'Évaluation considère que, bien qu'il existe une cohérence entre les problèmes identifiés et les objectifs arrêtés, l'Objectif Général du Programme, donc l'impact attendu, auquel les quatre OS devraient contribuer, n'est pas suffisamment bien explicité. Il faut noter qu'une analyse de la cohérence du cadre logique commence par l'identification de l'impact, ou bien la question «Pourquoi le Programme?». Dans la formulation actuelle, il ne ressort pas clairement si le Programme adresse principalement le problème de l'insécurité alimentaire des enfants moins favorisés, ou plutôt l'intégration de l'éducation nutritionnelle dans les écoles primaires, ou, encore, la promotion de la production agricole via la fourniture de produits alimentaires aux écoles. Bien que ces objectifs puissent être convergents, il aurait fallu expliquer l'impact ultime auquel on vise. Cette faiblesse dans la formulation du Cadre Logique impacte négativement sur la vision et la cohérence d'ensemble du Programme.

38. L'Évaluation a aussi noté que, à l'occasion de l'élaboration de la version provisoire de la «Stratégie Nationale de l'Alimentation Scolaire / PNAE 2012 – 2020», le Programme a dessiné un cadre des objectifs qu'apparemment actualise l'approche stratégique en question.²⁰ Néanmoins, ce cadre actualisé continue sans réponse à la question principale du but ultime et donc de l'impact du Programme. Sur la base des informations données par le Gouvernement à l'équipe, l'Évaluation a pu conclure que l'impact du Programme se situe au niveau de la Sécurité Alimentaire et Nutritionnelle, en cohérence avec la vision du Gouvernement qui veut

¹⁹ Les OS correspondent aux réalisations positives / arbre à solutions» dans la méthodologie du CL.

²⁰ Estratégia Nacional de Alimentação Escolar 2012-2020 (Draft 0).

le PNAE ancrée au Plan d'Action National de Sécurité Alimentaire et Nutritionnel (PANSAN) et à la Stratégie Nationale de Sécurité Alimentaire et Nutritionnelle (ESAN). L'Évaluation considère que ces nouveaux développements dans le contexte des stratégies nationales (policy making) permettent au Programme de gagner en cohérence et solidité. Ceci dit, la discussion et validation interne entre les parties prenantes sur le but ultime du Programme, et des indicateurs d'impact qu'on poursuit, se pose comme étape incontournable pour la bonne réussite de l'initiative.

39. Pour chacun des quatre Objectifs Spécifiques envisagés, le Programme identifie une série de Résultats, pour un total de dix-neuf Résultats attendus. Ces résultats sont explicités dans le Document de Programme dans un cadre appelé « Cadre de résultats et d'activités, par agence » qui détaille les Activités correspondantes et en identifie l'Agence responsable. Les Résultats attendus se réfèrent principalement au renforcement institutionnel (élaboration de stratégies et politiques, définition de normes, mécanismes et procédures, conception de curricula formatifs), à la mise en œuvre de projets-pilotes et des modèles pour tester les stratégies, à la consolidation de systèmes de suivi et à programmes de formation et renforcement des capacités au niveau central et décentralisé.

40. Un certain nombre des Résultats attendus sont formulés au niveau des Effets ou Outcomes, par exemple les Résultats de 1.1 à 1.3, encore que d'autres sont formulés au niveau de Produits ou Outputs, par exemple les Résultats 1.4 et 1.5. Ceci génère une certaine confusion dans l'appréciation du progrès fait dans son ensemble par le Programme dans sa démarche vers les OS, car le progrès au niveau des produits ne se traduit pas nécessairement par un progrès dans les effets.

41. De toute manière, sans doute les défis quantitatifs et qualitatifs qui découlent de la mise en œuvre du Cadre des Résultats sont complexes, dû au fait que la plupart de ces résultats se situe dans la sphère institutionnelle, de la gestion et de l'expérimentation, qui impliquent des processus complexes, y inclus des changements culturels. Ainsi, plusieurs Résultats attendus ne peuvent pas réalistement être achevés par le Programme tout seul, mais dépendent de conditions (hypothèses) que le Programme ne peut pas contrôler et maîtriser, comme par exemple le Résultat 1 « Une politique et une stratégie nationale sur les cantines scolaires sont définies... ».

42. En même temps, la relation cause-effet dans le Cadre des résultats entre les activités et les résultats n'est pas toujours claire et immédiate. Il est évident qu'une politique nationale n'est pas le produit direct d'une proposition élaborée par un consultant dans une mission, comme le Cadre laisse présumer. Par contre, les activités indiquées comme contribuant au Résultat 1.2 (« Les mécanismes et capacités de gestion du PNAE sont renforcés et le cadres réglementaire légal et administratif est défini »), sont une reformulation du résultat lui-même, ce qui ne facilite pas leur suivi. Il y a aussi, dans le Cadre, des activités qui ne sont pertinentes quant à leur attribution, comme par exemple attribuer à FICASE, qui est institution exécutrice, un mandat normatif et de régulation.

43. D'une façon générale, la structuration du Programme aurait gagné en clarté et cohérence par la présence et description d'un cadre logique harmonisé, expliquant la séquence logique entre activités, produits/résultats, objectifs spécifiques et objectif général, avec des indicateurs pour chacun de ces niveaux, et les hypothèses subjacentes. En son absence, se renforce l'idée d'un cadre opérationnel du Programme plutôt orienté vers la réalisation des activités, que vers l'obtention des résultats. En réalité, cette idée a fortement

influé sur le type de gestion que le Programme a mis en œuvre, comme l'on discutera au point 4.1.

44. Le Document du Programme présente aussi un «Cadre de Suivi du Programme Conjoint», qui détaille, par résultat, les valeurs de référence (baseline) et les valeurs cibles des indicateurs retenus, les moyens de vérification et les méthodes de collecte des données, les responsables, hypothèse et risques. Le Cadre, bien que passible d'amélioration dans la formulation des indicateurs, constitue une bonne base pour l'implantation d'un système opérationnel de suivi du Programme. En outre, le Document du Programme inclut aussi le Plan de Travail du programme pour la première année, mais ne donne aucune indication sur l'échelonnement dans le temps (4 ans) des résultats attendus.

45. En conclusion, dans son ensemble, le Programme se présente comme une initiative:
- i. complexe dans son architecture institutionnelle pour l'intervention de différents acteurs nationaux et internationaux;
 - j. avec des objectifs et des résultats nombreux et ambitieux, soit au niveau central en matière de renforcement institutionnel et normatif, que au niveau décentralisé, en matière de renforcement des capacités locales, et de leur organisation sur l'ensemble du pays;
 - k. avec un cadre de résultats et activités partiellement défini, mais sans un cadre logique qui explique clairement la séquence logique et la hiérarchisation des résultats attendus;
 - l. sans un calendrier d'exécution et de réalisation des résultats au long des 4 ans, et l'absence d'une note explicative sur les dépenses principales à faire.

4 Analyse du processus de mise en œuvre

4.1 Gestion du programme

46. La phase de formulation, approbation et mise en place du Programme s'est réalisée avec le calendrier suivant :

- le processus d'identification et formulation du Programme a commencé en Janvier 2010;
- le Document de Programme a été élaboré, discuté et finalement signé entre le Gouvernement du Cap Vert et le Système des NU en Janvier 2011;
- à la même date, Janvier 2011, il a été signé le «Standard Administrative Arrangement» entre le Système des NU et le bailleur des fonds;
- les opérations ont débuté avec le recrutement de la Coordinatrice du Programme en Février 2011;
- l'Atelier de Lancement a eu lieu en Avril 2011; et
- le bailleur a déboursé la première tranche de financement en Avril 2011.

47. On peut conclure que la phase de mise en place du Programme a été très efficiente, sur la période d'un an de l'identification au démarrage.

48. Par contre, le Programme connaît des problèmes importants dans sa mise en œuvre et sa gestion. Face à un contexte complexe, à cause de la transversalité de l'action et du nombre élevé des parties prenantes, la gestion et coordination du Programme se caractérise par la fragmentation de l'action et des difficultés de systématisation et capitalisation des

acquis. L'Évaluation a identifié plusieurs raisons en amont de cette situation, discutées ci-dessous.

49. En premier lieu, comme mentionné plus en haut dans le rapport, le Document de Programme contient un «Cadre de Suivi» des Résultats, détaillé et bien conçu. Toutefois, ceci se transforme dans un instrument efficace, si des outils de suivi opérationnels sont mis en place, tels comme un «tableau de bord» qui registre les progrès des indicateurs vers les valeurs cible. Faute une claire orientation dans ce sens, aucun système adéquat de suivi opérationnel a été mis en œuvre dans le Programme, ni à l'intérieur du Système des NU, et plus en particulier auprès de la FAO (agence leader du Programme), pour appuyer le Programme à ce sujet.

50. Deuxièmement, au niveau opérationnel, le Programme prévoit un Coordinateur National²¹ recruté par la FAO au nom de l'ensemble des agences participantes, qui a la responsabilité de la coordination générale de la mise en œuvre du Programme et de son reportage financier et narratif, et qui devrait assurer le flux constant et régulier d'information entre toutes les parties prenantes et la liaison avec les autorités nationales et les partenaires.

51. Dans sa formulation originelle, le Programme prévoyait aussi trois autres professionnels nationaux à temps complet, dont deux recrutés par le PAM, l'un pour le volet du développement organisationnel et l'autre pour le volet d'appui logistique aux cantines scolaires, et un agronome recruté par la FAO pour le volet de l'approvisionnement en produits locaux et des jardins scolaires. En outre, un administrateur recruté par la FAO devrait assurer le soutien administratif et logistique de l'ensemble du programme.

52. Dans la pratique, la mission conjoint FAO-PAM de lancement du Programme en Avril 2011 a considérablement changé le cadre des Ressources Humaines du Programme, avec la «forte recommandation» d'affecter, pendant au moins un an, maximum deux, un expert international du PAM. Le but était de mettre à disposition du Programme une expertise plus large et diversifiée dans la thématique de l'alimentation scolaire, afin de conseiller toutes les parties prenantes sur les approches à suivre au Cap Vert. Selon le rapport de la mission conjoint FAO-PAM, l'expert international devait faire un état-des-lieux du Programme national des cantines scolaires, identifier avec la FICASE les actions requises pour mettre en œuvre les activités de renforcement des capacités prévues dans le UNJP, préparer les termes de référence et suivre les missions d'appui technique à être réalisées par d'autres consultants du PAM. Cette recommandation a été mise en œuvre en avril 2012, un an plus tard, avec le recrutement d'un Conseiller Technique du PAM, qui était encore en service au moment de l'Évaluation en Janvier 2014.

53. L'Évaluation a pu observer une gestion du Programme active de la part du Coordinateur et de l'expert agronome. Néanmoins, possiblement dû aussi à l'absence d'instruments de suivi adéquats, la gestion est fortement axée sur les activités à détriment de l'attention aux résultats. Un exemple est la prise en charge directe par la Coordination des activités sur le terrain pour les achats des produits locaux, ce qui paraît excessive en considération de la complexité du Programme que nécessite une attention forte aux liens entre vision d'ensemble et exécution.

²¹ Coordinateur National du Programme Conjoint UNJP/CVI/042/UNJ

54. De manière similaire, les rapports annuels de 2011 et 2012 produits par la Coordination sont des rapports descriptifs d'activités, qui n'aident pas à vérifier la performance du Programme et son progrès par rapport aux résultats attendus. L'Évaluation n'a pas pu déterminer si cette caractéristique était dû au format adopté pour leur préparation, que apparemment a été défini par l'Unité Cohérence du One UN au Cap Vert et que ne s'harmonise pas pleinement aux directives de l'UNDG, ou bien était liée à une décision de la Coordination elle-même.²²

55. Le type et fréquence des rapports d'avancement est, dans l'analyse de l'Évaluation, aussi indicateur d'une question plus complexe. Le Document de Programme prévoit que la Coordination du Programme prépare un rapport technique et financier tous les six mois, sur la base des rapports des toutes les agences impliquées. L'Évaluation n'a pas reçu cette documentation et il y a de l'évidence indiquant que les rapports des agences participants au Programme suivent «leur chemins» sans passer par la Coordination du Programme Conjoint. En général, la documentation est fragmentée et dispersée, incluant les rapports narratifs et financiers des divers intervenants. Les documents analysés, y incluant certains rapports de consultants et documents normatifs, sont parfois sans date de production ou de validation.

56. Cette défaillance semble indiquer que la FAO, malgré les efforts appliqués, n'arrive pas à répondre à ses tâches de coordination d'une manière efficace. Il n'y a pas de doute que les agences impliqués dans le Programme ont des bonnes relations, fréquents et de confiance, ce qui est un acquis en soi. Toutefois, le niveau d'harmonisation des procédures des agences dans la mise en œuvre, y inclus en ce qui concerne les règles de visibilité que veulent tous les partenaires bien visibles sur chaque produit du Programme, devraient être amélioré.

57. L'Évaluation considère qu'une des raisons principales se trouve dans l'interprétation que les Agences des NU font de leur rôle, dans le contexte «Unis dans l'Action» (One UN). En fait, il faut rappeler que le «Standard Administrative Arrangement» et le «Mémorandum of Understanding», qui sont à la base du fonctionnement du Programme, laissent totale autonomie aux agences participantes sur les questions-clé de sa mise en œuvre.²³

58. Finalement, la création de structures ad hoc spécifiquement chargées de la gestion stratégique et opérationnelle du Programme (Comité de Pilotage, Comité Technique) suscite des questions par rapport à la durabilité institutionnelle de l'aide, comme souligné dans la Déclaration de Paris²⁴, ainsi que des questions pratiques comme exposé dans le paragraphe qui suit.

59. Notamment, l'opérationnalisation des TdR des intervenants clés de la gestion et coordination, y inclus le Comité de Pilotage, le Comité Technique et le Coordinateur, n'est pas toujours en conformité avec ce qui est décrit dans le Document du programme. Par exemple, il existe une contradiction dans le Document de Programme par rapport aux Termes de Référence du Coordinateur, notamment au sujet de la supervision. Dans le texte au point 4,

²² Voir «Results Based Management Handbook, 2011», UNDG.

²³ Section III du MoU et du Standard Arrangement: «*The implementation of the Programme activities will be the responsibility of the Participating UN Organizations and will be carried out by each Participating UN Organization in accordance with its applicable regulations, rules, directives and procedures*».

²⁴ [Indicateur 6 de la Déclaration de Paris pour l'alignement : «Éviter dans toute la mesure du possible la mise en place de structures spécifiquement chargées de la gestion quotidienne et de la mise en œuvre des projets et programmes financés par l'aide»](#)

Gestion et coordination, celle-ci revient à la responsabilité du Comité Technique, autant que dans le TdR, la supervision est sous la responsabilité du Comité de Pilotage. Le rôle du CT semble sous-estimé dans la pratique, tandis que le Coordinateur du Programme, qui devrait avoir des tâches opérationnelles déléguées par le CT, en réalité, pour des différentes raisons, assume des responsabilités majeures, soit dans la prise de décision, soit dans les relations institutionnelles. De son côté, le Comité le Pilotage court le risque de jouer un rôle de validation formel, plutôt qu'un rôle active dans la discussion et prise de décisions, tandis que la FICASE couvre un rôle généralement peu protagoniste dans la mise en œuvre du Programme.

60. En outre, au-delà de l'apport en expertise thématique, la présence d'un expert international recruté par le PAM, avec des responsabilités normalement attribuées à un coordinateur de projet, sur un Programme Conjoint des NU coordonné par un consultant national recruté par la FAO, configure un cadre opérationnel confuse, dont les implications en termes de lignes de coordination et supervision sont évidentes.

61. Pour ce qu'on vient de décrire, l'Evaluation exprime des soucis par rapport à l'efficacité des lignes décisionnels dans la mise en œuvre du Programme, surtout dans le cas des décisions stratégiques, car, dans la pratique, ces lignes restent insuffisamment claires, soit à l'intérieur du mécanisme du Programme Conjoint (système NU), soit au niveau des institutions nationales. Certains exemples sont, à l'égard, illuminant, comme l'absence d'un processus de définition de la stratégie de sortie du Programme a 12 mois de sa fin ou l'absence de décision par rapport au faible taux d'exécution budgétaire et à l'accumulation des surplus (voir point suivant 4.2).

4.2 *Gestion de ressources financières*

62. Le Programme dispose d'un budget de dollars E.-U. 5,611,080 sur une durée prévue de quatre ans, du Février 2011 à Janvier 2015. Ce montant inclus le 7% des « Coûts administratifs » des Agences. Conformément à l'établi dans le « Standard Administrative Arrangement » signé en Janvier 2011, le bailleur de fonds a effectué le premier transfert de fonds sur le Programme en Avril 2011 (dollars E.-U. 1 653 750). Une deuxième tranche a été déboursée en Décembre 2012 (dollars E.-U. 184,6252), et une troisième en Septembre 2013 (dollars E.-U. 1 250 002), pour un total de dollars E.-U. 4 750 004 transférés jusqu'à la date de l'Evaluation, soit le 85% du Budget du Programme.

63. Le budget total se distribue par volet et par agence selon l'Encadré 1 ci-dessous:

Encadré 1. Distribution du budget par composante et par agence

Volet	FAO	WFP	UNICEF	OMS	Total (dollars E.-U.)
<i>Cantines scolaires</i>	184 000	1 235 000			1 419 000
<i>Approvisionnement local</i>	1 061 500	90 000			1 151 500
<i>Jardins scolaires</i>	943 500				943 500
<i>Education nutritionnelle</i>	939 000		27 000	181 000	1 147 000
<i>Gestion de programme</i>	583 000				583 000
<i>Sous-total</i>	3 711 000	1 325 000	27 000	181 000	5 244 000
<i>Coûts indirects (7%)</i>	259 770	92 750	1 890	12 670	367 080
Total	3 970 770	1 417 750	28 890	193 670	5 611 080

Source: Programme Conjoint

64. Le cadre des résultats contenu dans le Document de Programme spécifie clairement la division du budget par résultat et par activité, ainsi comme l'agence responsable de chaque ligne de dépense, ce qui est carrément positif.

65. L'Encadré 2 met en corrélation le budget alloué aux agences, les fonds reçus par chaque agence en conséquence de transferts de la part du bailleur de fonds jusqu'à la fin de 2013, les dépenses réalisées à la même date et les respectifs pourcentages. Les données financières dans l'Encadré 2 étaient disponibles à l'équipe de l'évaluation à la date de la réunion de debriefing de la mission: l'Unité de Cohérence avait fourni à la mission les données de synthèse présentées dans le tableau ci-dessous et indiqué le site internet où les repérer.²⁵ Aucune information supplémentaire et spécifique sur la nature des dépenses du Programme a été mise à la disposition de l'Evaluation par l'Unité, jusqu'à la date du 30 avril 2014, trois mois après la finalisation de la mission.

Encadré 2. Budget du Projet/Agence, Fonds transférés et Dépenses (dollars E.-U.) à disposition de l'équipe au mois de janvier 2014

Organisation	Budget	Fonds transférés 12/2013	Taux de déboursement	Dépenses 12/2013	Taux d'exécution du budget
<i>UNICEF</i>	28 890	28 890	100%	5 383,17	19%
<i>OMS</i>	193 670	193 670	100%	66 000,00	34%
<i>PAM</i>	1 417 750	1 417 750	100%	311 675,74	22%
<i>FAO</i>	3 970 770	3 109 694	78%	1 308 271,47	33%
UNJP 042 (total)	5 611 080	4 750 004	85%	1 691 330	30%

Source: Unité de Cohérence Bureau Conjoint NU, Dépenses / Budget

66. Le jour 30 avril 2014, le Bureau de l'Evaluation de la FAO a reçu les commentaires de l'Unité du projet au brouillon du rapport envoyé, y inclus de données financières mises à jour, selon le projet, au 31 Décembre 2013. Elles sont montrées dans l'Encadré 3 ci-dessous.

Encadré 3. Budget du Projet/Agence, Fonds transférés et Dépenses (dollars E.-U.) au 31/12/2013, mis à disposition de l'équipe le 30 avril 2014

Organisation	Dépenses				Taux d'exécution du budget % (sur la tranche décaissée)	Taux de réalisation % (sur le budget total)
	2011	2012	2013	Total		
<i>UNICEF</i>	5 500	-	23 390	28 890	100	100
<i>OMS</i>	-	66 000	65 889	131 889	68	68
<i>PAM</i>	103 804	203 670	320 008	627 482	44	44
<i>FAO</i>	193 935	513 777	725 487	1 433 199	46	36
UNJP 042 (total)	303 239	783 447	1 134 774	2 221 460	47	40

Source: RFAO-CV; Bureau régional du PAM; ROMS-CV; UNJO/UNICEF

67. Alors que la différence dans le taux de réalisation entre les deux encadrés est importante pour le budget de l'UNICEF, de la OMS et du PAM, la différence pour la FAO

²⁵ <http://mptf.undp.org/factsheet>

est minimale. Dû ai fait que la FAO est l'agence avec la partie plus importante du budget, le taux de réalisation du projet ne change que de 10% sur le montant global du projet, en passant de 30% à 40%. L'analyse de ce rapport se base sur les données mises à disposition à la date du debriefing à fin de janvier 2014 (encadré 2).

68. D'après le Document de Programme, chaque agence est responsable de la bonne utilisation et de la préparation de rapports financiers pour les fonds attribués. Le Coordinateur de Programme et la FAO sont chargés de rassembler l'ensemble de ces rapports et les transmettre à l'Unité de Cohérence du Bureau Conjoint des Nations Unies, qui les consolide et les présente au Coordinateur Résident pour soumission au bailleur de fonds. La fréquence de ces rapports est définie dans le MoU du Fond de Transition (annuelle), tandis que le Document de Programme spécifie que la fréquence de rapports d'activités et financiers serait semestrielle (un rapport mi- annuel court, et un rapport annuel plus complet, chaque année).

69. En réalité, comme anticipé dans le point antérieur (4.1) la mission n'a pas reçu confirmation ou évidence que cette procédure soit suivie. La Coordinatrice du Programme et la Représentation de la FAO ne reçoivent pas les rapports financiers des autres agences à chaque six mois mais plutôt annuellement comme fait pour les autres joint programmes, envoyé directement à la coordination, dans le cadre du rapport du One UN global.

70. La FAO a été la seule Agence qui avait téléchargé de son système de gestion, selon les procédures et en temps réel pour la mission, les données financières mises au jour. L'Encadré 4 montre l'état financier de la composante FAO du Programme par an (2011, 2012, 2013) et par ligne budgétaire.

Encadré 4. Budget et état financier (dollars E.-U.) de la Composante FAO

Ligne budgétaire	Budget disponible 2011-2014 (Rév. 26/01/2012)	Dépenses et engagements fermes 31/12/2013	Dépenses en % du budget disponible
<i>5011 Salaires prof.</i>	4 000	4 000	100%
<i>5012 Salaires Services Gen.</i>	114 000	86 298	76%
<i>5013 Consultants</i>	554 900	356 808	64%
<i>5014 Contrats</i>	725 885	185 408	26%
<i>5020 Travail local</i>	53 600	25 124	47%
<i>5021 Voyages</i>	414 123	146 709	35%
<i>5023 Formation</i>	500 230	80 711	16%
<i>5024 Matériel Consumable</i>	702 892	202 459	29%
<i>5025 Equipement</i>	324 030	111 276	34%
<i>5027 Services de Support Technique FAO</i>	188 900	5 365	3%
<i>5028 Coûts des Opérations</i>	128 440	90 412	70%
<i>5029 Support costs (7%)</i>	259.771	90 001	35%
Total	3 970 771	1 384 571	35%

Source: FAO Cap Vert

71. Le PAM, de son côté, avait fourni sur papier les données montrés dans l'Encadré 5.

Encadré 5. Budget et état financier (dollars E.-U.) de la composante PAM à la date de la mission

Lignes Budgétaire	Budget disponible	Dépenses 2011	Dépenses 2012	Dépenses 2013 (estimation PAM)	Total Dépenses 31/12/2013 (estimation)	Dépenses en % du budget disponible

				(1)	PAM (1)	
ODOC/Direct Operational Costs	250 000		2 346	(60 000)	(63 246)	25%
DSC/Direct Support Costs	274 980	11 054	201 324	(190 000)	(402 378)	146%
Unprogrammed Project Costs	800 000					0%
Indirect Support Costs (7%)	92 750	92 750			92 750	100%
Total	1 417 750	103 804	203 670	(250 000)	(557 474)	39%

(1) Les données 2013 avaient été estimées par le Conseiller Technique du PAM. Pour cela, le total estimé des dépenses au 31/12/2013 est supérieur au chiffre de l'Encadré 2

72. L'UNICEF et l'OMS n'ont pas fourni les données relatives aux décaissements des fonds reçus par lignes de budget.

73. Dans l'ensemble, les données budgétaires et les dépenses montrent un faible taux d'exécution du budget à la date de l'Évaluation (Janvier 2014), compte tenu de l'actuelle date prévue de fin du Programme en Janvier 2015. L'analyse de l'état financier en termes de distribution budgétaire des composantes du Programme assignées à la FAO et au PAM, permet aussi de constater le suivant:

- Les dépenses de la FAO relatives à Salaires, Consultants et Coûts Généraux des Opérations sont en ligne avec la période d'exécution du Programme, environ 70%, ce qui n'est pas le cas pour les autres lignes budgétaires (Encadré 4);
- Le PAM a développé sa coopération surtout à travers l'assistance technique sur place. Par conséquent, 72% des dépenses du PAM se réfèrent aux coûts pour l'Expertise Internationale. Ces dépenses ont largement dépassé le budget disponible sur cette ligne (146% du budget, voir Encadré 5); en outre, le montant de la ligne «Coûts non-programmés» est de dollars E.-U. 800 000 correspondant à 56% du budget, ce qui semble excessive pour un programme de développement.

74. Le budget du Programme est structuré par activité (plus de soixante activités, donc plus de 60 lignes de budget), ce qui n'a pas permis à l'Évaluation d'analyser son bien-fondé et de conclure si l'allocation budgétaire initiale était réaliste ou s'il y a eu une surestimation de coûts. Soit que le bas taux d'exécution financière soit dû à la faible réalisation des produits et résultats par le Programme, soit qu'il ait eu une formulation trop « généreuse » du budget, il reste le fait qu'aucune mesure d'analyse et de correction ait été mise en place à temps, d'autant plus que les fonds non-dépensés ont commencé à s'accumuler depuis 2012.

4.3 *Efficiences et efficacité des arrangements institutionnels y compris la participation des gouvernements*

4.3.1 *Efficiences et efficacité de l'assistance technique des agences participantes*

75. L'Évaluation a pu constater que les quatre agences ont activement participé à la formulation et exécution du Programme Conjoint. Ceci dit, les deux agences les plus visibles en termes d'assistance technique, grâce aux ressources et rôle qui leur ont été assignés dans le Programme, sont la FAO et le PAM. Cette section analyse leurs contributions spécifiques.

76. La FAO appuie le Programme Conjoint à travers la Représentation de l'Organisation au Cap Vert (FAOR) et la Division Technique AGN au siège. Une première « Mission de formulation du Document de Programme sur les Cantines Scolaires et la Nutrition dans les

Ecoles » a été réalisée en Janvier 2010 (dix jours) et, sur cette base, AGN a été fortement impliquée dans la préparation et rédaction du Document de Programme. Suite à la signature du Document du Programme Conjoint, deux fonctionnaires des Divisions Techniques de la FAO (AGN et AGPML) ont réalisé une mission conjoint avec le PAM, appelée Mission de Lancement (Avril 2011), de la durée de deux semaines, qui a abouti à l'Atelier de Lancement du Programme. Le rapport de la Mission a été mis à la disposition de l'Evaluation.

77. Pendant l'exécution du Programme, un fonctionnaire de la Division Technique Infrastructures rurales et agro-industrie de la FAO (AGS) a effectué une mission d'appui technique (Juin 2012, une semaine) pour accompagner la mission du consultant en agro-business dans la formulation des stratégies des achats locaux (rapport disponible). En Juillet 2012, une mission d'appui technique de AGN a participé à un atelier de réflexion conjointe sur le Programme et son rôle vis-à-vis le Programme National d'Alimentation Scolaire (PNAE). En Janvier 2014, deux fonctionnaires (AGN et AGS) ont réalisé une mission conjointe d'appui technique (une semaine) et participé à la réunion finale de la présente mission d'Evaluation Mi-Parcours. En plus, l'appui technique d'AGN a été constant pendant toute la durée du Programme, soit par email, soit via Skype.

78. De son côté, la Représentation de la FAO au Cap Vert a appuyé le Programme dans les aspects opérationnels et administratifs de sa mise en œuvre, et a participé activement dans les moments forts du Programme (lancement, ateliers, missions des consultants, etc.). L'Evaluation n'a pas observé une implication directe du Bureau Régional de la FAO d'Accra (RAF) dans le Programme.

79. La FAO a aussi fait recours à des missions de consultants nationaux et internationaux pour l'assistance technique dans des domaines spécifiques, notamment deux consultants internationaux provenant du Brésil sur le volet des achats locaux et plusieurs consultants nationaux pour les études de lieux et l'amélioration des cantines scolaires (infrastructures et équipement), et pour la composante de l'Education Nutritionnelle (programmes scolaires, jardins scolaires, élaboration des guides pédagogiques). Toutes ces consultations ont produit des rapports et/ou des études, qui sont disponibles sur place et dont la liste se trouve dans l'Annexe 3. La mission ne dispose pas d'informations concernant le contrôle de qualité et l'approbation technique des rapports par le Fonctionnaire et/ou la Division Technique de la FAO.

80. Finalement, comme mentionné antérieurement, la FAO a recruté sur place, outre le Coordinateur du Programme, un agronome à temps complet depuis la première année des activités (2011), dont huit rapports d'activités sont disponibles auprès de la Coordination. Bien que, parfois, la planification des missions a souffert des retards à cause de l'indisponibilité du staff du Siège et des consultants au moment requis, l'assistance technique de la FAO a été constante et a couvert différents aspects du Programme.

81. De son côté, l'assistance technique du PAM s'est réalisée, pendant la première année (2011), à travers du Bureau Régional de Dakar qui a réalisé plusieurs missions d'appui sur le Programme. A partir d'Avril 2012, un Conseiller Technique international, qui dépend du Bureau Régional de Dakar, se trouve sur place pour coordonner la composante du PAM du Programme. Le Conseiller présente des rapports annuels techniques et financiers au Bureau Régional, selon le format du PAM, en langue anglaise.

82. Le PAM a aussi intégré son assistance technique par des missions du Bureau Régional, par exemple la mission de lancement du Programme en 2011, du Siège et par des consultants. L'appui du PAM a concerné différents aspects de la composante «renforcement institutionnel» du Programme, tels comme les stratégies de mobilisation des ressources financières locales, l'analyse «couts-efficacité» des cantines scolaires, une proposition de stratégie nationale et d'une loi, en matière d'Alimentation Scolaire. Dans ce contexte, une étude de bonne qualité a été produit (2012), qui analyse en profondeur et d'une façon critique les différentes étapes du Programme d'Alimentation Scolaire au Cap Vert et sa transition vers la prise en charge du Programme par le Gouvernement.

83. En profitant de l'appui du Bureau de Dakar, le PAM a aussi mise en œuvre des activités au niveau régionale, organisées au Cap Vert ou dans la Région pour l'échange d'expérience entre les pays, en conformité avec le résultat attendu 1.5.

84. En ce qui concerne l'efficacité de l'assistance technique des deux Agences (FAO et PAM), il n'est pas encore possible avoir une appréciation objective et fondée sur les effets qualitatifs de cet appui sur les résultats du Programme. En réalité, certaines instruments mis en place son très récents, comme par exemple les Guides Pédagogiques et les Modèles d'Achat, qui sont en train d'être testés sur le terrain, ou la Proposition de Loi et l' « Etude couts-efficacité » qui viennent d'être produites (fin 2013). L'Evaluation a noté que certaines études, comme par exemple l'étude sur la transition du Programme au Cap Vert (2012), mentionnée au point 2.2, semblent ne pas avoir bénéficié d'un suivi approprié.

85. Toutefois, comme on voit dans le chapitre 5.2, l'Evaluation exprime de réserves sur le niveau d'efficacité des appuis techniques, dans la mesure où des défaillances significatives se sont constatées, par exemple dans le cas de la conception des Projets Pilotes. Un deuxième aspect à tenir en compte au sujet de l'efficacité de l'assistance technique se réfère à la méthodologie et organisation de sa mise en œuvre. L'Evaluation a remporté l'impression d'une faible harmonisation entre l'assistance technique des deux principales Agences. Par exemple, deux études sur le modèle de fonctionnement global des cantines (Etude Cout-Efficacité du PAM) et les modèles des achats locaux (Missions des consultants FAO), ont suivi méthodologies et calendriers différents, de façon à les rendre peu assimilables et convergents. Il reste à la Coordination du Programme et aux institutions nationales le défi, pas facile, de les intégrer dans une vision d'ensemble et une méthodologie d'intervention cohérente.

86. Si l'assistance technique, malgré ces défauts, doit être considérée modérément satisfaisante, l'Evaluation a des forts soucis sur l'assistance donnée à la coordination du Programme. Face à la complexité du Programme et à certaines faiblesses de son cadre logique, la Coordination du Programme n'a pas reçu un appui suffisant pour, d'une part, se doter d'instruments de gestion appropriés (tout particulièrement un plan de travail axé sur les résultats et les produits, et un système souple de suivi technique et financier) et, d'autre part, pour jouer son rôle de coordination et de communication transversale et interinstitutionnelle. Ce problème n'a pas été reconnu à temps ou suffisamment pris en considération par les niveaux supérieurs de supervision au niveau de la FAO et du Système des NU.

4.3.2 Engagement du Gouvernement et son appui au programme.

87. Le Programme d'assistance aux Cantines Scolaires (maintenant Programme Nationale d'Alimentation Scolaire, PNAE) existe au Cap Vert depuis 1979 et couvre

actuellement la totalité des écoles primaires et jardins d'enfants publics. Avec la conclusion du processus de transfert de responsabilité du PAM, accompli avec succès dans l'année scolaire 2010-11, le Gouvernement s'est approprié du programme et a pris totalement en charge ses coûts. Le Gouvernement, jusque au présent, a sans faille assuré les coûts de fonctionnement et les coûts des genres alimentaires secs. Le PNAE est budgété dans le DECRP III.

88. FICASE est l'institution exécutrice du Programme et dispose d'une structure capillaire sur le terrain et un capital humaine et institutionnel important. L'organique de FICASE pour le PNAE est largement assuré par des ressources humaines détachées du Ministère d'Éducation, en vue de la réduction des coûts et de la pérennisation du PNAE. Néanmoins, , aux yeux des certains interlocuteurs, cela représente un point faible important qui augmente le turn-over et le risque de discontinuité. .

89. L'organigramme de FICASE comprend, au niveau central, un Directeur du Programme National des Cantines Scolaires (PNCE, la terminologie PNAE n'étant pas encore «assimilée») et cinq fonctionnaires, notamment une coordinatrice pour la logistique de la Région de Sotavento, deux adjoints de logistique, un informaticien et une responsable pour les jardins scolaires. Une nutritionniste fait partie de l'équipe mais pour le moment son poste est financé par le Programme. Au niveau décentralisé, FICASE dispose de 18 responsables au niveau des Conselhos (Districts ou Municipalités), 16 responsables des dépôts, 9 gardiens des dépôts, et 10 chauffeurs. Au niveau des écoles, pour chaque école il y a un professeur responsable pour les cantines et une cuisinière ou plus.

