

Perspectives sur la pérennisation de l'alimentation scolaire :

RAPPORT COMPLET : RESULTATS D'UNE ETUDE D'APPRENTISSAGE EX-POST AU BENIN

INTRODUCTION

Le projet d'alimentation scolaire *Keun Faaba* de Catholic Relief Services (CRS) au Bénin a débuté en 2014. Financé par le programme McGovern-Dole Food for Education and Child Nutrition (MGD FFE) du ministère de l'Agriculture des États-Unis (USDA), le projet a soutenu 152 écoles primaires jusqu'à sa fermeture en 2023, date à laquelle la responsabilité de l'alimentation scolaire a été transférée au Programme national intégré d'alimentation scolaire (PNASI) du gouvernement du Bénin. CRS/Bénin a également dirigé un projet d'approvisionnement local et régional (LRP) 2017-2020 financé par l'USDA pour piloter un modèle local reliant les acteurs agricoles locaux au système d'alimentation scolaire. Les 80 écoles engagées dans ce projet pilote ont également été transférées au PNASI à la clôture du projet pour un soutien continu à l'alimentation scolaire. Alors que CRS continue à mettre en œuvre la programmation scolaire au Bénin, ces projets passés offrent un apprentissage important sur la durabilité du modèle d'alimentation scolaire de CRS et les processus de transition de CRS au gouvernement local.

ACRONYMES

- **ANAN** : Agence Nationale de l'Alimentation et de la Nutrition (Agence Nationale de l'Alimentation et de la Nutrition chargée de la mise en œuvre du PNASI)
- **CRS** : Catholic Relief Services (Services de secours catholiques)
- **DDEMP** : Direction Départementale des Enseignements Maternel et Primaire (organe décentralisé dans chacun des 12 départements du Bénin chargé de la mise en œuvre des politiques du MEMP)
- **GdB** : le gouvernement du Bénin
- **LRP** : local and regional procurement (marchés publics locaux et régionaux)
- **MEMP** : Ministère des Enseignements Maternel et Primaire (Ministry of Primary and Preschool Education)
- **PNASI** : Programme National d'Alimentation Scolaire Intégré (Integrated National School Feeding Program)
- **COGES** : Comité de gestion de l'école
- **USDA/MGD/FFE** : programme McGovern-Dole Food for Education & Child Nutrition du ministère de l'agriculture des États-Unis.
- **PAM** : Programme alimentaire mondial

TERMES CLÉS

- **Transfert** : se réfère au processus spécifique de transfert formel de la responsabilité de l'alimentation scolaire de CRS à PNASI.
- **Durabilité** : terme plus large faisant référence à la poursuite des approches ou des résultats de la programmation du CRS après la clôture du projet.

ÉTUDE

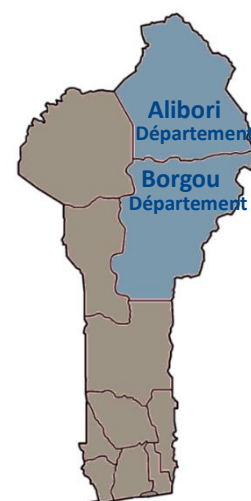
Objectif

Cette étude d'apprentissage ex post a exploré deux questions de haut niveau :

- **Question d'apprentissage n° 1** : Quel a été le processus de transfert de la responsabilité de l'alimentation scolaire au gouvernement du Bénin ? Qu'est-ce qui a bien fonctionné et qu'est-ce qui n'a pas fonctionné ?

- **Question d'apprentissage n° 2 :** Quelles composantes de l'alimentation scolaire ont été maintenues et comment ? Quels sont ceux qui se sont affaiblis et pourquoi ?

La conception de l'étude s'est appuyée sur un [cadre conceptuel de durabilité](#) élaboré par l'USAID, qui définit quatre facteurs essentiels à la durabilité des programmes de développement : les ressources, les capacités, la motivation et les liens.



Méthodologie

Pour répondre à la question d'apprentissage 1, CRS/Bénin a organisé un atelier de revue après action (AAR) le 25 juillet 2023. Les 20 participants comprenaient des dirigeants et du personnel de CRS, le directeur des programmes de Caritas Bénin, des représentants de la DDEMP et des représentants du PAM/Bénin. L'atelier AAR a consisté en un exercice de cartographie des étapes et des réflexions de groupe sur les forces et les faiblesses des deux processus de transfert.

