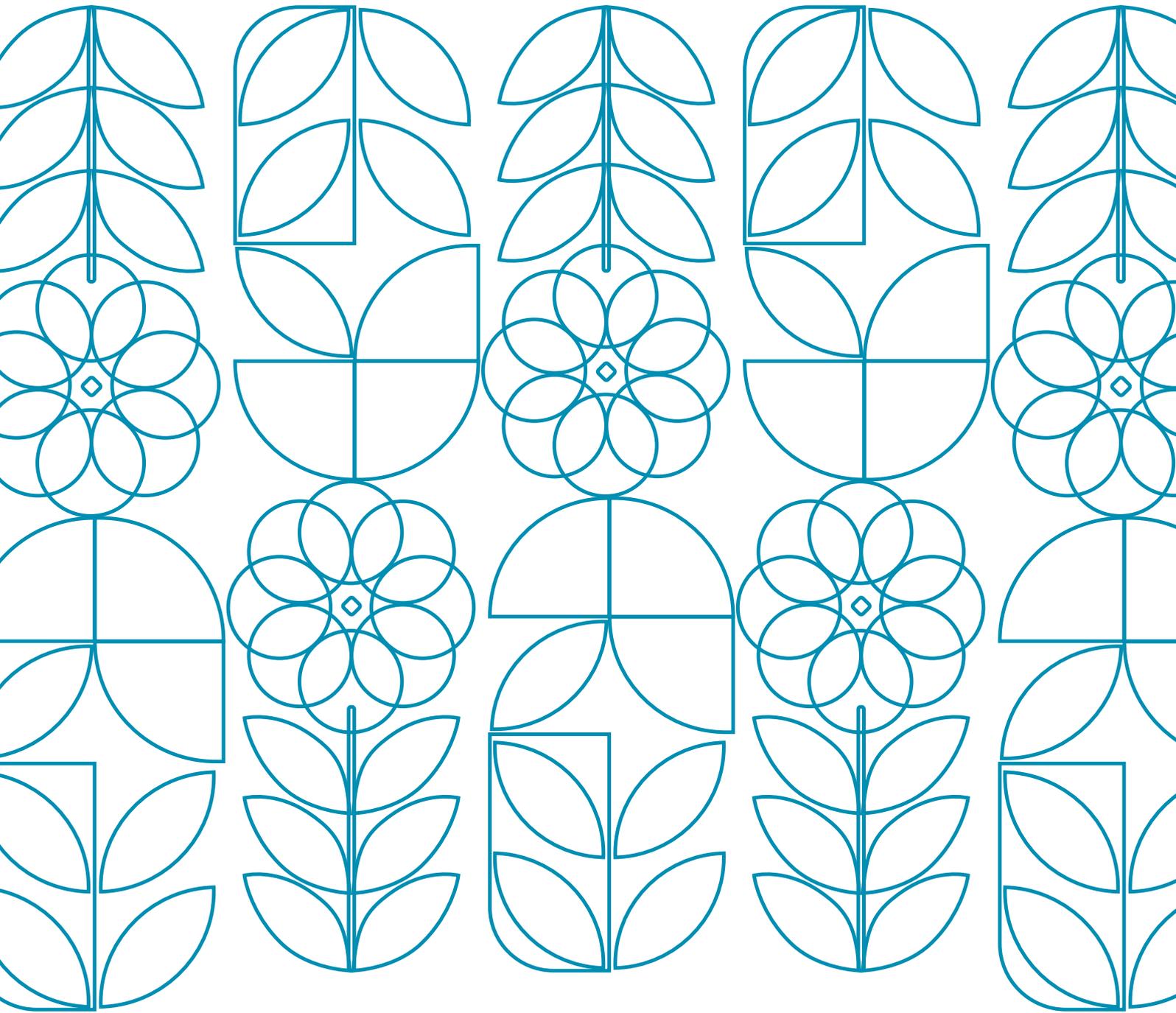


Semences **d'Avenir**

# Suivi et Évaluation du Programme d'Alimentation Scolaire





**Texte**

*Programme Alimentaire Mondial (WFP) de la République du Congo*  
Gabriel Specht

*Fonds National de Développement de l'Éducation (FNDE)*  
Priscila Porrúa

**Coordination**

*Programme Alimentaire Mondial (WFP) de la République du Congo*  
Nadia Tavares Goodman