90. Le PNCE/PNAE est un programme fondé solidement sur des procédures de gestion rigoureuses tout au long de ses étapes, de la planification, à la logistique, suivi et évaluation. Les bonnes pratiques de la gestion du PNCE sont bien enracinées et il existe un fort sentiment d'appropriation et engagement à tous les niveaux du programme, comme l'Évaluation a pu le constater. Enfin, FICASE a mis à disposition du Programme une partie de son bureau central.

91. Néanmoins, il faut considérer que le PNAE est un programme National qui transcende FICASE, et dont FICASE est l'institution exécutrice et coordinatrice. Du point de vue institutionnel, le PNAE, comme l'on discute tout au long de ce rapport, est un programme complexe. En fait, selon le Pro Doc, trois Ministères (MED, MDR, MS) sont des partenaires directs du Programme. Dans ce sens, le Gouvernement a mobilisé et intégré un réseau institutionnel qu'inclut les trois Ministères et d'autres services. Des protocoles bilatéraux spécifiques de collaboration stratégique (MED–MS, MED–MDR) ont été signés dans le cadre du Programme, ainsi comme des protocoles pour la prestation des services avec d'autres institutions nationales (voir 5.6).

5 Analyse des résultats et contribution aux objectifs établis

5.1 Réalisations au niveau des produits et effets

92. Un acquis fondamental du Programme a été atteint au niveau institutionnel le plus haut: l'Évaluation peut affirmer que le Gouvernement du Cap Vert considère le Programme comme un instrument important pour la définition d'une politique nationale durable en matière d'Alimentation Scolaire, bâtie sur des données techniques et des méthodologies consolidées, fondées sur un processus d'expérimentation rigoureuse et un débat substantiel

autour de différents modèles et solutions possibles. Ces solutions s’encadrent dans la perspective d’un PNAE, qui se veut d’un côté, promoteur de l’insertion et de la cohésion sociale et de l’autre, moteur de secteurs économiques, comme les filières de production agricole, le commerce et les services, ainsi que de l’insertion à l’économie formelle d’acteurs jusqu’ici relégués dans l’économie informelle.

93. Cependant, comme discuté au point 4.1, les rapports produits dans le cadre du Programme ne donnent que des informations sur les activités réalisées et ne font pas une comparaison entre les activités planifiées et réalisées et entre résultats envisagés et réalisés. Il y a aussi, parfois, des contradictions apparentes de données ou une diverse terminologie entre différents documents.²⁶

94. L’Evaluation estime qu’il est difficile, et probablement peu appropriée, donner une réponse simple et immédiate à la question «où se trouve effectivement le Programme par rapport aux Résultats, produits et services planifiés?», tel comme requis dans ses TdR. La ligne de progrès du Programme n’est pas clairement tracée et les instruments de suivi et pilotage ne sont pas bien maîtrisés. En plus, une partie importante de ces produits se trouvent dans la sphère institutionnelle, stratégique ou méthodologique, ce qui rend difficile apprécier, d’une façon objective et mesurable, leur réalisation. Ceci dit, l’exercice d’Evaluation a représenté une opportunité pour entamer un processus de systématisation et de mise en valeur des acquis. La Coordination du Programme a produit des documents qui montrent de façon synthétique les activités réalisées et les principaux résultats obtenus.²⁷ Ceux-ci sont discutés ci-dessous par composante. Il est bien évident que chaque agence a contribué selon son mandat.

95. En termes d’achèvements, la première année des opérations (2011) ne registre que l’«Atelier de Lancement» et la mise en place de l’équipe nationale de la coordination du Programme. Dans la deuxième année (2012), le Programme intègre un expert international du PAM et des protocoles de collaborations importants s’établissent entre les principaux partenaires (MED, MS, MDR, FAO, FICASE). Dans la seconde moitié du 2012, le Programme démarre ses activités autour de deux axes importants: la composante stratégique et institutionnelle du PNAE et l’approvisionnement en produits frais (composantes 1 et 2). Dans la composante stratégique, se réalisent, parmi d’autres: une étude de cas approfondie;²⁸ une réunion des partenaires du PNAE (état de lieux, nouveaux défis et révision du PNAE)²⁹ ainsi que, sous la coordination de la FICASE, le «draft-zéro» d’une «Stratégie National de l’Alimentation Scolaire, 2012 – 2020» qui est proposé aux ministères des secteurs clés (Éducation, Santé, Développement Rural et Emploi).³⁰

96. Toujours en 2012, concernant le volet de l’approvisionnement des écoles en produits frais, se développe tout un travail d’analyse sur le terrain pour la structuration des

²⁶ Par exemple, dans le cas du pré-test des Project Pilotes, la coordination du Programme utilise comme instrument d’évaluation de la réalisation, le mémorandum des visites/événements des Ministres et du Donateur dans certain écoles qu’ont bénéficié du pré-test (voir «Memorandum : Visita de acompanhamento às escolas do Piloto "Compras Locais" nos Concelhos da Praia, Sta Cruz e S.Vicente; Juin 2013).

²⁷ Notamment: un Bilan d’Exécution (Briefing note), une visualisation/calendrier des activités et des moments-clé du Programme, qui se trouvent à l’Annexe 5

²⁸ Mariana Mirabile; « Cape Verde: the transition to a national school feeding programme » ; UNJP/CVI/042/UNJ, case-study; Praia, July 2012.

²⁹ Sub-Programme Annual Report; SP10; 2012.

³⁰ L’Evaluation n’a pas d’evidence de suite donnée à la proposition de Stratégie.

programmes pilotes, avec l'appui de l'assistance technique des Consultants Internationaux et Officiers techniques, qui culmine avec un atelier de socialisation et validation des modèles à être expérimentés.

97. En 2012, commence aussi le travail préparatoire pour la Composante 3 (Jardins scolaires à finalité pédagogique). Par rapport à la composante 4 (Education alimentaire et nutritionnelle), des études se réalisent, des plans d'action sont définis et des activités de formation démarrent, même si timidement.

98. En 2013, les activités liées aux «achats locaux» gagnent dynamisme à travers de la formulation et mise en œuvre des Projets-pilote. Entre la seconde moitié du 2012 jusqu'à la moitié de 2013 se réalisent, parmi d'autres:

- des instruments normatifs sur la qualité des produits, en conformité avec le Codex Alimentarius;³¹
- des modalités d'acquisition en conformité avec la Loi des Achats Publiques;³²
- un pré-test des Projets-Pilote, implémenté pendant deux mois (Mai/Juin) en 17 écoles, bénéficiant 6.430 élèves ;³³ la phase suivante (test des Projets-Pilote) était prévue pour le début de l'année scolaire (Octobre 2013) sur 34 écoles;
- une guide pédagogique sur les Jardins Scolaires produite et testée pendant quatre mois dans 17 écoles, 14 unités administratives (Concelhos) sur sept îles. En plus, 54 écoles, dans 8 îles, ont bénéficiés d'équipement pour améliorer leur jardins;³⁴
- démarches auprès de l'Institut Universitaire de l'Education (IUE), pour des formations futures;
- deux importantes études dans une phase avancée (brouillon final préparé), nommément une analyse coûts- bénéfices et un brouillon de Proposition de Loi en matière d'Alimentation Scolaire;³⁵
- un évènement de réflexion / planification entre les parties prenantes.³⁶

99. Le Programme a aussi organisé et mis en œuvre toute une série d'activités de formation particulièrement destinées aux personnel sur le terrain et a élaboré du matériel didactique (guides, manuels) de bonne qualité à l'usage des professeurs et des techniciens. Plus spécifiquement:

- Formation de 190 agents, entre cuisinières et gérants des cantines scolaires, sur alimentation et hygiène, et le Procédures Opérationnelles Standardisées de manipulation des aliments (POS);³⁷
- Formation d'environ 150 agents, parmi lesquels inspecteurs, agriculteurs et commerçants, sur les standards de qualité et procédures de contrôle de qualité, basée sur la «guide d'inspection» élaborée par le Programme;

³¹ Par un protocole avec l'ARFA (Agência de Regulação e Supervisão dos Produtos Farmacêuticos e Alimentares).

³² Par un protocole avec l'ARAP (Autoridade Reguladora das Aquisições Públicas).

³³ De 7/5 à 28/6 2013, pour 8 semaines, 3,083 filles et 3,347 garçons. A cause des retards, la livraison des produits à Praia s'est prolongée jusqu'à Octobre / Novembre 2013.

³⁴ «Guia de exploração de hortos para fins pedagógicos». Maria Alice Silva, Teresa C. Silva Borges, Eneida Rodrigues, Abril 2013. Le Guide a été testé à Santiago, Santo Antão, São Vicente, São Nicolau, Sal, Fogo, Maio e Brava.

³⁵ «Estudo Custo – Eficácia das Cantinas Escolares de Cabo Verde», Décembre 2013; et Ramos, Miguel Antônio, Consultor Jurídico, « Regime Jurídico da Alimentação e Saúde Escolar » ; draft, 2013.

³⁶ Atelier de reflexão e planificação com parceiros chave do PNAE Rui Vaz, 17 e 18 Julho 2013

³⁷ POP en Portugais : Procedimentos Operacionais Padronizados.

- Formation d'environ 400 professeurs et techniciens du MDR au sujet de l'utilisation pédagogique des jardins scolaires, basée sur la guide produite par le Programme, en train d'être testés dans les écoles;
- En partenariat avec le projet bilatéral CVE 075 et l'IUE, 1443 professeurs ont été formés en matière de « Santé et Alimentation à l'École », collaboration considérée très pertinente. La mission a noté que, dans le manuel de formation, le Programme n'est pas mentionné et les logos des Agences des NU n'apparaissent pas, d'où la nécessité d'attention sur les aspects de visibilité.

100. Les données ci-dessus ne révèlent qu'un bref aperçu des réalisations du Programme. Sur la base du Cadre de Suivi du Document de Programme, qui donne les valeurs cibles pour chaque résultat, et des données fournies par la Coordination du Programme (voir Annexe 5, « Matrice de Produits du programme » et note nr 23), l'Evaluation a pu compiler une détaillée « Matrice du progrès dans l'exécution des composantes et sous-composantes du Programme » (Annexe 7) mise à jour à la fin de la mission sur le terrain et résumée dans l'Encadré 6 ci-dessous.³⁸ L'Evaluation a estimé que huit résultats sur 19 (42%) ont une réalisation satisfaisante/adéquate jusqu'à la date (valeur 4), un résultat est excellente (valeur 6), tandis que 8 résultats sont encore insatisfaisant (valeur 3) ou carrément faibles (valeur 2). Ces acquis sont assez cohérents avec le taux d'exécution du budget.

Encadré 6. Analyse des résultats attendus et réalisés

Résultats attendus et valeurs cibles (selon le Cadre de Suivi du ProDoc)	Progrès dans l'exécution (1 à 6)
Objectif 1.1: L'accès des élèves des écoles primaires, filles et garçons, à un panier alimentaire équilibré dans les écoles et jardins d'enfants est renforcé et augmenté	
1.1 Une politique et une stratégie nationale sur les cantines scolaires sont définies sur la base d'une analyse des réalisations passées, des besoins actuels et futurs, et des potentialités locales (PAM, avec appui FAO) <i>Cible : Stratégie et PNCE (PNAS) de qualité finalisés et plans opérationnels définis</i>	4
1.2 Les mécanismes et capacités de gestion du PNCE sont renforcés et le cadre réglementaire légal et administratif est défini. (PAM, avec appui FAO) <i>Cible : Mécanismes définis ; 100% hommes et 100% femmes, personnel de la FICASE responsable de la gestion, sont formés</i>	3
1.3 Les compétences du personnel de la FICASE central e municipal en termes de planification et gestion de l'approvisionnement en denrées (achats, logistique et budget) sont renforcées (PAM, avec appui FAO) <i>Cible : 100% des hommes et 100% des femmes, personnel central et municipale de la FICASE, est formé à ses tâches respectives</i>	2
1.4 Le système de suivi est renforcé e amélioré (PAM, avec appui FAO) <i>Cible : 100% des hommes et 100% des femmes, personnel central et municipale de la FICASE, est formé à ses tâches respectives.</i>	2
1.5 Partage de l'expérience de la prise en charge du programme avec d'autres pays (PAM, avec appui FAO) <i>Cible : Documents de capitalisation utilisés et disséminés à des partenaires dans la région (2014)</i>	6
Objectif 2. Des opportunités pour diversifier les repas scolaires avec des produits locaux et générer des opportunités économiques pour les producteurs locaux (femmes et hommes) sont identifiées et documentées	
2.1 Des stratégie(s) potentielles pour l'approvisionnement en produits locaux dans les cantines scolaires sont identifiées, testées et documentées (FAO, avec appui PAM. <i>Cible : Stratégies - avec un approche de genre - décrites et projets pilotes mis en œuvre dans 8 municipalités sur 4 îles, et documentés (2014)</i>	4 (2 îles, 3 municip.)
2.2 Des projets pilotes pour organiser des filières de production locale répondant aux besoins des cantines scolaires sont mis en œuvre et documentés (FAO). <i>Cible : Filière fiable organisée avec les producteurs locaux pour approvisionner au moins 6 municipalités sur 3 îles (partie des pilotes</i>	2

³⁸ L'Annexe 7 montre la Matrice complète ; l'échelle utilisée sur 6 points (1= Mauvais; 2= Médiocre; 3=Inadéquat/ Non satisfaisant; 4=Adéquat/Satisfaisant; 5=Bon; 6=Excellent) fait partie des outils d'évaluation de OED et de plusieurs unités d'évaluation des Nations Unies.

<i>mentionnés dans 2.1)</i>	
2.3 Des procédures et normes (y compris de sécurité sanitaire) pour l’approvisionnement des cantines scolaires en produits locaux sont définies et appliquées (FAO). <i>Cible : Procédure et normes définies et validées par la FICASE et le MADRRM d’ici fin 2011</i>	4
2.4 Un système de suivi et d’évaluation de l’approvisionnement des cantines scolaires en produits locaux est mis en place (FAO, avec appui PAM). <i>Cible : Système de suivi de production horticole établi, et suivi de l’approvisionnement en produits locaux intégré au suivi des CS dans les zones pilotes d’ici à 2013</i>	2
Objectif 3. Les connaissances et compétences des élèves du primaire en matière d’alimentation, et d’environnement sont renforcées par la mise en œuvre de jardins scolaires	
3.1 Une stratégie et des directives pour la mise en place, la gestion et le suivi/évaluation des jardins scolaires sont définies et appliquées (FAO). <i>Cible : Stratégie et directives préparées, publiées et utilisées dans les écoles</i>	2
3.2 L’utilisation des jardins scolaires en tant qu’outils pédagogiques pour l’éducation à l’environnement et la nutrition est améliorée et intégrée dans les curriculums scolaires (FAO). <i>Cible: Modules utilisant les jardins intégrés dans le curriculum scolaire (2014)</i>	4
3.3 Des formateurs, professeurs, agents de vulgarisation agricoles, et membres des Comités Municipaux / des communautés sont formés à la mise en place de jardins scolaires en tant qu’outil pédagogique (FAO) <i>Cible : Matériels pédagogiques développés et au moins 20 formateurs prêts à fournir des formations sur toutes les îles (2014)</i>	4
3.4 Des jardins scolaires modèles sont établis en tant que supports éducatifs pour l’éducation agricole, environnementale et nutritionnelle et l’introduction de nouvelles technologies (FAO) : <i>Cible : 50% des écoles disposent de jardins modèles d’ici à 2014.</i>	4
3.5 Un système de suivi et d’évaluation des jardins scolaires est défini et mis en place (FAO) <i>Cible : Critères de qualité des jardins définis et système de suivi de ces critères établi (2012)</i>	2
Objectif 4. Les connaissances et compétences des élèves et personnel des écoles primaires en nutrition et hygiène alimentaire sont renforcées par l’intégration de la nutrition dans les programmes scolaires	
4.1 L’éducation nutritionnelle dans les écoles est améliorée et intégrée dans les programmes scolaires (FAO, avec appui OMS). <i>Cible : Modules d’éducation nutritionnelle intégrés dans curriculum et matériels pédagogiques développés (2014)</i>	4
4.2 La nutrition et les méthodes d’éducation nutritionnelle sont intégrées dans les programmes de formation des professeurs (pré-service et pendant le service). <i>Cible : Modules d’éducation nutritionnelle intégrés dans les programmes de formation et matériels pédagogiques développés (2014)</i>	4
4.3 Des recettes locales améliorées sont définies et des séances de cuisine participatives mises en œuvre dans les écoles et intégrées dans le programme scolaire (FAO). <i>Cible : Guide de recettes améliorées développé et intégré dans le curriculum et séances de cuisine participatives conduite dans 20% des écoles d’ici à 2014</i>	na
4.4 Le personnel des écoles (y compris les cuisinières et professeurs) sont formés à la nutrition et l’hygiène alimentaire (OMS, avec appui FAO). <i>Cible : Module de formation préparé et 80% du personnel concerné a reçu au moins une formation d’ici à 2014</i>	3
4.5 Les comportements alimentaires et les évolutions dans la consommation alimentaire des élèves et des ménages (en particulier la diversité) sont analysés et suivis (UNICEF, FAO). <i>Cible : Méthode de collecte de données sur diversité alimentaire améliorée et indicateurs de comportement alimentaire intégrés dans enquêtes</i>	na

Source: Evaluation

101. L’Evaluation reconnaît l’énorme effort du programme pour achever les produits escomptés, ainsi comme les difficultés objectives dans leur réalisation. Aussi, dû au fait que le Programme a pratiquement commencé à développer ses activités et voir les premiers produits à partir de la moitié 2012, il est encore trop tôt pour en apprécier les effets. Sur la base des instruments mis à disposition ou élaborés par l’équipe de la mission, l’Evaluation estime que le Programme se trouve à la moitié du chemin tracé dans le Document du Programme, tout en constatant qu’il ne lui reste qu’un an sur les quatre prévus. Il est évident que l’estimation initiale de la durée n’avait pas pris en compte les complexités liées à l’implémentation des programme conjoints et que le Programme nécessite d’avantage du temps afin d’accomplir son mandat.

5.2 *Analyse des tendances*

102. Tout en tenant compte les résultats obtenus jusqu'ici dans chacune des quatre composantes du Programme et l'acquis atteint au niveau institutionnel (dont au point antérieur 5.1), l'Evaluation a considéré plus important et utile d'apprécier les tendances en cours, en analysant si les méthodes et les démarches actuelles sont en mesure de produire des résultats suffisamment solides et durables par rapport aux atteints du Gouvernement ainsi que bien appropriés par les institutions nationales.

103. Dans ce but, en utilisant les critères internationaux de l'évaluation, on a formulé des questions – ci-dessous - pour chaque composante du Programme afin d'analyser la possibilité d'aboutir à des effets durables:

- Dans quelle mesure la complémentarité et transversalité entre les composantes, ainsi comme une vision partagée et claire, sont facteurs d'efficacité du Programme, comme attendu?
- L'approche expérimentale (recherche/action) et les modèles/solutions alternatives sont-ils pertinents et efficaces?
- Existe-t-il un système de suivi et évaluation qui permette la capitalisation/réajustement de l'expérience en vue d'une meilleure efficacité?
- Dans quelle mesure le Programme est efficace dans la promotion d'un débat substantiel et inclusif autour du PNAE, condition base à l'appropriation nationale?

Vision partagée et transversalité

104. L'Evaluation a eu l'opportunité d'apprécier une vision nette et une forte volonté du Gouvernement pour la mise en œuvre d'une politique transversale, comme synthétisé dans la section précédente. Les cadres et les officiers techniques, de leur part, sont fortement engagés à la cause du PNAE et donnent des appuis importants. Toutefois, leur vision reste partielle et leur contribution conditionnée par les responsabilités techniques spécifiques. Ainsi, leurs visions peuvent être même divergentes, comme par exemple dans le cas des achats locaux. En fait, une partie des techniciens considère que le but primordial des achats locaux est la bonne alimentation des écoliers, tandis que des autres jugent que l'application des normes de qualité de haut niveau soit impérative, et des autres encore considèrent que la promotion des producteurs soit le vrai but des achats locaux.

105. Par conséquent, dans la pratique, les opinions divergent et la vision globale reste quelque peu nébuleuse, même si le Programme est taillé sur l'inter-complémentarité et sur le renforcement mutuel de ses composantes et de ses objectifs. Pour cette raison, l'Evaluation estime que l'approche transversale, comme facteur d'efficacité, n'est pas encore suffisamment matérialisée dans la mise en œuvre du Programme et du PNAE.

Approche expérimentale

106. L'approche expérimentale est assurée par la mise en œuvre de «projets-pilote» dans des volets importants du Programme, comme l'approvisionnement des écoles. Les données quantitatives sont disponibles dans la section précédente.

107. Les projets-pilote, tout particulièrement le projet des «Achats locaux», constituent un exemple concret et positif de coordination institutionnelle et de travail d'équipe tant au niveau local que central. La possibilité d'approvisionnement des cantines scolaires via la

production locale a effectivement intéressé plusieurs acteurs et l’Evaluation a observé des éléments importants pour le déclenchement d’une effective dynamique participative.

108. Le Programme a sans doute ouvert des nouvelles voies dans ce domaine et compte sur le grand enthousiasme et la motivation des équipes qu’y participent, à différents niveaux, bien que, il faut l’admettre, dans un contexte de différentes visions parmi les parties prenantes.

109. L’Evaluation a néanmoins constaté que le Programme travaille sur des hypothèses assez restreintes, en quête de la confirmation d’un modèle préétabli, plutôt que la construction de différents modèles/solutions par un processus de recherche d’alternatives. Cela limitera les solutions testées, leur pertinence et leur possibilité de répliation ailleurs. Les trois modèles pour les achats locaux des produits frais proposés par le Programme sont valables, mais ils sont essentiellement basés sur les relations commerciales entre FICASE (acheteur) et les fournisseurs, commerçants intermédiaires (modèles 1 et 2), ou producteurs en forme directe (modèle 3). L’Evaluation est de l’opinion que d’autres critères pertinents devraient être également considérés, dans les hypothèses de modélisation. Une école de Praia ou d’une zone rurale enclavée de l’île de Santo Antão n’ont pas les mêmes problèmes d’approvisionnement, car le milieu social et productif, ainsi comme les aspects infrastructurels et de transport, sont extrêmement différents. Donc, le critère sociogéographique est important pour la modélisation.

110. L’inclusion d’autres acteurs sociaux et économiques, outre la FICASE et les fournisseurs, est également un facteur à considérer (critère «inclusion/appropriation»).³⁹ Les «achats de proximité» (d’ailleurs prévus dans le draft de la proposition de Loi élaborée par le Programme) ouvrent la possibilité de tester des solutions moins centralisées et plus adaptées aux réalités locales. Par exemple, on pourra dynamiser des groupes locaux (possibles agents économiques comme femmes, jeunes au chômage, émigrants rentrés, etc.) autour de l’approvisionnement de l’école.

111. En ce que concerne les aspects méthodologiques, l’Evaluation a constaté quelques lacunes: il n’est pas claire quelles sont les variables sous observation, les relations de causalité (cause-effet) entre elles et les indicateurs qui nous iront permettre de détecter les effets de cette relation et la vérification de l’hypothèse de travail (test). Le Programme a «implicitement» adopté, comme variable principale à suivre, l’approvisionnement «tout court» des écoles. Autrement dit, que les produits arrivent aux enfants «à tout prix», (variable approvisionnement, mesuré en tonnes de produit frais); et qu’ils soient en conformité aux standards de qualité, ce qui devrait assurée par le mécanisme d’inspection mis en place.⁴⁰

112. L’Evaluation a recueilli plusieurs soucis, confirmé par des exemples sur le terrain, sur les standards de qualité, auxquels les produits sont soumis. Tout particulièrement, l’application de standards élevés, pour le contexte, exclut les petits agriculteurs et les petits commerçants du circuit d’approvisionnement des écoles. Selon le Ministère du

³⁹ Par exemple, une des études réalisées par le Programme montre l’existence d’une bonne organisation des familles de l’île de Brava, autour de la question des repas scolaires. Dans ce cas, pourquoi ne pas tester la possibilité d’un accord/protocole entre FICASE et les Associations des Géniteurs, qui pourraient prendre en charge l’approvisionnement?

⁴⁰ Voir: Rapport du Programme: Projeto-piloto “Modalidades de abastecimento das cantinas escolas a partir da produção local” - Resultados Preliminares » (Rapport sans date)

Développement Rural, le pays dispose des programmes différents pour adresser circuits de production et commercialisation diversifiés. Tandis que les producteurs plus avancés peuvent adresser le marché d'hôtellerie, qui exige certains standards, les clients institutionnels, comme par exemple les écoles du PNAE, peuvent être fournis par des agriculteurs moins avancés. Cet aspect est très important et cohérent avec la philosophie du Programme, car la dynamisation des économies locales est un des principaux effets attendus et, en même temps, condition de durabilité du PNAE. L'Evaluation a constaté l'absence d'une réflexion approfondie à ce sujet.

113. De manière similaire, l'application de la Loi Nationale sur les Achats Publics se traduit principalement dans le modèle d'achat par concours public ouvert.^{41,42} Sans entrer dans des questions juridiques complexes, on registre toutefois, l'existence d'opinions divergentes sur l'opportunité de choisir un modèle de marché public plutôt qu'un autre, parmi ces qui sont prévus dans la loi. Mécanismes d'achats assez centralisés, que gèrent de volumes de marchandises considérables (tonnes), destinés à une pluralité d'écoles assez dispersées, demandent des capacités économiques, logistiques et organisationnelles dont peu agents économiques peuvent disposer. En outre, ce modèle impose des mécanismes de contrôle et de gestions assez poussés et plus coûteux. Les difficultés rencontrés, dans certains cas, par les fournisseurs sélectionnés à honorer les contrats, le démontrent. Il s'avère nécessaire que le Programme registre et évalue objectivement les causes de ces difficultés, pour en tirer des leçons importantes. Tout comme dans le cas des standards de qualité, en adoptant un modèle d'achat ou un autre, la réponse et la participation des acteurs économiques locaux sera différente. D'une façon générale, l'Evaluation juge qu'une réflexion approfondie permettrait de trouver et tester des solutions plus adaptées à la réalité locale et plus inclusives des groupes sociaux qu'on veut dynamiser.⁴³

114. Une comparaison rapide entre les prix des fournitures en cours (Praia et S. Cruz) et les prix sur le marché de Praia, montre que les fruits et légumes (par exemple papaye, patate douce, courge, chou) coutent normalement 30% plus chers que ailleurs. Le Programme a fait peu de progrès par rapport à l'analyse des couts des différents modèles à tester, ce qui est un aspect important à considérer en vue de la viabilité financière du PNAE.⁴⁴ Certains dépenses qui sont actuellement pris en charge par le Programme à travers des protocoles avec des institutions nationales (ex. ARFA, ARAP INIDA, Extension Rurale, etc.),⁴⁵ se réfèrent à couts de prestations de services que dans le futur devront être pris en charge par le PNAE et se répercuteront sur les couts des produits locaux. Dans l'exercice des Projets-pilotes, ces couts ne sont pas encore calculés.

⁴¹ Loi n° 17/VII/2007 et son Règlement (Decreto-Lei n° 1/2009).

⁴² Le Consultant FAO avait recommandé une autre forme d'achat, prévue dans la Loi (l'achat « compétitif », basé sur trois offres), voir « ProjectoPiloto: Estratégias para oferta de alimentos locais nas escolas de Santiago, Fogo, S. Nicolau, S. Vicente e Sto António em Cabo Verde », Augusta Bengard C. Feitosa, Juillet 2012.

⁴³ A cet égard, il faut souligner que la propre Loi Nationale des Achats Publics adopte le « Principe de Proportionnalité », envisageant que les procédures appropriées soient choisies « en pondérant couts et bénéfices » (art.8).

⁴⁴ Voir aussi à ce sujet, l'étude réalisé par le Programme sur l'analyse « Cout-Efficacité » (12/2013). Il faut noter que cette étude n'a pas pu travailler sur les résultats des Projets – Pilote, fait que soulève encore une fois la question de la fragmentation des activités.

⁴⁵ ARFA : Agence de Régulation et Supervision des Produits Pharmaceutiques et Alimentaires ; ARAP: Autorité Régulatrice des Achat Publics ; INIDA : Institut National de Recherche pour le Développement Rural ; Extension Rurale : service de Vulgarisation Agricole du MDR

115. Du point de vue technique, l’Evaluation note la décision de tester dans les écoles-pilote un menu que couvre le 20% du besoin nutritionnel journalier des enfants. Tout de même, l’Evaluation n’a pas identifié une action de suivi du Programme au test d’acceptabilité du nouveau menu, qui n’a pas donné les résultats espérés.⁴⁶ L’Evaluation considère aussi que le Programme aurait bénéficié d’une étude ou d’une analyse des filières agricoles capverdiennes des produits horticoles et fruitiers. Tous ces aspects méritent attention, afin de pouvoir identifier les opportunités et les conséquences, en termes soit nutritionnels que de viabilité économique.

Système de suivi

116. Le suivi est un facteur important pour l’efficacité du Programme, car il permet de mesurer le progrès et de réajuster la planification et les modalités de réalisation. En outre, le suivi est un instrument important pour l’inclusion substantielle des bénéficiaires, selon une approche participative. Tout particulièrement, les projets-pilote ont besoin d’un suivi méthodologique constant et une observation critique et participative, comme dans tout contexte de recherche-action. Cependant, on a constaté l’absence de fiches standards de collecte et systématisation des données, qui permettent l’analyse de l’évolution des variables retenues et la comparaison entre différentes situations-pilote. Découlant de ça, et de l’absence des hypothèses claires à être testées, on risque que les conclusions des projets-pilote soient fondées sur l’interprétation subjective d’un expert ou d’un consultant.

117. De leur côté, les cadres de FICASE jugent que l’efficacité du PNAE se voit énormément limitée par le non-fonctionnement d’un système de Suivi et Evaluation et font largement référence au SACE. Le SACE (Système de Suivi et Evaluation des Cantine Scolaires) était un logiciel mis sur pieds avant la retraite du PAM et a constitué un outil crucial pour la supervision et le contrôle, en temps réel, de la gestion des cantines (produits reçus et consommés, gestion des stocks, etc.), donc pour la transparence et la bonne gouvernance du PNAE. Toutefois, l’Evaluation partage l’opinion de la FICASE sur la nécessité de concevoir et mettre en œuvre un véritable système de Suivi – Evaluation qui puisse répondre aux défis actuels du PNAE. L’Evaluation a également constaté que 25 ordinateurs ont été achetés avec les fonds du Programme pour le volet Suivi, cependant, l’actualisation / évolution du SACE n’est pas mentionné dans les instruments de planification et de reportage du Programme.

Débat inclusif et appropriation

118. L’existence d’un débat substantiel et inclusif autour des thèmes concernés par le Programme est une question-clé pour son efficacité et pour une véritable appropriation nationale. Certaines démarches et outils du Programmes vont dans ce sens et sont bien méritoires. Les protocoles et les outils (ex. guides, manuels, etc.) produits avec différentes institutions nationales montrent que le Programme a été capable d’inclure et dialoguer avec ces institutions. Événements à caractère nationale, comme «l’Atelier de réflexion et planification avec les partenaires-clé du PNAE » (Juillet 2013), sont également des moments de communication et de partage, mais ne peuvent pas être l’instrument privilégié d’appropriation.

⁴⁶ Voir: Raquel Assunção Botelho, CECANE/UnB, Teste de Aceitabilidade – alimentação escolar.

119. L'engagement et le sentiment d'appropriation du PNAE au niveau décentralisé sont très forts. A partir des Municipalités (Concelho), où se trouve le centre névralgique du PNAE (Professeur Responsable et Chargé du Magazine), jusque au niveau des écoles, un nombre importants de ressources humaines, parmi lesquels les gestionnaires des écoles, les cuisinières, les professeurs et représentants des parents et de la communauté, donnent preuve de responsabilité et de capacités gestionnaires notables. L'Evaluation estime que toutes ces ressources ne sont pas encore adéquatement mises en valeur par le Programme. Par exemple, sur le terrain, les acteurs intervenants ne sont pas au courant des couts des produits frais qu'arrivent dans leurs cuisines et s'interrogent sur la soutenabilité du menu amélioré. Ceci est un indicateur du travail encore à faire au niveau de l'appropriation.

120. Le caractère national et très décentralisé du PNAE et sa forte finalité de cohésion sociale, demandent l'inclusion d'un éventail d'acteurs dans la prise des décisions stratégiques et de gestion du PNAE. Les Municipalités, par exemple, sont moins impliquées de ce qu'on espérerait, sauf dans le cas des jardins préscolaires, ainsi comme les Associations des Producteurs, les ONGs locales et les différents groupes organisés de la Société Civile (Parents, Associations de Développement Locale et Communautaire, etc.). Des espaces et des instruments pour une participation effective de ces acteurs doivent encore être construits par le Programme (voir Section 5.5).

121. L'Evaluation exprime des réserves sur le renforcement institutionnel des partenaires de la parte du Programme, tout en particulier de la FICASE, au niveau central et périphérique, condition incontournable à la pérennisation des acquis. Quand il s'agit du renforcement institutionnel, les modalités à être adoptées sont très importantes, car ce sont elles, avant tout, à déterminer le processus du renforcement. Autrement dit, dans le cas de l'appui institutionnel, le « comment » est aussi importante que le « quoi ». Dans ce sens, le processus et les modalités employées jusqu'ici ne sont pas les plus satisfaisants et adéquates.

5.3 Parité hommes-femmes

122. Au niveau du concept du Programme, l'approche de genre est un élément important auquel le Document du programme fait référence à plusieurs reprises. En plus, l'approche est explicitée dans le Cadre de suivi du Document de Programme, sous le résultat 2.1, « Approvisionnement en produits locaux » ainsi que dans le texte en relation à la formation du personnel du FICASE et au système de suivi. En outre, il faut reconnaître comme un indicateur très positif que, dans le reportage, il y a un effort de différenciation des données aussi en termes de genre. En général le contexte Capverdien, et le Programme Conjoint en particulier, permettent que les mêmes opportunités soient données aux hommes et aux femmes de la même manière.

123. La situation des femmes est de toute relèxe au Cap Vert, où elles représentent le 48% de chefs de famille, montrent un taux de pauvreté nettement plus haut de la moyenne nationale (33% au lieu de 27%) et une majeure participation (52,5%) à l'économie informelle. Ces défis sont des opportunités pour le Programme. L'éducation à l'alimentation adéquate peut déclencher une dynamique positive dans l'approche genre. Un repas chaud à l'école, représente un facteur important pour les femmes, particulièrement les femmes chef de famille, soit en termes économiques, soit en termes d'occupation du temps. En outre, le potentiel d'insertion dans l'économie formelle des femmes traditionnellement occupées dans le petit commerce informel, peut constituer un facteur important d'amélioration de leur statut sociale et leur condition économique. L'Evaluation a pu observer des cas très positifs de

participation des femmes par exemple dans l’approvisionnement des produits locaux, projet-pilotes.

124. L’Evaluation considère que les acquis du Programme dans la question parité homme-femme, présentent un potentiel carrément positif, raison pour laquelle se pose le défi d’une meilleure structuration et consolidation. Ceci s’applique aussi aux décisions stratégiques, où l’approche genre mériterait une attention plus forte et focalisée. Par exemple, dans la proposition de stratégie pour le PNAE, élaborée par le Programme, l’approche genre est marginale et les seules femmes explicitement contemplées dans la stratégie sont les cousinières des cantines scolaires.