Pour répondre à la question d'apprentissage n° 2, l'équipe chargée de l'étude a analysé les données disponibles sur la fréquence de l'alimentation scolaire après le transfert. Ces données ont été utilisées pour sélectionner un échantillon de 16 écoles, 8 qui ont excellé et 8 qui ont eu du mal à fournir des repas quotidiens après le transfert. La collecte de données qualitatives - discussions de groupe (FGD) et entretiens avec des informateurs clés (KII) - comprenait :

OUTIL	CIBLE	TOTAL	NOTES
KII	Directeur d'école	16	8 écoles <i>Keun Faaba I/II</i> dans l'Alibori et 8 écoles <i>LRP</i> dans le Borgou
FGD	Enseignants	16	Les 4 écoles les moins performantes et les 4 écoles les plus performantes du <i>LRP</i> et de <i>Keun Faaba I/II</i>
FGD	Membres du COGES	16	Les 4 écoles les moins performantes et les 4 écoles les plus performantes du <i>LRP</i> et de <i>Keun Faaba I/II</i>
KII	DDEMP	2	1 dans le département de l'Alibori et 1 dans le département du Borgou Chargé de l'alimentation dans les écoles primaires dans le département du Borgou
FGD	Personnel des ONG mettant actuellement en œuvre le PNASI	2	1 Personnel de Sian N'Son dans le département d'Alibori 5 employés de Caritas dans le département du Borgou
KII	Maire (ou représentant)	4	Commune de Kandi : Point focal pour l'éducation Commune de N'Dali : secrétaire exécutif et point focal WASH Commune de Tchaourou : Point focal éducation Commune de Perere : Point focal éducation
FGD	Union régionale des Producteurs (URP)	1	2 personnes de l'organisation agricole régionale (ancien partenaire du LRP) couvrant les départements de l'Alibori et du Borgou
KII	Comité national de suivi du PNASI	1	M. Oussou Elisé, Chef Service de l'Alimentation Scolaire, qui a supervisé les deux processus de remise

CONTEXTE

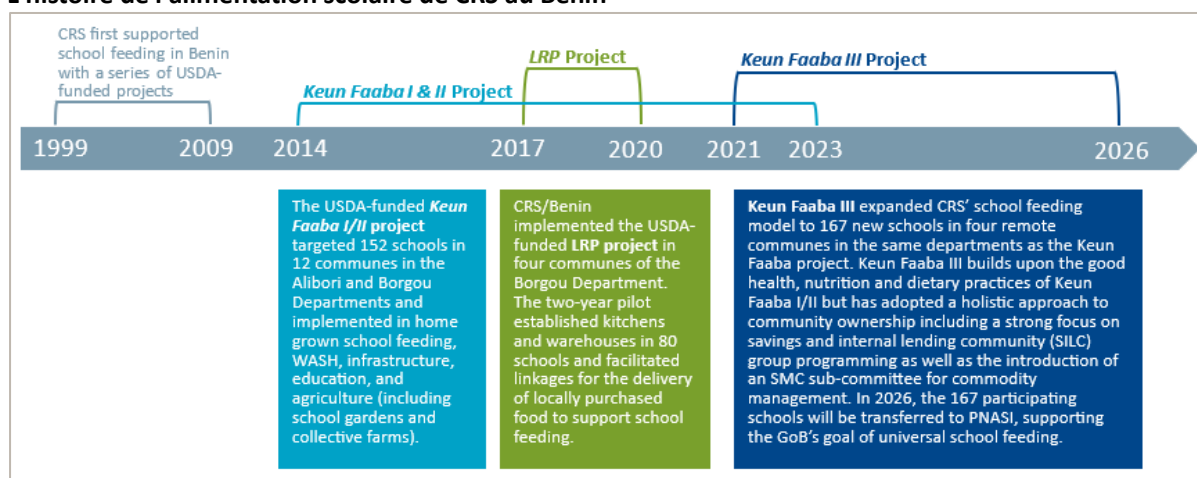
Histoire de l'alimentation scolaire au Bénin

Depuis 2006, les parents béninois n'ont plus à payer les frais de scolarité primaire, mais ils peuvent continuer à être confrontés à des décisions financières difficiles lorsqu'ils choisissent d'envoyer leurs enfants à l'école ou de les engager dans des tâches ménagères ou des activités génératrices de revenus.

La fourniture quotidienne de repas scolaires a donc fortement incité les parents à envoyer leurs enfants à l'école, tout en contribuant à la santé des enfants et à leur capacité d'apprentissage.