*Centre d'Excellence contre la Faim (WFP) au Brésil*  
Maria Giulia Senesi

**Révision**

*Agence Brésilienne de Coopération (ABC)*  
Claudia Caçador  
Janaina Plessmann  
Riffat Iqbal

*Centre d'Excellence contre la Faim (WFP) au Brésil*  
Daniela Costa  
Maria Giulia Senesi

*Fonds National de Développement de l'Éducation (FNDE)*  
Felipe Albuquerque  
Priscila Porrúa  
Renata Mainenti Gomes  
Tainá Amélia Santanta Marchewicz

*Ministère du Développement Agricole et de l'Agriculture Familiale (MDA)*  
Aline Cristino Figueiredo  
Jordana Avila  
Julian Perez Cassarino  
Roseli Oneide Zerbinato

*Programme Alimentaire Mondial (WFP) de la République du Congo*  
Nadia Tavares Goodman

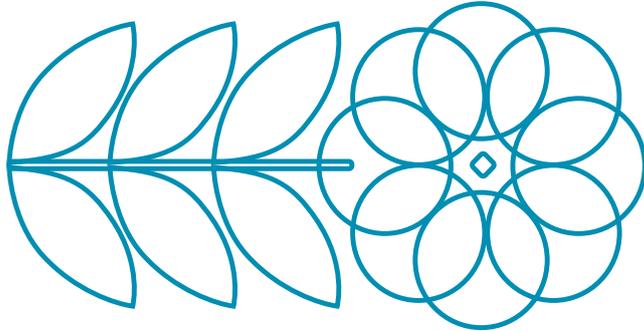
**Traduction**

*Centre d'Excellence contre la Faim (WFP) au Brésil*  
Beatriz Pimentel

**Conception graphique et mise en page**

*Centre d'Excellence contre la Faim (WFP) au Brésil*  
Maria Clara Franco Ferreira

*Photo de couverture © WFP/Kibuuka Mukisa*  
*Publié en avril de 2025.*



# Index

<b>Introduction</b>	<b>5</b>
<b>1 Qu'est-ce que le Suivi et l'Évaluation ?</b>	<b>6</b>
<b>2 Suivi et Évaluation dans le PNAE</b>	<b>7</b>
<b>3 Cadre logique du PNAE</b>	<b>9</b>
Ressources et intrants	<b>10</b>
Activités	<b>10</b>
Résultats	<b>10</b>
Impacts	<b>11</b>
<b>4 Cartographie et sélection des indicateurs</b>	<b>13</b>
Indicateurs	<b>13</b>
Sources de vérification	<b>14</b>
Hypothèses	<b>14</b>
<b>5 Conclusion</b>	<b>16</b>
<b>6 Bibliographie</b>	<b>16</b>

# Introduction

La promotion de la sécurité alimentaire et nutritionnelle et le renforcement de l'agriculture familiale sont des défis majeurs pour le développement durable en République du Congo. Dans un contexte de demande alimentaire croissante et de valorisation de la production locale, des politiques publiques efficaces et des initiatives stratégiques sont indispensables pour garantir l'accès des petits agriculteurs aux marchés et améliorer la nutrition des communautés.

Le projet **“Renforcement de l'accès aux marchés locaux pour les petits producteurs de la République du Congo par la Coopération Sud-Sud”** est un effort conjoint entre le Fonds Inde, Brésil et Afrique du Sud pour la lutte contre la faim et la pauvreté (Fonds IBSA), les gouvernements de la République du Congo et du Brésil, et le Programme alimentaire mondial (PAM) dans le but de **soutenir la mise en oeuvre de l'alimentation scolaire dans le pays africain, sur la base des achats locaux.**

Le renforcement de l'agriculture familiale et l'intégration des petits producteurs dans les marchés institutionnels sont des défis pour **la sécurité alimentaire et nutritionnelle et le développement rural en République du Congo**. Pour soutenir ce processus, le gouvernement congolais a identifié le besoin d'apprendre et d'adapter les expériences réussies d'autres pays, tels que le Brésil, où des politiques publiques robustes ont stimulé l'inclusion productive des agriculteurs familiaux et la fourniture de programmes sociaux tels que les repas scolaires.

