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

Bureau de l'Evaluation

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 »

Septembre 2013

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

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'Education 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 étés 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'Education et Sport (DGPOG)

Budget du Programme Conjoint par composantes

Composantes	**Budget, USD**	**%**
Composante 1: Capacité de gestion du Programme	1.419.000,00	25%
Composante2: 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'entour 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 réuni 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'efficience, 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 logique[2] 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 mis 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'Etude 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-privilégiés 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 débriefing, 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

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	11mars	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**	**Responsa-bilités**	**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	*Base:* 100% des écoles primaires et 100% des jardins d'enfants publics bénéficient du PNCE. *Cible:* 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	*Base* : Stratégie des CS et PNCE en cours de formulation (PNAS) ; pas de plans opérationnels. *Cible*: 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 tien 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.	*Base :* Mécanismes peu claires ; formation du personnel limitée. Cadre réglementaire non défini. *Cible :* Mécanismes définis ; 100% hommes et 100% femmes, personnel de l'ICASE responsable de la gestion, sont formés	Plans de gestion ; structure orga-nisationnelle ; 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	*Base:* Nombre des hommes et des femmes, personnel central et municipale l'ICASE, travaillant sur le PNCE *Cible :* 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	*Base :* Système de suivi que n'intègre pas le suivi de la distribution des vivres au niveau national et municipal (fait actuellement par le PAM a travers COMPASS). *Cible :* 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	*Base :* Aucun document de partage d'expérience *Cible :* 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

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	*Base:* Moins de 1% des écoles primaires / jardins d'enfants achètent ou utilisent des produits locaux dans les cantines scolaires (2009). *Cible:* 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	*Base :* Absence de stratégie claire pour l'approvisionnement en produits locaux. *Cible :* 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	Revues 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)**	*Base :* Approvisionnement des écoles fait occasionnellement par les jardins scolaires ou municipaux. *Cible :* 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	*Base :* Aucune procédure et directives établies. *Cible :* Procédure et normes définies et validées par l'ICASE et le MADRRM d'ici fin 2011	Documents décrivant les procédures et normes	Revues 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)	*Base :* Aucun système de suivi de l'approvisionnement mis en place. Suivi de production locale par MADRRM insuffisant. *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.	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.

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	*Base:* 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. *Cible:* 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.	*Base :* Aucune stratégie et directives disponibles *Cible :* 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)	*Base :* Aucune /très faible utilisation pédagogiques des jardins et modules non intégrés dans le curriculum scolaire. *Cible :* 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.	*Base :* Formation insuffisante fournie au professeurs concernant les jardins scolaires. *Cible :* 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	*Base :* 37% des écoles disposent de jardins de qualité très variable. *Cible :* 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	*Base :* Base de données mais ne comprenant peu de données qualitatives et quantitatives sur les jardins *Cible :* 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

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	*Base:* Connaissance des élèves en nutrition faible / non évaluée *Cible :* 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	*Base :* Education nutritionnelle sporadique ou absente / pas intégrée dans le curriculum. *Cible :* 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)	*Base :* Pas de formation à la nutrition et aux méthodes d'éducation nutritionnelle pour les professeurs. *Cible :* 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	*Base :* Démonstrations culinaires organisées très rarement dans le cadre d'initiative individuelle. *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	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	*Base :* Pas de formation systématique et harmonisée du personnel. *Cible :* 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

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	*Base :* Suivi de la diversité alimentaire par la DSSA mais méthodes non-optimales. Peu de données sur comportements alimentaires et statut nutritionnel des élèves. *Cible :* 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