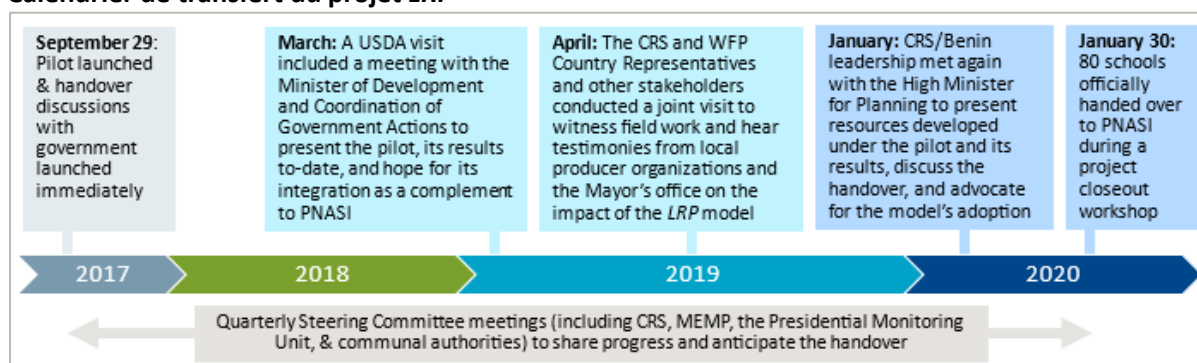
Le gouvernement du Bénin a commencé à déployer des efforts en matière d'alimentation scolaire en 1975, qui ont été formalisés en tant que programme national en 2000 et codifiés dans le cadre de la politique nationale d'alimentation scolaire en 2014. L'allocation du budget national a commencé à augmenter de manière significative après le lancement en 2017 du Programme national intégré d'alimentation scolaire (PNASI) - l'application concrète de la politique d'alimentation scolaire de 2014, qui est directement mise en œuvre par le PAM et les ONG nationales au niveau local. En 2023, le GdB a lancé l'ANAN (*Agence Nationale de l'Alimentation et de la Nutrition*) en tant qu'organisme national responsable de l'avenir de la mise en œuvre de l'alimentation scolaire. Visant l'alimentation scolaire universelle d'ici 2026, le gouvernement a déjà fait de grands pas vers l'échelle, le programme passant d'un taux de couverture de 31 % des écoles en 2015 à 75 % d'ici 2022.¹

L'histoire de l'alimentation scolaire de CRS au Bénin



PROCESSUS DE TRANSFERT

Calendrier de transfert du projet LRP



Enseignements tirés :

- La planification du transfert dès le début du projet a permis à CRS de convoquer le gouvernement et son partenaire de mise en œuvre, le PAM, dès le début et de manière cohérente tout au long du calendrier du projet pilote, afin de défendre les attentes communes concernant la date de transfert.
- En l'absence d'un plan de transition écrit, la préparation du transfert s'est limitée à des échanges verbaux et à de rares visites conjointes sur le terrain. Il est conseillé d'établir des plans écrits pour

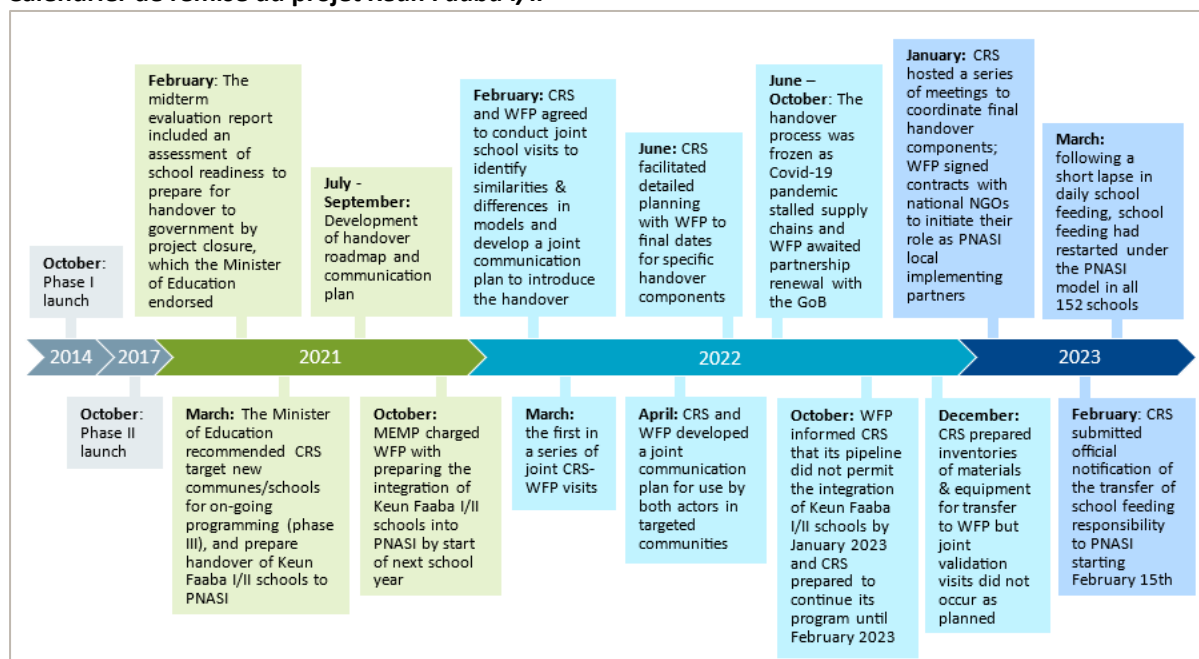
¹ Akpoli, Mahunan Léocadie et Behanzin Gbèssoshele Justin. *Historique et importance des cantines scolaires au Bénin*. International Journal of Multidisciplinary and Current Research. Vol 12. Jan/Feb 2024.