5.4 Développement des capacités

125. Le développement des capacités est un des principaux facteurs du renforcement institutionnel envisagés par le Programme. Les besoins et activités de formation sont assez bien décrits dans le Pro Doc. En ce qui concerne la formation de professeurs, agents de vulgarisation agricoles, membres des communautés sur l’importance de la nutrition et de l’hygiène alimentaire, le Programme a organisé et mis en œuvre des importantes formations, comme décrit au point 5.1, §98. Par rapport à la formation prévue du personnel de la FICASE au niveau central et municipal, l’Evaluation n’a pas identifié des réalisations significatives, ni un plan d’action ou des rapports au sujet de ça. Egalement, la formation en service à être assurée par le PAM, n’est pas soutenue par un plan de formation et ne fait pas l’objet d’un rapport ou document.

126. L’Evaluation apprécie positivement la collaboration avec les institutions nationales et l’utilisation des capacités développées dans les nouvelles procédures de licitations et de contrôle de qualité. Egalement, l’étude / proposition pour l’insertion de l’éducation alimentaire et nutritionnelle dans le programme et curricula formatifs est apprécié positivement. Toutefois, l’Evaluation n’a pas identifié des activités de mise en œuvre de la proposition.

127. L’Evaluation juge que les plusieurs activités de formation gagneraient de visibilité, efficacité et impact si insérées dans un plan formatif structuré et cohérent du PNAE, montrant clairement les principaux enjeux et objectifs formatifs. L’Evaluation a aussi constaté l’absence, jusqu’ici, d’un plan structuré du suivi des formations, qui puisse identifier les principales contraintes dans la mise en pratiques des connaissances et vérifier l’impact de la formation sur le fonctionnement des cantines et sur la gestion du PNAE. En général, la planification et le suivi de la formation dans sa totalité, comme de chaque formation en particulier, constituent une importante lacune du Programme, qui risque l’activisme et la dispersion sans une capitalisation adéquate des acquis, et leur diffusion au-delà des directs bénéficiaires du Programme.

5.5 Approche fondée sur les droits de l’homme / DH

128. En principe, le Programme adresse trois droits fondamentaux: le droit à l’éducation, le droit à la santé, et le droit à l’alimentation adéquate. En particulier, il prévoit l’intégration du droit à l’alimentation dans le volet de l’Education Nutritionnelle dans les Ecoles et dans les

Thématiques Transversales par l'intégration de l'éducation nutritionnelle dans les curricula scolaires, incluant «une sensibilisation au droit à l'alimentation»⁴⁷.

129. L'Evaluation considère très positif le fait que le droit à l'alimentation est abordé d'une façon spécifique, mais observe qu'il n'est pas présent dans le cadre des résultats et des activités et qu'aucun progrès se registre dans ce domaine. En outre, l'Evaluation constate l'absence du Principe du droit à l'alimentation dans le « draft zéro » de la « Stratégie National de l'Alimentation Scolaire, 2012 – 2020 », élaboré par le Programme en 2012 et proposé au Gouvernement. Cette lacune est importante, compte tenu du fait que le PNAE doit être partie intégrante du PANSAN, qui est bâti sur le Droit de l'Homme à l'Alimentation Adéquate (DHAA).

130. Une approche fondée sur le DHAA implique un changement de paradigme, de langage et un changement culturel profond, c'est-à-dire un long processus. Cependant, un Programme peut intégrer une approche DH, soit come une action transversale, soit à travers d'activités spécifiques. Pour commencer, il faut adopter un nouveau langage. En fait, les bénéficiaires et groupes cibles sont des «titulaires de droits» autant que l'Etat agit comme garant de ces droits. Cette logique conduit à des modalités de travail innovatrices dans le développement des capacités (empowerment) des titulaires de droits, pour qu'ils puissent défendre leur droit, ainsi comme des garants de ces droits, pour qu'ils puissent mieux répondre à leurs obligations.⁴⁸ Les «Directives volontaires à l'appui de la concrétisation progressive du droit à une alimentation adéquate dans le contexte de la sécurité alimentaire nationale»⁴⁹ donnent des orientations concrètes pour l'application de DHAA dans les stratégies, programmes et projets de développement.

131. Le Programme contient des opportunités importantes pour l'effective opérationnalisation d'une approche fondée sur le DHAA. Par exemple, dans le cas des Projets – Pilote, les communautés devraient être mises à jour sur les activités et leur bût, et pouvoir avoir son mot. Ça pourrait être le cas des parents, des agriculteurs ou, encore, des gestionnaires des écoles. Des démarches participatives dans le suivi des Projets-Pilote pourraient contribuer à la recherche des solutions plus adéquates, garantissant l'appropriation par toutes les parties prenantes. Ou encore, les évènements organisées autour des thématiques importantes, comme la stratégie du PNAE, pourraient représenter une opportunité d'appropriation au sein de la société, si accompagnées d'un travail préalable auprès des communautés, de façon à garantir une leur meilleure représentativité et participation effective dans le débat.

⁴⁷ Tous actions dans le cadre d'appui au développent découlent de la Charte des Nations Unies, Articles 55 et 56, et de la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme (1948) et donc sont conçues pour promouvoir les droits de l'homme / DH et assurer les libertés fondamentales parmi les quelles "le droit de toute personne à ... une nourriture adéquate" comme confirmé dans le Pacte International relatif aux Droits Economiques, Sociaux et Culturels (1966), ratifié sans réserves par Cape Vert en 1993. Mais pour qu'on puisse parler du Développement Basée sur les DH, il est nécessaire l'explicitation d'une approche spécifique.

⁴⁸ Up-streaming and down-streaming empowerment according to World Bank, World Development Report 2000-2001 - "Attacking Poverty", N.Y., W.B: www.worldbank.org.

⁴⁹ adoptées à la 127^{ème} session du Conseil de la FAO, Novembre 2004
[ftp://ftp.fao.org/docrep/fao/009/y7937f/y7937f00.pdf](http://ftp.fao.org/docrep/fao/009/y7937f/y7937f00.pdf)

5.6 Partenariats et alliances

132. Comme mentionné dans le rapport, la FAO a établi deux importants protocoles avec des institutions nationales pour la mise en œuvre de la composante des achats locaux. Les protocoles avec l'ARFA (Agence Régulatrice des Produits Pharmaceutiques et Agricoles) et l'ARAP (Autorité Régulatrice des Achat Publics) ont permis d'encadrer cette composante dans la dimension institutionnelle appropriée. Ces partenariats ont permis à ces deux Agences de gagner de l'expérience et de les insérer activement dans le contexte du PNAE, ce qui représente un facteur de durabilité institutionnelle du Programme, ainsi comme de consolidation pour les deux Agences.

133. Le Programme a aussi développé une collaboration avec l'INIDA, que a permis de garantir que des variétés horticoles appropriées aux conditions agro-écologiques du pays soient introduites et diffusées dans le circuit agro-alimentaire, tout en profitant du marché des achats publics.

134. Le partenariat que sera établi avec la Direction de la Vulgarisation Rurale se montre particulièrement important pour la durabilité du Programme, du moment que la Direction garantira la participation et organisation des petits producteurs dans la fourniture des produits locaux pour les écoles qui est un des objectifs centraux du Programme et du PNAE.

6 Analyse selon les critères d'évaluation

6.1 Pertinence

135. Le Programme reste actuel et pertinent par rapport aux besoins des bénéficiaires primaires, c'est-à-dire les enfants des écoles primaires et des jardins préscolaires, aux besoins exprimés au niveau institutionnel (renforcement institutionnel du PNAE en général, avec focus au FICASE), et au niveau stratégique et politique, dans la définition et structuration du PNAE. Le Programme est cohérent et pertinent par rapport au DECRP III et à l'UNDAF 2012 – 2016, représente le dixième pilier du Programme «One UN», qui s'aligne sur les priorités du Gouvernement. Le Programme est pertinent par rapport au Programme Indicatif de Coopération des Bailleurs de fonds (PIC Luxembourg), plus en particulier par rapport aux secteurs Santé des enfants scolarisés et Sécurité Alimentaire.⁵⁰ Finalement, le Programme est aussi pertinent par rapport aux Objectifs du Millenium.

136. La pertinence du Programme se voit aussi réaffirmée dans le contexte de l'actuelle crise économique mondiale, qui répercute négativement sur les couches plus fragiles de la population capverdienne, compte tenu de la dépendance extérieure du pays et de sa fragilité structurelle. Le Programme envisage la continuité et l'amélioration d'un panier alimentaire équilibré pour le 100% des enfants des écoles primaires et jardins d'enfants (environ 90.000 enfants), et la diversification des repas scolaires par l'achat des produits locaux dans le 25% des écoles du pays, d'ici à 2014. En outre, le Programme envisage la promotion des petits agriculteurs, plus en particulier les producteurs locaux, encadrés dans des filières, dans six municipalités en trois îles. Le Programme est particulièrement pertinent à la promotion de la

⁵⁰ Voir annexe 98 PIC Cadre Logique des intervention 2011 - 2015

parité Homme – Femme (approche genre) à la fois dans l'éducation et dans les secteurs économique de l'agriculture, du commerce et des services.

137. A l'heure de l'Evaluation, la pertinence du Programme se voit aussi renforcée par l'imminente insertion du PNAE dans le Plan National (PANSAN) et dans la nouvelle Stratégie Nationale de Sécurité Alimentaire et Nutritionnelle (ESAN) horizon 2020, fondée sur le Droit Humain à l'Alimentation Adéquate (DHAA) et axée sur l'importance de l'agriculture familiale.

138. Il est amplement reconnu le rôle-clé que le PNAE a joué dans l'aboutissement des haut taux de scolarisation dans le pays, ainsi comme son appui substantiel à la Sécurité Alimentaire et Nutritionnelle des familles plus vulnérables, autant que mécanisme de protection sociale. Actuellement, la pertinence du PNAE doit être cherchée aussi par rapport à la promotion de l'économie, à travers du mécanisme des achats locaux et la dynamisation des acteurs économiques. En terme d'Action Publique pour la Sécurité Alimentaire et Nutritionnelle (SAN), le PNAE s'engage tout au long du continuum Développement – Protection Social – Emergence, en ligne avec l'actuel paradigme de la Gouvernance Global en matière de SAN.⁵¹

6.2 *Efficienc*e

139. Le Programme a souffert des retards dans les opérations, ce qui a influencé l'efficacité de l'exécution. Malgré ça, des produits importants ont été atteints, bien que au-dessous des attentes, comme montré dans la matrice de l'Annexe 7. A douze mois de la fin des opérations, les données disponibles indiquaient un taux d'exécution du budget de 30% (voir section 4.2 du rapport).

140. La complexité du cadre institutionnelle a difficulté la mise en œuvre de mécanismes efficaces de prise de décision stratégique, de systèmes de suivi adéquats et de processus de revue interne efficaces. A cause de ces faiblesses, le programme n'arrive pas à avoir une claire vision de soi-même à travers les instruments de la Gestion Axée sur le Résultats.⁵² Effectivement, bien que les rapports informent sur les activités réalisées, ils n'arrivent pas à mettre suffisamment en valeur les produits obtenus et à faire un bilan adéquat entre le planifié et le réalisé.

141. Le Programme a déployé pas mal d'efforts pour adresser le besoin d'intercomplémentarité entre les quatre objectifs / composants, mais la mise en œuvre de la transversalité, conçue comme important facteur d'efficacité, s'est montré difficile dans la pratique. Une raison peut être attribuée au défi de la coordination entre un nombre élevé des parties prenantes directes (quatre institutions nationales et quatre agences NU), chacune avec sa culture institutionnelle et opérationnelle.

⁵¹ Voir : a- Les « directives volontaires à l'appui de la concrétisation progressive du droit à une alimentation adéquate dans le contexte de la sécurité alimentaire nationale », adoptées à la 127^{ème} session du Conseil de la FAO Novembre 2004 ; b- Devereux, "The new famines. Why famines persist in an era of globalization", Oxford, 2008 ; c- Vaitia B, Devereux S, Swan SH, 2009, "Seasonal hunger: a neglected problem with proven solutions" ; d- An EU policy framework to assist developing countries in addressing food security challenges ; 31.3.2010 ; COM(2010)127.

⁵² Voir annexe 9

142. L'Évaluation considère que les lignes décisionnelles et les mécanismes de coordination, soit à l'intérieur du Programme Conjoint (système NU), soit au niveau des institutions nationales, ne sont pas de facile interprétation dans la pratique. Par exemple, la démarcation entre les attributions du Comité Technique et de la Coordination du Programme, ne sont pas toujours nettes et la question clé, «qui est en charge de quoi», n'est pas de facile réponse dans le Programme. Cela augmente le risque de substitution et prise en charge directe par la Coordination du Programme des tâches, qui devraient être de la responsabilité des institutions Nationales ou des niveaux supérieurs dans le Système des NU.

143. Bien que le Programme s'encadre dans l'initiative Unis dans l'Action des NU, le «Standard Administrative Arrangement», qui est à la base du fonctionnement du Programme, laisse totale autonomie aux Agences. Dans ce contexte, la coordination et surtout l'harmonisation, sont forcément limitées. En même temps, la fonction de supervision, attribuée par le Document du Programme à l'Unité de Cohérence du Bureau des Nations Unies, n'a pas été assurée d'une façon satisfaisante.

144. Une conséquence palpable a été le manque d'un suivi financier approprié, ce qui n'a pas permis de limiter le fort décalage entre le taux de déboursement du bailleur et le taux d'exécution du Programme. En outre, le Programme a dépensé un excessif pourcentage des ressources pour les coûts de l'assistance technique et du support administratif et opérationnel, ce qui est un autre indicateur de faible efficacité.

6.3 Efficacité

145. Dû au retard de la mise en œuvre, c'est encore trop tôt pour apprécier les effets du Programme. Pour cette raison, l'Évaluation a analysé les tendances ou potentialités d'achever les effets (outcomes) attendues, ainsi que les probabilités vis-à-vis l'appropriation nationale et la durabilité.

146. Le Programme sera efficace dans la mesure où il sera capable de fournir au Gouvernement les éléments techniques et méthodologiques nécessaires pour une décision politique durable en matière d'Alimentation Scolaire. Ces éléments devraient se baser sur des modèles alternatifs, suffisamment expérimentés et rigoureux à être formulés et mis en œuvre par le Programme. Selon la vision du Gouvernement, ces modèles devraient s'encadrer dans la perspective du PNAE qui se veut à la fois promoteur de l'éducation et santé ainsi que de l'insertion et de la cohésion sociale et moteur de secteurs économiques, comme les filières de production agricole, le commerce et les services, et de l'insertion dans l'économie formelle d'acteurs jusqu'ici relégués dans l'économie informelle. D'où l'importance de la transversalité comme facteur d'efficacité du PNAE.

147. La vision globale et l'approche transversale, comme facteurs d'efficacité, ne sont pas encore un acquis dans la mise en œuvre du Programme. La contribution des différents Secteurs reste conditionnée par leurs responsabilités techniques spécifiques, et des approches encore trop verticales et partielles. Ceci conduit à des modèles pas suffisamment riches et négociés, et à des solutions trop limitées, comme par exemple dans le cas des achats locaux. L'évaluation juge que cette tendance limite l'efficacité du Programme par rapports aux attentes du Gouvernement.

148. La mise en œuvre des Projets-pilote, comme principal instrument de recherche de solutions et modèles alternatifs (modélisation), est un choix valable et porteur. Toutefois,

dans la pratique, les modèles ne sont pas encore toujours rigoureusement construits, montrent, pour le moment, une portée limitée en termes de critères et dimensions alternatives à être testés et ne disposent pas encore d'un adéquat suivi. Leur efficacité pourrait, donc, être limitée, par rapport aux raisons pour lesquelles ils ont été mis en œuvre.

149. En générale, les systèmes de suivi existants au sein du Programme et de FICASE ne sont pas encore en place au niveau satisfaisant. Par conséquent, la mesure du progrès dans les différents volets d'action et les possibilités de réajustement, se voient fortement limitées. Tout de même pour les opportunités de débat substantiel et de dialogue inclusif entre les institutions et les groupes engagés dans le processus et/ou affectés par l'action. Comme déjà discuté dans ce rapport, les carences du système de suivi et évaluation des projets-pilotes, peuvent conduire à des conclusions peu objectives. En outre, l'impasse liée à l'actualisation / évolution du système de Suivi et Evaluation des Cantine Scolaires du FICASE est fort préoccupant, car un outil crucial de supervision, contrôle, gestion transparente et efficacité, vient à manquer.

150. L'efficacité du Programme dépend du degré d'appropriation par les institutions et acteurs nationaux, en conformité à la Déclaration de Paris. Certaines démarches vont dans le bon sens, comme par exemple les protocoles de collaborations stratégiques et de prestation des services, ainsi comme les ateliers de réflexion. Toutefois, un nombre d'acteurs importants ne sont pas encore significativement inclus dans le Programme, comme c'est le cas des Municipalités, des Associations des Producteurs, des ONG locales, et d'autres partenaires de la société civile (exemple: associations des parents d'élèves). Egalement, les ressources humaines qui se trouvent dans les structures décentralisées du FICASE, dans les écoles et au sein des communautés, ne sont pas suffisamment mises en valeur, malgré leur énorme expérience et leur engagement, ce qui limite d'avantage l'efficacité du Programme.

6.4 Durabilité

151. Le pays compte sur une remarquable expérience accumulée, à partir de l'Aide Alimentaire des années 80, à la consolidation du système des Cantines Scolaires, jusqu'à l'actuel défi d'un Programme d'Alimentation Scolaire (PNAE) intégré dans le développement économique du pays et, en même temps, facteur de cohésion et équilibre social. Effectivement, le PNAE vient d'une histoire de plus de 30 ans et dispose d'un capital humain et d'une culture institutionnelle enracinés d'une forme capillaire sur le territoire national, qui constitue, en soi-même une forte garantie de durabilité.

152. C'est fort ressentie la carence d'une politique et une stratégie, en matière d'Alimentation Scolaire, harmonisée avec la Stratégie de Croissance et Réduction de la Pauvreté (DECRP) et avec la Stratégie Nationale de la Sécurité Alimentaire et Nutritionnelle (ESAN). L'ancrage institutionnel du PNAE dans l'ESAN donnerait cohérence politique au programme et l'attribution au CNSAN de la fonction d'entité coordinatrice intersectorielle constituerait une réponse à l'épineuse question institutionnelle. Toutefois, les modalités de coordination sont encore à identifier, réglementer et consolider.

153. Autant que la vision du Gouvernement et sa volonté politique sont claires, au niveau de l'implémentation sectoriel et parmi les partenaires (NU et bailleur des fonds) les visions et les approches divergent. L'harmonisation entre les différents acteurs impliqués dans l'Education, la Santé et le Développement Rural, est encore à rechercher et construire dans la pratique.

154. FICASE, qui est l'actuelle institution de référence pour l'exécution du PNAE, montre encore des faiblesses dans des aspects-clé, que le Programme n'a pas adéquatement adressés, comme par exemple l'actualisation / évolution du Système de Suivi et Evaluation. L'amélioration continue des capacités des ressources humaines impliquées aux différents niveaux du PNAE reste un des facteurs essentiels de durabilité à poursuivre.

155. L'Evaluation n'est pas arrivé à bien éclaircir les effectives lignes de collaboration entre le Programme et FICASE. La perception d'une forte présence du Programme dans le domaine des achats locaux, par exemple, est cause de souci que, une fois le Programme terminé, FICASE ne soit pas en mesure d'assurer ce volet. Toutefois, le Protocole d'Accord signée en 2012 entre FAO et FICASE pour tester les modalités d'achats des produits locaux pourrait combler cette lacune. En outre, le Programme appui directement FICASE pour le paiement d'une nutritionniste, sur la base d'un protocole que prévoyait l'absorption de la nutritionniste par la structure de FICASE. Cependant, ce post n'est pas encore prévu dans l'organigramme de FICASE.

156. La viabilité économique du PNAE est évidemment un aspect qui suscite préoccupations à tous les niveaux, des familles jusqu'aux ministères. La prise en charge financière du PNAE par le Gouvernement depuis 2010 et la création d'une ligne budgétaire pour le Programme dans le budget du Ministère de l'Education (MED) en 2009, constituent des éléments substantiels pour la viabilité financière du PNAE.

157. Toutefois, dans une situation macro-économique difficile, caractérisée par un croissant déficit du budget national et la nécessité de réduire les dépenses publiques, le thème de la viabilité économique et de l'efficacité du Programme reste actuel. Cela pose toute une série de questions relatives à la couverture du Programme (universelle, ciblée) et à l'implication sociale et économique de ces options, mais aussi relativement à l'efficacité et efficacité du PNAE (Coûts/Efficacité).

158. Dans le contexte décrit ci-dessus, la participation financière des familles aux coûts du Programme a été formalisée depuis 1996, avec l'établissement d'une contribution non-obligatoire et uniforme d'environ 0.45 €/mois/enfant. L'application de cette modalité est variable d'une île à l'autre, et reste encore une question ouverte à aborder.

6.5 Impact

159. L'Evaluation a pu constater et confirmer que l'impact attendu du Programme est de contribuer à la Sécurité Alimentaire et Nutritionnelle du pays à travers la consolidation du PNAE. Dans ce contexte, on demande au PNAE:

- d'être promoteur de l'insertion et de la cohésion sociale;
- d'être moteur de secteurs économiques, comme les filières de production agricole, le commerce et les services;
- de favoriser l'insertion dans l'économie formelle d'acteurs jusqu'ici relégués dans l'économie informelle (petits agriculteurs, petits commerçants, femmes et jeunes au chômage).
- la promotion de la santé à travers l'éducation nutritionnelle et alimentaire pour la prévention des maladies chroniques

160. Les défis sont importants à ce sujet et après trois ans d'exécution, on ne peut pas s'attendre à des impacts visibles. Néanmoins, soit le Gouvernement, soit les populations gardent des fortes attentes vers le PNAE. La présence capillaire du PNAE dans tout le pays et le sentiment d'appropriation que la population a vers les écoles et les cantines scolaires, surtout dans les zones rurales, confirme que cet impact est possible.

7 Conclusions et recommandations

7.1 Conclusions

161. Le Gouvernement du Cap-Vert est en train de mettre en œuvre un modèle de Programme d'alimentation scolaire (PNAE) visant le renforcement de l'éducation nutritionnelle et sanitaire, l'amélioration qualitative substantielle des repas scolaires par des aliments frais, et la promotion des filières agricoles locales, censées fournir aux écoles des produits frais de qualité. Selon la vision du Gouvernement, le PNAE est un programme caractérisé par une forte transversalité en tant que promoteur de l'insertion et de la cohésion sociales d'un côté, et moteur de secteurs économiques d'un autre côté, comme les filières de production agricole, le commerce et les services, et de l'insertion à l'économie formelle d'acteurs jusqu'ici relégués dans l'économie informelle.

162. Dans ce contexte, le Gouvernement demande au Programme Conjoint de fournir des éléments techniques et méthodologiques, basés sur des modèles expérimentés de façon rigoureuse dans le pays, pour que des décisions politiques, appropriées et durables soient prises par le Gouvernement en matière d'alimentation scolaire. Dans ce défi, réside toute la pertinence du Programme et, en même temps, son inhérente difficulté.

163. La transversalité du PNAE se voit reflétée dans le Programme, qui compte sur la participation de quatre institutions nationales, notamment les Ministère de l'Education, le Ministère du Développement Rural, le Ministère de la Santé, FICASE et quatre agences des Nations Unies (FAO, OMS, PAM, UNICEF), dans le contexte du Programme «One UN». Cependant, cette approche pertinente pose des problèmes de coordination, soit au niveau national, soit parmi les agences des NU. L'imminente insertion du PNAE dans le PANSAN donne une réponse à l'épineuse question institutionnelle, en attribuant au CNSAN la fonction d'entité coordinatrice intersectorielle. L'encadrement institutionnel du Programme est abordé dans la Recommandation 4.

164. Face à la complexité du contexte institutionnel et des contenus, le Programme n'a pas encore activé des lignes décisionnelles efficaces autour des principaux enjeux stratégiques et institutionnels. En outre, la méthodologie de l'intervention et la gestion des opérations semblent axées sur les activités, plutôt que sur les résultats. Effectivement, la mise en œuvre du Programme pour le moment se caractérise par la faible capacité de suivi, la dispersion des rapports entre les agences NU, l'inadéquation systématisée de l'information et le faible suivi du taux d'exécution budgétaire. Les questions relatives à la coordination du Programme sont abordées dans la Recommandation 3.

165. L'efficacité du Programme se voit limitée à cause des retards dans la mise en marche du Programme et des lacunes mentionnées ci-dessus, ce qui ne permet pas d'être optimistes sur la possibilité d'obtenir des résultats durables, avant la fin des opérations prévues pour Janvier 2015. Cette conclusion, liée au fait que le taux d'exécution financière a été de l'ordre

de 30% dans les premiers trois ans de vie du programme⁵³, pourrait justifier son extension sans coûts supplémentaires. Toutefois, l’Evaluation juge que cette option devrait être subordonnée à un exercice de révision, qui fait l’objet de sa Recommandation 1. La question du reliquat des fonds de la composante du PAM est abordée dans la Recommandation 5.

166. L’adoption des projets-pilote, comme instrument de recherche-action pour l’expérimentation de solutions et modèles alternatifs, constitue une intuition fertile du ProDoc, qui doit être absolument cultivée et améliorée. Effectivement, à cause du manque d’un appui méthodologique adéquat dans leur conception (définition des hypothèses et des variables, modélisation) et leur mise en œuvre (suivi, systématisation des données), il sera difficile pour les « pilotes » d’aboutir à des éléments objectivement vérifiables et rigoureux, pour un débat substantiel autour de différents modèles et solutions possibles. Comme discuté au point 5.2, cette question revêt une importance particulière dans la modélisation des achats locaux et des achats publics. La mise en œuvre des Projets-pilote est abordée dans la Recommandation 6.

167. L’Evaluation juge que dans les deux composantes mentionnées ci-dessus (achats locaux et achats publics), qui d’ailleurs sont intimement liées, le Programme devrait aussi explorer des approches moins centralisées. (Recommandation 6)

168. La question de l’appropriation nationale du Programme et celle de sa durabilité sont entrelacées et présentent des points forts et faibles, qui méritent d’être analysés et améliorés, aussi à la lumière de l’insertion du PNAE dans le PANSAN. Les accords de collaborations stratégiques entre les Ministères, et les protocoles de prestation de services entre le Programme et les institutions nationales, sont des facteurs positifs. Egalement, la diffusion capillaire du PNAE dans les écoles et au sein des communautés, ainsi que l’engagement et la compétence des ressources humaines qui y travaillent, représentent un capital humain et social inestimable, garantie d’appropriation et de durabilité.

169. Des espaces et des instruments pour une participation effective d’une envergure plus exhaustive de parties prenantes sur le terrain, comme les municipalités, les associations des producteurs et les différents groupes organisés de la Société Civile, doivent encore être construits par le Programme.

170. Le FICASE, principale institution nationale, exécutrice du PNAE depuis 1979 (comme ICASE, jusqu’à récemment), possède également des ressources humaines très expérimentées et au fort engagement et un potentiel qui pourrait mais l’institution dans sa globalité semble manquer de «protagonisme» dans l’exécution du spécifique Programme (UNJP), ce qui mériterait une analyse plus approfondie qui ne faisait pas partie des TdRs de la mission.

171. L’Evaluation conclut qu’une participation plus large des partenaires nationaux, actuels et potentiels, et la prise en charge nationale des démarches de mise au point et révision du Programme, en conformité avec la Déclaration de Paris, comme cela est préconisé dans les Recommandations, sont les conditions indispensables pour l’efficacité du Programme et sa stratégie de sortie.

⁵³ à la date Janvier 2014

7.2 **Recommandations**

172. Le Programme a souffert de retards et son taux d'exécution (de résultats et financier) est au-dessous des attentes. Il est nécessaire de fixer des priorités et d'envisager une stratégie de sortie, compte tenu de la date prévue de fin de Programme (Janvier 2015). En même temps, le contexte institutionnel a évolué, avec une Stratégie de sécurité alimentaire et nutritionnelle (ESAN) renouvelée, son Plan d'action (PANSAN) et ses organes (CNSAN et SNSAN). Le PNAE s'insère dans ce nouveau cadre institutionnel. L'appropriation nationale est une condition incontournable d'efficacité et de durabilité des acquis, en ligne avec la Déclaration de Paris sur l'Efficacité de l'aide au développement (2005) et le Programme d'action d'Accra (2008). La Recommandation 1 est proposée comme action clé afin de maximiser le potentiel du Programme.

Recommandation 1: Au Bureau du Coordinateur Résident du Système des Nations Unies au Cap Vert, aux Agences NU⁵⁴, au Bailleurs de Fonds, au MIREX, MED, MDR, MS et FICASE- sur la révision et réorientation du Programme.

L'Évaluation recommande de réaliser dans un court délai (3 mois) un exercice approfondi de révision et réorientation stratégique du Programme, conduit sous le leadership du Gouvernement, au plus haut niveau décisionnel possible, avec l'appui des NU. Cela impliquerait la responsabilité de la partie nationale dans la définition des TdR de l'exercice de révision et de la modalité de sa mise en œuvre, ainsi que dans sa validation finale.

Le Gouvernement pourra faire appel à une assistance pour la facilitation et/ou au secrétariat de l'exercice en utilisant les ressources financières du Programme. L'Évaluation recommande que le CNSAN (le Conseil national de sécurité alimentaire et nutritionnelle) et le SNSAN (Secrétariat national de sécurité alimentaire et nutritionnelle) soient directement impliqués dans l'exercice de révision.

Pour la mise en œuvre de la Recommandation 1, l'Évaluation suggère que la révision souhaitée se réalise autour de la mise à jour et l'amélioration du Cadre des résultats du Programme, pour offrir l'opportunité d'un langage partagé et d'une discussion ouverte et transparente sur les priorités, les ressources disponibles et les responsabilités. Plus particulièrement, on suggère les actions suivantes :

- m. Harmoniser le cadre des résultats et le cadre de suivi du Programme afin de définir un seul cadre de référence, clair et cohérent, indiquant la séquence logique des différents niveaux hiérarchiques et des résultats, les indicateurs (valeurs de base et cibles), les hypothèses sous-jacentes. Pour cela, il est conseillé d'utiliser le format standardisé et proposé par le PNUD,⁵⁵ s'alignant sur les principes de l'UNDG et du CAD/OCDE ;
- n. Sur la base d'un cadre harmonisé et partagé des résultats, conduire une révision réaliste vérifiant la possibilité d'achèvement des résultats attendus, d'ici à la fin du Programme prévue en janvier 2015;
- o. Sur la base du point précédent, identifier de manière réaliste les résultats réalisables, et leur donner la priorité dans le Plan de travail d'ici à la fin du Programme;

⁵⁴ Il s'agit des Agences des NU parties prenantes du UNJP 042.

⁵⁵ Voir Annexe 9, le cadre de Plan de Travail Annuel avec le Cadre de Suivi, proposé dans le Guide du PNUD, UNDG et DAC/OECD « Guide de la Planification, du Suivi et de l'Évaluation Axés sur les Résultats du Développement », PNUD, 2009 http://web.undp.org/evaluation/handbook/french/documents/PME-Handbook_Fr.pdf.

- p. Identifier les résultats partiellement viables et définir des valeurs cibles moins ambitieuses;
- q. Identifier les résultats n'étant pas encore en cours de réalisation ou étant moins pertinents, et considérer l'option de les supprimer, de façon à se concentrer sur les priorités;
- r. Sur la base de la priorisation des résultats, mentionnés aux points précédents, élaborer un Plan de travail (PdT) et un Calendrier d'achèvement des résultats d'ici à la fin du Programme, ainsi qu'un Plan de dépenses qui soit cohérent avec le PdT (Budgétisation du PdT);
- s. Mettre en œuvre le système de Suivi et Evaluation (SE) du programme, ainsi que le Suivi financier, tout en se basant sur le Cadre logique arrêté, le PdT et le Calendrier d'achèvement, à l'aide d'outils appropriés tel que le Tableau de bord (Cahier de bord), qui sera évalué périodiquement (tous les 4 mois) pendant des réunions de SE du Comité de pilotage du Programme;
- t. Sur la base des points précédents, analyser la nécessité d'une prolongation de la durée du Programme (sans coûts supplémentaires) pour une période de 6 à 12 mois.

L'Évaluation considère que l'information du Programme concernant les produits achevés, les activités et les modèles mis en œuvre, doit être améliorée et systématisée. La Recommandation 2 aborde cet aspect.

Recommandation 2: A la Coordination du Programme, aux Agences NU, au Bureau du Coordinateur Résident du Système des Nations Unies au Cap Vert sur la mise au point / systématisation de la documentation et des acquis

L'Évaluation recommande de développer un exercice interne de mise au point et de systématisation de la documentation et des produits en vue d'une meilleure compréhension des scénarios et des modèles mis en œuvre jusqu'à ce jour. Ce travail a été entamé pendant l'évaluation à mi-parcours. Cet exercice devrait se faire sur une durée de 2-3 semaines maximum et le travail individuel de chaque agence devrait alimenter et converger dans une archive commune auprès de la Coordination qui soit accessible à tous. Cet exercice repose sur le cadre actuel des résultats du Programme.

Le Programme Conjoint s'inscrit dans le « Standard Administrative Arrangement » et les règles de fonctionnement établies pour la gestion des projets financés par le «Fonds de Transition» du «One UN». Néanmoins, les tâches de coordination de la FAO sont rendues difficiles par un cadre institutionnel et de gestion complexe. La Recommandation 3 touche cet aspect.

Recommandation 3: Au Bureau du Coordinateur Résident du Système des Nations Unies au Cap Vert et à la FAOR sur la Coordination du Programme

L'Évaluation recommande que la Coordination du Programme, toujours sous la responsabilité de la FAO en tant qu'agence leader, soit renforcée en ligne avec les principes de l'initiative «Unis dans l'Action» et placée au niveau de l'Unité de cohérence du Bureau des NU au Cap-Vert.

Le cadre institutionnel du Programme est complexe à cause de l'intervention directe de plusieurs parties prenantes nationales (MED, MDR, MS, FICASE). La mission a pu confirmer que, selon la volonté politique du Gouvernement, le PNAE s'insérerait dans le Plan national d'action pour la sécurité alimentaire et nutritionnelle (PANSAN). De plus, dans un

contexte en évolution, et en ligne avec les efforts du Gouvernement pour l'harmonisation et la non-prolifération des structures institutionnelles, le Conseil national de sécurité alimentaire et nutritionnelle (CNSAN), et son Secrétariat national de sécurité alimentaire et nutritionnelle (SNSAN), devraient représenter les organes intersectoriels de coordination et d'intégration des politiques sectorielles du SAN, y compris le PNAE.

Recommandation 4: A la Coordination du Programme, aux Agences NU, au Bureau du Coordinateur Résident du Système des Nations Unies au Cap Vert et au MIREX, MED, MDR, MS et FICASE sur la Coordination et l'Encadrement Institutionnel du Programme

L'Évaluation recommande que l'assistance du Programme s'insère dans le cadre de la coordination et l'intégration intersectorielle du CNSAN et que le CNSAN soit représenté au Comité de pilotage du Programme à travers son Secrétariat (SNSAN).

La gestion et les mécanismes de suivi et de contrôle du budget devraient être plus efficaces et plus efficaces.

Recommandation 5: Au Bureau du Coordinateur Résident du Système des Nations Unies au Cap Vert, au Gouvernement (MIREX) et au Bailleurs de Fonds sur le reliquat du PAM

L'Évaluation recommande que le Programme Conjoint développe un mécanisme plus efficace et efficace de suivi du progrès dans le décaissement des fonds de chaque agence, pouvant permettre d'obtenir l'information en temps réel sur la situation financière du programme. .