Ce manuel est destiné aux décideurs et aux gestionnaires publics. Il offre une vue d'ensemble détaillée du système de suivi et d'évaluation (S&E) du Programme national d'alimentation scolaire (PNAE), géré par le Fonds national de développement de l'éducation (FNDE), un organisme autarcique lié au ministère brésilien de l'éducation (MEC). Le matériel présente des outils essentiels pour le suivi des performances du programme, la mesure des impacts et l'amélioration des stratégies, en assurant que les ressources sont utilisées de manière efficace et transparente.

En partageant ces enseignements, ce matériel vise à contribuer à l'élaboration de stratégies efficaces en République du Congo, au renforcement des institutions et à la promotion de politiques qui améliorent l'accès des agriculteurs familiaux aux marchés locaux.

**Bonne lecture !**



# 1

## Qu'est-ce que le Suivi et l'Évaluation ?

Le suivi et l'évaluation sont fondamentaux pour l'efficacité des politiques publiques, car ils permettent de suivre leur mise en oeuvre, de mesurer les impacts et d'ajuster les stratégies pour mieux servir la population. Alors que le suivi vise à aider les gestionnaires à contrôler les processus clés et la prise de décision afin de promouvoir des mesures correctives en temps utile sans compromettre le résultat souhaité, l'évaluation porte un jugement de valeur sur les aspects de l'intervention par rapport à un point de référence ou à un paramètre.

Le suivi et l'évaluation combinés garantissent une prise de décision fondée sur des données probantes, permettent **d'allouer les ressources de manière efficace, augmentent la transparence et la responsabilité, et permettent de corriger les défauts** et de procéder à une amélioration continue. Ils contribuent également à la durabilité des politiques, facilitant leur continuité et leur expansion, et permettent l'apprentissage et la reproductibilité des bonnes pratiques.

Dans le cas des programmes d'alimentation scolaire, un bon système de suivi et d'évaluation garantit la bonne utilisation des ressources, la qualité nutritionnelle des repas et le suivi des impacts sur la santé et les performances scolaires (FAO & PAM, 2018). Lorsque ces programmes sont structurés sur la base de la production locale, le processus de suivi permet d'évaluer non seulement les effets sur l'éducation, la nutrition et la protection sociale, mais aussi l'impact sur l'économie locale, en veillant à ce que les petits agriculteurs aient accès à un marché stable et que leurs familles et communautés bénéficient des résultats nutritionnels et productifs générés par l'initiative.



# 2

## Suivi et Évaluation dans le PNAE

Le Programme national d'alimentation scolaire (PNAE) trouve son origine au début des années 1940. Au cours de la décennie suivante, il est structuré sous la forme de la Campagne de restauration scolaire (CME), rattachée au ministère de l'Éducation (MEC) et appuyée par des organismes internationaux tels que le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF), avec pour objectif de répondre aux carences nutritionnelles des élèves en situation de vulnérabilité. En 1956, l'initiative prend l'appellation de Campagne nationale de restauration scolaire (CNME), visant à étendre sa portée à l'échelle nationale. En 1965, la CNME est réorganisée et devient la Campagne nationale d'alimentation scolaire (CNAE), bénéficiant également de partenariats internationaux. Ce n'est qu'en 1979 que le dispositif prend sa dénomination actuelle : Programme national d'alimentation scolaire.

La Constitution fédérale de 1988 a garanti le droit à l'alimentation scolaire et a élargi la participation sociale, renforcée en 1994 par l'institutionnalisation des Conseils de l'Alimentation Scolaire (CAE), chargés de superviser et de contrôler la mise en oeuvre locale du PNAE. La même année, la décentralisation des ressources vers les États, le district fédéral et les municipalités a été garantie, ce qui, à partir de 1998, s'est fait sans qu'il soit nécessaire de signer des accords ou des instruments similaires.