renforcer la responsabilité, documenter les obstacles et les solutions et, en fin de compte, contribuer à la gestion des connaissances.

- Au cours de l'ambitieux calendrier pilote de deux ans, CRS a développé une preuve de concept pour le modèle LRP dans le contexte du Bénin et a partagé l'apprentissage avec le MEMP qui a informé son intégration du LRP dans les stratégies ultérieures. Malheureusement et ce par manque de formalisation de cette attente, le modèle LRP n'a cependant pas été utilisé comme source de produits pour les 80 écoles pilotes après le transfert au PNASI.
- Le modèle LRP n'a cependant pas été utilisé comme source de produits pour les 80 écoles Certaines composantes, telles que les jardins scolaires et les fermes, ont été soutenues par des communautés scolaires motivées.

Lancé un an après l'achèvement du processus de transfert du *PLR*, le processus de transfert du *Keun Faaba I/II* s'est appuyé sur les enseignements susmentionnés et a comporté le processus détaillé suivant :

Calendrier de remise du projet *Keun Faaba I/II*



Enseignements tirés

- Le fait de lancer le processus deux ans à l'avance s'est avéré fructueux pour la qualité de la planification, de la mise en œuvre et de la mise au point du transfert. Une coordination précoce a permis à l'équipe collective de surmonter les difficultés de calendrier rencontrées en 2022 et de s'adapter en conséquence.
- Cette transition a été renforcée par une coordination tripartite entre le gouvernement national, le CRS et le PAM, sous la direction de représentants du MEMP et du comité national de suivi.
- L'élaboration précoce d'une feuille de route pour le transfert des responsabilités a permis de clarifier les rôles et les responsabilités et d'harmoniser les attentes des trois parties - CRS, MEMP et PAM, créant ainsi une base pour suivre collectivement les progrès et favoriser la responsabilisation.
- Le processus de transfert plus long a également permis d'améliorer la communication avec les communautés. Après une série de visites conjointes dans les écoles soutenues par CRS et PNASI, les

« La CRS a tiré la sonnette d'alarme très tôt sur l'importance de ce transfert. Si le CRS avait gardé le silence, il y aurait eu un transfert soudain et chaotique. Le CRS a pris les choses en main et a demandé des réunions avec le gouvernement. »

- Représentant du comité national de suivi de la PNASI

différences entre les deux modèles d'alimentation scolaire ont été nuancées et consignées dans un plan de communication actualisé à l'usage de CRS et du PAM pour harmoniser les messages sur les différences auxquelles les communautés peuvent s'attendre après le transfert.

- CRS a directement mis en œuvre le volet alimentation scolaire du projet *Keun Faaba I/II*, de sorte que les ONG locales qui avaient été engagées pour mettre en œuvre le modèle PNASI n'ont été impliquées que juste avant le transfert. Au lieu de cela, comme c'est le cas aujourd'hui, l'engagement des acteurs locaux dans la mise en œuvre directe permet d'assurer la cohérence des relations entre les acteurs scolaires et ceux qui soutiennent l'alimentation scolaire avant et après les processus de transfert.
- Le personnel du PAM a affirmé que le modèle de CRS a établi des capacités et des ressources importantes sur lesquelles le PNASI peut s'appuyer pour soutenir l'alimentation scolaire sans avoir besoin de lancer son approche à partir de zéro. Cependant, certaines différences importantes entre les deux modèles étaient notables et nécessitaient des ajustements au niveau de l'école. Un représentant du Comité national de suivi a loué les efforts de CRS pour coordonner le transfert au plus haut niveau, mais s'est interrogé sur l'efficacité de la préparation locale, notant que les communautés étaient réticentes à accepter les différences entre les deux modèles. Investir du temps pour comprendre et minimiser les différences entre le projet et les modèles gouvernementaux est essentiel pour la durabilité.