Le PNAE se veut, d'un côté, promoteur de l'insertion et de la cohésion sociale et, de l'autre, moteur des secteurs économiques – comme les filières de production agricole, le commerce et les services – et de l'insertion dans l'économie formelle, d'acteurs jusqu'ici relégués dans l'économie informelle. Compte tenu du «Modèle Capverdien», envisageant un saut qualitatif, comme condition de durabilité, les Projets-pilote sont un instrument central du Programme, dans le but de trouver de nouveaux modèles et des solutions alternatives pour rendre l'économie locale et l'insertion plus dynamiques, à travers le marché institutionnel représenté par les écoles. Les projets-pilote doivent être améliorés dans leur méthodologie, ainsi que dans la planification, la réalisation et le suivi de la mise en œuvre, car au moment de l'Évaluation, les variantes/alternatives à tester sont limitées et contraignantes.

Recommandation 6: A la FAOR, à la FICASE et au MDR sur les Projets-pilote

L'Évaluation recommande que les Projets-pilote se poursuivent jusqu'à la fin du Programme, sous forme d'initiatives de recherche-action sur le terrain, sans augmenter leur quantité et sans étendre les modèles à une plus grande échelle. Cela permettra d'accumuler encore plus d'éléments d'analyse et d'obtenir une réflexion plus solide et fondée.

L'Évaluation suggère de corriger les lacunes méthodologiques dans la conception et la mise en œuvre des Projets-pilote. De plus, il est hautement souhaitable d'élargir le nombre des variantes à tester dans le but de construire des propositions alternatives.

Le Programme devrait aussi explorer des approches moins centralisées comme les achats de proximité, qui peuvent générer des opportunités économiques aux petits producteurs et commerçants locaux, surtout les femmes rurales.

Au niveau de la conception et de la mise en œuvre des Projets-pilote, il faut adopter une approche participative (Recherche - Action - Formation), en prêtant une attention particulière à la parité de genre et au rôle des femmes dans la sécurité alimentaire et nutritionnelle, et en assurant une ouverture à un plus grand nombre de parties prenantes sur le terrain, en ligne avec les « directives volontaires à l'appui de la concrétisation progressive du Droit Humain à une Alimentation Adéquate dans le contexte de la sécurité alimentaire nationale », ratifiées par le Cap-Vert.



Organisation des Nations Unies
pour l'alimentation et
l'agriculture

Bureau de l'Évaluation

**Termes de Référence pour l'évaluation à mi-parcours du
Programme Conjoint UNJP/CVI/042/UNJ « Soutien à la sécurité
alimentaire et nutritionnelle dans les écoles »**

Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture

Bureau de l'Évaluation (OED)

Ce rapport est disponible en version numérique sur: <http://www.fao.org/evaluation>

Les appellations employées dans ce produit d'information et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) aucune prise de position quant au statut juridique ou au stade de développement des pays, territoires, villes ou zones ou de leurs autorités, ni quant au tracé de leurs frontières ou limites. La mention de sociétés déterminées ou de produits de fabricants, qu'ils soient ou non brevetés, n'entraîne, de la part de la FAO, aucune approbation ou recommandation desdits produits de préférence à d'autres de nature analogue qui ne sont pas cités.

Les opinions exprimées dans ce produit d'information sont celles du/des auteur(s) et ne reflètent pas nécessairement les vues ou les politiques de la FAO.

© FAO 2013

La FAO encourage l'utilisation, la reproduction et la diffusion des informations figurant dans ce produit d'information. Sauf indication contraire, le contenu peut être copié, téléchargé et imprimé aux fins d'étude privée, de recherches ou d'enseignement, ainsi que pour utilisation dans des produits ou services non commerciaux, sous réserve que la FAO soit correctement mentionnée comme source et comme titulaire du droit d'auteur et à condition qu'il ne soit sous-entendu en aucune manière que la FAO approuverait les opinions, produits ou services des utilisateurs.

Toute demande relative aux droits de traduction ou d'adaptation, à la revente ou à d'autres droits d'utilisation commerciale doit être présentée au moyen du formulaire en ligne disponible à www.fao.org/contact-us/licence-request ou adressée par courriel à copyright@fao.org.

Pour plus ample information sur ce rapport, contacter:

Directeur, OED
Viale delle Terme di Caracalla 1, 00153
Rome, Italie
Courriel: evaluation@fao.org

Table des matières

1	Antécédents du projet	4
2	Objectif de l'évaluation	6
3	Cadre de l'évaluation	6
3.1	Portée.....	6
3.2	Critères de l'évaluation	6
3.3	Domaines de l'évaluation	7
4	Méthodologie de l'évaluation	10
4.1	Approche et outils	10
4.2	Parties prenantes et processus de consultation	11
5	Rôles et responsabilités	12
6	Équipe d'évaluation	13
7	Produits de l'évaluation	13
8	Calendrier de l'évaluation	14
	Annexes	16
	Annexe 1. Structure du rapport de l'évaluation	16
	Annexe 2. Tableau 2: Cadre de Suivi du Programme Conjoint	17
	Annexe 3. Questionnaire de OED sur la performance des projets	22

1 Antécédents du projet

1. Le Programme de Cantines Scolaires (PNCS) existe au Cap Vert depuis 1979 et couvre à 100% les écoles primaires et jardins d'enfants publics. Ce programme a très largement contribué au taux de scolarisation élevé (95,4% pour 2010/2011)¹, tout en fournissant un appui précieux à la sécurité alimentaire et nutritionnelle des élèves et une protection sociale aux familles les plus démunies.
2. Depuis 2010, le Gouvernement du Cap-Vert, a pris en charge le PNCS, mis en œuvre depuis 31 ans avec l'appui du PAM. Mais malgré cela des fragilités persistent et de nouveaux enjeux et besoins liés à la transition du PNCS vers un Programme National d'Alimentation Scolaire (PNAS) basé sur une approche intégrée et intersectorielle se présentent.
3. Le Programme Conjoint des Nations Unies « UNJP/CVI/042/UNJ - Soutien à la Sécurité Alimentaire et à la Nutrition dans les Écoles », a été conçu pour assister le Gouvernement du Cap Vert, plus particulièrement la Fondation Capverdienne d'Action Sociale Scolaire (FICASE), le Ministère de l'Éducation et Sport (MED), le Ministère du Développement Rural (MDR) et le Ministère de la Santé (MS), à répondre aux défis qui découlent de la mise en œuvre du Programme National d'Alimentation Scolaire (PNAE), tout en combinant l'expertise que peuvent apporter la FAO, le PAM, l'UNICEF et l'OMS.
4. L'objectif général du Programme Conjoint (PC) est de contribuer à maintenir les bons résultats obtenus en termes de scolarisation, à améliorer la qualité de l'éducation, et de la sécurité alimentaire et nutritionnelle des enfants scolarisés.
5. Quatre objectifs spécifiques ont été établis dans le cadre du PC :
 - I. Renforcer l'accès des élèves, filles et garçons, à un panier alimentaire équilibré dans les écoles primaires et jardins d'enfants;
 - II. Promouvoir et identifier des opportunités pour diversifier les repas scolaires avec des produits locaux et générer des opportunités économiques pour les producteurs locaux (femmes et hommes);
 - III. Renforcer les connaissances et compétences des élèves du primaire en matière d'alimentation et d'environnement, par l'expansion et utilisation des jardins scolaires.
 - IV. Renforcer les connaissances et compétences des élèves et personnel des écoles primaires en nutrition et hygiène alimentaire, par l'intégration de la nutrition dans les programmes scolaires.
6. Le cadre des résultats envisagés par le programme est présenté sur l'annexe 2.
7. Le PC a démarré en Février de 2011 et son achèvement est prévu pour Janvier 2015 (durée de quatre ans). Le budget pour sa mise en œuvre s'élève à 5.611.080 USD et est financé dans sa totalité par la Coopération Luxembourgeoise :

¹ Source: Ministère de l'Éducation et Sport (DGPOG)

Budget du Programme Conjoint par composantes

Composantes	Budget, USD	%
Composante 1: Capacité de gestion du Programme	1.419.000,00	25%
Composante 2: Approvisionnement de cantines scolaires	1.151.500,00	21%
Composante 3: Jardins scolaires à des fins éducatives	943.500,00	17%
Composante 4: Éducation alimentaire et nutritionnelle	1.147.000,00	20%
Coûts de gestion communs à l'ensemble du Programme	583.000,00	10%
Coûts de support agences	367.080,00	7%
Budget Total	5.611.080,00	100%

8. À la fin de 2012, environ 62% des fonds ont été délivré (3,5 millions USD). Le taux de réalisation financière du Programme jusqu'au 30 Juin est d'environ 46,5% :

Réalisation financière, USD	2011	2012	2013 (Juin)	Total
	369.122	721.649	538.453	1.629.223

9. Le PC est une partie intégrante du "One Programme" des Nations Unies au Cap Vert, en tant que sous-programme 10.

10. La mise en œuvre de chacune des composantes du PC (objectifs spécifiques) est basée sur les principes suivants:

- Appuyer le gouvernement dans la gestion des cantines scolaires et activités nutritionnelles ;
- Renforcer à partir des expériences et initiatives positives existantes ;
- Participation et engagement de toutes les parties prenantes ;
- L'adoption des Stratégies « Cape Verdiennes » ;
- La recherche de durabilité des interventions (Viabilité technique et économique) ;
- Renforcer le travail multisectoriel et les approches intégrées, au sein du gouvernement et de l'ONU.

11. La FAO en assure la coordination en étroite collaboration avec le Bureau Conjoint des Nations Unies, dont l'UNICEF est partie, le PAM, que depuis 2011 est une agence non-résidente au Cap Vert et l'OMS. La mise en œuvre du PC est fait en étroite collaboration avec le Projet CVE/075 « Santé et Cantine Scolaire » financé par la Coopération Luxembourgeoise et mis en œuvre par l'Agence de Coopération Lux-Développement, avec lequel il-y-a des objectifs communs. Pour renforcer l'efficacité des activités et mise en œuvre pour l'atteinte de résultats, toutes les deux initiatives partagent un Comité de Pilotage (CoPilU) pour la supervision générale, et un Comité Technique (CT) pour diriger sa mise en œuvre. Chaque comité est composé par des représentants des agences participantes, du gouvernement, du bailleur des fonds et des partenaires principaux. Le CoPilU est convoqué, au moins, une fois par an et le CT se réunit tous les trimestres (ou plus souvent selon les besoins).

12. En 2012, le Comité de Pilotage a approuvé la révision du cadre d'intervention du Programme Conjoint visant son alignement au cadre stratégique du Programme National d'alimentation Scolaire (PNAS) révisé, à savoir: (1) Capacité de gestion du Programme; (2) Approvisionnement de cantines scolaires ; (3) Éducation alimentaire et nutritionnelle (y compris les jardins scolaires à des fins éducatives) ; (4) Gestion des cantines scolaires (cuisines et entrepôts au niveau de l'école) .

2 Objectif de l'évaluation

13. L'évaluation externe à mi-parcours a comme but fournir à toutes les parties prenantes, notamment les institutions nationales impliqués, les agences des Nations Unies participantes (FAO, PAM, OMS et UNICEF) et le bailleur de fonds, une analyse indépendante et rigoureuse sur l'état d'avancement du Programme Conjointe UNJP/CVI/042/UNJ et la qualité des produits achevés, autant que des recommandations visant à améliorer sa performance et faciliter l'atteinte des résultats escomptés et la consolidation des progrès réalisés avant l'achèvement du Programme.

14. En particulier, l'équipe d'évaluation devra:

- Évaluer les progrès réalisés à ce jour en vue de l'atteinte des produits et résultats attendus;
- Identifier les problèmes liés à la mise en œuvre du Programme (objectifs, stratégie, produits, activités);
- Identifier les points forts et les faiblesses du Programme et les leçons à tirer;
- Evaluer si les conditions pour la durabilité institutionnelle, technique et financière du Programme sont assurées ;
- Formuler des recommandations sur les mesures éventuelles à prendre pour améliorer la mise en œuvre du Programme.

3 Cadre de l'évaluation

3.1 Portée

15. L'évaluation à mi-parcours couvrira la période de Février 2011 à Octobre 2013, que comprend la phase de démarrage et de mise en œuvre du Programme. C'est un programme de couverture nationale qu'englobe des actions pilotes et des activités de portée nationale.

3.2 Critères de l'évaluation

16. Le projet sera évalué de manière critique par le biais de critères internationalement acceptés, à savoir la pertinence, l'efficacité, l'impact et la durabilité. En accord avec le nouveau cycle de projet de la FAO, l'évaluation portera sur le respect des principes suivants communs de programmation par pays des Nations Unies: Approches fondées sur les droits de l'homme (HRBA)/Droit à l'alimentation/ Droit à un travail décent; Parité hommes-femmes, Durabilité environnementale, Renforcement des capacités et Gestion axée sur les résultats.

3.3 Domaines de l'évaluation

I. Pertinence du concept et de l'approche

- a. Pertinence du projet vis-à-vis des priorités au niveau national en matière de développement, de sécurité alimentaire et de nutrition (Stratégie de Croissance et Réduction de la Pauvreté ; Stratégie National de Sécurité Alimentaire ; Plan National de Nutrition ; Programme National d'Alimentation Scolaire, etc.) ; La pertinence du PC par rapport aux enjeux et besoins du Gouvernement en ce qui concerne l'alimentation scolaire; Pertinence par rapport aux besoins de la population; pertinence par rapport aux interventions et programmes des agences des NU participantes de ce UNJP, comme prévu au PNUAD (Plan Cadre des Nations Unies pour l'Appui au Développement), coordination et complémentarité avec le Projet CVE 075, aux Objectifs Mondiaux et Objectifs Stratégiques de la FAO et des autres agences impliquées; autres programmes d'aide dans le secteur ; Pertinence par rapport aux principes de Paris.
- b. Solidité et réalisme de la théorie du changement étayant le projet;
- c. La clarté et le réalisme des objectifs de développement du PC et des objectifs immédiats, y compris la détermination des buts et les perspectives de durabilité, tenant aussi compte des changements possibles sur la situation actuelle depuis le développement du PC;
- d. Clarté, cohérence et réalisme du cadre logique² du projet et de sa conception, notamment:
 - Relation de cause à effet entre les apports, les activités, les produits, les résultats attendus (objectifs immédiats) et l'impact (objectifs de développement);
 - Validité, réalisme et clarté des indicateurs, des hypothèses et des risques;
 - Approche et méthodologie;
 - Ressources (humaines et financières) et durée;
 - Identification et analyse des parties prenantes et des bénéficiaires;
 - Arrangements en matière de structure institutionnelle et de gestion.
- e. La qualité, la clarté et l'efficacité de la conception du PC, notamment:
 - Le réalisme et la clarté de la détermination des obligations préalables et des conditions à réunir (hypothèses et risques) ;
 - Le réalisme et la clarté des relations institutionnelles que le Programme entretient avec l'environnement extérieur, du cadre de gestion et du cadre institutionnel et de la mise en œuvre du plan de travail ;
 - Le rapport coût/efficacité de la conception du Programme.
 - L'intégration dans les structures du Gouvernement et les structures relevantes.

II. Efficacité des produits et des résultats

- f. Efficacité globale du projet, actuelle ou potentielle, à atteindre ses objectifs intermédiaires/spécifiques :

² Le cadre logique adopte l'approche de gestion axée sur les résultats dans un projet.

- Description et analyse des résultats produits, en termes de quantité, qualité et rapidité. (Les principaux résultats que l'équipe d'évaluation doit examiner devraient être inclus ici. L'équipe d'évaluation peut en ajouter à la liste, le cas échéant.)
- Description et analyse des résultats obtenus, attendus et non attendus, leur solidité et leur assimilation et diffusion escomptés par domaine d'intervention du Programme Conjoint (voir annexe 2):
 - Composante 1 : Renforcement de la capacité institutionnelle pour gérer le Programme National d'Alimentation Scolaire (PNAS) ;
 - Composante 2 : Approvisionnement des cantines scolaires à travers la production local (Achats locaux);
 - Composante 3 : Intégration de l'éducation alimentaire et nutritionnelle, y inclus les jardins scolaires à de fins éducatives dans les programme scolaires ;
 - Composante 4 : Gestion des cantines scolaires (cuisines et magasins au niveau des écoles).
- g. Utilisation faite par le projet des produits normatifs et informatifs des agences des NU et contribution actuelle et potentielle du projet à la fonction normative et de diffusion de connaissances des Organisation.

III. Efficience et efficacité des processus de mise en œuvre du projet

- h. Évaluation de la gestion du projet:
 - Processus d'élaboration, qualité, réalisme et orientation des plans de travail;
 - La qualité et la fourniture en temps utile des apports des agences des NU participantes et du Gouvernement;
 - Analyse de l'exécution, des causes et des conséquences des retards et de toute mesure corrective prise, le cas échéant;
 - Suivi et boucle de rétroaction pour améliorer la gestion et les opérations;
 - Efficience et efficacité de la gestion des ressources humaines;
 - Analyse de l'adéquation du cadre et mécanismes de suivi et évaluation du Programme, y inclus le processus de rapportage ;
 - l'élaboration, la qualité et les progrès dans la mise en place d'une stratégie de sortie (exit strategy).
- i. Cadre institutionnel:
 - Soutien administratif et technique de la part des bureaux de la FAO et des autres agences des NU impliqués, au niveau du siège, bureau régional, sous-régional et national, selon le cas;
 - Ampleur de l'appui et de l'engagement nationaux et la qualité et la quantité de l'appui administratif et technique des agences des NU participantes
 - Cadre institutionnel, processus de revue interne, coordination et organes de direction;
 - Apports et soutien du gouvernement/s et des partenaires fournisseurs de ressources.
- j. Évaluation de la gestion des ressources financières, notamment:

- Pertinence et réalisme des allocations budgétaires pour atteindre les résultats escomptés et disponibilité des fonds au regard du budget;
- Adéquation et réalisme des révisions budgétaires par rapport aux besoins de mise en œuvre et objectifs du projet;
- Taux d'exécution et solde budgétaire au moment de l'évaluation et par rapport aux plans de travail.

IV. Analyse de l'application des principes communs de l'ONU de programmation par pays, thèmes transversaux

- k. Analyse de l'intégration des considérations de parité hommes-femmes pour l'égalité entre hommes et femmes.³ Ceci couvrira:
- La mesure dans laquelle les questions de parité hommes-femmes étaient reflétées dans les objectifs et la conception du projet pour prendre en compte les besoins, les priorités et les contraintes à la fois pour les femmes et les hommes, et dans l'identification des bénéficiaires;
 - La mesure dans laquelle les considérations de parité hommes-femmes ont été prises en compte dans la gestion du projet;
 - La mesure dans laquelle les considérations de relations et de parité hommes-femmes ont été, ou seront probablement, affectées par le projet.
- l. Analyse de la dimension 'Renforcement des capacités' dans la conception, la mise en œuvre et les résultats du projet, au niveau individuel, organisationnel et de l'environnement porteur.⁴ Il s'agira notamment de renforcement des capacités au niveau technique et en matière de planification, budgétisation, partenariat et négociation.
- m. Analyse de l'adoption de l'Approche fondée sur les droits de l'homme, à savoir:
- L'intégration de la dimension et des principes du droit à l'alimentation, dans la conception, la mise en œuvre et les résultats du projet;
 - L'intégration des préoccupations d'emploi rural décent dans la conception, la mise en œuvre et les résultats du projet.
- n. Analyse des partenariats et les alliances, notamment:⁵
- leur planification dans la conception du projet et leur mise en œuvre;
 - leur domaine et solidité ;
 - leur effet sur les résultats et la durabilité du projet.
- o. Analyse de la façon dont les impacts environnementaux ont été pris en considération et traités, suivant les étapes et les critères énoncés dans les directives de l'Étude de l'Impact Environnemental (EIE) de la FAO.

³ Voir: http://typo3.fao.org/fileadmin/templates/gender/docs/FAO_FinalGender_Policy_2012.pdf

⁴ Voir: <http://www.fao.org/capacitydevelopment/en/>

⁵ Voir: <http://www.fao.org/partnerships/partners-home/en/>

V. Impact

- p. Impact global du projet, actuel ou potentiel, positif et négatif, produit directement ou indirectement, intentionnellement ou non.
- q. Contribution globale du projet aux cadres de programmation par pays, résultat/s organisationnels et objectifs stratégiques, ainsi que mise en œuvre des fonctions essentielles de la FAO.

VI. Durabilité

- r. Les perspectives de maintien et d'ampliation des résultats du PC au niveau des bénéficiaires et du Gouvernement Capverdien. L'évaluation de la durabilité comprendra:
 - durabilité institutionnelle, technique, sociale et économique des technologies, innovations et/ou processus proposés;
 - intégration dans les structures du Gouvernement et les structures relevantes.
 - perspectives d'une utilisation institutionnelle et intégration des capacités récemment acquises, ou diffusion au-delà des bénéficiaires ou du projet;
 - durabilité environnementale: contribution du projet à la gestion durable des ressources naturelles en termes de maintien et/ou régénération de la base de ressources naturelles.

17. Sur la base de cette analyse, l'évaluation tirera des conclusions spécifiques et formulera des recommandations en vue d'assurer la durabilité des résultats par le projet et si nécessaire des activités de recadrage, voire d'amplification d'ici la fin du Programme. L'évaluation attirera l'attention sur les bonnes pratiques et dégagera des leçons apprises pouvant intéresser des activités similaires. Toute proposition d'aide ultérieure devra spécifier les objectifs et produits majeurs ainsi que les apports indicatifs requis.

4 Méthodologie de l'évaluation

4.1 Approche et outils

18. L'évaluation adhèrera aux normes et standards de l'UNEG.⁶

19. L'évaluation adoptera une approche consultative et transparente avec les parties prenantes internes et externes tout au long du processus d'évaluation. La triangulation des données et des informations rassemblées étayera la validation de celles-ci ainsi que leur analyse, et appuiera les conclusions et recommandations.

20. L'évaluation utilisera les outils suivants: examen des documents existants, entretiens semi-structurés avec les informateurs clés, parties prenantes et participants, appuyés par des listes de contrôle et/ou des protocoles d'entretien; observation directe lors des visites de terrain; enquêtes et questionnaires.

⁶ United Nations Evaluation Group: Groupe de l'Évaluation de Nations Unies ; <http://www.uneval.org/>

21. Une attention particulière sera portée aux femmes et autres groupes sous-privilegiés afin de s'assurer qu'ils sont consultés de manière adéquate. Dans la mesure où cela est possible et approprié, des non-participants seront également consultés afin de sonder leurs opinions. Le Cadre des moyens d'existence durable⁷ et le cadre des atouts, points faibles, opportunités et menaces (AFOM)⁸ peuvent être utilisés pour l'évaluation des résultats du projet.

4.2 Parties prenantes et processus de consultation

22. L'équipe d'évaluation discutera en détail avec les principales parties prenantes du projet et prendra en considération leurs perspectives et opinions. Celles-ci sont les suivantes:

- La mission travaillera en étroite relation avec le Représentant de la FAO a. i. et les représentants des agences des NU participantes (PAM, OMS et UNICEF)
- L'équipe du Programme
- Les institutions du Gouvernement concernés
- Les partenaires fournisseurs de ressources;
- Les participants dans les communautés

23. Autant que possible, la mission prendra contact avec des institutions externes au Programme qui sont pertinents pour le développement et la mise en œuvre du Programme National d'Alimentation Scolaire (PNAS).

24. L'équipe d'évaluation se tiendra en liaison étroite avec: le Bureau de l'évaluation de la FAO, les représentants des agences des NU impliquées et les membres de l'équipe du projet. Bien que la mission soit libre de discuter avec les autorités concernées tout objet utile à sa mission, elle n'est pas autorisée à prendre un engagement au nom du gouvernement, du donateur ou au nom des agences des NU participantes.

25. L'équipe présentera ses conclusions préliminaires, ses conclusions et recommandations aux parties prenantes du projet dans le pays visité afin d'obtenir leurs commentaires à la fin de la phase de collecte des données.

26. La version préliminaire des termes de référence sera distribuée entre les principales parties prenantes pour commentaires avant sa finalisation; les suggestions seront intégrées si elles sont jugées appropriées par OED. Le rapport d'évaluation préliminaire du projet sera également distribué aux principales parties prenantes pour commentaires avant sa finalisation; les suggestions seront intégrées si elles sont jugées appropriées par l'équipe d'évaluation.

⁷ Le Cadre des moyens d'existence durable identifie cinq aspects capitaux distincts (humain, social, naturel, financier et physique), chacun incluant différents éléments. Il aide à améliorer la compréhension des moyens d'existence, en particulier des pauvres. Pour plus d'informations, consulter entre autre: http://www.livelihoods.org/info/guidance_sheets_pdfs/section2.pdf

⁸ AFOM est un outil de planification stratégique d'usage très répandu, également utile dans l'évaluation des interventions en matière de développement, afin d'examiner en profondeur leurs atouts et leurs points faibles, ainsi que les perspectives pour le futur. Il est particulièrement utilisé dans les groupes de réflexion, mais il peut aussi être adapté aux entretiens individuels.

27. La mission devra également effectuer un briefing et debriefing avec les représentants des agences des NU participantes (FAO, PAM, OMS et UNICEF), le bailleur de fonds, les institutions du Gouvernement concernés.

5 Rôles et responsabilités

28. Le responsable du budget du programme (BH), la Coordinatrice du Programme Conjoint et l'équipe du programme sont chargés d'initier le processus d'évaluation, de rédiger la première version des Termes de référence, et de soutenir le travail de l'équipe d'évaluation. Ils sont tenus de participer à des réunions avec l'équipe, de fournir l'information et la documentation nécessaires, et de commenter les termes de référence et le rapport préliminaires. L'implication des différents membres du groupe de travail du projet dépendra des rôles respectifs et de leur participation dans le projet.

29. Le BH et les agences des NU concernées est également chargé de diriger et de coordonner la préparation de la réponse de la direction de la FAO et le rapport de suivi de l'évaluation; Les directives d'OED pour la Réponse de la direction et le rapport de suivi fourniront les détails nécessaires sur ce processus.

30. Le Bureau de l'évaluation de la FAO assistera le BH et l'équipe du Programme à rédiger les termes de référence, identifier les consultants, et organiser le travail de l'équipe; il est responsable de la finalisation des termes de référence et de la composition de l'équipe;⁹ il doit informer l'équipe d'évaluation sur la méthodologie et le processus d'évaluation et examinera le rapport préliminaire afin de s'assurer de sa qualité au niveau de: la présentation, le respect des termes de référence et des délais de la rédaction, de la qualité, la clarté et la solidité des preuves fournies et de l'analyse à l'appui des conclusions et des recommandations.

31. Le Bureau de l'évaluation est également responsable du suivi avec le BH de la préparation en temps opportun de la réponse et du suivi des recommandations par la Direction.

32. L'équipe d'évaluation est chargée de conduire l'évaluation et d'appliquer la méthodologie appropriée, ainsi que de produire le rapport d'évaluation. Tous les membres de l'équipe, y compris le chef d'équipe, participeront aux réunions d'information et de debriefing, aux discussions, aux visites sur le terrain, et contribueront à l'évaluation par leurs apports par écrit aux rapports préliminaire et final.

33. Le chef d'équipe guidera et coordonnera les membres de l'équipe dans leurs tâches spécifiques, discutera de leurs observations, conclusions et recommandations et préparera le projet de rapport final et le rapport final, regroupant les contributions des membres de l'équipe et les complétant par ses observations.

34. L'équipe d'évaluation sera libre d'étendre la portée, les critères, les questions et les domaines énumérés ci-dessus, ainsi que de développer ses propres outils et cadre d'analyse, dans le temps imparti et selon les ressources disponibles.

35. L'équipe d'évaluation est entièrement responsable de son rapport, qui ne reflètera pas nécessairement les points de vue du gouvernement ou de la FAO et des autres agences des NU

⁹ La responsabilité de procédures administratives pour le recrutement des consultants sera décidé sur une base de cas-par-cas

participantes. L'OED sera chargé de veiller à ce que le rapport soit conforme aux normes établies concernant les rapports d'évaluation.

36. En tant que contribution au Système de gestion de connaissances de l'OED:

Le chef d'équipe complétera, au même temps de la finalisation du rapport, le questionnaire quantitatif de l'OED sur la performance du projet;

L'OED demandera à tous les membres de l'équipe de compléter un questionnaire, anonyme et confidentielle, afin d'obtenir leur retro-alimentation sur le processus de l'évaluation.

6 Équipe d'évaluation

37. Les membres de l'équipe de l'évaluation ne devront pas avoir été impliqués, dans le passé, directement dans la formulation, la mise en œuvre ou l'appui technique de l'initiative. Ils devront tous signer le formulaire de «Déclaration d'intérêt» demandé par le Bureau de l'évaluation de la FAO.

38. L'équipe devra constituer le meilleur éventail possible et disponible, de compétences requises pour évaluer le projet et aura, dans son ensemble, expertise dans tous les domaines mentionnés ci-dessous:

- Nutrition, agronomie, sécurité alimentaire, alimentation scolaire;
- Education, connaissance du pays et de la région ;
- Parité hommes-femmes et HRBA;
- Conduite d'évaluations.

39. Dans l'équipe d'évaluation à mi-parcours il aura un consultant international indépendant et un consultant national.

40. En outre, et dans la mesure du possible, l'équipe d'évaluation sera équilibrée en termes de représentation géographique et de parité hommes-femmes pour assurer la diversité et la complémentarité des points de vue.

7 Produits de l'évaluation

41. Le rapport d'évaluation présentera les informations relevées répondant aux questions et critères énumérés dans les termes de référence. Il inclura un résumé d'orientation. Les données et les analyses sur lesquelles il s'appuiera seront placées en annexe du rapport si elles sont considérées comme importantes pour compléter le rapport principal.

42. Les recommandations seront adressées aux différentes parties prenantes et seront hiérarchisées: elles se baseront sur des preuves concrètes, seront pertinentes, ciblées, clairement formulées et réalisables.

43. Dès le début du processus d'évaluation, l'équipe d'évaluation se mettra d'accord sur la structure du rapport, qui se basera sur le modèle fourni en Annexe 1 de ces termes de référence. Le rapport sera préparé en français avec des paragraphes numérotés, selon le modèle standard de l'OED.

Si nécessaire, la traduction dans d'autres langues de l'Organisation relèvera de la responsabilité de la FAO.

44. Le chef de mission est responsable de la finalisation du rapport qui sera soumis à la FAO, comme agence coordinateur dans les deux semaines suivant la fin de la mission. Le rapport sera ensuite soumis par la FAO aux agences partenaires du PC pour leur confirmation, et après au Gouvernement du Cap Vert et au Représentants du bailleur de fonds au Cap Vert (Coopération Luxembourgeoise), associé à ses commentaires.

45. La structure du rapport devrait faciliter dans la mesure du possible les liens entre l'ensemble des éléments réunis, l'analyse et la formulation des recommandations adressées aux différentes parties prenantes: les recommandations pourront être stratégiques et opérationnelles et devront être fondées sur des éléments concrets, pertinentes, ciblées, clairement formulées et pouvoir être traduites en action (annexe 1).

46. Les annexes du rapport d'évaluation comprendront notamment, mais sans s'y limiter, les éléments suivants, selon le cas:

- Termes de référence de l'évaluation;
- Profil des membres de l'équipe;
- Liste de la documentation analysée;
- Liste des institutions et des parties prenantes interviewés par l'équipe d'évaluation;
- Liste des produits du projet;
- Outils de l'évaluation.

47. La mission sera pleinement responsable de son rapport indépendant, qui ne doit pas nécessairement refléter le point de vue du Gouvernement, des agences partenaires du PC ou du bailleur de fonds.

48. Dans la mesure du possible, le rapport sera finalisé sur le terrain et les conclusions et les recommandations seront discutées avec toutes les parties concernées en recherchant au maximum le consensus.

8 Calendrier de l'évaluation

49. L'évaluation aura lieu au cours du mois de Janvier 2014. La visite au pays durera environ trois semaines. Le plan dans le schéma ci-dessous présente un programme indicatif de voyage et travail pour l'équipe d'évaluation. Il sera finalisé une fois que l'équipe d'évaluation sera recrutée.