À partir de 2006, l'**exigence de la présence d'un(e) nutritionniste** en tant que responsable technique a permis une amélioration significative de la qualité des repas servis dans les cantines scolaires brésiliennes. Une nouvelle étape dans la consolidation du PNAE a été franchie avec la promulgation de la Loi n° 11.947/2009, qui régit le programme et prévoit que, pour le moins, 30 % des fonds transférés par le FNDE soient investis dans l'achat de produits issus de l'agriculture familiale. En outre, cette législation a élargi la portée du Programme à l'ensemble du réseau public d'enseignement fondamental et a intégré l'Éducation alimentaire et nutritionnelle (EAN) aux programmes scolaires. Cet ensemble de mesures a consolidé le PNAE en tant que référence mondiale en matière de politique

d'alimentation scolaire inclusive et durable.

Plus récemment, le gouvernement fédéral a promulgué une législation qui accorde aux groupes formels et informels de femmes la même priorité que celle déjà accordée aux groupes issus des établissements de la réforme agraire, aux communautés traditionnelles autochtones et aux communautés quilombolas dans le processus de sélection pour la commercialisation des denrées alimentaires dans le cadre du PNAE. Par ailleurs, cette législation a réduit la proportion d'aliments transformés et ultra-transformés autorisés dans les cantines des écoles publiques brésiliennes.

Afin d'assurer la mise en oeuvre opérationnelle d'un programme d'une telle envergure, le FNDE, organisme chargé du transfert complémentaire des ressources financières du gouvernement fédéral aux entités exécutantes de l'alimentation scolaire (Secrétariats d'État à l'Éducation, municipalités et écoles fédérales), a mis en place un dispositif de suivi et d'évaluation adapté aux spécificités du programme.

- 1 Cadre logique**, qui définit les étapes à suivre pour résoudre le problème, en identifiant les intrants, les processus et les activités pour définir les résultats et les impacts générés par l'action.
- 2 Cartographie et sélection d'indicateurs** pour mesurer les progrès réalisés dans la mise en oeuvre du programme.





# 3

## Cadre logique du PNAE

Le cadre logique du PNAE se compose de ressources et d'intrants, d'activités, de résultats et d'impacts. Dans la section ci-dessous, chacun de ces aspects est expliqué :

**Ressources et intrants**

**Détaille les ressources nécessaires à l'opérationnalisation du PNAE.**

*Exemple : disponibilité du budget pour le PNAE.*

**Activités**

**Détaille les activités réalisées pour concrétiser les attributions légales.**

*Exemple : Transfert des ressources financières par le FNDE aux entités exécutantes.*

**Résultats**

**Description des résultats immédiats produits par le programme.**

*Exemple : nombre de repas offerts aux élèves.*

**Impacts**

**Description des résultats générés qui vont au-delà de l'intervention immédiate.**

*Exemple : Contribution au développement psychosocial des élèves.*

*Source : adapté de Porrua & Colussi (2020)*

## Ressources et intrants

Les intrants d'un programme d'alimentation scolaire, tel que le PNAE, sont les ressources nécessaires à sa mise en oeuvre, qu'il s'agisse de :



**Financière**, sous la forme d'un budget disponible pour l'achat de nourriture ;



**Physique**, par la fourniture d'équipements, de matériels et d'installations nécessaires à la préparation des aliments ; et



**Les ressources humaines**, par l'embauche et la formation de professionnels spécialisés, tels que des nutritionnistes et des cuisiniers, qui sont nécessaires pour planifier et préparer les repas.

## Activités

Les activités sont les actions et les services réalisés pendant l'opérationnalisation du PNAE. Ces activités peuvent être :

- 1 Les activités directes**, qui touchent directement les bénéficiaires des PNAE, telles que la préparation des aliments et les activités d'éducation alimentaire et nutritionnelle (EAN) ; et
- 2 Les activités indirectes**, celles qui sont nécessaires pour garantir l'opérationnalisation du PNAE comme prévu, telles que la formation des cuisiniers, les tâches de gestion et la mise à disposition d'installations.

Les intrants doivent correspondre à la réalisation de chaque activité. Par exemple, l'achat de nourriture et d'équipement de cuisine sont des intrants nécessaires à la préparation des repas servis aux élèves.