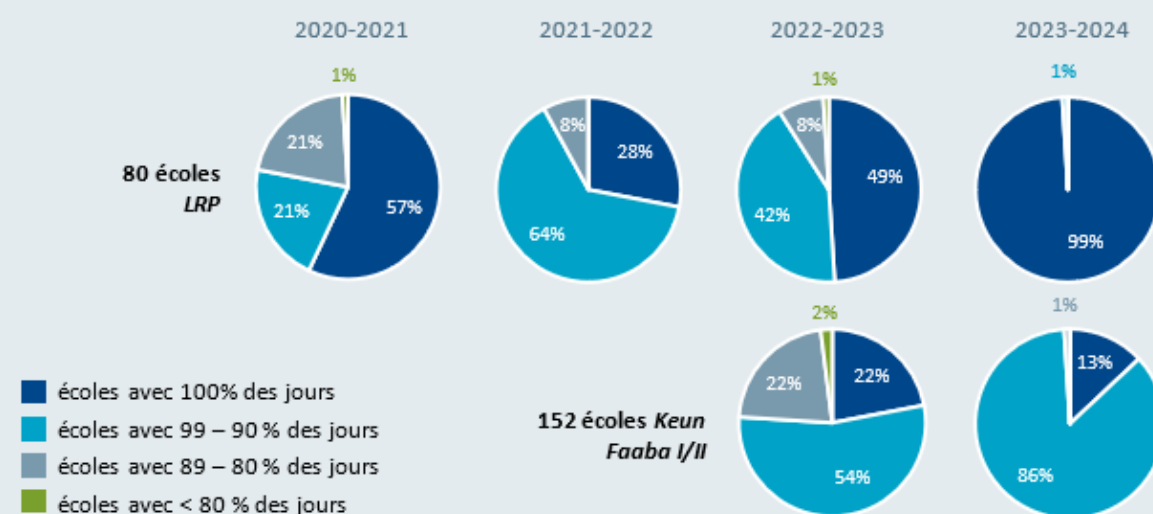
Les principales différences entre les modèles mis en œuvre au moment des transferts sont les suivantes :

Composants du modèle	CRS	PNASI
Gestion des cantines	les produits de base sont gérés par la communauté (par l'intermédiaire du CGS)	les produits de base sont gérés par le directeur de l'école
Unité visée	une cantine par groupe pédagogique	une cantine par école
Motivation des cuisiniers	une approche "nourriture contre travail" a offert une incitation en nature pour compenser l'investissement en temps des cuisiniers	les cuisiniers ne sont pas incités par le programme à jouer leur rôle
Produits de base	riz, huile, semoule et pois	le riz, l'huile, le maïs et les niébés

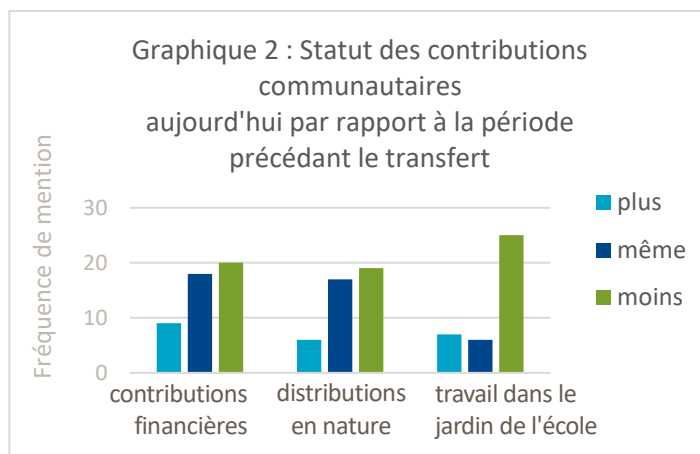
CONSTATATIONS

L'alimentation scolaire a-t-elle été maintenue ?