Table 1. Plan de travail indicatif pour l'évaluation

Tâche	Calendrier	Jours de travail	Responsabilités
Préparation : Finalisation des TdR, identification et recrutement des consultants et Organisation des missions		4-5 semaines	OED (FAO)/ Coordinatrice et équipe du Programme
Lecture de la documentation		4 ?	Equipe d'évaluation
Voyages, Travail de terrain, briefing et	06- 25 janvier	21	Equipe d'évaluation

Modèle de termes de référence de la OED pour l'évaluation de projet

débriefing			
Rédaction et envoi du rapport préliminaire au bureau d'évaluation de FAO	27 janvier a 03 février	7	Equipe d'évaluation
Commentaires bureau d'évaluation de FAO	04 a 11 février	7	Bureau d'évaluation de FAO
Commentaires au rapport préliminaire par les institutions concernées	25 février	14	FAO et équipe Programme
Intégrations des commentaires des agences et des acteurs participants	04 mars	7	Equipe d'évaluation
Révision finale de OED	11 mars	7	FAO et agences partenaires

Annexes

Annexe 1. Structure du rapport de l'évaluation

Annexe 2. Tableau 2: Cadre de Suivi du Programme Conjoint

Résultats escomptés (Objectifs spécifiques et résultats)	Indicateurs	Moyens de vérification	Méthode de collecte de données	Responsabilités	Risques & hypothèses
1. L'accès des élèves des écoles primaires, filles et garçons, à un panier alimentaire équilibré dans les écoles et jardins d'enfants est maintenu et amélioré	<i>Base:</i> 100% des écoles primaires et 100% des jardins d'enfants publics bénéficient du PNCE. <i>Cible:</i> 100% des écoles primaires et jardins d'enfants bénéficient du PNCE en 2014	Rapports du MED et de l'ICASE	Système de suivi du PNCE (voir 1.5)	ICASE (avec appui PAM)	Le Gouvernement mobilise les ressources financières nécessaires pour maintenir la totalité du programme.
1.1 Une politique et une stratégie nationale sur les cantines scolaires sont définies sur la base d'une analyse des réalisations passées, des besoins actuels et futurs, et des potentialités locales	<i>Base:</i> Stratégie des CS et PNCE en cours de formulation (PNAS) ; pas de plans opérationnels. <i>Cible:</i> Stratégie et PNCE (PNAS) de qualité finalisés et plans opérationnels définis	Documents stratégiques et de planification préparés par l'ICASE	Lecture de documents stratégiques et de planification (activité continue)	PAM et ICASE (avec appui Coordinateur de Programme, CP)	Le processus d'élaboration des plans stratégiques est participatif et l'ICASE tient compte de l'expertise disponible concernant la gestion des cantines scolaires.
1.2 Les mécanismes et capacités de gestion du PNAS sont renforcés et le cadre réglementaire légal et administratif est défini.	<i>Base:</i> Mécanismes peu claires ; formation du personnel limitée. Cadre réglementaire non défini. <i>Cible:</i> Mécanismes définis ; 100% hommes et 100% femmes, personnel de l'ICASE responsable de la gestion, sont formés	Plans de gestion ; structure organisationnelle ; compétences du personnel responsable de la gestion	Revue des plans de gestion et de la structure; évaluation du personnel responsable de la gestion (revue fin 2011 + évaluation finale 2014)	PAM et ICASE (avec appui CP)	Un accord est conclu entre les parties prenantes concernant les réformes préconisées. La mobilité du personnel responsable de la gestion est limitée.
1.3 Les compétences du personnel de l'ICASE central et municipal en termes de planification et gestion de l'approvisionnement en denrées (achats, logistique et budget) sont renforcées	<i>Base:</i> Nombre des hommes et des femmes, personnel central et municipale l'ICASE, travaillant sur le PNCE <i>Cible:</i> 100% des hommes et 100% des femmes, personnel central et municipale de l'ICASE, est formé à ses tâches respectives	Rapports de formation. Evaluation du personnel	Revue du programme de formation (2011/2012). Evaluation du personnel (2012/13/14)	PAM et ICASE (avec appui CP)	Un accord est conclu entre les parties prenantes concernant la définition des profils de poste. La mobilité du personnel est réduite.
1.4 Le système de suivi est renforcé, amélioré et approprié par la structure nationale	<i>Base:</i> Système de suivi que n'intègre pas le suivi de la distribution des vivres au niveau national et municipal (fait actuellement par le PAM à travers COMPASS). <i>Cible:</i> Système de suivi amélioré, personnel de l'ICASE formé à son utilisation, données de suivi du PNCE disponibles.	Description du système de suivi préconisé. Rapports de suivi de l'ICASE	Revue de la conception du système de suivi (2011) et des rapports de suivi (2011/12/13/14)	PAM et ICASE (avec appui CP)	Aucun risque significatif identifié
1.5 Partage de l'expérience de la prise en charge du programme avec les pays de la région et/ou d'autres pays	<i>Base:</i> Aucun document de partage d'expérience <i>Cible:</i> Documents de capitalisation utilisés et disséminés à des partenaires dans la région (2014)	Existence de document de capitalisation et de	Revue des documents de capitalisation et des modes de dissémination (2014)	PAM (avec appui CP)	Aucun risque significatif identifié

Modèle de termes de référence de la OED pour l'évaluation de projet

Résultats escomptés (Objectifs spécifiques et résultats)	Indicateurs	Moyens de vérification	Méthode de collecte de données	Responsa- bilités	Risques & hypothèses
		présentations			
2. Des opportunités pour diversifier les repas scolaires avec des produits locaux et générer des opportunités économiques pour les producteurs locaux (femmes et hommes) sont identifiées et documentées	<i>Base:</i> Moins de 1% des écoles primaires / jardins d'enfants achètent ou utilisent des produits locaux dans les cantines scolaires (2009). <i>Cible:</i> 25% des écoles et jardins d'enfants achètent des produits locaux et les incorporent dans les repas scolaires offerts aux enfants d'ici à 2014	Rapports de l'ICASE et du PNCE	Système de suivi de l'approvisionnement local (voir 2.4)	ICASE avec appui FAO	L'objectif de diversifier la ration scolaire est validée par le Gouvernement. La revue de stratégies potentielles (en 2.1) identifie des possibilités de développement de filières locales privées qui soient économiquement viables.
2.1 Des stratégie(s) potentielles pour l'approvisionnement en produits locaux dans les cantines scolaires sont identifiées, testées et documentées	<i>Base:</i> Absence de stratégie claire pour l'approvisionnement en produits locaux. <i>Cible:</i> Stratégies décrites et projets pilotes mis en œuvre dans 8 municipalités sur 4 îles, et documentés (2014)	Document de stratégies ; rapports sur les projets pilotes	Revue de documents de stratégie (2011) et des rapports de projets pilotes et visites de terrain (au moins tous les 6 mois)	FAO	L'ensemble des partenaires potentiels participent activement au processus d'identification et de test de stratégies. L'objectif de diversifier la ration scolaire est validée par le Gouvernement.
2.2 Des projets pilotes pour organiser des filières de production locale répondant aux besoins des cantines scolaires sont mis en œuvre et documentés (FAO)	<i>Base:</i> Approvisionnement des écoles fait occasionnellement par les jardins scolaires ou municipaux. <i>Cible:</i> Filière fiable organisée avec les producteurs locaux pour approvisionner au moins 6 municipalités sur 3 îles (partie des pilotes mentionnés dans 2.1)	Rapports des producteurs et des écoles.	Lecture de rapports. Visites de terrain et entretiens avec les producteurs, les sous-commissions et le personnel des écoles concernées (tous les 6 mois)	FAO	L'objectif de diversifier la ration scolaire est validée par le Gouvernement. La revue de stratégies potentielles (en 2.1) identifie des possibilités de développement de filières locales privées qui soient économiquement viables.
2.3 Des procédures et normes pour l'approvisionnement des cantines scolaires en produits locaux sont définies et appliquées	<i>Base:</i> Aucune procédure et directives établies. <i>Cible:</i> Procédure et normes définies et validées par l'ICASE et le MADRRM d'ici fin 2011	Documents décrivant les procédures et normes	Revue des documents	FAO	Aucun risque significatif identifié
2.4 Un système de suivi et d'évaluation de l'approvisionnement des cantines scolaires en produits locaux est mis en place (intégrée dans le système de suivi du PNCE)	<i>Base:</i> Aucun système de suivi de l'approvisionnement mis en place. Suivi de production locale par MADRRM insuffisant. <i>Cible:</i> Système de suivi de production horticole établi, et suivi de l'approvisionnement en produits locaux intégré au suivi des CS dans les zones pilotes d'ici à 2013.	Rapports du MADRRM ; rapport des cantines scolaires	Revue des rapports ; visites de terrain	FAO	Le MADRRM dispose de ressources de base pour le suivi de la production locale, dans le cadre de ses activités de surveillance régulières.

Modèle de termes de référence de la OED pour l'évaluation de projet

Résultats escomptés (Objectifs spécifiques et résultats)	Indicateurs	Moyens de vérification	Méthode de collecte de données	Responsa- bilités	Risques & hypothèses
3. Les connaissances et compétences des élèves du primaire en matière d'alimentation, et d'environnement sont renforcées par la mise en œuvre de jardins scolaires	<i>Base:</i> 37% des écoles primaires ont un jardin, leur utilisation n'est pas intégrée dans le curriculum. Aucune formation sur les jardins pour les professeurs, pas de matériels pédagogiques. <i>Cible:</i> 50% des écoles primaires ont un jardin scolaire intégré dans le curriculum et au moins 2 professeurs par école ont été formés sur les jardins et disposent de matériels pédagogiques (2014)	Base de données sur les jardins ; curriculum scolaire ; rapports des écoles	Système de suivi (voir 3. 6) ; Revue de la base de données ; visites de terrain	FAO	Au moins 50% des écoles disposent des ressources en eau et en terre nécessaires et de personnel motivé pour gérer un jardin. L'intégration dans le curriculum scolaire d'ici 2014 dépendra du rythme de la révision curriculaire menée par le Gouvernement
3.1 Une stratégie et des directives pour la mise en place, la gestion et le suivi/évaluation des jardins scolaires sont définies et appliquées.	<i>Base :</i> Aucune stratégie et directives disponibles <i>Cible :</i> Stratégie et directives préparées, publiées et utilisées dans les écoles	Documents de stratégies et directives ; rapports des écoles	Lecture des documents. Vérification des listes de distribution ; visites de terrain	FAO	Aucun risque significatif identifié.
3.2 L'utilisation des jardins scolaires en tant qu'outils pédagogiques pour l'éducation à l'environnement et la nutrition est améliorée et intégrée dans les curriculum scolaires (lien avec 4.1)	<i>Base :</i> Aucune /très faible utilisation pédagogiques des jardins et modules non intégrés dans le curriculum scolaire. <i>Cible :</i> Modules utilisant les jardins intégrés dans le curriculum scolaire (2014)	Curriculum scolaire	Revue du curriculum scolaire et des modules de formation des élèves et des professeurs	FAO	L'intégration dans le curriculum scolaire d'ici à 2014 dépendra du rythme de la révision curriculaire menée par le Gouvernement.
3.3 Des formateurs, professeurs, agents de vulgarisation agricoles, et membres des sous-commissions de district / des communautés sont formés à la mise en place de jardins scolaires en tant qu'outil pédagogique.	<i>Base :</i> Formation insuffisante fournie au professeurs concernant les jardins scolaires. <i>Cible :</i> Matériels pédagogiques développés et au moins 20 formateurs prêts à fournir des formations sur toutes les îles (2014)	Matériels de formation; rapports de formation ; qualité des formations	Revue des matériels de formation et évaluation (par les participants) des formations données (aux formateurs et aux professeurs)	FAO	Aucun risque significatif identifié
3.4 Des jardins scolaires modèles sont établis en tant que supports éducatifs pour l'éducation agricole, environnementale et nutritionnelle et l'introduction de nouvelles technologies	<i>Base :</i> 37% des écoles disposent de jardins de qualité très variable. <i>Cible :</i> 50% des écoles disposent de jardins modèles d'ici à 2014.	Rapports des écoles ; base de données sur les jardins potagers	Revue des rapports ; visites de terrain	FAO	Au moins 50% des écoles disposent des ressources en eau et en terre nécessaires et de personnel motivé pour gérer un jardin.
3.5 Un système de suivi et d'évaluation des jardins scolaires est défini et mis en place	<i>Base :</i> Base de données mais ne comprenant peu de données qualitatives et quantitatives sur les jardins <i>Cible :</i> Critères de qualité des jardins définis et système de suivi de ces critères établi (2012)	Base de données ; rapports de visite de terrain	Revue de la base de données et des rapports de visite de terrain	FAO	Aucun risque significatif identifié

Modèle de termes de référence de la OED pour l'évaluation de projet

Résultats escomptés (Objectifs spécifiques et résultats)	Indicateurs	Moyens de vérification	Méthode de collecte de données	Responsa- bilités	Risques & hypothèses
4. Les connaissances et compétences des élèves et personnel des écoles primaires en nutrition et hygiène alimentaire sont renforcées par l'intégration de la nutrition dans les programmes scolaires	<i>Base:</i> Connaissance des élèves en nutrition faible / non évaluée <i>Cible :</i> Les élèves du primaire connaissent au moins 5 messages clés en nutrition.	Evaluation / tests des élèves dans le cadre des contrôles réguliers	Rapport d'évaluation des écoles	FAO	L'intégration de la nutrition dans les programmes scolaires est opérationnelle d'ici 2014
4.1 L'éducation nutritionnelle dans les écoles est améliorée et intégrée dans les curriculum scolaires	<i>Base :</i> Education nutritionnelle sporadique ou absente / pas intégrée dans le curriculum. <i>Cible :</i> Modules d'éducation nutritionnelle intégrés dans curriculum et matériels pédagogiques développés (2014)	Contenu du curriculum ; matériels pédagogiques	Revue du contenu du curriculum et des matériels pédagogiques	FAO (avec contribution OMS, UNICEF)	L'intégration dans le curriculum scolaire d'ici à 2014 dépendra du rythme de la révision curriculaire menée par le Gouvernement et de la capacité de l'ONU à mobiliser son assistance technique au moment opportun.
4.2 La nutrition et les méthodes d'éducation nutritionnelle sont intégrées dans les programmes de formation des professeurs (pré-service et pendant le service)	<i>Base :</i> Pas de formation à la nutrition et aux méthodes d'éducation nutritionnelle pour les professeurs. <i>Cible :</i> Modules d'éducation nutritionnelle intégrés dans les programmes de formation et matériels pédagogiques développés (2014)	Programme de formation Matériels de formation; rapports de formation ; qualité des formations	Revue des matériels de formation et évaluation (par les participants) des formations données	FAO (avec contribution OMS, UNICEF)	L'intégration dans les programmes de formation des professeurs d'ici à 2014 dépendra du rythme de la révision curriculaire menée par le Gouvernement et de la capacité de l'ONU à mobiliser son assistance au moment opportun.
4.3 Des recettes locales améliorées sont définies et des séances de cuisine participatives mises en œuvre dans les écoles et intégrées dans le curriculum	<i>Base :</i> Démonstrations culinaires organisées très rarement dans le cadre d'initiative individuelle. <i>Cible :</i> Guide de recettes améliorées développé et intégré dans le curriculum et séances de cuisine participatives conduite dans 20% des écoles d'ici à 2014	Guide de recette ; rapports de formation	Revue du guide de recette et des rapports de formation ; visites de terrain	FAO (avec contribution OMS, UNICEF)	Les nutritionnistes du Ministère de la Santé sont disponibles pour conduire des séances de cuisine dans les écoles.
4.4 Le personnel des écoles (y compris les cuisinières et professeurs) est formé à la nutrition et l'hygiène alimentaire	<i>Base :</i> Pas de formation systématique et harmonisée du personnel. <i>Cible :</i> Module de formation préparé et 80% du personnel concerné a reçu au moins une formation d'ici à 2014.	Matériels de formation ; rapports de formation	Revue des matériels de formation et des rapports ; visites de terrain	OMS	La mobilité du personnel concerné dans les écoles est limitée

Modèle de termes de référence de la OED pour l'évaluation de projet

Résultats escomptés (Objectifs spécifiques et résultats)	Indicateurs	Moyens de vérification	Méthode de collecte de données	Responsa- bilités	Risques & hypothèses
4.5 Les comportements alimentaires et les évolutions dans la consommation alimentaire des élèves et des ménages (en particulier la diversité) sont analysés et suivis	<i>Base</i> : Suivi de la diversité alimentaire par la DSSA mais méthodes non-optimales. Peu de données sur comportements alimentaires et statut nutritionnel des élèves. <i>Cible</i> : Méthode de collecte de données sur diversité alimentaire améliorée et indicateurs de comportement alimentaire intégrés dans enquêtes.	Rapports de surveillance du DSSA ; Protocoles d'enquêtes	Revue des rapports de surveillance et des protocoles et/ou rapports d'enquête; entretiens avec les enquêteurs.	FAO pour diversité alimentaire UNICEF/OMS pour évaluations du statut nutritionnel	La DSSA dispose de ressources suffisantes pour maintenir ses activités de surveillance alimentaire. Des opportunités d'intégrer des indicateurs de comportement alimentaire dans des enquêtes du MS se présentent pendant la durée du programme.

Annexe 3. Questionnaire de OED sur la performance des projets

Annexe 2. Bref profile des membres de l'Equipe d'Evaluation

Emilia Venetsanou, Maître en Sociologie et Philosophie, Maître en Droits de l'Homme et Bonne Gouvernance, PH.D. en Communication pour le développement. Depuis 1983, Emilia travaille dans le secteur de coopération internationale pour le développement. Emilia a robuste expérience comme adviser, dans la définition de politiques, la planification stratégique, le PCM (Gestion du Cycle de Programme) et GAR (Gestion Axée sur les Résultats). Emilia a une expérience pluriannuelle dans le secteur de la Sécurité Alimentaire et depuis 2009 elle travaille sur le Droit à l'Alimentation Adéquate DHAA. Elle a travaillé comme cadre supérieur pour des Institutions Nationales et Internationales (la Commission Européenne, le Gouvernement de Cap-Vert, la Coopération pour Développement Suisse / DDA ; le Bureau de Haut-Commissaire pour les Droits de l'Homme et des ONG, et comme consultant pour des Agences Internationales (FAO, UNESCO, Banque Mondiale, GFATM et USAID).

Maria Teresa de Jesus Fernandes C. Miranda ; Maître en Sciences d'Éducation, spécialité Évaluation pour l'Université de Minho, au Portugal; Plus de 30 ans d'expérience en tant que Inspecteur de l'Éducation; Coordinateur de l'évaluation institutionnelle et soutien technique de Inspection Générale de l'Éducation; Expériences professionnels :

- Coordination du Groupe thématique de la Qualité dans l'élaboration de la Politique Intégrée de l'Éducation, la Formation et de l'Enseignement Supérieur;
- Administradora de Programme de Cantines Scolaires dans ICASE (2004-2008);
- Superviseur de stagiaires à l'Institut Supérieur de l'Éducation;
- Inspecteur général de l'Éducation (1996 -1999);
- L'enseignement dans l'Enseignement de Base et le Cycle Préparatoire de l'Enseignement Secondaire.

Edith Pereira; Nutritionniste, Maître ès sciences - Nutrition e alimentation par l'Université de Moncton, Canada. Plus de 10 ans d'expériences en tant que nutritionniste. Responsable du service de Nutrition et diététique à l'hôpital Dr. Agostinho Neto, Hôpital Centrale, Praia, Cap-Vert; Professeur à l'Université du Cap-Vert; Expériences de coordination des travaux de recherche avec les étudiants universitaires; Analyses et traitement des données nutritionnelles; Participation à l'élaboration du profil alimentaire et nutritionnel du Cap-Vert, en collaboration avec AGNDA-FAO ; Expérience de leadership ; Expérience en analyse des données de consommation alimentaire des familles du Cap-Vert (IDRF 2001-2002); Excellente connaissance du portugais et français.

Annexe 3. Bibliographie et liste de documents examinés

Documents du Programmes

1. ARFA ; «Instrumento de monitorização dos padrões de qualidade dos produtos da pesca (cavala) do campo às cantinas escolares –Guia do inspector e Auditor» , ARFA 2013 (Agência de Regulação e Supervisão dos Produtos Farmacêuticos e Alimentares)
2. ARFA ; Instrumento de monitorização da qualidade de produtos agrícolas locais - Manual do inspector e Auditor» , ARFA 2013 (Agência de Regulação e Supervisão dos Produtos Farmacêuticos e Alimentares)
3. Augusta Bengard C. Feitosa ; «Projecto Piloto: Estratégias para oferta de alimentos locais nas escolas de Santiago, Fogo, S.Nicolau, S.Vicente e Sto Antão em Cabo Verde» ; Julho2012
4. BALANÇO DE EXECUÇÃO : 2011-2013 ; Briefing note préparé par la coordination du UNJP/CVI/ 042/UNJ pendant le déroulement de la mission d'évaluation
5. Daniel Guimarães ; « levantamento das escolas piloto em termos de equipamento e utensilios, bem como da melhoria das infraestruturas das cozinhas e armazéns » ; Dezembro 2013
6. Deolinda Reis ; « Inquérito sobre as Estratégias de Diversificação das Refeições Quentes nas Escolas do Ensino Básico e Pré-Escolar; 12/2011
7. Diva Lekhrajemal e Maria Alice Silva ; “Avaliação sobre a integração da Educação Alimentar e Nutricional nos programas curriculares do ensino Pre-escolar, Básico e Secundário (1º e 2º ciclo)”
8. Document du Programme Conjoint (pro doc) «Soutien à la Sécurité Alimentaire et à la Nutrition Scolaire» (UNJP/CVI/042/UNJ) ;
9. Estratégia Nacional de Alimentação Escolar 2012-2020 ; (Draft 0)
10. Estudo Custo – Eficácia das Cantinas Escolares de Cabo Verde; Dezembro 2013 (PD Consult, sans aucune identification des consultants)
11. Etat des lieux du Programme Conjoint des Nations Unies: Soutien à la Sécurité Alimentaire et à la Nutrition Scolaire; UNJP/CVI/ 042/UNJ, 10/2012 ; Fiche de Programmation dans le contexte du UN Cape Verde – « Delivering as One UN » ;
12. Fiche Technique des « projets pilotes », (UNJP/CVI/042/UNJ) (sans date)
13. IUE ; “Saúde e Alimentação Escolar- Formação de Professores do Ensino Básico- Guia de alimentação e nutrição, Instituto Universitário de Educação (IUE)
14. Liste des produits du UNJP/CVI/042/UNJ préparée par l'équipe du Programme.
15. Maria Alice Silva, Teresa C. Silva Borges, Eneida Rodrigues ; «Guia de exploração de hortos para fins pedagógicos» ; Abril 2013
16. Mariana Mirabile ; « Cape Verde: the transition to a national school feeding programme » ; UNJP/CVI/ 042/UNJ, case-study; Praia, July 2012
17. Matrice Des Produits (Outputs) Du Programa UNJP/CVI/042/UNJ : Apoio a Segurana Alimentar e Nutricional nas Escolas ; préparée par l'équipe du Programme au sein de l'exercice de l'Evaluation
18. Memorando ; Visita de acompanhamento às escolas cobertas pelo Piloto "Compras Locais" nos Concelhos da Praia, Sta Cruz e S.Vicente ; Junho de 2013
19. Moments clefs du UNJP/CVI/ 042/UNJ; Note préparée par la coordination du UNJP/CVI/ 042/UNJ pendant le déroulement de la mission d'évaluation;

20. Plans des Activités de la coordination du UNJP/CVI/ 042/UNJ 2011, 2012 et 2014.
21. Power-point ; Política Nacional de Alimentação Escolar de Cabo Verde ; Equipe Técnica: João Amorim, Eneida Rodrigues, João Semedo, Cristina Alderighi, Piet Vochten, Carmem Costa e Carlos Arthur ; Praia, Junho de 2012
22. Power-point Programme National d'Alimentation Scolaire (PNAS): Enjeux et propositions d'action ; Réunion des partenaires, Praia, 25 Juillet 2012
23. Ramos, Miguel Antonio, Consultor Juridico, « Regime Juridico da Alimentação e Saude Escolar » ; draft, 2013
24. Rapport de Lancement du UNJP/CVI/ 042/UNJ; 07/2011 ;
25. Rapport semestriel de la coordination du UNJP/CVI/ 042/UNJ, Janvier – Juillet 2013
26. Rapports annuels de la coordination du UNJP 042 (deux : 2011 et 2012)
27. Raquel Assunção Botelho, CECANE/UnB, Teste de Aceitabilidade – alimentação escolar
28. Relatório : Projecto-piloto “Modalidades de abastecimento das cantinas escolas a partir da produção local” - RESULTADOS PRELIMINARES ; (rapport sans date)
29. Standard Administrative Arrangement ; signé entre le Grand-Duché de Luxembourg, le Coordinateur-Résident des NU au Cap Vert et le PNUD (New York), pour le financement du Programme dans le cadre du «Fond de Transition » de Cap Vert.
30. Synthèse de la Réunion du Juillet 2012 des Parties Prenants du Programme «Soutien à la Sécurité Alimentaire et à la Nutrition Scolaire» (UNJP/CVI/042/UNJ) ; Reunião dos Parceiros do Programa Conjunto: “Apoio à Segurança Alimentar e Nutricional nas escolas” ; 07/2012
31. Timeline ; Visualisation des activités implémentées de 2011 à 2013;

Bibliographie

1. Commission Européen « Lignes Directrices Gestion du Cycle de Projet »
2. Déclaration De Paris Sur L'efficacité De L'aide Au Développement ; 2005
3. Devereux, “The new famines. Why famines persist in an era of globalization”, Oxford, 2008
4. EU policy framework to assist developing countries in addressing food security challenges ; Brussels, 31.3.2010 ; COM(2010)127 final
http://ec.europa.eu/development/icenter/repository/COMM_PDF_COM_2010_0127_EN.PDF
5. FAO (2001). "Human energy requirements". Report of a Joint FAO/WHO/UNU Expert Consultation. FAO Food and Nutritional Technical Paper Series, N° 1. Rome
6. FAO (2003) "Ciblage et amélioration de la nutrition. Moyens d'amélioration de statut nutritionnel".
7. FNDE. "Referências Nutricionais para o Programa Nacional de Alimentação Escolar". Brasil PNAE, (2009).
8. Guimarães, A., Galisa, M. (2008). "Cálculos nutricionais: Conceitos e aplicações práticas". São Paulo, 2008
9. Jorge, R. (2007) "Tabela de composição de alimentos". Instituto Nacional de Saúde, 1ª edição
10. Les « directives volontaires à l'appui de la concrétisation progressive du droit à une alimentation adéquate dans le contexte de la sécurité alimentaire nationale », adoptées à la cent vingt-septième session du Conseil de la FAO Novembre 2004
11. Manual de Orientação para a Alimentação Escolar na Educação Infantil, Ensino fundamental, Ensino Médio e na Educação de Jovens e Adultos". 2ª edição – Brasília, PNAE, 2012.

12. PNUD Guide De La Planification, Du Suivi Et De L'évaluation Axés Sur Les Résultats Du Développement http://web.undp.org/evaluation/handbook/french/documents/PME-Handbook_Fr.pdf
13. Programme d'Action d'Accra ; Acra Action Agenda / AAA ; 2008
14. TEO, C. R. P. A.; CORRÊA, E. N.; GALLINA, L. S., FRANZOZI, C. Programa nacional de alimentação escolar: adesão, aceitação e condições de distribuição de alimentação na escola. Nutrire: rev. Soc. Bras. Alim. Nutr.= J. Brazilian Soc. Food Nutr., São Paulo, SP, v. 34, n. 3, p. 165-185, dez. 2009.
15. UNDG "Results Based Management Handbook, 2011",
16. UNICAMP (2006). "Tabela Brasileira de composição química dos alimentos". Núcleo de estudos e pesquisas em alimentação 2ª edição - 2006.
17. Vaitia B, Devereux S, Swan SH, 2009, "Seasonal hunger: a neglected problem with proven solutions"

Annexe 4 (i): Rencontres réalisés entre le 6 à 28 de Janvier 2014

INSTITUTIONS	Nº DE PERSONNES
Administration Central	27
Entidade reguladora independente	2
Services Décentralisés	34
Ecoles 11 (8 urbaines e 3 ruraux)	47 agentes éducatives 97 élèves / enfants 2 Représentantes Association Parents.
Autarchies Locaux	4
Agences NU	11
Coopération du Luxemburg (bailleur de fonds)	2
Agentes économiques (commerçants, associations de paysans)	6
TOTAL	232

Annexe 4 (ii) VISITAS E ENCONTROS REALIZADOS A NÍVEL DESCENTRALIZADO (Total 34)

Sendo:

a) Visitas a 11 Escolas do Ensino Básico (8 urbanas e 3 rurais - concelhos de Sta Cruz(2), Praia (2) e S.Vicente (7)).

Nº de pessoas presentes nos encontros e entrevistas realizados nas escolas:

Entidades	Masc	Fem	Total
Gestores	7	4	11
Professor Responsável de Cantina	0	2	2
Cozinheiras	0	23	23
Alunos (entrevistados)	37	60	97
Professor (entrevistados)	3	8	11
Representante de Associação de Pais enc. de educação	1	1	2
Total	48	98	146

Obs: Gestores, professores e cozinheiras foram designados agentes educativos (47)-quadro Powerpoint.

b) 3 Encontros com Delegação do Ministério de Educação e Staff

Entidades	Masc	Fem	Total
Delegação de Sta Cruz	3	1	4
Delegação da Praia	1	5	6
Delegação de S.Vicente	8	2	10
Total	12	8	20

c) 4 Encontros com Fornecedores de Frutas Legumes e Peixe

Entidades	Masc	Fem	Total
Fornecedora de Legumes e frutas –Sta Cruz	0	1	1
Fornecedora de Peixe- Praia	0	1	1
Presidente de Assoc. de Agricultores e criadores-Calhau	1	0	1
Fornecedor de legumes e frutas- Praia	1	0	1
Total	2	2	4

d) 2 Encontros com Delegação do Ministério Desenvolvimento Rural

Entidades	Masc	Fem	Total
Delegação de S. Domingos	1	2	3
Delegação de S.Vicente	0	1	1
Total	1	3	4

e) 1 Encontro com a Comissão Concelhia das Cantinas Escolares em S.Vicente

Entidades	Masc	Fem	Total
Responsável Concelhio do PNCE	1		1
Representante Saúde	0	1	1
Representante de educação	1	1	2
Representante Associação Pais e Educação	0	1	1
Total	2	3	5

f) 2 Encontros com Vareadores de Câmara Municipal

Entidades	Masc	Fem	Total
Vareadores Câmara da Praia	1	1	2
Vareadores Câmara de Sta Cruz	1	1	2
Total	2	2	4

g) Visita a Ponto de Verificação e Armazém Central e Concelhio

Entidades	Masc	Fem	Total
Ponto verificação Praia (não tem pessoal efectivo)	0	0	0
Armazém Central Praia	2	0	2
Armazém Central S.Vicente	2	0	2
Armazém e ponto verificação Sta Cruz	1	1	2
Total	5	1	6

Annexe 4(iii) Évaluation a mi-parcours - Janeiro 2014

Programme de la mission d'évaluation au Cap Vert

Horaire	Agenda	Participants	Lieu
(Samedi)			
	Arrivée au Cap Vert		
1er jour - (Lundi)- 6 de Janeiro			
08h30 -10h30	Briefing mission d'évaluation	Equipe d'evaluation et agences des NU impliquees	Sala FAO
10h30 -11h30	Rencontre avec la Coordinatrice Residente des NU	Equipe d'evaluation	NU
11h30-12h30	Rencontre avec MIREX	Equipe d'evaluation, Coordn. et MIREX	MIREX
14h00-15h00	Rencontre avec la FAO	Equipe d'evaluation	FAO
15h00-18h30	Rencontre avec la coordinatrice du project Rencontre avec le PAM	Equipe d'evaluation	FICASE
2 eme jour - (Mardi)- 7 de Janeiro			
09h30 - 10h30	Rencontre avec le Directeur SAE e son staf -FICASE	Equipe d'evaluation, FICASE	FICASE
10h30-11h30	Rencontre avec le President FICASE	Equipe d'evaluation, FICASE	FICASE
11h30 - 12h30	Rencontre avec le point focal Santé (Coordinatrice du PNN)	Equipe d'evaluation, et point focal -Santé	PMI - FAZENDA
14h00-18h00	Travail interne EE (equipe evaluation)	Equipe d'evaluation	
3 eme jour (Mercredi) - 8 de Janeiro			
8h30-09h30	Rencontre avec INIDA et Delegue du MDR SD substitut (Manuel Afonso)	Equipe d'evaluation	S.Domingos (Encontro Regla, Nora e Paula + Del MDR e ponto focal)
10h00-11h30	Visite a l'ecole pilote R ^a Seca	Equipe d'evaluation	R ^a Seca
11h45 -13h00	Visite a l'ecole Sta Cruz - Choupana	Equipe d'evaluation	Sta Cruz
14h00- 14h30	Visite au magasin de la FICASE/Point de verification des fruits et legumes	Equipe d'evaluation	Sta Cruz
14h30-15h30	Recontre avec le Delegue du MED et equipe local FICASE	Equipe d'evaluation	Del.MED Sta Cruz
15h30-17h00	Rencontre avec fournisseurs de fruit et legumes à Sta Cruz		Del.MED Sta Cruz
17h00-18h00	Recontre avec l'autorité locale - Sta Cruz		CM Sta Cruz
18h00	Retour à Praia		
4 eme jour (Jeudi) - 9 de Janeiro			
08h30-12h30	Visite a quelques ecoles pilote (Tira Chapeu et Nova Assembleia)	Equipe d'evaluation (TF + EP)	PRAIA
08h30-10h00	Rencontre avec le secretaire executive de la sécurité alimentaire	Equipe d'evaluation (EV + APS)	MDR-Ponta Belém
10h00-14h30	Rencontre avec le PAM	Equipe d'evaluation (EV)	FICASE

12h30-13h00	Visite au point de verification de fruits et legumes à Praia	Equipe d'evaluation (TF + EP)	Achada Grande Frente
14h00-15h00	Rencontre avec fournisseurs de peche à Praia	Equipe d'evaluation (TF + EP) et fournisseurs	FICASE
14h00-15h	Rencontre avec SNSAN - MDR	EV	MDR-Ponta Belém
15h00-16h30	Rencontre avec le Delege du MED, Responsable Municipal de la FICASE et Directeurs des ecoles pilote - Praia	Equipe d'evaluation	Délégation de MED - Praia
16h30- 17h30	Recontre avec l'autorité locale - Praia / Vareador Ed e P.Social	Equipe d'evaluation	CMP
5 eme jour (Vendredi) 10 de Janeiro			
09h30-10h30	Rencontre avec la responsable du contrôle de la qualité du poisson	Equipe d'evaluation (TF + EP) et equipe UNJP	Cais de Pesca do Porto da Praia
08h - 10h30	Travail FAO (LF), Travail One UN (NM) et avec APS	EV	UN et FICASE
10h30 -11h30	Rencontre avec ARFA	Equipe d'evaluation et ARFA	ASA
11h30-12h30	Rencontre avec IUE	Equipe d'evaluation et IUE	ASA
14h00-15h00	Rencontre avec ADEI	Equipe d'evaluation et ARAP	Plateau/Ténis
15h00 -16h00	Rencontre avec ARAP	Equipe d'evaluation et ADEI	Plateau
16h30- 17h30	Rencontre avec l'IEFP et Dir. General de Solidarité Social	Equipe d'evaluation et IEFP et DGSS	ASA-MJEDRH
6 eme et 7 eme jours (Samedi et Dimanche) -11et 12 de Janeiro			
8 eme jour(Lundi) -13 de Janeiro (FERIADO)			
8h30-12h	Travail interne EE (equipe evaluation)	Equipe d'evaluation	FAO
14h45 - 15h30	Rencontre avec la UNICEF	Equipe d'evaluation	UN
15h30 - 17h30	Travail interne EE (equipe evaluation)	Equipe d'evaluation	FAO
9 eme jour (Mardi) - 14 de Janeiro			
8h30	Rencontre avec le DGPOG, DGADR et point focal Developpement Rural	Equipe d'evaluation, DGPOG, DGADR et point focal Developpement Rural	Ponta Belém
10h30	Rencontre avec la Cooperation Luxembourgoise	Equipe d'evaluation,	Plateau - Tennis
	Depart S.Vicente (16h40)		
10 eme jour (Mercredi) - 15 de Janeiro - MINDELO			
8h30-09h30	Recontre avec le Delege du MED et equipe local FICASE, e Gestores escolas Piloto	Equipe d'evaluation (EV/TF)	DMED-SV
09h30-10h30	Visite a l'ecole pilote de Calhau	Equipe d'evaluation (EV/TF)	Calhau
10h30 -12h00	Rencontre avec les fournisseurs (Ass. Calhau)	Equipe d'evaluation (EV/TF)	Calhau
12h15-13h00	Visite au point de verification de fruits et legumes (Ecole 2ª Companhia)	Equipe d'evaluation (EV/TF)	Ecole 2ª Companhia
14h00-17h00	Visite a quelques ecoles pilote (Monte Sossego, Anísia Rosário, Fonte Inês, Calhau)	Equipe d'evaluation (EV/TF)	SV
16h00-17h00	Rencontre avec la Nutritionnist du programme	EP	Praia
17h00-18h00	Rencontre avec fournisseurs de fruit et legumes	EP	Praia
11 eme jour (Jeudi) 16 de Janeiro - Mindelo			