## Résultats

Les résultats du PNAE sont les changements observés à court terme dans le public cible, les élèves, grâce à l'alimentation scolaire, tels que **la réduction des abandons scolaires, l'augmentation de la fréquentation scolaire, l'amélioration des performances scolaires**, etc.

En général, les résultats doivent être observables et mesurables, car ils représentent les effets directs de l'intervention sur les bénéficiaires. La définition de résultats préliminaires et surtout d'objectifs quantitatifs en matière d'alimentation scolaire est essentielle pour évaluer l'efficacité, l'efficience et l'efficience des interventions.

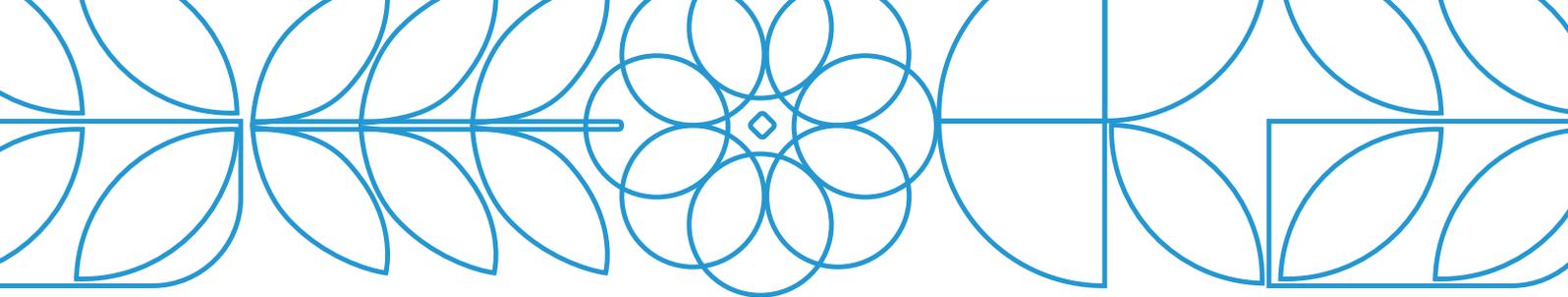
## Impacts

Les impacts du PNAE sont les changements à long terme promus dans le groupe de bénéficiaires de l'alimentation scolaire, tels que l'amélioration du développement psychosocial et le développement d'habitudes alimentaires saines. Il s'agit des "résultats des résultats" du PNAE, c'est-à-dire des conséquences générées par les résultats directement attribués à l'opérationnalisation de l'alimentation scolaire.

Dans le tableau ci-dessous, un extrait du cadre logique du PNAE est présenté pour chacune des deux dimensions :

- 1 La dimension organisationnelle**, qui comprend la partie du cadre logique relative aux attributions du FNDE.
- 2 La dimension technico-opérationnelle**, qui comprend la partie du cadre logique relative aux tâches des organismes de mise en oeuvre.





	Ressources et intrants	Activités	Résultats	Impacts
<b>Dimension organisationnelle</b>	<p>Ressources financières transférées</p> <hr/> <p>Orientations techniques fournies</p> <hr/> <p>Normes générales d'exécution établies</p> <hr/> <p>Ressources humaines formées</p> <hr/> <p>Coordination entre les entités fédérales renforcée</p>	<p>Ressources financières mises à disposition</p> <hr/> <p>Avis reçus et évalués (ex. : CAE)</p> <hr/> <p>Protocoles de suivi et d'évaluation développés</p> <hr/> <p>Formations professionnelles proposées</p> <hr/> <p>Rencontres interinstitutionnelles au niveau fédéral organisées</p>	<p>Élèves pris en charge de manière universelle</p> <hr/> <p>Entités exécutantes accompagnées</p> <hr/> <p>Professionnels formés et qualifiés</p> <hr/> <p>Politiques de sécurité alimentaire et nutritionnelle renforcées</p>	<p>Développement biopsychosocial des élèves amélioré</p> <hr/> <p>Performance scolaire augmentée</p> <hr/> <p>Sécurité alimentaire et nutritionnelle promue</p>
<b>Dimension technique Opérationnelle</b>	<p>Ressources et intrants fournis (y compris pour le CAE)</p> <hr/> <p>Achat planifié auprès de l'agriculture familiale</p>	<p>Cantines scolaires équipées</p> <hr/> <p>Préparateurs(trices) de repas formés(es)</p> <hr/> <p>CAE équipés avec le matériel nécessaire</p> <hr/> <p>Cartographie de la production agricole réalisée</p> <hr/> <p>Appels d'offres publics pour l'achat auprès de l'agriculture familiale réalisés</p>	<p>Menus adaptés aux habitudes alimentaires locales</p> <hr/> <p>Besoins nutritionnels des élèves pris en compte</p>	