Graphique 1 : Répartition des écoles en fonction du nombre de repas quotidiens fournis depuis le transfert



Les données annuelles communiquées par les partenaires locaux révèlent que la fourniture quotidienne de repas scolaires a été largement maintenue dans les deux zones du projet après le transfert. La fourniture de repas pendant 90 % ou plus des jours d'école a été atteinte par 78 % des écoles *du LRP* après le transfert. Le petit écart restant a continué à se réduire au cours des trois dernières années, jusqu'à ce que l'ensemble des 80 écoles y parviennent au cours de l'année scolaire 2023-2024. Une tendance similaire est observée dans les écoles *Keun Faaba I/II*, dont 76% ont atteint un taux d'alimentation scolaire de 90% ou plus des jours d'école en 2022-2023, après 99% des écoles l'année dernière. Ces résultats confirment que le transfert de l'alimentation scolaire de CRS à PNASI a été largement réussi, l'alimentation scolaire restant très fonctionnelle dans la majorité des écoles au cours de la première année, suivie d'une tendance à la hausse vers une plus grande couverture quotidienne. L'adaptation au nouveau programme semble avoir eu lieu plus rapidement dans les écoles *Keun Faaba I/II* que dans les écoles *LRP*, ce qui peut être lié au processus de transfert plus long et plus intentionnel décrit ci-dessus.



Les directeurs d'école, les enseignants et les membres du COGES ont tous confirmé les résultats quantitatifs ci-dessus - la *fréquence* de l'alimentation scolaire quotidienne a été largement maintenue. Tous les acteurs ont cependant noté des différences dans la *quantité* et la *qualité* de la nourriture fournie, toutes deux détaillées en fonction du niveau de contribution de la communauté. Dans les modèles CRS et PNASI, les contributions communautaires sont largement responsables de l'approvisionnement en protéines d'origine animale. Par conséquent, certains répondants ont noté qu'une diminution observée des contributions communautaires risquait de réduire la valeur nutritionnelle des repas scolaires.

Quels sont les facteurs qui ont le plus contribué ou découragé la durabilité ?



Ressources

Les repas fournis dans le cadre du modèle de CRS s'appuient à la fois sur les produits livrés par le projet et sur les ingrédients fournis par la communauté. En regroupant les réponses de tous les acteurs de l'école, le graphique 2 montre que les contributions de la communauté au programme d'alimentation scolaire - financières, en nature ou par le biais du travail dans le jardin de l'école - ont diminué dans de nombreuses écoles depuis le transfert. Un partenaire de mise en œuvre du PNASI a suggéré que l'absence d'incitations dans le cadre du modèle CRS pourrait démotiver les acteurs communautaires qui sont généralement engagés dans l'organisation des contributions de la communauté. Dans le cadre du modèle CRS, les cuisiniers et les responsables d'entrepôts recevaient des rations mensuelles à emporter et les membres des COGES recevaient des indemnités journalières à la suite des formations du projet.

Lorsqu'on leur a demandé ce que CRS avait fait de bien pour soutenir la durabilité de l'alimentation scolaire, les répondants de tous les groupes ont mentionné les investissements dans les infrastructures. Les petites infrastructures construites pendant la programmation de CRS ont en effet été largement maintenues, à quelques exceptions près. La majorité des directeurs d'école ont indiqué que les installations essentielles à l'alimentation scolaire restaient en bon état :

CUISINES : 13/16 écoles	LES PETITS ENTREPÔTS : 12/16 écoles	DES FOURNEAUX AMÉLIORÉS : 12/16 écoles	LATRINES : 14/16 écoles
--------------------------------------	---	--	--------------------------------------

Parmi les écoles *du LRP* où le programme CRS a pris fin il y a près de cinq ans, une certaine détérioration de l'état des infrastructures a été constatée, reflétant le défi de la durabilité des infrastructures au fil du temps, mais suggérant que l'alimentation scolaire quotidienne peut être maintenue en dépit de ces défis .

Plusieurs directeurs d'école se sont félicités de l'introduction de jardins scolaires dans le cadre du modèle CRS afin d'inciter les communautés à compléter les ingrédients des repas scolaires. Toutefois, après les problèmes chroniques d'accès à l'eau, les personnes interrogées ont mentionné les clôtures comme une ressource manquante essentielle, car les petits animaux et le trafic piétonnier ont détérioré de nombreux jardins.