08h30-9h30	Rencontre avec le Delegeu du MDR	Equipe d'evaluation (EV/TF)	DMDR-SV
9h30-10h30	Rencontre avec le Delegeu MS	Equipe d'evaluation (EV/TF)	SV
11h00-13h00	Rencontre avec la Commission Municipale des Cantines Scolaires	Equipe d'evaluation (EV/TF)	SV
14h00-15h30	Visite au magasin regional de la FICASE	Equipe d'evaluation (EV/TF)	SV
15h30-16h30	Rencontre avec les fournisseurs	Equipe d'evaluation (EV/TF)	DMED-SV
16h30-17h30	Recontre avec la Mairie de S.Vicente	Vareador Ed e P.Social (EV/TF)	CMSV
	Retour Praia (le soir)		
12 eme jour (vendredi) 17 de Janeiro - S.Jorge x Praia			
8h30-10h00	Inida (Eng. Carmen Extensao Rural)	EV / Eng. Ineida	S.Jorge
10h30-11h30	Inida (Eng. Nora)	EV / Eng. Ineida	S.Domingos
11h30 - 12h30	Retour à Praia		
14h30-16h00	Rencontre avec le DGPOG-MED, DNE et points focal -Education	Equipe d'evaluation, DGPOG, DNE et points focal -Education	MED- Palacio do Governo
16h00-17h30	FICASE - Presidente e Diretor do PNAE	TF / EP	FICASE
13 eme, 14 eme e 15 eme jours - (Samedi, Dimanche e Lundi (FERIADO) - 18, 19 e 20 de Janeiro			
	reunion avec PAM	EV	
	reunion avec coordinatrice Programme	EV	
	reunions internes	equipe evaluation	
16 eme jour - (Mardi) 21 de Janeiro			
8h30-12h	Redaction aide-memoire	Equipe d'evaluation	FAO
15h00-16h30	Rencontre avec la Ministre du Developpement Rural	Equipe d'evaluation	Ponta Belém
17 eme jour (Mercredi) - 22 de Janeiro			
	Redaction aide-memoire		
18 eme jour (Jeudi) - 23 de Janeiro			
	Rencontres de travail aditionnels		
10h00-11h00	Rencontre avec le President du FICASE	TF + EP	FICASE
11h00- 12h00	Rencontre avec la Coordinatrice du project	TF + EP	FICASE
19 eme jour- (Vendredi) - 24 de Janeiro			
12h00-14h00	Session de restitution avec les agences des NU	Equipe d'evaluation et agences des	EHTCV
14h00-17h00	Session de restitution avec les agences des Nu et institutions nationales impliquées	Equipe d'evaluation, agences des NU et institutions nationales impliquées	EHTCV
20 eme jour- (Vendredi) - 28 de Janeiro			
10h00	Ministra Educação	EV / TF	MED
11h30	Encontro por solicitação da FAO	EV / TF	FAO

EV Emilia Venetsanou
TF Teresa Fernandes
EP Edith Pereira

Annexe 4 (iv) LISTA NOMINAL DAS ENTIDADES CONTACTADAS E DOS PARTICIPANTES NOS ENCONTROS

Data	Participantes	Função	Instituição
06- gen	SALA DE FAO		
	Ana Paula Spencer	Coordenadora Nacional Programa Conjunto NU "Apoio à segurança alimentar e nutricional nas escolas"	FAO
	Eneida Rodrigues	Agronoma do Programa Conjunto NU "Apoio à segurança alimentar e nutricional nas escolas"	FAO
	José António Castillo	Expert internacional do PAM /Programa Conjunto NU "Apoio à segurança alimentar e nutricional nas escolas"	PAM
	Luciano Fonseca	Assistant au Représentant (Programme)	FAO
	Sandra Martins	Evaluation & Reporting Analyst	Escritório Conjunto das NU
	ENCONTRO COM A CORDENADORA RESIDENTE DAS NAÇÕES UNIDAS		
	Ulrika Richardson Golinski	Coordenadora Residente das Nações Unidas	NU
	Luciano Fonseca	Assistant au Représentant (Programme)	FAO-CV
	Ana Paula Spencer	Coordenadora Nacional Programa Conjunto NU "Apoio à segurança alimentar e nutricional nas escolas"	
	ENCONTRO NO MIREX		
	Eduardo Jorge Silva	Director Nacional dos Assuntos Politicos e Cooperação, a.i.	MIREX
	Filomeno Brito	Desk Officer do Luxemburgo	MIREX
	Isabel Monteiro	Desk Officer das NU	MIREX
	ENCONTRO COM FAO		
	Luciano Fonseca	Assistant au Représentant (Programme)	FAO-CV
	Ana Paula Spencer	Coordenadora Nacional Programa Conjunto NU "Apoio à segurança alimentar e nutricional nas escolas"	FAO
	Eneida Rodrigues	Agronoma do Programa Conjunto NU "Apoio à segurança alimentar e nutricional nas escolas"	FAO
	ENCONTRO COM A COORDENADORA DO PROGRAMA UNJP/CV/042/UNJ		
	Ana Paula Spencer	Coordenadora Nacional Programa Conjunto NU "Apoio à segurança alimentar e nutricional nas escolas"	FAO

	Eneida Rodrigues	Agronoma do Programa Conjunto NU "Apoio à segurança alimentar e nutricional nas escolas"	FAO
	José António Castillo	Expert internacional do PAM / Programa Conjunto NU "Apoio à segurança alimentar e nutricional nas escolas"	PAM

Data	Participantes	Função	Instituição
07-gen	ENCONTRO COM SERVIÇO ALIMENTAÇÃO ESCOLAR / FICASE		
	Felisberto Moreira	PCA	FICASE
	João Semedo	Director SAE	FICASE
	Lenira Monteiro	Nutricionista	FICASE
	Maria Luisa Rosa	Coordenadora Logística	FICASE
	ENCONTRO COM ESTRUTURAS DE SAÚDE		
	Teresa Morais	Directora da Protecção e Promoção da Saúde	Min. Saúde

Data	Participantes	Função	Instituição
08-gen	ENCONTRO COM A DELEGAÇÃO DO MDR EM S. DOMINGOS		
	Manuel Afonso	Delegado Substituto	MDR
	Paula Levy	Técnicas de Ensaio Experimentais	MDR
	Ana Correia Levy		MDR
	Visita às Escolas de Ribeira Seca e Choupana no concelho de Sta Cruz		
	ENCONTRO COM FORNECEDORES E TÉCNICOS DO MDR - SANTA CRUZ		
	Maria Milucy Sanches Silva		Fornecedor
	Eugénio Mendes Rodrigues		Associação Justino Lopes
	Sérgio Mendes Correia		Associação Justino Lopes
	Ernestina Lopes	Técnica	Delegação do MDR
	ENCONTRO COM A DELEGAÇÃO DO MED DE SANTA CRUZ		
	José Belmiro Fonseca	Delegado do MED	MED
	Clara Margarida C. Mendes	Coordenadora Pré Escolar	MED
	Nilton Brandão	Estatística Delegação do MED	MED
	Luis Martins F. Pires	Responsável Concelho FICASE	MED
	Visita às Escolas de Nova Assembleia e Tira-Chapéu no concelho da Praia		
	ARMAZÉM E PONTO VERIFICAÇÃO DE FRUTAS		
	Luis Martins F. Pires	Responsável Concelho FICASE	FICASE
	Fatumatá	Armazenista	FICASE

Data	Participantes	Função	Instituição
09-gen	PONTO INSPECÇÃO DE FRUTAS E LEGUMES - PRAIA		
	Lenira Monteiro	Nutricionista	FICASE
	Norberto	Responsável Concelhio da Praia	
	ENCONTRO COM A FORNECEDORA DE PEIXE - PRAIA		
	Auriza Filomena		Fornecedor
	ENCONTRO COM A DELEGAÇÃO DO MED - PRAIA		
	Felismina Moreno	Delegada MED	MED
	Ermelinda Rodrigues	Gestora Escola Eugénio Tavares	MED
	Seila Tatiana Lopes	Gestora Escola Nova Presidência	MED
	Maria da Conceição S. Rodrigues Pires	Gestora Escola Nova Assembleia	MED
	Adelino F. Carvalho	Gestor Escola Tira Chapéu	MED
	Norberto Monteiro Tavares	Responsável Concelhio da Praia	MED
	ENCONTRO COM VEREADORES DA CÂMARA MUNICIPAL DA PRAIA		
	António Lopes da Silva	Vereador da área da Educação	CMP
	Débora Sanches	Vereadora da área Social	CMP
	ENCONTRO MDR - Secretariado SAN		
Oswaldo Chantre	Secretário Executivo de Seguranaça Alimentar e Nutricional		

Data	Participantes	Função	Instituição
10-gen	ENCONTRO COM A DIRECÇÃO DO CAIS DE PESCA - PRAIA		
	Aliene Rocha	Responsável Controlo Qualidade	Direcção do Cais de Pesca da Praia
	ENCONTRO COM ARFA		
	Patrícia Alfama	Membro Conselho Administraç.	ARFA
	Ana Santos	Coordenadora Segurança Alime.	ARFA
	João Gonçalves	Director de Regulação e Supervisão Sanitária de Alimentos	ARFA
	ENCONTRO COM O INSTITUTO UNIVERSITÁRIO EDUCAÇÃO		
	Florenço Varela	Presidente IUE	IUE
	ENCONTRO COM ADEI		
	Marta Marcos Mareque	Coord. Sector de Agro Negócios	ADEI
	ENCONTRO COM ARAP		
	Carla Sousa	Presidente ARAP	ARAP
	Aécio Ferreira	Jurista e Ponto Focal com FICASE	ARAP
	ENCONTRO COM MJFRH		
	Lamine Tavares	Director Geral Solidaried. Social	DGSS
Nádia Firmino	Coord. Da área de Gestão do IIEFP	IIEFP	

Data	Participantes	Função	Instituição
14-gen	ENCONTRO COM A DGPOG DO MDR		
	Clarimundo Gonçalves	Director Geral	DGPOG-MDR
	Carmen Costa	Directora da Extensão Rural e Agro Negócios	DGADR-MDR
	ENCONTRO COM A COOPERAÇÃO LUXEMBURGUESA		
	Marc de Bourcy	Encarregado de Negócios	Embaixada de Luxemburgo
	Mar Mora	CTP CVE/075	Lux Development

Data	Participantes	Função	Instituição
15-gen	ENCONTRO COM A DELAGAÇÃO DO MED - S. VICENTE		
	Anildo Eudes Monteiro	Delegado MED	MED
	Nilton César Soares	Coordenador Regional FICASE	MED
	Filomena R. F. Évora	Gestora Polo nº 19	MED
	Adilson Ferros	Gestor Polo nº 20	MED
	Júlia Rosa Costa	Gestora Polo nº 9	MED
	Arnaldo Fortes	Gestor Polo nº 3	MED
	António Graça	Gestor Polo nº 18	MED
	Carlos A. Sousa Silva	Responsável Concelhio FICASE	MED
	João Carlos Santos	Coordenador Logístico	MED
	Elias Pachito	Getsor Polo nº 4	MED
	Visita às Escolas Anísia do Rosário, Monte Sossego, Fonte Inês, 2ª Companhia, António Aurélio Gonçalves e Escola de Ribeirinha, no concelho de S. Vicente		
ENCONTRO COM A DELEGADA DO MDR - S. VICENTE			
	Janaína Almeida	Delegada do MDR	MDR

Data	Participantes	Função	Instituição
16-gen	ENCONTRO COM O FORNECEDOR / ASSOCIAÇÃO DE CALHAU		
	José Fortes	Presidente	Ass. Dos Agric. de Calhau
	ENCONTRO COM A COMISSÃO CONCELHIA DAS CANTINAS ESCOLARES		
	Domingos António Lopes	Membro CCCE	
	Carlos A. Sousa Silva	Membro e Respons. Concelhio	
	Maria Paula Lima da Luz Brito	Membro	
	Juvinda Correia do Rosário	Representante Associação Pais	
	Etelvina Maria Mendes Lopes	Técnica da Delegacia de Saúde	

Data	Participantes	Função	Instituição
17-gen	ENCONTRO COM INIDA		
	Eng. Nora Silva	Técnica extensão Rural	INIA-S.Domingos

	Ineida Rodrigues	Técnica do FAO	FAO
ENCONTRO COM DGPOG E DNE DO MED			
	Pedro Brito	Director DGPOG	MED
	Margarida Santos	Directora Nacional de Educação	MED
	Domingas Brito	Directora Serviços de Estudo,Planeamento,Cooperação	MED
	Clarisse Silva	Técnica e Ponto Focal FICASE	MED

Data	Participantes	Função	Instituição
ENCONTRO COM A MINISTRA DESENVOLVIMENTO RURAL			
21-gen	Eva Ortet	Ministra	MDR
	Oswaldo Chantre	Secretário Executivo de Seguranaça Alimentar e Nutricional	MDR
	Alayde Serruto Diaz	Técnica DGPOG	MDR

Data	Participantes	Função	Instituição	
ENCONTRO DE RESTITUIÇÃO NA FAO				
24-gen	Ulrika Richardson Golinski	Coordenadora Residente das Nações Unidas	ONU	
	Ana Paula Spencer	Coordenadora do P 042	FAO	
	Eneida Rodrigues	Técnica do FAO	FAO	
	José António Castillo	Expert internacional do PAM	PAM	
	Luciano Fonseca	Assistant au Représentant (Programme)	FAO	
	Sandra Martins	Evaluation & Reporting Analyst	UNICEF	
	Carolina Leite	Programme Officer	OMS	
	Nélida Rodrigues	Programme Specialist	UNICEF/UNJO	
	Charlotte Dufour	Nutrition Officer LTU	FAO- Roma	
	Carlos A. Da Silva	Senior Agribusiness Economist	FAO-Roma	
	Nicolas	Coordination Specialist / Head of the Coherence Unit Resident Coordinator Office	NU	
	ENCONTRO ALARGADO DE RESTITUIÇÃO			
		Mar Mora	CTP CVE/075	Lux Devellopement
		Marc de Bourcy	Encarregado de Negócios	Embaixada de Luxemburgo
		Alayde Serruto Diaz	Técnica DGPOG	MDR
		Oswaldo Chantre	Secretário Executivo de Seguranaça Alimentar e Nutricional	MDR
	Felismina Moreno	Delegada MED Praia	MED	
	Charlotte Dufour	Nutrition Officer LTU	FAO- Roma	
	Carlos A. Da Silva	Senior Agribusiness Economist	FAO-Roma	
	Carmen Costa	Directora da Extensão Rural e Agro Negócios	DGADR-MDR	
	Aecio Ferreira	Jurista e Ponto Focal com FICASE	ARAP	
	Nelida Rodrigues	Programme Specialist	UNICEF/UNJO	

João Semedo	Director SAE	FICASE
Felisberto Moreira	Presifente FICASE	FICASE
Luciano Fonseca	Assistant au Représentant (Programme)	FAO
Ana Paula Spencer	Coordenadora do P 042	FAO
Eneida Rodrigues	Técnica do FAO	FAO
José António Castillo	Expert internacional do PAM	PAM
Ailene Rocha	Responsável Controlo Qualidade	DGP
Carla Soares de Sousa	Presidente ARAP	ARAP
Ulrika Richardson Golinski	Coordenadora Residente das Nações Unidas	ONU
Felisberto Moreira	Presidente FICASE	FICASE
Isabel Monteiro	Desk Officer das NU	MIREX
Carla Tavares	Técnica	MDR
João S. Gonçalves	Director de Regulação e Supervisão Sanitária de Alimentos	ARFA
Carolina Gomes	Programme Officer	OMS
Ambrósio Disadidi	Representante interino OMS	OMS
Gessica Sousa	Técnica	CMP
Marta Marcos Mareques	Coord. Sector de Agro Negócios	ADEI
Filomeno Brito	Desk Officer do Luxemburgo	MIREX
Dulcelina Bento	DGPOG	MED
Lenira Monteiro	Nutricionista	FICASE

Data	Participantes	Função	Instituição
28-gen	ENCONTRO COM A MINISTRA DA EDUCAÇÃO E DESPORTO		
	Fernanda Marques	Ministra	MED
	ENCONTRO PROMOVIDO PELA FAO		
	Ulrika Richardson Golinski	Coordenadora Residente das Nações Unidas	NU
	Ana Paula Spencer	Coordenadora do P 042	FAO
	Eneida Rodrigues	Técnica do FAO	FAO
	José António Castillo	Expert internacional do PAM	PAM
	Luciano Fonseca	Assistant au Représentant (Programme)	FAO
	Sandra Martins	Evaluation & Reporting Analyst	UNICEF
	Carolina Leite	Programme Officer	OMS
	Nélida Rodrigues	Programme Specialist	UNICEF/UNJO
	Charlotte Dufour	Nutrition Officer LTU	FAO- Roma
	Carlos A. Da Silva	Funcionario FAO/AGPC	FAO-Roma

Annex 5. (a): Liste de Produits

MATRICE DES PRODUITS (outputs) DU PROGRAMMA UNJP/CVI/042/UNJ: APOIO A SEGURANA ALIMENTAR E NUTRICIONAL NAS ESCOLAS

Produits relatifs au Résultat 2.1: Estratégias potenciais para abastecimento das cantinas escolares em alimentos locais identificadas, (FAO, com apoio do PAM)

N.	Type de Produit	Spécification et contexte	Quantité	Utilization du Produit	Date de production mm/ 2013
1	Concept paper /Estratégias	<p>Titulo: «Projecto Piloto: Estratégias para oferta de alimentos locais nas escolas de Santiago, Fogo, S.Nicolau, S.Vicente e Sto Antão em Cabo Verde», Augusta Bengard C. Feitosa Julho2012</p> <p>Contexto: 2 consultores internacional-FAO; Contrato FAO assinado- Augusta Bengard C. Feitosa (data: 04.06.2012), (Custo: 7.874,96 USD); João Amorim (data: 04.06.2012, custo 5.524,42 USD) e uma missão técnica da FAO –TSS Carlos da Silva (Data:05.06.2012 Custo: 1.710.40 USD)</p>	1 projecto piloto; 3 relatórios	<p>Base para a concepção da estratégia de compra de alimentos da produção nacional para a alimentação escolar.</p> <p>Forneceu elementos para a concepção do projecto piloto para testar os modelos de compras propostos, que foram socializados e validados em ateliers (2) (Participantes: agricultores, pescadores, comerciantes, intermediários, associações e cooperativas, Camara Municipal, instituições de micro-finanças e ONG's, FICASE, MED, MDR. MS, ARAP, ANSA, ARFA -Julho2012.</p> <p>Por forma a facilitar a condução do teste dos modelos de compras propostos, com base nos elementos do Projecto Piloto elaborado pelos consultores internacionais contratados, foi concebida uma ficha técnica do projecto.</p> <p>Implementação em curso do projecto-piloto desde Janeiro 2013 pela FICASE (Protocolo de Acordo N°4/2012 assinado entre a FAO e a FICASE a 25/11/2012 para testar os modelos de compras locais) com o apoio técnico do Programa Conjunto UNJP/CVI/042/UNJ, com o lançamento dos 1os concursos nas ilhas de Santiago, S.Vicente, Sto Antão e Fogo.</p> <p>Perspectiva-se a conclusão da fase piloto em meados de Abril de 2014, após a qual será apresentada uma proposta de estatégia de compra (incluindo a planificação do processo de alargamento faseado da experiencia piloto) ao Governo para tomada de decisão.</p>	Julho 2012

Produtos relativos au **Résultat 2.3:** Procedimentos e normas (incluindo de segurança sanitária dos alimentos) para abastecimento das cantinas escolares em alimentos locais defini dos e aplicados (FAO)

N.	Type de Produit	Spécification et contexte	Quantité	Utilization du Produit	Date de production mm/ 2013
2	Guia	<p>Titulo: «Compra de Alimentos de origem local para alimentação escolar» Guia de orientação e informação- UNJP/CVI/042/UNJ</p> <p>Contexto: Equipa Programa Conjunto e instituições parceiras (FICASE, ARAP, MDR, ARFA)</p>	1 Guia multiplicado em vários exemplares distribuidos	<p>Objectivo do guia - informar e orientar os intervenientes no processo de compras de alimentos da produção local para a alimentação escolar.</p> <p>Distribuido as instituições parceiras (FICASE; MED; MDR; ADEI; ARAP) aos fornecedores e incluído nos dossiers dos concursos lançados.</p> <p>Este servirá de base para estabelecer os procedimentos harmonizados de aquisição de alimentos da produção nacional para a FICASE e outras instituições da administração pública que efectuem esse tipo de aquisições.</p> <p>Este trabalho será desenvolvido pela Autoridade Reguladora de Aquisições Públicas com apoio do Programa Conjunto UNJP/CVI/042/UNJ.</p>	Novembro 2012
3	Manual/Guia	<p>Titulo:</p> <p>A) «Instrumento de monitorização da qualidade de produtos agrícolas locais - Manual do inspector e Auditor», ARFA 2013 (Agência de Regulação e Supervisão dos Produtos Farmacêuticos e Alimentares)</p> <p>B) «Instrumento de monitorização dos padrões de qualidade dos produtos da pesca (cavala) do campo às cantinas escolares –Guia do inspector e Auditor», ARFA 2013 (Agência de Regulação e Supervisão dos Produtos Farmacêuticos e Alimentares)</p> <p>Contexto: Protocolo de Acordo entre a FAO e ARFA Nº 3/2013, assinado a 08/03/2013, custo (24.957USD)</p>	<p>A. 1 Manual, impressão de 50 exemplares;</p> <p>B. 1 Guia impressão de 12 exemplares</p>	<p>O manual compila um conjunto de documentos de aplicação prática e de registo de actividades de verificação, inspecção e auditoria visando, garantir a qualidade de produtos provenientes da produção local, nomeadamente, feijões, frutas, legumes e pescado, para o abastecimento das cantinas.</p> <p>Os manuais foram utilizados na formação de inspectores do MDR, da Direcção Geral das Pescas, do Cais de Pesca da Praia e de Auditores (tecnicos do MDR e da FICASE). Estes (principalmente os critérios de qualidade do produtos agrícolas da pesca) foi também utilizado nas sessões de capacitação dos agricultores, fornecedores. Distribuido à FICASE, MDR, Direcção Geral das Pescas, Direcção do Cais de Pesca da Praia, inspectores e auditores.</p> <p>Os critérios de qualidade dos produtos agrícolas e da pesca foram incluídos nos documentos dos concursos.</p> <p>Estes instrumentos servirão de base para a dinamização e harmonização da inspecção de produtos agrícola e da pesca no mercado interno, bem como para o reforço da capacidade institucional das instituições nacionais com competencias nessa área.</p>	Abril 2013

Produits relatifs au **Résultat 2.3**: Procédimentos e normas(incluindo de segurança sanitária dos alimentos) para abastecimento das cantinas escolares em alimentos locais defini dos e aplicados (FAO) (**continuação**)

N.	Type de Produit	Spécification et contexte	Quantité	Utilization du Produit	Date de production mm/ 2013
4	Procédimentos normativos	<p>Titulo: POP-Procédimentos operacionais padronizados, ARFA, Dezembro 2013</p> <p>Contexto: Protocolo de Acordo entre a FAO e ARFA Nº 3/2013, assinado a 08/03/2013, custo (24.957USD) em colaboração com a nutricionista da FICASE</p>	11 procedimentos	<p>Os procedimentos operacionais padronizados (POP), elaborados pela ARFA para sa cantinas escolares, são condutas/directrizes para aplicação das boas práticas de manipulação higienica de alimentos nas cantinas escolas.</p> <p>Estes foram socializados junto dos gestores, responsáveis de cantinas, cozinheiras das escolas piloto. A comunidade escolar dessas escolas foi capacitada sobre a aplicação dos POPs.</p> <p>Está em curso o teste da sua aplicabilidade nas escolas antes do seu alargamento a outras escolas.</p> <p>Encontra já em fase avançada a elaboração de um conjunto de materiais (cartazes, manuais, sistemas de registo de aplicação dos POP's, etc.) destinados à equipa da cantina escolar e comunidade educativa para a aplicação das boas práticas para alimentação segura e saudável no contexto escolar.</p>	Dezembro 2013

Produits relatifs au **Résultat 2.3**: Procédimentos e normas (incluindo de segurança sanitária dos alimentos) para abastecimento das cantinas escolares em alimentos locais defini dos e aplicados (FAO) (**continuação**)

N.	Type de Produit	Spécification et contexte	Quantité	Utilization du Produit	Date de production mm/ 2013
5	Estudo/ Proposta	<p>Titulo: Consultoria de levantamento das escolas piloto em termos de equipamento e utensilios, bem como da melhoria das infraestruturas das cozinhas e armazéns Dezembro 2013</p> <p>Contexto: 1 consultor nacional -FAO; Contrato FAO assinado – Daniel Guimarães (15-10-2012)</p>	1 relatorio	<p>O levantamento permitiu conhecer a situação higio-sanitária das cantinas de 59 escolas em 5 ilhas e efectuar uma proposta de equipamentos e utensilios para melhoria das cozinhas e armazéns.</p> <p>Permitiu também apresentar uma proposta técnica e financeira de cozinha e armazem modelo para fornecer 500 refeições/dia e 1.000 refeições dia (Lista de equipamentos e utensilios basicos e projectos de arquitectura).</p>	06 Dezembro 2012
	Estudo/ Proposta	<p>Titulo: Projecto Piloto para remodelação de cantinas escolares, Caderno de Encargos, João Pedro Abreu Martins, Arquitecto e Urbanista, Dezembro 2012.</p> <p>Contexto: 1 consultor nacional -FAO; Contrato FAO assinado –João Pedro Abreu (15-10-2012), custo (6.400 USD)</p>	1 relatorio	<p>Estes foram socializados com a FICASE, agencias das NU e o Projecto CVE 075 e servem de base para a remodelação das cantinas das escolas cobertas pelo estudo em curso (Relatorios do Programa Conjunto (2012, Semestral 2012 e da FICASE 2012).</p>	Dezembro 2012

Produits relatifs au **Résultat 3.1**: Estratégias de implementação de jardins escolares definidas

N.	Type de Produit	Spécification et contexte	Quantité	Utilization du Produit	Date de production mm/ 2013
6	Guia	<p>Titulo: «Guia de exploração de hortos para fins pedagógicos». Maria Alice Silva, Teresa C. Silva Borges, Eneida Rodrigues, Abril 2013</p> <p>Contexto: 2 consultores nacionais - FAO, Contrato -FAO : Maria Alice Silva, Assinado (1ºcontrato : data: 05.11.2012, Montante 4.800 USD e 2º contrato 07.01.2013 Montante 4.778 USD Total: 9.578 USD); Contrato –FAO: Teresa Borges, assinado (1ºcontrato - data: 02.11.2012 montante: 4.800 USD, 2º contrato - data: 07.01.2013 Montante 4.943 USD Total: 9.743 USD)</p>	1 guia e 6 relatorios	<p>Ferramenta didáctica, destinada aos professores, alunos, pais encarregados de educação e demais membros da comunidade educativa do Ensino Básico, visando orientar para a potencialização e aproveitamento do horto da escola para fins pedagógicos.</p> <p>Socializado e validado no Comité Técnico e em 2 ateliers com participação do MED-DGBES, DGPOG, FICASE, MDR, Gestores e ONGs, etc.</p> <p>O guia foi testado durante 3 meses nas escolas do EB em 8 ilhas e 14 Municípios, e será um dos materiais de suporte da formação de formadores e de professores do EB a ser realizado pelo Instituto Universitário de Educação no I trimestre de 2014 no âmbito do Protocolo de Acordo N°4/2013 assinado entre a FAO e o IUE a 14/05/13 (61.728 USD)/ valor correspondente a dois 2 produtos (1.Formação de professores do EB - Hortos escolares p/a fins pedagogicos e 2. Elaboração do guia alimentação escolar para professores do EB).</p> <p>Prevê-se nesse quadro a formação de 640 formadores e 2.900 professores (abrangência nacional).</p>	Abril 2013

Produits relatifs au **Résultat 4.1**: A educação nutricional nas escolas melhorada e integrada nos programas escolares (FAO e OMS)

N.	Type de Produit	Spécification et contexte	Quantité	Utilization du Produit	Date de production mm/ 2013
7	Estudo / Proposta	<p>Titre : “Avaliação sobre a integração da Educação Alimentar e Nutricional nos programas curriculares do ensino Pre-escolar, Básico e Secundário (1º e 2º ciclo)” Diva Lekhrajemal e Maria Alice Silva, Consultants indépendents, FAO</p> <p>Contexto: 2 consultores nacionais - FAO, Contrato –FAO: Maria Alice Silva, assinado a 16/01/12, custo (10.500 USD) ; Contrato FAO: Diva Lekhrajemal assinado a a 16/01/12, custo (6.250 USD)</p>	1 relatório (estudo), 1 relatório missão e 1 resumo para divulgação	<p>A avaliação permitiu ter uma base de referência no que toca à educação alimentar e nutricional nos 3 níveis de ensino objectos do estudo , bem como nessa base delinear uma proposta de plano de acção educativa com um horizonte de 3 anos.</p> <p>A avaliação e proposta de Plano de Acção Educativa foram socializados e validados pelos membros do Comité Técnico, Delegados do MED, MSAude, DGBES, Representantes das escolas do Instituto Pedagógico, e Directores das Escolas Básicas e Secundárias envolvidas no estudo.</p> <p>Com base no Plano de Acção, o MED , o IUE e a FICASE estão a desenvolver com o apoio do Programa Conjunto acções que visam melhorar o ensino de temas alusivos à alimentação, nutrição, protecção do ambiente no EB. Por outro, lado a avaliação realizada e o Plano de Acção são elemntos de suporte à revisão curricular em curso no ensino básico.</p> <p>O estudo e o plano de acção serviu também para alinhar a intervenção do Programa Conjunto com as necessidades e prioridades relativas à educação alimentar e nutricional no EPE e EB.</p>	Junho 2012

Produits relatifs au **Résultat 4.1**: A educação nutricional nas escolas melhorada e integrada nos programas escolares (FAO e OMS) (**continuação**)

N.	Type de Produit	Spécification et contexte	Quantité	Utilization du Produit	Date de production mm/ 2013
8	Guia	<p>Titre : “Saude e Alimentação Escolar- Formação de Professores do Ensino Básico- Guia de alimentação e nutrição, Instituto Universitário de Educação (IUE)</p> <p>Contexto Protocolo de Acordo N°4/2013 assinado entre a FAO e o IUE a 14/05/13 (61.728 USD)/ valor correspondente a dois 2 produtos (1.Formação de professores do EB - Hortos escolares p/a fins pedagogicos e 2. Elaboração do guia alimentação escolar para professores do EB)</p>	1 guia (impressão no 1º trimestre de 2014)	<p>Ferramenta didáctica, destinada aos professores do EB, visando orientar para o ensino de temas associados à alimentação e nutrição. Este vai ser editado e impresso no 1º Trimestre de 2014.</p> <p>De salientar, que o guia serviu de suporte à realização do curso “Saúde e alimentação escolar” promovido pelo IUE em parceria com o Porjecto CVE 075 no âmbito de um protocolo de colaboração assinado entre o projecto CVE 075 e o IUE. Foram capacitados 1.443 professores do EB em exercicio e em formação, 64 formadores/tutores e 28 coordenadores.</p> <p>Tratou-se de uma acção conjunta do Programa Conjunto e do projecto CVE 075, tendo sido a elaboração do guia a participação do Programa (UNJP-042)</p> <p>Perspectiva-se em 2014 a realização da 2ª edição do curso “Saúde e alimentação escolar”, pelo IUE em parceria com o Programa Conjunto e com o Projecto CVE 075.</p>	Maio 2013

Annexe 5 (b) Momentos Chave do Programa Conjunto UNJP/CVI/042/UNJ

Coordenação do Programa	Componente 1: Reforço institucional	Componente 2: Abastecimento das cantinas escolares	Componente 3 : Hortos escolares p/a fins educativos	Componente 4 : Educação alimentar e nutricional
-------------------------	-------------------------------------	--	---	---

Acção	Data	Observação
2010		
Formulação do Programa Conjunto	Novembro 2009 - Maio 2010	→ Processo participativo (Atelier de formulação do Programa – Janeiro 2010)
2011		
Assinatura do Programa Conjunto pelo Governo e pelas Nações Unidas	14 Janeiro 2011	
Recrutamento da Coordenadora Nacional	Fevereiro 2011	
Realização da missão conjunta FAO/PAM/UNICEF/OMS para lançamento do Programa Conjunto	4-15 Abril 2011	→ Validação do quadro logico e recomendações para a implementação de cada componente do Programa Conjunto (Atelier de lançamento, 13 Abril 2011)
Recrutamento agrónomo	Julho 2011	
2012		
Assinatura do Protocolo de Parceria e Cooperação entre o MED, MS e o MED e MDR	06 Março 2012	→ Estreitamento e reforço de colaboração entre o MED, MDR e MS com vista a garantir através da FICASE a melhoria e a sustentabilidade do Programa nacional de Alimentação Escolar nas escolas do ensino básico e do pré-escolar
Entrada em função do expert internacional PAM em Cabo Verde	Abril 2012	

Validação do estudo sobre a integração da educação alimentar e nutricional no currículo escolar do EPE, EB e do 1º e 2º ciclos do ES e do Plano de Acção	05 Junho 2012	→ Validação da avaliação e do Plano de Acção (Atelier de validação -5 Junho 2012)
Processo de formulação do projecto-piloto “Compras locais”: <ul style="list-style-type: none"> • Missão de assistência técnica Augusta Bengard e João Amorim; • Missão técnica FAO, Carlos da Silva • Ateliers de validação da proposta de estratégias para compras locais e e (São Vicente e Praia) 	Junho 2012 -Julho 2012	→ Definição de proposta de modalidades de compras de alimentos para as cantinas escolares e concepção do piloto; → Validação das modalidades propostas e a estratégia de operacionalização das mesmas.
Estudo sobre transição Programa Cantinas Escolares	Julho 2012	→ Identificação de fatores críticos e as lições aprendidas com o processo de transição do Programa de Cantinas Escolares em Cabo Verde
Reunião dos Parceiros do Programa Conjunto: “Apoio à Segurança Alimentar e Nutricional nas escolas”	25 Julho 2012	→ Consensualização dos grandes desafios e objectivos do PNAE no contexto actual e a contribuição do Programa Conjunto; → Quadro estratégico do PNAE baseado na abordagem intersectorial integrada consensualizado; → Alinhamento da intervenção do UNJP-042 ao quadro estratégico do PNAE actualizado.
Apresentação do quadro estratégico do PNAE aos ministros	Novembro 2012	→ Validação da abordagem estratégica adoptada
2013		
Conclusão da fase pre-teste do piloto “Compras locais” e visita dos ministros e parceiros	Junho 2013	→ Fase pré-teste avaliada pelos parceiros → Procedimentos e instrumentos ajustados para a fase piloto
Validação do guia sobre hortos escolares	Julho 2013	→ Guia de hortos escolares validado no Comité Técnico e nos ateliers regionais e planificação da formação de professores do EB iniciada

<p>Atelier de reflexão e planificação com parceiros chave do PNAE</p>	<p>17 e 18 Julho 2013</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Análise crítica das acções realizadas e das opções adotadas no âmbito do programa Conjunto para condução das actividades piloto em apoio à implementação do PNAE efectuada; ➔ Conceito de integração, através da adaptação de acções específicas de forma a atender simultaneamente os objectivos dos sectoriais do PNAE (Princípio “Win - Win”) consensualizado; ➔ Programas do DECRP III com possibilidade de conexão com PNAE identificados; ➔ Princípios de conexão das actividades do PNAE com Programas do DECRP III, identificados e discutidos. ➔ Contribuições para planificação das acções do Programa Conjunto recolhidas.
<p>Apresentação do estudo custo eficiência das cantinas escolares à FICASE</p>	<p>Novembro 2013</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Prevista a apresentação à Ministra do MED em Fevereiro 14 e processo de consulta a nível central e local
<p>Apresentação proposta de lei sobre alimentação e saúde escolar à FICASE</p>	<p>Novembro 2013</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Prevista a apresentação à Ministra do MED em Fevereiro 14 e processo de consulta a nível central e local

Annexe 5. (d) BALANÇO DE EXECUÇÃO: 2011-2013

PAIS:	Cabo Verde
TÍTULO DO PROGRAMA	Apoio à segurança alimentar e nutricional nas escolas
CÓDIGO DO PROGRAMA	UNJP/CVI/042/UNJ
DURAÇÃO:	4 anos
DATA INÍCIO:	Fevereiro 2011
DATE TERMINO:	Janeiro 2015
ORÇAMENTO TOTAL:	USD 5.611.080
FINANCIADOR:	Cooperação Luxemburguesa
AGÊNCIA NU GESTORA DO PROGRAMA :	FAO
PARCEIROS NACIONAIS:	<ul style="list-style-type: none"> - Fundação Cabo-verdiana de Acção Social Escolar (FICASE) - Ministério de Educação e Desporto (MED) - Ministério do Desenvolvimento Rural (MDR) - Ministério da Saude (MS)
AGÊNCIAS DAS NU IMPLICADAS :	<ul style="list-style-type: none"> - Organização das Nações Unidas para a Alimentação e Agricultura (FAO) - Organização Mundial de Saúde (OMS) - Programa de Alimentação Mundial (PAM) - Fundo das nações Unidas para a Infância (UNICEF)

- JANEIRO 2014 –

1. CONTEXTO

O Programa de Cantinas Escolares existe em Cabo Verde desde 1979 e abrange actualmente 100% das escolas públicas do Ensino Básico e do Pré-escolar. Este programa funcionou desde então até 2010 com o apoio do PAM, tendo contribuído para a elevada taxa de escolarização (98% 2010/2011), bem como para a segurança alimentar e nutricional dos alunos e enquanto mecanismo de protecção social para as famílias mais pobres.