# 4

## Cartographie et sélection des indicateurs

Une fois le cadre logique finalisé, nous passons à la cartographie et à la sélection des indicateurs nécessaires pour mesurer les résultats du PNAE. Ces indicateurs sont définis pour chaque étape du cadre logique. En outre, la source de vérification et les hypothèses nécessaires à sa mesure sont également définies pour chaque indicateur.

### Indicateurs

L'identification des indicateurs est cruciale pour la réalisation des objectifs du suivi et de l'évaluation. Pour ce faire, il est recommandé d'utiliser des critères tels que les suivants :

**S** **Spécifique (*specific*):** l'indicateur doit se limiter à ce qu'il est censé représenter. Les indicateurs très généraux et génériques sont à éviter.

**M** **Mesurable (*measurable*):** ce qui peut être mesuré et dimensionné, comme une donnée, qu'il s'agisse d'une valeur ou d'une occurrence.

**A** **Réalisable (*achievable*):** l'indicateur doit être exprimé par une donnée qui est à la portée de l'organisation et qu'il est possible d'obtenir compte tenu des ressources disponibles (humaines, matérielles, financières et technologiques).

**R** **Pertinent (*relevant*):** l'indicateur doit être lié au problème, à l'étape du processus de suivi (ressources et intrants, activités, résultats et impacts) et être suffisamment représentatif de ce qu'il vise à exprimer.

**T** **Limité dans le temps (*time-bound*):** l'indicateur doit fournir des informations au bon moment et de manière régulière, sans interruption.

## Sources de vérification

Les sources de vérification sont les documents utilisés pour confirmer les indicateurs du cadre logique. Les sources de vérification peuvent inclure :

- 1** Registres centraux (par exemple, transferts financiers du gouvernement fédéral aux organisations d'alimentation scolaire) ;
- 2** Des feuilles de calcul enregistrant l'entrée et la sortie des aliments, qui contrôlent les fournitures scolaires ; et
- 3** Des enquêtes et des entretiens avec les producteurs agricoles et les écoles, qui permettent d'évaluer l'impact économique et opérationnel du programme.

## Hypothèses

Les hypothèses sont les conditions qui doivent rester favorables pour que le programme atteigne ses objectifs. Il s'agit de facteurs qui, bien que n'étant pas directement sous le contrôle de la direction du programme, influencent sa mise en oeuvre et ses résultats.

Dans le cas d'un programme d'alimentation scolaire basé sur des achats locaux, voici quelques exemples d'hypothèses :

- 1 Capacité de production locale :** l'agriculture locale est en mesure de fournir des denrées alimentaires en quantité et en qualité suffisantes.
- 2 Infraestructura logística:** des conditions de transport et de stockage adéquates sont en place pour éviter le gaspillage et garantir des livraisons ponctuelles.
- 3 Soutien du gouvernement et financement continu :** les ressources financières sont mises à disposition en temps voulu pour l'achat de denrées alimentaires.
- 4 Adhésion des fournisseurs et des écoles :** les agriculteurs participent activement aux achats publics et les écoles sont prêtes à recevoir et à utiliser les denrées alimentaires comme prévu.

Le tableau ci-dessous donne un extrait des indicateurs utilisés par le PNAE. Il est recommandé d'établir les indicateurs et leurs sources de vérification et d'hypothèses pour chacun des 4 aspects du cadre logique présentés ci-dessus (intrants et ressources, activités, résultats et impacts).

Le tableau ci-dessous se concentre sur quelques indicateurs pour chacune des quatre sous-dimensions.