Capacité

Lorsqu'on leur a demandé s'ils se sentaient prêts à maintenir l'alimentation scolaire quotidienne après la fin du programme de CRS, seuls 9 directeurs et la majorité des personnes interrogées dans 7 groupes de discussion d'enseignants et 5 groupes de discussion de COGES ont répondu par l'affirmative dans les 16 écoles. Les membres des COGES ont admis qu'ils ne se sentaient pas prêts à soutenir la mobilisation communautaire en particulier. Près de la moitié des directeurs (7/16) et 5 des groupes de discussion des COGES ont indiqué que la capacité de leurs communautés scolaires à mobiliser des ressources était moins bonne aujourd'hui qu'au moment de la passation. Les compétences en matière de gestion des cantines ont été largement maintenues, à l'exception notamment des écoles qui ont eu du mal à maintenir des repas quotidiens après le transfert. Les directeurs d'école ont estimé que les capacités étaient moins bonnes dans cinq écoles seulement en ce qui concerne la planification des menus et dans trois écoles en ce qui concerne la planification/budgétisation annuelle.

7 des 16 COGES ont collectivement indiqué que les compétences en matière de suivi et d'établissement de rapports étaient moins bonnes, contre seulement 3 directeurs (6 d'entre eux ont indiqué que la capacité était plus forte aujourd'hui). Cette disparité est probablement due à un changement de responsabilité, le reporting étant largement du ressort de la direction du SMC dans le modèle du CRS, mais faisant partie du rôle du directeur dans le cadre de la PNASI. Le représentant du Comité national de suivi a noté que le modèle de CRS ne mettait pas l'accent sur la préparation des contributions des directeurs d'école au suivi du PNASI et a exprimé le besoin d'un soutien institutionnel pour améliorer et numériser la gestion des données et le suivi .

Interrogés sur les raisons du déclin de certaines capacités d'alimentation scolaire, les acteurs scolaires ont cité le manque de formations de remise à niveau et d'accompagnement, en particulier pour les COGES. Seul un directeur a mentionné avoir priorisé le temps nécessaire pour organiser lui-même une formation de remise à niveau pour les cuisiniers depuis la passation de pouvoir.

Le rôle réduit des COGES dans le cadre du modèle PNASI constitue une autre explication de l'affaiblissement des capacités. Un directeur d'une école *Keun Faaba I/II* a noté que la consolidation de la responsabilité de la gestion de la cantine sous l'autorité du directeur a entraîné l'absence générale de son COGES. Un autre a décrit le manque de visibilité de son COGES sur le fonctionnement actuel de la cantine. 6 des 16 COGES ont fait état d'une réduction globale de leurs capacités ; notamment, 5 de ces 6 COGES appartiennent à des écoles qui ont eu du mal à maintenir l'alimentation quotidienne après le transfert, ce qui suggère un lien entre le faible engagement des COGES et les difficultés à maintenir la fréquence de l'alimentation à l'école. Un directeur d'une ancienne école *Keun Faaba I/II* où l'alimentation scolaire est florissante a mentionné que son COGES n'avait connu aucune rotation depuis le transfert, de sorte que les compétences acquises ont continué à être mises en pratique et que le COGES continue à soutenir la

gestion de la cantine. À l'inverse, deux directeurs d'écoles qui avaient du mal à fournir des repas quotidiens ont déploré le niveau de responsabilité qu'ils assument pour maintenir l'alimentation scolaire en l'absence de COGES engagés .



Motivation

Le personnel des ONG locales décrit l'alimentation scolaire soutenue dans les anciennes écoles soutenues par CRS comme étant déterminée par le niveau de motivation du COGES à mobiliser les communautés, associant la faible performance de l'alimentation scolaire à la démotivation de la communauté après le départ de CRS. Cette corrélation a été renforcée par le personnel de l'école dans l'ensemble de l'échantillon. Les acteurs des écoles qui ont eu du mal à maintenir l'alimentation scolaire ont partiellement attribué le déclin de l'engagement communautaire à l'absence du personnel du projet. Le changement d'intensité des ressources entre le modèle CRS et le modèle gouvernemental a entraîné une diminution des visites de suivi, rendant la mobilisation de la communauté largement responsable des membres du COGES qui admettent eux-mêmes qu'ils se sentent moins motivés aujourd'hui. Les directeurs, les enseignants et les membres des COGES ont indiqué que la fréquence des réunions des COGES avait diminué après le transfert des deux projets.

Dans le cadre du modèle CRS, les cuisiniers et les responsables d'entrepôt recevaient des rations mensuelles à emporter. En outre, bien que la participation à un COGES soit volontaire, la participation à une formation donnait droit à des indemnités journalières et à une aide au transport. Ces incitations n'ont pas été maintenues et la motivation qu'elles avaient suscitée a disparu selon les acteurs de l'école, y compris les membres des COGES eux-mêmes. En tant qu'organiseurs communautaires de première ligne, un COGES désengagé crée une distance entre les communautés et l'alimentation scolaire, ce qui, d'après les personnes interrogées, se traduit par une diminution des contributions matérielles.