A alimentação escolar é um dos programas do sector de acção social escolar inserido na política nacional de educação, de segurança alimentar e nutricional e na estratégia de crescimento e redução da pobreza (DECRP-III), mais concretamente no sector da educação.

A boa governação e os bons níveis de desempenho nos sectores económico e social, ditaram a retirada gradual do PAM de Cabo Verde e a assunção paulatina do Programa de Cantinas Escolares pelo Governo.

Esse processo foi concluído em 2010, com o desengajamento total por parte do PAM e assunção de todas as responsabilidades, financiamento e gestão, por parte de governo de Cabo Verde.

Não obstante a esta assunção e os ganhos alcançados em matéria de alimentação escolar, ainda persistem fraquezas a debelar, tais como a: (i) Dificuldade em assegurar a continuidade do Programa de Cantinas Escolares após a retirada do PAM, tanto em termos financeiros, como em termos de planificação estratégica e gestão logística e administrativa do Programa; (ii) Ausência de directrizes estratégicas e de suporte técnico para a enquadramento dos horto-escolares e fraca utilização destes para fins pedagógicos; (iii) Uso limitado de alimentos de origem local na ementa escolar e confusão sobre o papel potencial desses produtos na alimentação escolar; (iv) Dieta pouco diversificada (taxa de consumo de legumes e frutas baixa) e conhecimento insuficiente sobre a alimentação e nutrição.

Neste contexto foi formulado o Programa Conjunto das Nações Unidas em Cabo Verde “UNJP/CVI/042/UNJ - Apoio à Segurança Alimentar e Nutricional nas Escolas”, enquanto suporte técnico ao Governo na implementação do Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE) mais eficiente e eficaz. Este apoio técnico é provido mais particularmente à FICASE, ao MED, ao MDR e ao MS combinando a expertise das quatro Agências das NU implicadas (FAO, PAM, UNICEF e OMS).

O Programa Conjunto “UNJP/CVI/042/UNJ - Apoio à Segurança Alimentar e Nutricional nas Escolas”, insere-se no quadro de assistência das NU para o Desenvolvimento de Cabo Verde (One Programme 2008-2011- EixoIV: Capital humano e protecção social e UNDAF 2012-2016 – Pilar I: Crescimento Inclusivo e Redução da Pobreza e Pilar II: Consolidação das instituições, democracia e cidadania.).

2. OBJECTIVO

O Programa Conjunto tem como objectivo geral contribuir para a manutenção dos ganhos obtidos em termos de escolarização, melhoria da qualidade da educação, bem como da segurança alimentar e nutricional dos alunos do EB e do PE.

Para o alcance do objectivo geral foram estabelecidos quatro objectivos específicos, que são tratados como componentes de intervenção do programa:

1. Reforçar o acesso dos alunos das escolas do EB e do PE (meninos e meninas) a uma refeição quente equilibrada;
2. Promover a diversificação da ementa escolar através da introdução de alimentos de origem local, estimulando a produção e a economia local;
3. Reforçar o conhecimento dos alunos do EB em matéria de alimentação e ambiente através da expansão dos hortos escolares;
4. Reforçar o conhecimento e as competências dos alunos e do pessoal das escolas do EB em nutrição e higiene alimentar através da inclusão destas matérias no currículo escolar.

3. ORÇAMENTO E FINANCIADOR

O Programa Conjunto UNJP/CVI/042/UNJ com um orçamento de 5.611.080 USD, tem a duração de 4 anos e foi financiado pela Cooperação Luxemburguesa. Foi assinado em Janeiro de 2011 e seu término está previsto para Janeiro de 2015.

4. AGÊNCIAS DE EXECUÇÃO

A execução do Programa Conjunto é efectuada por quatro agências das NU em Cabo Verde (Escritório Comum das Nações Unidas (PAM - agência não-residente e UNICEF), FAO e OMS. O Programa é coordenado pela FAO, que assegura a articulação e coordenação com as outras agências das NU envolvidas.

As quatro agências executam o Programa combinando as expertises nas suas áreas de competência:

- PAM (com apoio da FAO) - Reforço da capacidade institucional da FICASE em termos de gestão do Programa Nacional de Alimentação escolar;
- FAO (com apoio do PAM) - Diversificação da ementa escolar a partir da produção local;
- FAO - Utilização de Hortos Escolares para fins educativos;
- FAO/OMS/UNICEF - Educação alimentar e nutricional.

5. PRINCÍPIOS DE EXECUÇÃO

Os principais princípios de implementação do Programa Conjunto são: (i) O reforço a partir de experiências e iniciativas positivas existentes; (ii) A participação e engajamento das partes envolvidas; (iii) A adopção de estratégias « cabo-verdianas »; (iv) A procura pela sustentabilidade das intervenções (viabilidade técnica e económica); O reforço da articulação multisectorial e a abordagem integrada no seio do governo e das NU.

6. CONTRAPARTE NACIONAL

As principais instituições nacionais beneficiárias do Programa Conjunto são a Fundação Cabo-verdiana de Acção Social Escolar (FICASE), o Ministério da Educação e Desporto (MED), o Ministério de Desenvolvimento Rural (MDR) e o Ministério da Saúde (MS).

7. COORDENAÇÃO

- A FAO é a agência das NU responsável pela coordenação do Programa Conjunto, que assegura a intervenção coordenada e integrada das agências das NU envolvidas (FAO, UNICEF, PAM e OMS) através de reuniões de concertação em função das necessidades.
- A nível operacional o Programa possui um núcleo de coordenação constituído por:
 - um coordenador nacional (recrutado em Fev. 2011) com a função de coordenar e acompanhar a execução do Programa Conjunto, bem como manter informados as partes envolvidas (Governo e NU);
 - um assistente de programa (recrutado em Janeiro 2012), enquanto suporte administrativo e logístico do Programa;
 - um condutor, suporte logístico do Programa (recrutado em Julho 2011).
- Com o núcleo de coordenação do Programa Conjunto, trabalham a tempo inteiro, um expert nacional em agronomia, recrutado pela FAO em Julho 2011 para execução das actividades relativas ao abastecimento das cantinas escolares através da produção local e aos hortos escolares para fins educativos e um expert internacional do PAM, em função em Cabo Verde desde Abril 2012 para execução das acções de reforço da capacidade institucional da FICASE de gestão do Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE).

Esta equipa do Programa Conjunto (núcleo de coordenação e os dois experts (FAO e PAM)) está sediada na FICASE.

- O coordenador nacional do Programa coordena com o Governo (FICASE, MED, MS e MDR) através de pontos de contacto designados para o efeito:
 - Na FICASE a nível técnico a coordenação é feita com o Director do Serviço de Alimentação Escolar no dia-a-dia e sempre que necessário com o coordenador da Saúde

Escolar. A nível de decisão, com o Presidente do Conselho de Administração através de reuniões regulares de acordo com as necessidades.

- Com os outros ministérios (MED, MDR e MS) a nível técnico a coordenação faz-se com o ponto de contacto e com outros serviços técnicos sempre que necessário, quer a nível central como a nível desconcentrado (nas zonas de intervenção do Programa). A nível de decisão através de encontros com Dirigentes dos Serviços Centrais implicados na execução do Programa e com os Ministros sempre que necessário. Convém referir que na dinâmica de implementação do UNJP-042 vão sendo identificados novos parceiros, o que vem alargando o leque de instituições implicadas na execução, tais como a ARFA, ARAP, IUE, IEF, CMP, CNDS, etc.
- A coordenação a nível operacional com as agências das NU faz-se com os pontos de contacto indicados por cada agência envolvida, através de encontros conjuntos ou individuais.
- Tendo em conta, a transversalidade do campo de actuação do Programa Conjunto e com vista a assegurar a sinergia e a coerência entre o Programa Conjunto e o Projecto CVE/075 - Saúde e Cantinas Escolares, financiado pela Cooperação Luxemburguesa, em fase de execução desde 2010, foram estabelecidas estruturas de coordenação comuns a nível de decisão e técnico: (i) Comité de Pilotagem e (ii) Comité Técnico.

Cada Comité é presidido pela FICASE (CP: Presidente do Conselho de Administração; e CT: Director de Alimentação Escolar). Os Comités são compostos por representantes das entidades envolvidas na execução do Programa (Instituições nacionais: FICASE, MED, MDR e MS; Agências das NU: FAO, OMS, UNICEF e PAM; Cooperação Luxemburguesa: Projecto CVE/075 e Escritório Regional e Financiador das duas iniciativas).

O Comité de Pilotagem reúne-se pelo menos uma vez por ano, tendo sido realizadas 5 reuniões (ver anexo 1). O Comité Técnico reúne-se em plenária pelo menos uma vez por trimestre e funciona de forma dinâmica durante o ano em grupos de trabalho segundo as necessidades. Foram realizadas 7 sessões em plenária (ver anexo 2).

Sempre que necessário analisar questões chave concernentes à implementação do PNAE, execução das acções suporte a este Programa (UNJP-042, CVE075, etc.), entre outras, são realizadas reuniões de coordenação quer a nível técnico como a nível ministerial.

8. PLANIFICAÇÃO

O Processo de planificação inicia com a elaboração da proposta de plano de trabalho anual pela equipa técnica do UNJP-042 em estreita articulação com os sectores envolvidos (educação, acção social escolar, produção, saúde, entre outros), as agências das NU implicadas e o Projecto CVE. Este posteriormente apresentado e validado pelo Comité Técnico, sendo depois submetido ao Comité de Pilotagem para aprovação.

9. SEGUIMENTO

A execução do Plano de Trabalho anual é seguida pela coordenação de várias formas: (i) no dia-a-dia do trabalho com a equipa técnica do UNJP-042 e a FICASE; (ii) de forma periódica através reuniões em plenária do Comité Técnico; (iii) através de encontros com os pontos de contacto das instituições nacionais e das agências das NU; (iii) através de visitas no terreno com a equipa técnica e com os parceiros do UNJP-042 envolvidos (Agências das NU, FICASE, MED, MDR, ARFA e MS).

10. DESAFIOS

A execução do Programa Conjunto, enquanto suporte ao Governo na implementação de um Programa Nacional de Alimentação Escolar mais eficiente e eficaz, assente numa abordagem intersectorial integrada, revela desafios a diferentes níveis:

- Favorecer e garantir o desenvolvimento durável das capacidades técnicas das instituições nacionais implicadas (central e local) no domínio de alimentação e saúde escolar;
- Estabelecimento de mecanismos funcionais de coordenação e articulação dos diferentes actores no domínio da alimentação e saúde escolar nos diferentes níveis de actuação.
- Identificação de estratégias sustentáveis para engajamento dos parceiros da sociedade civil na implementação do Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE);
- Identificação de mecanismos para canalizar as contribuições dos ministérios implicados (MED, MDR; MS e MJEDRH) no financiamento do PNAE;
- Identificação de mecanismos para mobilização de recursos da sociedade civil para o financiamento do PNAE;
- Melhoria da capacidade operacional a nível local para assegurar a implementação das acções nos domínios de alimentação e saúde escolar;

11. DESENVOLVIMENTO DAS ACTIVIDADES DO PROGRAMA CONJUNTO

Apresenta-se a seguir na tabela abaixo os produtos obtidos por resultados esperados no decorrer da execução do Programa Conjunto no período de 2011 a 2013:

Efeito 1. Reforço institucional do PNASE - (PMA)						
Resultados esperados Outcome	Indicadores	Produtos (Outputs)	Actividades			Meios de verificação
			2011	2012	2013	
1. WFP- Progressos realizados com solucoes nacionais sobre a Fome 1. JPUN- Reforço institucional da capacidade de gestão do PNASE		1.1. (WFP) -Estrategia e politica Nacional sobre Alimentação Escolar definida na base do realizado e nas suas necessidades atuais e futuras	-Elaborar TDR para a revisao do PNASE	- Formulacao de um plan estrategico nacional do PNAE pela equipe tecnica do JPUN e FICASE em base ao documento de revisao, foi socializada com Ministros do MED, MDR, MS e MJERH		- Documento final da revisao do PNASE; - Draft estrategia nacional do PNAE
		1.1. (JPUN) -Politica e Estrategia Nacional sobre cantina escolar definida na base de um analisis do realizado e nas suas necessidades atuais e futuras considerando as potencialidades locais.	-Elaborar TDR para Estudo de caso do PNASE Cavo Verdeano. Elaborar TDR para realizar o estudo sobre Costo Eficiencia do PNASE	- Realização do estudo de caso/ transição do PNAE usando metodologia do PMA, BM, PCD; validado por parceiros estrategicos; - TDR sobre Costo Eficiencia revisada por FICASE, FAO e PMA (Dakar)	- Estudo de Costo Eficiencia realizado e validado por equipa tecnica JPUN e FICASE;	- Documento final do Estudo de caso do PNASE; - Draft de Estudo Costo eficiencia
					-Elaboração do TDR para a elaboração da ley de alimentação e saude escolar em Cabo Verde; - Proposta de ley finalizada e validada pela equipe do JPUN e FICASE	- Draft de ley sobe alimentação e saude escolar
		1.2. (WFP) Desarrollar una estrategia nacional sobre mobilização de recursos do FICASE para asegurar la sostenibilidad de fondos para o PNASE		- Elaborar TDR para a elaboracao de uma estrategia nacional de mobilização de recurso do FICASE	- TDR para a elaboracao de uma estrategia nacional de mobilização de recurso do FICASE revisado por PMA-Dakar/HQ	

Resultados esperados Outcome	Indicadores	Produtos (Outputs)	Actividades			Meios de verificação
			2011	2012	2013	
1. WFP- Progressos realizados com solucoes nacionais sobre a Fome 1. JPUN- Reforço institucional da capacidade de gestão do PNASE		1.2. (WFP) Desarrollar una estrategia nacional sobre mobilização de recursos do FICASE para assegurar la sostenibilidad de fondos para o PNASE		- Elaborar TDR para a elaboracao de uma estrategia nacional de mobilização de recurso do FICASE	- TDR para a elaboracao de uma estrategia nacional de mobilização de recurso do FICASE revisado por PMA-Dakar/HQ	- TDR final
		1.3 (WFP) Mecanismos e capacidade de gestão do PNASE são fortalecidos assim como seus aspectos legais e administrativos são definidos				
		1.2. (JPUN) Mecanismos de gestion do PNASE são fortalecidos asi como sua reglamentação legal são definidas				
		1.4. (WFP) Habilidades do staff do FICASE a nivel central e suas delegações são fortalecidos em areas de planificação, gestao dos alimentos (Compras, logistica e orçamento)				
		1.3 (JPUN) Competencias do pessoal do FICASE Central e suas delegações são fortalecidos nas areas de planificação, abastecimento e logistica;				
		1.5. (WFP) Conexão de IT atualizados e sistema de monitoreo e fortalecido		-Missão tecnica de IT para revisão do sistema e fazer recomendações para posterior assistencia tecnica	- Compra e entrega de 25 equipos completos de computadoras para melhorar e reforçar o sistema informatico e de seguimento do PNASE CV;	- Recepção formal dos equipos de computo por FICASE;
		1.4. (JPUN) Sistema de Monitoreo fortalecido			- Também se fez cerimonia especial com a participação da Ministra de Educação.	
		1.5. (JPUN) Compartilhar a experiencia do PNASE Cabo Verdeano a nivel Internacional e nacional	- Realização do Forum Nacional sobre a sustentabilidade da saude escolar - Brava-CV, participantes Mozambique, São Tome e Principe e Cabo Verde	- Forum Nacional "Reflexão sobre a sustentabilidade do PNASE, Boa Vista CV, Participação de Gambia e São Tome Principe	- Participação do FICASE no forum Global sobre Alimentação Escolar- Brazil	- Resultados e recomendaciones do evento
		- Participação de FICASE Cabo Verde no Forum Global sobre Alimentação Escolar -	- Participação do FICASE Cabo Verde no Forum Global de Alimentação Escolar - Ethiopia	- Participação do FICASE no primeiro curso sobre Nutrição e Sida nos programa de	- Draft da experiencia de Cabo Verde para a equipe do PDC	

Efeito 2. Oportunidades para diversificar a ementa escolar com produtos alimentares produzidos localmente e gerar oportunidades económicas para os produtores locais são identificadas e documentadas

Base: Menos de 1% das escolas do EB e do PE compram ou utilizam alimentos locais nas cantinas escolares (2009). Meta: 25% das escolas do EB e do PE compram ou incluem na ementa escolar alimentos locais até 2014

Resultados esperados	Indicadores	Produtos (Outputs)	Actividades	Meios de verificação
2.1 Estratégias potenciais para abastecimento das cantinas escolares em alimentos locais identificadas, (FAO, com apoio do PAM)	Base : Inexistência de uma estratégia clara para o abastecimento em produtos locais. Meta : Estratégias identificadas e projectos piloto implementados em 8 concelhos e em 4 ilhas e documentados (2014)	2.1.1 Estratégias para a aquisição de alimentos locais para as cantinas escolares definidas - Julho 12 (Doc: Projecto Piloto: Estratégias para oferta de alimentos locais nas escolas de Santiago, Fogo, S.Nicolau, S.Vicente e Sto Antão em Cabo Verde, Julho2012, Augusta Bengard C. Feitosa)	-Realização de Inquérito sobre estratégia de diversificação de refeições escolares em CV, para estabelecer base referência (Dez-2011)	Relatório do Inquérito sobre as Estratégias de Diversificação das Refeições Quentes nas Escolas do Ensino Básico e pré-escolar - Deolinda Reis(Out a Dez 2011)
			-Elaboração da estratégia: projecto piloto através de Assistência técnica: (2 consultores internacional-FAO, uma missão técnica da FAO –TSS);	1) Projeto Piloto: estratégias para a oferta de alimentos locais nas escolas das ilhas de Santiago, Fogo, São Nicolau, São Vicente e Santo Antão, Cabo Verde. Augusta Bengard Feitosa(Julho2012) 2) Relatório técnico da missão: Estratégias para a oferta de alimentos locais nas escolas das ilhas de Santiago,Fogo, São Nicolau, São Vicente e Santo Antão, em Cabo Verde. Augusta Bengard Feitosa (Agosto2012) 3) Relatório-consultoria em compras publicas para o programa caboverdiano de alimentação escolar_João Amorim (Nov 2012) 4) Relatório Missão TSS_Carlos Silva (Jun 2012)
			-Coordenação e apoio do PAM	Relatório PAM
			- Ateliers (2) de socialização e validação da estratégia (Participantes: agricultores, pescadores, comerciantes, intermediários, associações e cooperativas, Camara Municipal, instituições de micro-finanças e ONG's, FICASE, MED, MDR. MS, ARAP, ANSA, ARFA -Julho2012	1) Relatório técnico da missão:Estratégias para a oferta de alimentos locais nas escolas das ilhas de Santiago,Fogo, São Nicolau, São Vicente e Santo Antão, em Cabo Verde. Augusta Bengard Feitosa(Agosto2012)
			-Identificadas mais 3 estratégias de aprovisionamento das cantinas escolares - 2012: 1) Ligação dos projetos dos sectores produtivos (agricultura, pesca) com as cantinas escolares; 2) Abastecimento através dos hortos concelhos, pela melhoria da gestão e exploração dos mesmos; 3) Autoabastecimento das escolas a partir dos hortos existentes nas escolas (desde que estes tenham condições técnicas -agua e terreno) para o efeito.	(1)Concept Paper: Formas como o MDR e o MIEM poderiam apoiar o PNAE, através da produção agrícola e pesqueira. Socialização no atelier de reflexão e planificação c/ parceiros do PNAE, Julho 2013; (2) Termo compromisso para explorações hortos concelhos de Praia Branca- 20-julho 2012; Casa de Meio-31 Outubro 2012, Tarrafal- 30 Julho 2012 ; (3) Elaboração plano exploração dos hortos concelhos de Casa de Meio, Praia Branca, Sta Cruz, Afonso Martino, Paul; (4) TDR –Exploração do horto concelho de Sta Cruz, Plano de exploração dos hortos e do horto da escola de Juncalinho e de Ex-ciclo
-Elaboração Concept Paper: Formas como o MDR e o MIEM poderiam apoiar o PNAE, através da produção agrícola e pesqueira. Socialização no atelier de reflexão e planificação c/ parceiros do PNAE, Julho 2013				
-Assinatura termo compromisso para explorações hortos concelhos com privados (3)e elaboração de TDR – gestão privada do horto concelho de Sta Cruz, de plano de exploração dos hortos (5)				
			Identificação de 3 escolas que se encontram em teste (Ex-ciclo em Porto Novo, Juncalinho em S.Nicolau, escola S.Jorge). Elaboração plano de exploração dos hortos Ex-ciclo	

Resultados esperados	Indicadores	Produtos (Outputs)	Actividades	Meios de verificação
2.1 Estratégias potenciais para abastecimento das cantinas escolares em alimentos locais identificados, (FAO, com apoio do PAM)		2.1.2. Teste da estratégia de compras locais (Projecto Piloto) para verificar viabilidade técnica e económica realizado em 3 ilhas e 5 concelhos em 2012/2013; Protocolo de Acordo entre a FAO e FICASE Nº 4/2012 (100.000 USD)	- Assinatura de Protocolo de cooperação entre o MED e o MDR para apoiar no processo de implementação do PNAE	Protocolo de parceria e cooperação entre MED e MDR (Março 2012)
			-Definição das zonas de intervenção e escolas piloto em colaboração com FICASE, MED,MDR, Saude Delegações, etc	
			- Elaboração da proposta de ementa ano lectivo 2012/2013 e 2013/2014, pela FICASE em concertação com o Ministério de Saúde e do plano de compra;	1) Ementa 2012/2013; 2013/2014 ; 2) Fundamentos ementa diversificada (Lenira Monteiro)
			- Encontro com Gestores das escolas, nutricionistas das Delegacias de saúde, Delegados MED, FICASE, para socialização da nova ementa	Relatorio UNJP/042
			- Socialização dos documentos concursais junto de agricultores, Pescadores, intermediários, IMF, MED, FICASE, MDR, ARAP, ARFA, ADEI...)	Lista presença dos encontros, relatorios de missão
			- Aquisição de equipamentos e artigos de acondicionamento dos produtos agrícolas e pescado	Relatorio UNJP/042
			-Realização teste das estratégias de compra identificadas (projecto piloto) em 3 ilhas e 5 concelhos em 2012/2013	i) Relatorio UNJP/042; 2) Editais concursos; 3) Contratos 5) Balanço projecto piloto
			- Teste/implementação da ementa nas escolas piloto	
			- Realização teste de aceitabilidade da ementa	Resultados teste aceitabilidade
		-Realização de ensaios varietais de culturas hortícolas e actualização lista varietal;	1) Protocolo Acordo 5/11 entre FAO e INIDA (Nov2011); 2) Relatorio final dos ensaios epoca fresca e seca 2011-2012 (INIDA Agosto 2012) 3) Resumo actividades: "Contribuição da Diversificação de Espécies e Variedades Hortícolas no Programa de Apoio à Segurança Alimentar e à Nutrição Escolar"- 2ª parte ensaio. Nora Silva, Regla Hernandez (Junho-Nov2012)	

Resultados esperados	Indicadores	Produtos (Outputs)	Actividades	Meios de verificação
2.2 Projectos piloto para organizar as fileiras de produção local, respondendo às necessidades das cantinas escolares implementados e documentados (FAO)	Base: Abastecimento das escolas feito ocasionalmente através dos hortos escolares ou concelhios Meta: Cadeia produtiva organizada com os produtores locais para abastecer as escolas pelo menos em 6 concelhos e em 3 ilhas (uma parte dos pilotos mencionados no 2.1)	Parte deste produto alcançado através da realização do produto 2.1.3 e 2.3.1		
2.3 Procedimentos e normas (incluindo de segurança sanitária dos alimentos) para abastecimento das cantinas escolares em alimentos locais definidos e aplicados (FAO)	Base : Inexistência de procedimentos e directrizes estabelecidos. Cible : procedimentos e normas definidos e validados pela FICASE e MDR até fim de 2011	2.3.1 Normatização do processo de compras locais definidas (Guia p/a compras locais, critérios e procedimentos de verificação da qualidade)- 2013; Protocolo de Acordo entre a FAO e ARFA Nº 3/2013 (24.957USD)	-Definição critérios qualidade em colaboração com MDR; ARFA, MIEM	Protocolo acordo 3/2013, entre Fao e ARFA (Fev2013)
			-Formação de inspetores e auditores(21), agricultores e fornecedores(77), júri(5);	Relatorio UNJP/042; Relatorio execução I Fase-ARFA
			-Elaboração do manual de inspector e auditor	Instrumento de monitorização da qualidade de produtos agrícolas locais - Manual do inspector e Auditor (ARFA 2013)
			-Criação/identificação de pontos de inspeção (5);	Relatorio UNJP/042
		2.3.2 Padronização dos procedimentos de higiene nas cantinas escolares definida e em fase de aplicação. Protocolo de AcordoARFA Nº 3/2013 (24.957USD)	- Elaboração de procedimentos operacionais padronizados (POP- 11) em colaboração com ARFA a partir draft manual boas praticas;	POPs(Higienização dos Deposito agua; Armazens; Cozinha; Frutas e legumes; Utensilios; Bancadas pias e torneiras; Camaras refrigeradoras e congeladores; Recepção materia prima; Tratamento materia prima, Higiene pessoal; Higiene das mãos
			-Socialização dos POPs junto dos Gestores, responsáveis cantinas, cozinheiras das escolas piloto;	
			- Elaboração ficha de registo dos POPs	Ficha de registo dos POPs
		2.3.3. Normatização da infraestrutura e equipamento da cantina escolar e respectivo custo (cozinhas e armazéns modelo). Consultoria nacional (Daniel Guimarães e João Pedro Abreu)	-Formação da equipa de cantina escolares(45)	Relatorio execução I Fase-ARFA
			- Seguimento da aplicação dos POPs nas escolas ppiloto antes do seu alargamento faseado	
			-Levantamento das condições higiénico-sanitárias e das necessidades de remodelação e equipamento das cozinhas e armazéns nas escolas piloto de 5 ilhas;	Relatórios da consultoria nacional (Daniel Guimarães e João Pedro Abreu); 2. Projectos de remodelação; Lista de equipamentos e utensilios essenciais p/as as CE
- Socialização do levantamento e da proposta de cozinhas e armazéns modelo) com a FICASE, agencias das NU e o Projecto CVE 075	Relatórios da consultoria nacional (Daniel Guimarães e João Pedro Abreu); Apresentação power point ;			
	-Equipamento de 34 cantinas de escolas piloto;	Relatorio UNJP/042		

Resultados esperados	Indicadores	Produtos (Outputs)	Actividades	Meios de verificação
2.3 Um sistema de seguimento e avaliação para o abastecimento das cantinas escolares em alimentos locais é definido (FAO, com apoio do PAM)	<p>Base : Nenhum sistema de seguimento de abastecimento implementado. Seguimento da produção local pelo MDR limitada.</p> <p>Meta : Sistema de seguimento da produção agrícola definida e seguimento do do abastecimento das cantinas escolares em alimentos locais integrado no seguimento</p>		- Elaboração de ficha de seguimento do projecto piloto;	Ficha de seguimento do projecto piloto
			-Socialização com FICASE do processo de compras locais de feijões	Relatorio UNJP/042
			- Realização balanço do projecto piloto;	Balanço do projecto piloto
			Realização de visitas de acompanhamento do Projecto Piloto "Compras Locais" com as Ministras da Educação e Desporto e da Saúde, Representante do financiador e instituições envolvidas.	Memorando da visita de acompanhamento às escolas cobertas pelo Piloto "Compras Locais" nos Concelhos da Praia, Sta Cruz e S.Vicente (Junho de 2013)
			- Elaboração ficha seguimento das culturas nos hortos;	Ficha seguimento das culturas nos hortos;

Efeito 3. Conhecimento e competência dos alunos da primaria em matéria de alimentação e ambiente são reforçadas através de hortos escolares

Base: 37% das escolas do EB tem jardins, a sua utilização não está integrada no curriculum; Meta: 50% das escolas do EB têm jardins escolares integrados no curriculum e pelo menos 2 professores por escolas foram formados e dispõem de material pedagógico em 2014

Resultados esperados	Indicadores	Produtos (Outputs) 1	Actividades	Meios de verificação
3.1 Estratégias de implementação de jardins escolares definidas	<p>Base: Nenhuma estratégia existente</p> <p>Meta: Estratégia e directivas preparadas publicadas e utilizadas nas escolas</p>	3.1.1 Guia de exploração de hortos para fins pedagógicos, elaborado e validado - Julho 2012 (Doc: Guia de exploração de hortos para fins pedagógicos, Alice Silva, Teresa Borges, Eneida Rodrigues- Abril 2013)	-Realização Inquérito sobre hortos escolares e estratégia de diversificação de refeições escolares em CV, para estabelecer base referência (Dez-2011)	Actividade 1 do ponto 2.1.1
			- Discussões sobre o tipo e forma de implementação de hortos escolares para fins pedagógicos, com FICASE; MED_DGBES, IP, MDR;	Relatorio UNJP/042
			Contratação dois consultores nacionais para elaboração do guia de hortos pedagógicos	Contrato Maria Alice Silva e de Teresa Borges.
			- Elaboração da versão experimental do do guia de hortos escolares para fins pedagógicos através de recrutamento de consultores nacionais (2);	Guia de exploração do horto escolar para fins pedagógicos-versão experimental. Alice Silva, Teresa Borges,(Dez2012)
			-Formação de professores, técnicos MDR em instalação hortos escolares para fins pedagógicos (355) e agricultura (43);	Relatorio UNJP/042
			- Instalação de hortos escolares para fins pedagógicos em estufas, caixas hidroponicas, materiais reciclados como pneus garrafas etc, gota a gota e waterbox (54 escolas);	
			- Teste da versão experimental do guia em 8 ilhas e 14 Municípios;	
			- Seguimento do teste do guia	1) Relatório missão: Seguimento das actividades de experimentação do guia de orientação e exploração de hortos escolares para fins pedagógicos (Alice Silva- Março 2013); 2) Relatório da fase II missão consultoria: Elaboração do Guia de Exploração de Hortos (Maria Alice Silva, Teresa Borges, Abril 2013) para Fins Pedagógicos
			- Realização de intercâmbios (5) para partilhar de experiencias e reforçar a vertente pedagógica dos hortos nas escolas;	Intercambio para reforço vertente pedagógica-Relatório missão Fogo/Brava e S.Vicente Sto Antão (Teresa Borges, Eneida Rodrigues, Abril 2013)
			-Validação do guia no comité técnico e em ateliers (2) com participação do MED-DGBES, DGPOG, FICASE, MDR, Gestores e ONGs,	Relatorio das acções de socialização e validação do guia de exploração de hortos para fins pedagógicos (Maria Alice Silva, Teresa Borges e Eneida Rodrigues- Julho12)
			- Incorporação no guia dos subsídios recolhidos no teste e nos encontros de socialização.	Guia de exploração de hortos para fins pedagógicos. Alice Silva, Teresa Borges, Eneida Rodrigues(Abril 2013)
			- Elaboração versão final guia de exploração hortos para fins pedagógicos;	Protocolo de Acordo 04/2013 entre FICASE e IUE (Maio 2013)
- Assinatura protocolo com Instituto Universitário de Educação (IUE) para formação de formadores (640) e professores (2900)	Regulamento concurso «O melhor horto escolar para fins pedagógicos»(Set 2013)			

Efeito 4. Conhecimentos e competências dos alunos e pessoal das escolas do EB em nutrição e higiene alimentar reforçados através da integração da educação nutricional nos programas escolares

Base: Conhecimento dos alunos em nutrição fraco e nê Meta : Alunos do EB conhecem pelo menos 5 mensagens chave em nutrição.