Sous-dimensions	Nom de l'indicateur	Sources de vérification	Hypothèses
<b>Ressources et fournitures</b>	<p>Montant du budget utilisé pour l'achat d'équipements de cuisine</p> <hr/> <p>Montant du budget utilisé pour la formation des cuisiniers scolaires</p> <hr/> <p>Montant du budget utilisé pour l'achat d'équipement pour le CAE</p>	Rapport d'exécution financière des entités d'exécution	Budget disponible de la part des entités exécutantes
<b>Activités</b>	<p>Quantité d'équipements de cuisine achetés</p> <hr/> <p>Nombre de cuisiniers formés</p> <hr/> <p>Type et quantité</p>	<p>Rapports des entités d'exécution et des visites aux entités d'exécution</p> <hr/> <p>Rapports des entités d'exécution et des visites aux entités d'exécution</p> <hr/> <p>Rapports des entités d'exécution et des visites aux entités d'exécution</p>	<p>Budget disponible auprès des entités d'exécution</p> <hr/> <p>Existence de personnel qualifié pour la formation</p> <hr/> <p>Existence de matériaux disponibles</p>
<b>Résultats</b>	Nombre de menus préparés chaque année	Rapports des entités d'exécution et des visites aux entités d'exécution	Existence d'un nutritionniste dans l'entité d'exécution
<b>Impacts</b>	Sécurité alimentaire et nutritionnelle des élèves	Collecte de données sur la sécurité alimentaire et nutritionnelle des élèves	Disponibilité d'un budget et d'un personnel qualifié pour mener à bien la recherche

Les tableaux du cadre logique et du cadre d'indicateurs présentent les principales composantes de la stratégie de suivi et d'évaluation du PNAE. Cette stratégie est basée sur des méthodes théoriques utilisées dans le suivi et l'évaluation des politiques publiques dans le monde.

La stratégie présentée peut être utilisée et adaptée pour le suivi et l'évaluation d'autres programmes d'alimentation scolaire basés sur des achats de denrées alimentaires locales.

## 5 Conclusion

La mise en place d'un système robuste de suivi et d'évaluation (S&E) constitue un levier essentiel pour garantir la transparence, l'efficacité et l'amélioration continue des politiques publiques en matière d'alimentation scolaire. Le PNAE illustre qu'un modèle structuré, fondé sur des indicateurs précis, des mécanismes de contrôle et une participation sociale active, peut assurer une gestion rigoureuse des ressources et renforcer les effets positifs tant sur la nutrition des élèves que sur la promotion de l'agriculture familiale.

Tout au long de ce manuel, les composantes clés du système de suivi et d'évaluation du PNAE ont été détaillées, notamment le cadre logique et la définition des indicateurs. Ces outils permettent de suivre l'exécution du programme à différents niveaux, depuis la planification des activités jusqu'à l'évaluation de leurs impacts sociaux et économiques.

Pour la République du Congo, l'adaptation de ces instruments pourrait représenter une avancée significative dans la structuration de politiques d'alimentation scolaire ancrées dans les achats locaux. Le renforcement des capacités institutionnelles, l'adoption d'indicateurs de performance, ainsi que la mise en synergie des actions entre l'État, la société civile et les acteurs du secteur productif, figurent parmi les conditions clés pour garantir la durabilité et l'extension de l'alimentation scolaire sur l'ensemble du territoire.

Ce manuel vise à constituer une ressource technique au service des gestionnaires et des décideurs publics, en les accompagnant dans la construction d'un système d'alimentation scolaire plus résilient, plus inclusif et durable.

## 6 Bibliographie

FAO & WFP (2018). *Cadre de ressources pour l'alimentation scolaire locale*. Synopsis. Disponible à l'adresse : <https://www.wfp.org/publications/home-grown-school-feeding-resource-framework>. Consulté le 10/01/2025

PORRUA, P., COLUSSI, C.F. (2023). *Évaluation du Programme national d'alimentation scolaire (PNAE) : subventions pour une gestion équitable du programme*. École nationale d'administration publique (ENAP), Brésil. Disponible à l'adresse : <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/7835>. Consulté le 03/12/2024

Semences **d'Avenir**

---

# Semences d'Avenir



**Programme  
Alimentaire  
Mondial**  
Centre d'Excellence  
contre la Faim



**Programme  
Alimentaire  
Mondial**