Resultados Esperados	Indicadores	Produtos (Outputs)	Actividades	Meios de verificação
4.1 A educação nutricional nas escolas melhorada e integrada nos programas escolares (FAO e OMS)	Base : Educação nutricional esporádica ou ausente/sem integração na currículo escolar Meta : Módulos de educação nutricional integrados no currículo e materiais pedagógicos desenvolvidos(2014)	4.1. 1. (a) Avaliação da Integração da educação alimentar e nutricional nos programas de Ensino Pré-escolar, Básico e Secundário (1º e 2º ciclos) realizada (Diva Lekhrajmal e Maria Alice Silva (consultores da FAO); Contrato assinado a 16/01/12; Custoxxx) . (b) Plano de Acção Plano de Acção de Educação Alimentar e Nutricional elaborado, (Diva Lekhrajmal e Maria Alice Silva (consultores da FAO); Contrato assinado a 16/01/12; Custoxxx)	- Análise das políticas e programas do Governo em matéria de alimentação e nutrição - Análise dos programas e manuais produzidos no âmbito da reforma curricular e em experimentação no Ensino Básico e Secundário - Recolha, tratamento análise de dados junto a comunidade educativa de 34 escolas do Ensino Básico (9 cobertas pela experimentação da reforma curricular), 8 liceus e 7 jardins-de-infância em Santiago, S.Vicente e Sto Antão e elaboração do relatório - Restituição da avaliação aos membros do Comité Técnico, Delegados do MED, MSaude, DGBES, Representantes das escolas do Instituto Pedagógico, e Directores das Escolas Básicas e Secundárias envolvidas no estudo - Elaboração de proposta de Plano de acção educativa com base na avaliação - Socialização e validação da proposta de Plano de Acção Educativa c/ membros do Comité Técnico, Delegados do MED, MSaude, DGBES, Representantes das escolas do Instituto Pedagógico, e Directores das Escolas Básicas e Secundárias envolvidas no estudo	- Relatório de missão de Consultoria: Avaliação da integração da educação nutricional e alimentar nos programas de Ensino Pré-escolar, Ensino Básico e Secundário (1º e 2º ciclos) , Diva Lekhrajmal, Maria Alice Silva, Julho 2012

Resultados Esperados	Indicadores	Produtos (Outputs)	Actividades	Meios de verificação
4.2 O conteúdo da educação nutricional e ambiental e os métodos de educação a serem integrados nas formações de professores identificados e a elaboração dos materiais pedagógicos em curso (FAO e OMS)	<p>Base : Inexistencia de modulos de formação em nutrição e de metodos de educação nutricional para professores</p> <p>Meta: Modulos de educação nutricional integrados nos programas de formação de professores e materiais pedagogicos desenvolvidos(2014)</p>	<p>4.2.1. Guia de alimentação Escolar para professores do EB elaborado (Saude e Alimentação Escolar- Formação de Professores do Ensino Básico- Guia de alimentação Escolar, Instituto Universitário de Educação (IUE)); Protocolo de Acordo Nº4/2013 entre FAO e IUE, assinado a 14/05/13 (61.728 USD)/valor dos 2 produtos (Formação de professores do EB - Hortos escolare p/a fins pedagogicos e elaboração do guia alimentação escolar)</p>	<p>- Elaboração do guia de alimentação e nutrição p/a professores do EB</p> <p>- Formação de 1.443 professores do EB sobre Saúde e Alimentação Escolar em exercicio e em formação, 64 formadores/tutores e 28 coordenadores.</p>	<p>1. Relatório técnico e financeiro 1º semestre, Agosto 2013 (Acordo de Parceria Operacional Projecto CVE/075 – Saúde e Cantinas Escolares, Curso SAÚDE E ALIMENTAÇÃO ESCOLAR -Edição de Maio – Junho de 2013)</p> <p>2. Protocolo de Acordo Nº4/2013 entre FAO e IUE (61.728 USD)</p>
4.3 As práticas alimentares e receitas locais são descritas e receitas locais melhoradas identificadas (FAO)	<p>Base : Demosntrações culinárias organizadas muito raramente no quadro de iniciativa individual .</p> <p>Meta: Guia de receitas melhoradas desenvolvido e integrado no currículo e sessões de culinária participativa realizadas em 20% das escolas até 2014</p>			

Resultados Esperados	Indicadores	Produtos (Outputs)	Actividades	Meios de verificação
4.4 Pessoal das escolas (incluindo as cozinheiras e professores) são capacitados sobre a nutrição e a higiene alimentar (OMS com apoio da FAO)	Base : Inexistencia de formação continua e harmonizada do pessoal das acntinas escolares		- Recrutamento nutricionista em Julho de 2013 para reforço da capacidade técnica FICASE.	Protocolo de Acordo Nº2/2013 entre FAO e FICASE (10.800 USD)
			Draft do manual para equipa da cantina escolares e de materiais didacticos (cartazes , desdobrávesi, etc) p/a aplicação das boas praticas de higiene elaboradas	Protocolo de Acordo Nº2/2013 entre FAO e ARFA (24.957 USD); 'Ficha de Projecto (OMS): Promoção de formadores sobre alimentação saudável(37.615 USD)
			-Capacitação de 214 técnicos das Delegações do MDR, Delegacias de Saúde e Resposnsáveis Concelhios da FICASE sobre as boas praticas de fabrico (BPF) ao longo da cadeia alimentar.	RELATÓRIO GERAL DAS ACCÇÕES DE FORMAÇÃO EM BPF, INTRODUÇÃO AO HACCP E AUDITORIA, ARFA, AbriI 2012
			- Formação de 190 cozinheiras, responsaveis da cantina escolar, gestores, professores e representantes da comunidade em Santiago e S.Vicente em alimentação saudável.	Relatorios de formação
			- Em curso campanha educativa sobre as 5 chaves da OMS p/a uma alimentação segura nas escolas e junto da população em geral , promovida pela ARFA em parceria com o MS, o MED, o Programa Conjunto (FAO E OMS), Projecto CVE e a O'DAM.	Protocolo de Acordo Nº6/2013 entre FAO e ARFA (16.278 USD); Ficha de Projecto (OMS): Promoção de campanha educativa sobre alimentação segura (5 Chaves da OMS)- 13.628 USD
			- Em preparação campanha sobre a importancia da agua potavel para consumo/beber na escola a ser promovida pelo CNDS em parceria com o MS,FICASE, MED, UNJP-042 e Projeto CVE 075.	Relatorios UNJP-042

Resultados Esperados	Indicadores	Produtos (Outputs)	Actividades	Meios de verificação
4.5 Os comportamentos alimentares e as evoluções no consumo alimentar dos alunos e famílias (em particular a diversidade) são analisadas e seguidas (UNICEF, FAO)	<p><i>Base</i> : Seguimento da diversidade alimentar efectuado pela DSSA/ SESA, mas com metodos pouco eficientes. Poucos dados sobre comportamentos alimentares e estado nutricional dos alunos.</p> <p><i>Meta</i> : Metodo de recolha de dados sobre a diversidade alimentar melhorado e indicadores de comportamento alimentar integrados nos inquéritos.</p>		- Preparação de TDR de Assistencia tecnica ao SESA e ao INE p/a melhoria dos metodos de recolha e analise de dados sobre a diversidade alimentar	Proposta de TDR p/a assistencia técnica
			UNICEF (2ªfeira)	

Annexe 6. Outils de l'évaluation (a) Questionnes clés

En particulier, l'équipe d'évaluation devra:

- Évaluer les progrès réalisés à ce jour en vue de l'atteinte des produits et résultats attendus;
- Identifier les problèmes liés à la mise en œuvre du Programme (objectifs, stratégie, produits, activités);
- Identifier les points forts et les faiblesses du Programme et les leçons à tirer;
- Evaluer si les conditions pour la durabilité institutionnelle, technique et financière du Programme sont assurées ;
- Formuler des recommandations sur les mesures éventuelles à prendre pour améliorer la mise en œuvre du Programme.

1. L'accès des élèves des écoles primaires, filles et garçons, à un panier alimentaire équilibré dans les écoles et jardins d'enfants est maintenu et amélioré

- 1.1 Une politique et une stratégie nationale sur les cantines scolaires sont définies sur la base d'une analyse des réalisations passées, des besoins actuels et futurs, et des potentialités locales
- 1.2 Les mécanismes et capacités de gestion du PNAS sont renforcés et le cadre réglementaire légal et administratif est défini.
- 1.3 Les compétences du personnel de le FICASE central et municipal en termes de planification et gestion de l'approvisionnement en denrées (achats, logistique et budget) sont renforcées
- 1.4 Le système de suivi est renforcé, amélioré et approprié par la structure nationale
- 1.5 Partage de l'expérience de la prise en charge du programme avec les pays de la région et/ou d'autres pays

2. Des opportunités pour diversifier les repas scolaires avec des produits locaux et générer des opportunités économiques pour les producteurs locaux (femmes et hommes) sont identifiées et documentées

- 2.1 Des **stratégie(s)** potentielles pour l'approvisionnement en produits locaux dans les cantines scolaires sont identifiées, testées et documentées
- 2.2 Des **projets pilotes pour organiser des filières de production locale** répondant aux besoins des cantines scolaires sont mis en œuvre et documentés (FAO)
- 2.3 Des **procédures et normes** pour l'approvisionnement des cantines scolaires en produits locaux sont définies et appliquées
- 2.4 Un système de suivi et d'évaluation de l'approvisionnement des cantines scolaires en produits locaux est mis en place (intégrée dans le système de suivi du PNCE)

3. Les connaissances et compétences des élèves du primaire en matière d'alimentation, et d'environnement sont renforcées par la mise en œuvre de jardins scolaires

- 3.1 Une stratégie et des directives pour la mise en place, la gestion et le suivi/évaluation des jardins scolaires sont définies et appliquées.
- 3.2 L'utilisation des **jardins scolaires** en tant qu'outils pédagogiques pour l'éducation à l'environnement et la nutrition est améliorée et intégrée dans les curriculum scolaires (lien avec 4.1)
- 3.3 Des formateurs, professeurs, agents de vulgarisation agricoles, et membres des sous-commissions de district / des communautés sont formés à la mise en place de jardins scolaires en tant qu'outil pédagogique.
- 3.4 Des jardins scolaires modèles sont établis en tant que supports éducatifs pour l'éducation agricole, environnementale et nutritionnelle et l'introduction de nouvelles technologies

3.5 Un système de suivi et d'évaluation des jardins scolaires est défini et mis en place

4. Les connaissances et compétences des élèves et personnel des écoles primaires en nutrition et hygiène alimentaire sont renforcées par l'intégration de la nutrition dans les programmes scolaires

4.1 L'éducation nutritionnelle dans les écoles est améliorée et intégrée dans les curriculum scolaires

4.2 La nutrition et les méthodes d'éducation nutritionnelle sont intégrées dans les programmes de formation des professeurs (pré-service et pendant le service)

4.3 Des recettes locales améliorées sont définies et des séances de cuisine participatives mises en œuvre dans les écoles et intégrées dans le curriculum

4.4 Le personnel des écoles (y compris les cuisinières et professeurs) est formé à la nutrition et l'hygiène alimentaire

4.5 Les comportements alimentaires et les évolutions dans la consommation alimentaire des élèves et des ménages (en particulier la diversité) sont analysés et suivis

Questions pour des entretiens semi-structurés

L'information possible à attendre et donc les questions à poser diffèrent selon le public.

1. On peut identifier les suivants groupes cibles :
 - Les responsables des prises des décisions à plus haut niveau (Gouvernement, UN, bailleur des fonds, etc.)
 - Responsables au niveau des services de mise en œuvre
 - Personnel de services avec des responsabilités de mise en œuvre
 - Service-providers externes, par exemple commerçants, vendeuses, etc.
 - Bénéficiaires (enfants, leurs familles, producteurs)
- Identifier les points forts et les faiblesses du Programme et les leçons à tirer;

Conseils

A) Questions générales : rappelez de demander :

1. Pouvez-vous m'expliquer davantage pourquoi.....? Est-ce que j'ai bien compris..... ? Vous voulez dire que....., n'est-ce pas ? Si j'ai bien compris votre point de vue est.....?
2. Pourquoi ? Pourquoi les choses se sont passées comme ça ? Pourquoi telle chose est arrivée ? Pourquoi vous pensez que.....?
3. Y-a-t-il quelque chose qui aurait pu être différente ? Pourquoi n'a pas été différente ?
4. Qu'est-ce qu'a été fait ? Qu'est-ce que n'a pas été fait ? Pourquoi ?
5. Ce qui a été fait, était vraiment important ? Pourquoi ? Est-il encore important ? Pourquoi ?
6. Ce qu'a été fait, était prévu ? Ou est-il arrivé sans le programmer ? Pourquoi ?
7. Ce qu'on n'a pas fait, est-il important ? Pourquoi ? Il était important au moment qu'on l'a fait ? Pourquoi oui ou non ?
8. Sur quelle base pouvez-vous justifier votre affirmation / votre opinion que..... ? Quelles sont vos sources d'information ?
9. Echelle de 1 à 6 :
 1. Jamais ; Pas du tout d'accord
 2. Rarement ; Pas d'accord
 3. Occasionnellement ; Plutôt pas d'accord
 4. Parfois ; Plutôt d'accord
 5. Souvent ; D'accord
 6. Toujours ; Tout à fait d'accord

Forces (ce qui a été positif, points forts)	Faiblesses
---	------------

B) Toujours complétez vos questions avec des questions supplémentaires, comme par exemple :

1. Pourquoi vous pensez ça ? Pourquoi vous dites que.... ?
2. Pouvez me donner un exemple ? Pouvez me donner un exemple pour m'aider à comprendre votre point de vue ?
3. Pouvez me donner des évidences à soutien de votre point de vue, votre opinion, votre affirmation ?
4. Pourquoi c'est passé comme ça ? Comment est-il arrivé que.....? Pourquoi les choses ne sont pas allées d'une façon différente ?
5. Serait-il mieux s'il fut différent ?
6. Vous pensez que c'est important pour les résultats espérés ? Pourquoi ? Quel était le principal résultat escompté, dans votre opinion ? Pourquoi ?
7. Quelles sont vos sources d'information, vos références ? Quel est le document stratégique au quel vous faites référence ?

C) Leçons apprises, le futur

- Qu'est-ce que nous avons appris pendant la mise en œuvre du projet ? Cette leçon est importante pour les actions futures ? Pourquoi ?
- Comment pouvons-nous introduire cet aspect ? cette institution ? Qui pourrait le faire ? Comment ?
- Quelles seraient les mécanismes institutionnels qui pourront soutenir ces changements ? Est-ce qu'ils existent ?
- Comment vous savez que...? Comment vous avez appris ça ? Le système de suivi vous a aidé à identifier ces erreurs ? vos points forts, vos faiblesses ?

❖ Il est important recueillir les opinions des personnes pour savoir s'ils pensent que l'impact a été obtenu, pourquoi, comment et dans quelle mesure

- Dans ce sens, quel était l'impact attendu ? Est-ce que les personnes interviewées ont la même opinion au sujet et la même connaissance ? Dans autres mots, ont-ils une idée claire du but final du projet et de ses objectifs ?
- Questions relatives à comment les activités, les produits, les effets et l'impact se relient

Annexe 7. Matrice des Résultats Attendus & Réalisés

Objectif 1.1: L'accès des élèves des écoles primaires, filles et garçons, à un panier alimentaire équilibré dans les écoles et jardins d'enfants est renforcé et augmenté

Résultats attendus et valeurs cibles (selon le Cadre de Suivi du ProDoc)	Réalisation	Commentaires
<p>1.1 Une politique et une stratégie nationale sur les cantines scolaires sont définies sur la base d'une analyse des réalisations passées, des besoins actuels et futurs, et des potentialités locales (PAM, avec appui FAO)</p> <p><i>Cible : Stratégie et PNCE (PNAS) de qualité finalisés et plans opérationnels définis</i></p>	Partielle	<ul style="list-style-type: none"> • Résultat prévu en 2012. • Un Draft Zéro de Stratégie a été produit en Juillet 2012, validé par Comité Pilotage et présenté au Gouvernement. Jusqu'à la date, pas de démarches institutionnelles au niveau du Gouv.nt. La Stratégie mérite de réajustement pour être cohérente avec ESAN et PASAN • Un Draft de Proposition de Loi produit en Décembre 2013 • Un Draft d'Etude « Coûts-Bénéfices » produit en Décembre 2013 • Etude de cas sur la transition du PNAE au Cap Vert élaborée (2012)
<p>1.2 Les mécanismes et capacités de gestion du PNCE sont renforcés et le cadre réglementaire légal et administratif est défini. (PAM, avec appui FAO)</p> <p><i>Cible : Mécanismes définis ; 100% hommes et 100% femmes, personnel de la FICASE responsable de la gestion, sont formés</i></p>	Partielle	<ul style="list-style-type: none"> • Résultat prévu en 2012. • Etude de cas sur la mobilisation de Ressources (Brava et Sal) réalisé (2012) • Pas de rapports de formations spécifiques identifiés dans le sujet
<p>1.3 Les compétences du personnel de la FICASE central e municipal en termes de planification et gestion de l'approvisionnement en denrées (achats, logistique et budget) sont renforcées (PAM, avec appui FAO)</p> <p><i>Cible : 100% des hommes et 100% des femmes, personnel central et municipale de la FICASE, est formé à ses tâches respectives</i></p>	No	Pas de formations spécifiques sur ces thèmes identifiés dans les rapports
<p>1.4 Le système de suivi est renforcé e amélioré (PAM, avec appui FAO)</p> <p><i>Cible : 100% des hommes et 100% des femmes, personnel central et municipale de la FICASE, est formé à ses tâches respectives.</i></p>	No	Impasse du SACE
<p>1.5 Partage de l'expérience de la prise en charge du programme avec d'autres pays (PAM, avec appui FAO)</p> <p><i>Cible : Documents de capitalisation utilisés et disséminés à des partenaires dans la région (2014)</i></p>	Oui	<ul style="list-style-type: none"> - Forum National sur Santé Scolaire avec participants de Mozambique, São Tomé e Príncipe et Cap Vert (2011) - Participation de FICASE au Forum Mondial Kenya (2011) • Participation de cadres de Gambie et Sao Tomé au Forum National de Cap Vert (2012) • Participation Cap Vert au Forum Mondial Ethiopie (2013) - Participation de FICASE au Forum Mondial Brésil (2013) - Participation de FICASE au cours Nutrition et SIDA Sénégal (2013)

Objectif 2. Des opportunités pour diversifier les repas scolaires avec des produits locaux et générer des opportunités économiques pour les producteurs locaux (femmes et hommes) sont identifiées et documentées

Résultats attendus et valeurs cibles (selon le Cadre de Suivi du ProDoc)	Réalisation	Commentaires
<p>2.1 Des stratégie(s) potentielles pour l’approvisionnement en produits locaux dans les cantines scolaires sont identifiées, testées et documentées (FAO, avec appui PAM)</p> <p><i>Cible : Stratégies - avec un approche de genre - décrites et projets pilotes mis en œuvre dans 8 municipalités sur 4 îles, et documentés (2014)</i></p>	<p>Partielle</p> <p>(2 îles, 3 municip.)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Une enquête nationale réalisée dans les écoles (2011) • Deux missions FAO et 2 ateliers de discussion (2012), 3 modèles d’achats définis • Tests (projets pilote) d’achats publiques des produits frais à Santiago (Praia, S.t Cruz) et S.Vicente • 6.430 enfants ont bénéficié des tests pilote pendant 2 mois (Mai-Juin 2013) et partiellement (Praia) en Octobre-Novembre • Un test d’acceptabilité du menu réalisé avec les enfants • Approche genre ?
<p>2.2 Des projets pilotes pour organiser des filières de production locale répondant aux besoins des cantines scolaires sont mis en œuvre et documentés (FAO)</p> <p><i>Cible : Filière fiable organisée avec les producteurs locaux pour approvisionner au moins 6 municipalités sur 3 îles (partie des pilotes mentionnés dans 2.1)</i></p>	<p>No</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Quelque expérience peu satisfaisante de jardins municipaux réactivés (source : rapport agronome UNJP 042) • « Filière fiable organisée avec les producteurs locaux » pas identifiée
<p>2.3 Des procédures et normes (y compris de sécurité sanitaire) pour l’approvisionnement des cantines scolaires en produits locaux sont définies et appliquées (FAO)</p> <p><i>Cible : Procédure et normes définies et validées par la FICASE et le MADRRM d’ici fin 2011</i></p>	<p>Oui, Partiellement</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Procédures d’achat public identifiées et appliquées dans les projets pilote (2013), matériel informatif publié ; • Standards de qualité des produits frais établis et appliqués dans les projets pilote (2013), matériel informatif publié ; • Formations : environ 45 staff des cantines, 21 inspecteurs, 77 producteurs et fournisseurs ; • Procédures et normes validées ? Par qui ? Comment ? (MDR critique) • Standards de manipulation et hygiène (POP) identifiés • Etude sur état des cantines et proposition amélioration (infrastructures, équipements)
<p>2.4 Un système de suivi et d’évaluation de l’approvisionnement des cantines scolaires en produits locaux est mis en place (FAO, avec appui PAM)</p> <p><i>Cible : Système de suivi de production horticole établi, et suivi de l’approvisionnement en produits locaux intégré au suivi des CS dans les zones pilotes d’ici à 2013</i></p>	<p>No</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Pas d’avances significatives vers la cible.

Objectif 3. Les connaissances et compétences des élèves du primaire en matière d'alimentation, et d'environnement sont renforcées par la mise en œuvre de jardins scolaires

Résultats attendus et valeurs cibles (selon le Cadre de Suivi du ProDoc)	Réalisation	Commentaires
<p>3.1 Une stratégie et des directives pour la mise en place, la gestion et le suivi/évaluation des jardins scolaires sont définies et appliquées. (FAO)</p> <p><i>Cible : Stratégie et directives préparées, publiées et utilisées dans les écoles</i></p>	Non	Pas de progrès significatifs vers le cible
<p>3.2 L'utilisation des jardins scolaires en tant qu'outils pédagogiques pour l'éducation à l'environnement et la nutrition est améliorée et intégrée dans les curriculums scolaires (FAO)</p> <p><i>Cible : Modules utilisant les jardins intégrés dans le curriculum scolaire (2014)</i></p>	Partielle	<ul style="list-style-type: none"> • Guide pour l'utilisation pédagogique des jardins scolaires élaborée, en phase de test dans 14 Municipalités (8 îles) • Intégration dans le curriculum scolaire doit être harmonisée avec procédures du MED qui ont des temps plus longs (peu réaliste 2014, selon MED)
<p>3.3 Des formateurs, professeurs, agents de vulgarisation agricoles, et membres des Comités Municipaux / des communautés sont formés à la mise en place de jardins scolaires en tant qu'outil pédagogique. (FAO)</p> <p><i>Cible : Matériels pédagogiques développés et au moins 20 formateurs prêts à fournir des formations sur toutes les îles (2014)</i></p>	Partielle	<ul style="list-style-type: none"> • Formation des professeurs (355) et techniciens de l'agriculture (43) • Formation des 20 formateurs nationaux ??
<p>3.4 Des jardins scolaires modèles sont établis en tant que supports éducatifs pour l'éducation agricole, environnementale et nutritionnelle et l'introduction de nouvelles technologies (FAO)</p> <p><i>Cible : 50% des écoles disposent de jardins modèles d'ici à 2014.</i></p>	Partielle	<ul style="list-style-type: none"> • 54 écoles ont bénéficiés d'équipement pour améliorer leur jardins (valeur cible 50%? Correspond à 380 écoles ?)
<p>3.5 Un système de suivi et d'évaluation des jardins scolaires est défini et mis en place (FAO)</p> <p><i>Cible : Critères de qualité des jardins définis et système de suivi de ces critères établi (2012)</i></p>	No	Pas de progrès significatifs

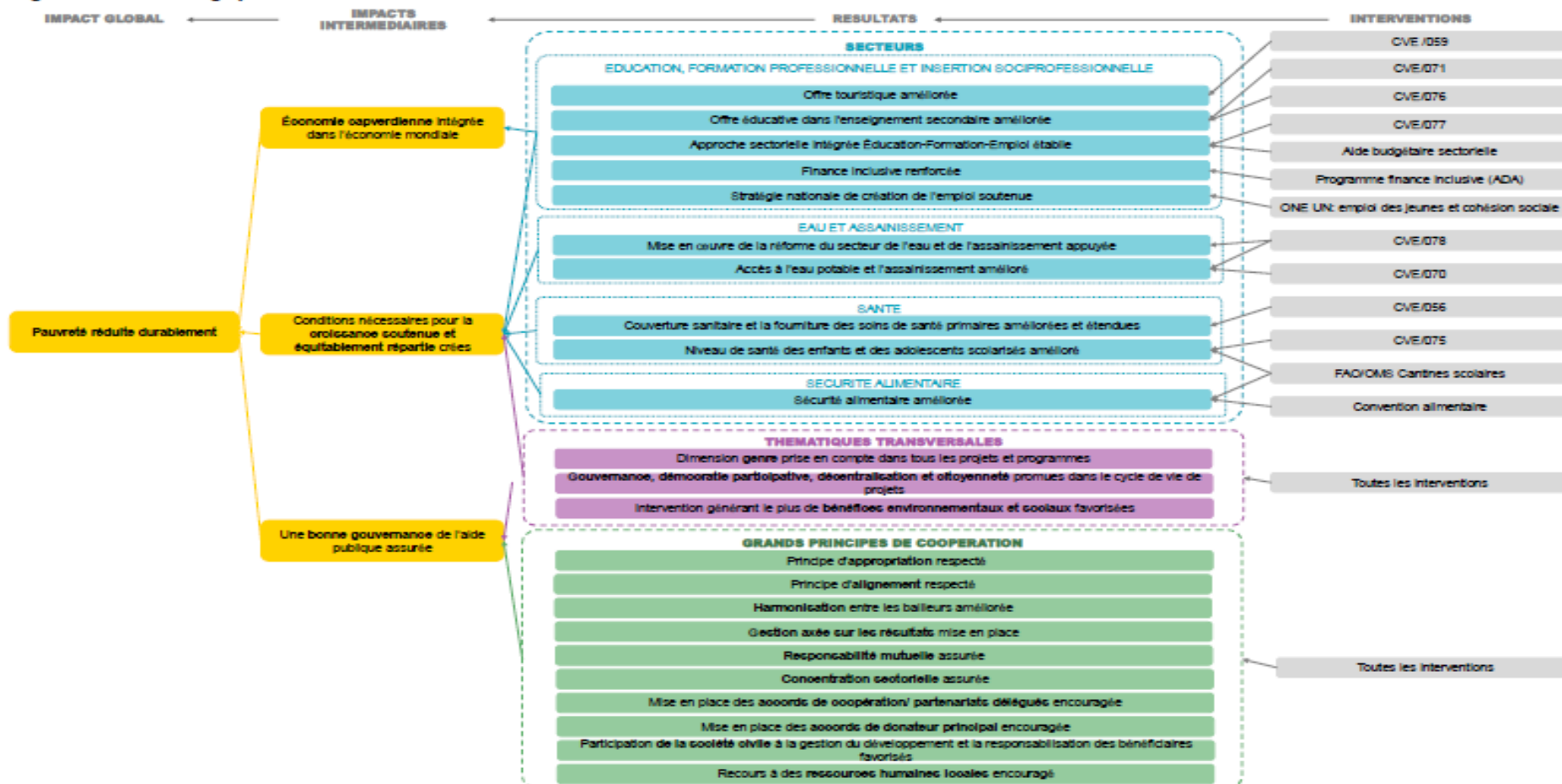
Objectif 4. Les connaissances et compétences des élèves et personnel des écoles primaires en nutrition et hygiène alimentaire sont renforcées par l'intégration de la nutrition dans les programmes scolaires

Résultats attendus et valeurs cibles (selon le Cadre de Suivi du ProDoc)	Réalisation	Commentaires
<p>4.1 L'éducation nutritionnelle dans les écoles est améliorée et intégrée dans les programmes scolaires (FAO, avec appui OMS)</p> <p><i>Cible : Modules d'éducation nutritionnelle intégrés dans curriculum et matériels pédagogiques développés (2014)</i></p>	Partielle	<ul style="list-style-type: none"> • Etude / proposition élaborée et traduite dans un Plan d'Action (2012) • Modules pas encore dans les curriculums du MED
<p>4.2 La nutrition et les méthodes d'éducation nutritionnelle sont intégrées dans les programmes de formation des professeurs (pré-service et pendant le service)</p> <p><i>Cible : Modules d'éducation nutritionnelle intégrés dans les programmes de formation et matériels pédagogiques développés (2014)</i></p>	Partielle	<ul style="list-style-type: none"> • Matériel informatif et didactique produit (Guide) • Formation de 1443 professeurs (pas claire combien de jours, programme, etc.) • Pas encore intégration dans le curriculum de formation des professeurs
<p>4.3 Des recettes locales améliorées sont définies et des séances de cuisine participatives mises en œuvre dans les écoles et intégrées dans le programme scolaire (FAO)</p> <p><i>Cible : Guide de recettes améliorées développé et intégré dans le curriculum et séances de cuisine participatives conduite dans 20% des écoles d'ici à 2014</i></p>	na	Pas d'information
<p>4.4 Le personnel des écoles (y compris les cuisinières et professeurs) sont formés à la nutrition et l'hygiène alimentaire (OMS, avec appui FAO)</p> <p><i>Cible : Module de formation préparé et 80% du personnel concerné a reçu au moins une formation d'ici à 2014</i></p>	Partielle	<ul style="list-style-type: none"> • 190 staffs formés (cuisinières, gérants, professeurs, etc.) • Pas claire par rapport aux cibles (80% du personnel) • Plan de formation pas disponible
<p>4.5 Les comportements alimentaires et les évolutions dans la consommation alimentaire des élèves et des ménages (en particulier la diversité) sont analysés et suivis (UNICEF, FAO)</p> <p><i>Cible : Méthode de collecte de données sur diversité alimentaire améliorée et indicateurs de comportement alimentaire intégrés dans enquêtes</i></p>	na	Pas d'information à ce sujet

Annexe 8. Programme Indicatif de Coopération (PIC) - LUX

Revue à mi-parcours du Programme Indicatif de Coopération (PIC) en République du Cap Vert

Figure 7 : Cadre logique d'intervention du PIC 2011-2015



Source : Programme indicatif de coopération 2011-2015 complété par la présentation des projets exécutés par LuxDev

Annexe 9. Instruments de GAR¹

Cadre des Résultats PNYD harmonisé par UNDG et DAC/OECD

ÉTABLIR DES INDICATEURS ET DES RÉSULTATS SOLIDES

Pour entreprendre cette tâche, il est plus aisé de s'entourer d'un groupe de personnes restreint et familiarisé avec la terminologie de la GAR. Il est en effet difficile d'avancer avec un groupe élargi, en raison du caractère technique de l'élaboration d'un cadre de résultats. Cependant, même en travaillant en petit groupe, l'information doit être partagée avec le groupe élargi en vue de son examen et de sa validation. Lors de cet exercice, les participants doivent procéder comme suit :

- Utiliser le format du tableau 6.
- Se reporter aux orientations ci-dessous pour établir les diverses composantes du cadre.
- Remplir un tableau pour chaque résultat majeur. Chacun de ces résultats majeurs (effet) peut avoir un ou plusieurs impacts connexes. L'impact attendu doit être inscrit pour chaque résultat majeur (effet). De même, chaque réalisation donne lieu à un ou plusieurs produits, etc.

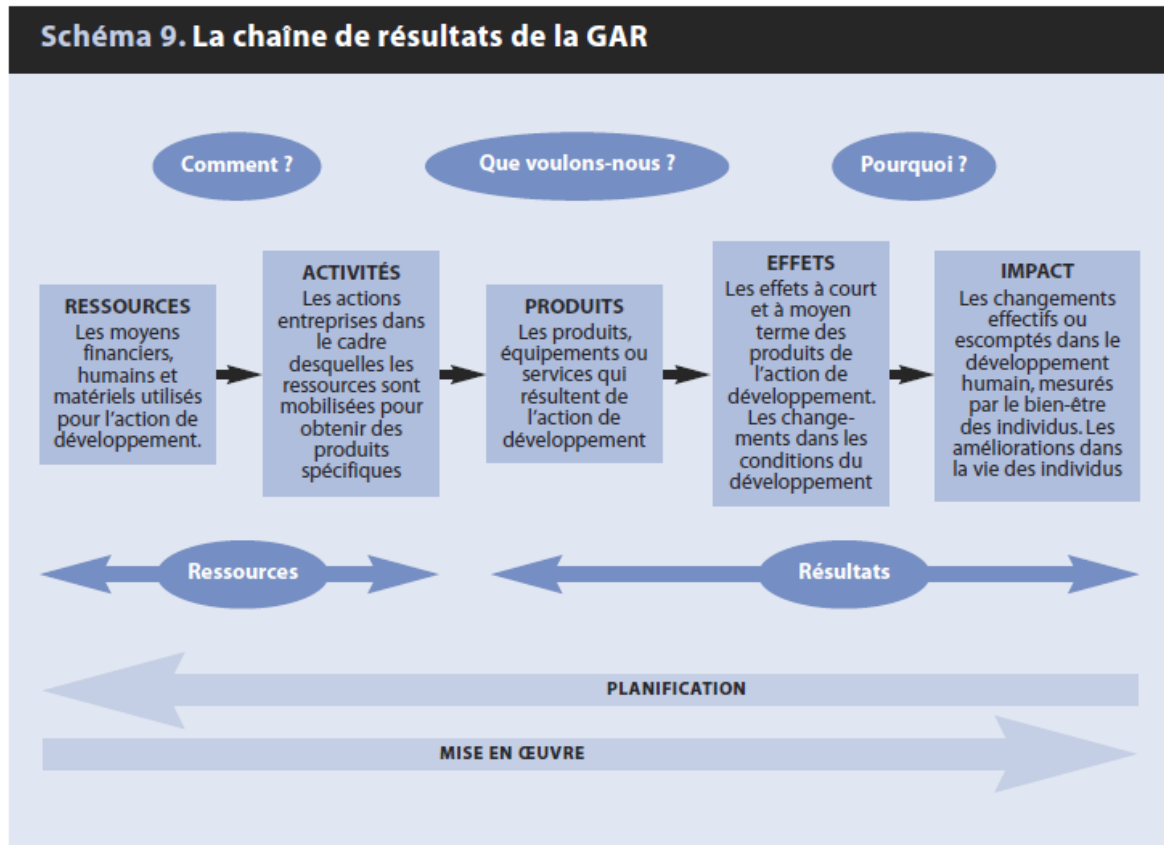
Des résultats de bonne qualité — c'est-à-dire des impacts, des effets, des produits, des activités et des indicateurs de progression bien établis — sont essentiels à la bonne tenue du suivi et de l'évaluation. Si les résultats ne sont pas clairs et si les indicateurs manquent ou sont mal conçus, la progression du suivi et de l'évaluation sera plus chaotique, et il sera plus difficile, pour les collaborateurs et pour les responsables, de déterminer dans quelle mesure le projet avance et comment prendre des mesures correctives.

Les termes de la GAR utilisés dans cette partie sont ceux qui ont été harmonisés par l'UNDG, en accord avec les définitions du Comité d'aide au développement de l'Organisation de coopération et de développement économiques (CAD/OCDE).

Résultats	Indicateurs	Point de référence	Cible	Moyens de vérification	Risques et hypothèses
Énoncé d'impact (Bénéfices finaux pour la population ciblée)	Mesure des progrès par rapport à l'impact				Hypothèses formulées de la réalisation jusqu'à l'impact. Risque de ne pas parvenir à l'impact
Énoncé de la réalisation (Changement à court et à moyen terme dans les conditions du développement)	Mesure des progrès par rapport à la réalisation				Hypothèses formulées des produits jusqu'à la réalisation. Risque de ne pas parvenir à l'effet.
Produits (Produits et services-tangibles / Intangibles - fournis ou exécutés)	Mesure des progrès par rapport au produit				Hypothèses formulées des activités jusqu'aux produits. Risque de ne pas parvenir aux produits.
Activités (Tâches entreprises pour obtenir les produits de recherche)	Jalons ou cibles-clés pour l'obtention de produits				Conditions préalables à la mise en œuvre des activités.

¹ PNUD Guide De La Planification, Du Suivi Et De L'évaluation Axés Sur Les Résultats Du Développement http://web.undp.org/evaluation/handbook/french/documents/PME-Handbook_Fr.pdf

La chaîne de Résultats de la GAR (Gestion Axée sur les Résultats)



Cadre de Plan de Travail Annuel avec Cadre de Suivi

Tableau 20. Exemple d'un cadre de Plan de Travail Annuel comportant des indicateurs de suivi

Effets:											
Produits prévus	Activités planifiées	Calendrier				Partie Responsable	Budget			Cadre de suivi	
		Q1	Q2	Q3	Q4		Source de financement	Description du budget	Montant	Dépenses	Progression vers les produits
Effet 1 Objectifs											État d'avancement des contributions ciblées, vu en la réalisation d'effets de progression de pays
Effet 2 Objectifs											
Effet 3 Objectifs											
Total											

Remarques:

1. Ce tableau n'est fourni qu'à des fins d'illustration. Il pourra être adapté en fonction des besoins.
2. Son format est celui employé par les projets de travail annuel de l'UNICEF et par son outil de suivi (des formats différents à l'usage actuel).
3. Les produits figurant dans la colonne 1 devront également donner des références, des indicateurs correspondants et des objectifs annuels applicables.
4. Toute activité, y compris les activités de suivi et d'évaluation, devant être entreprises durant l'année pour la réalisation des produits mentionnés devront figurer dans la colonne des Dépenses.
5. Les dépenses réelles réalisées par rapport aux activités effectives devront figurer dans la colonne relative aux Dépenses.
6. La dernière colonne devra être complétée en utilisant les données portant sur les objectifs d'indicateurs annuels afin de mentionner les progrès réalisés à la réalisation des produits. Il convient selon le cas d'apporter des commentaires concernant les facteurs ayant rendu la réalisation des résultats plus facile ou plus difficile en vérifiant si les risques et hypothèses identifiés dans le cadre de suivi et d'évaluation du programme depuis ont été ou si de nouveaux risques sont apparus et les facteurs intermédiaires que le calendrier des produits et des activités, la qualité des produits et des services, la coordination et les autres questions liées à la gestion.