Bien que le niveau des incitations fournies dans le cadre du modèle CRS puisse ne pas être durable, le GoB reconnaît le rôle essentiel des membres de la communauté dans la gestion des cantines à mesure que le PNASI prend de l'ampleur. Le représentant du comité national de suivi a admis que "les comités de gestion du PNASI ne sont pas aussi motivés. Ce n'est que maintenant que l'État veut faire quelque chose en faveur des mères qui cuisinent" les repas scolaires, reconnaissant ainsi le coût d'opportunité auquel sont confrontés les bénévoles de la communauté qui s'occupent de l'alimentation scolaire.

Dans le cadre du PNASI, les directeurs d'école sont officiellement responsables de la gestion des cantines, contrairement au modèle d'alimentation scolaire géré par la communauté de CRS, dans lequel les COGES gèrent les cantines et comprennent un enseignant, mais pas toujours le directeur. Avec ce changement, les directeurs ont décrit une augmentation des tâches administratives et se sont sentis insuffisamment formés pour les exécuter . Le Comité national de suivi s'est également inquiété de la qualité du suivi de l'alimentation scolaire et de la gestion des données sous la responsabilité des directeurs.

La majorité des enseignants ont déclaré se sentir moins motivés pour soutenir l'alimentation scolaire aujourd'hui que dans le cadre du modèle de CRS, mais ont déclaré continuer à jouer leur rôle en raison de son importance pour leurs élèves. Comme les membres du COGES, ils regrettent les possibilités de formation offertes par le modèle de CRS, mais se sentent également démotivés par le poids des

« Nous avons remarqué des changements positifs parce que la communauté est consciente de sa situation. Elle comprend qu'en adoptant et en mettant en pratique les formations reçues [de CRS], elle aura un impact positif sur son mode de vie. »

- Directeur d'une ancienne école Keun Faaba I/II où l'alimentation scolaire est **excellente**

« La communauté est démotivée. Depuis le départ des CRS, il est difficile pour les parents de nous soutenir. Nous ne sommes pas restés les bras croisés, nous organisons des réunions communautaires, mais nous n'avons pas de résultats... Les parents se disent qu'ils n'ont pas les moyens. »

- Directeur d'une ancienne école Keun Faaba I/II où l'alimentation scolaire **pose problème**

responsabilités accrues. Certains enseignants ont spécifiquement mentionné qu'ils devaient veiller à ce que les enfants mangent, ce qui réduit le temps qu'ils consacrent à la préparation de l'enseignement.



Liens (et rôles)

Le cadre conceptuel de durabilité de l'USAID décrit les liens avec le gouvernement et/ou d'autres entités qui peuvent augmenter les ressources, rafraîchir les capacités et motiver les prestataires de services de première ligne et les participants à fournir et à utiliser les services et à poursuivre les pratiques promues par le projet comme un élément central de la durabilité. Le rôle joué par les différents acteurs dans l'écosystème de l'alimentation scolaire au Bénin et les liens entre eux semblent avoir un impact important sur la durabilité de la gestion des cantines de qualité.

Le transfert de la responsabilité de la gestion de la cantine de la communauté au directeur de l'école a constitué une transition difficile à la suite de la remise de ces écoles. De nombreux acteurs scolaires ont souligné les avantages du nouveau modèle, notamment la clarté du leadership et de la responsabilité du directeur, ainsi que la rationalisation de la coordination entre le gouvernement et les écoles individuelles, un avantage essentiel à la poursuite de l'échelle nationale. Cependant, les acteurs scolaires et gouvernementaux ont également reconnu les défis posés par ce modèle évolutif. Les directeurs ont décrit le défi majeur que représente le fait de répondre aux attentes du gouvernement en matière de suivi de l'alimentation scolaire et d'établissement de rapports. Les membres du COGES ont abondé dans le même sens, décrivant les responsabilités de la gestion des cantines comme trop lourdes pour un seul individu, en particulier pour le directeur de l'école chargé de veiller à la qualité de l'enseignement. Le représentant du Comité national de suivi a fait remarquer que la pression perçue de la responsabilité envers le gouvernement peut dissuader l'engagement de la communauté, augmentant ainsi la responsabilité qui incombe aux seuls directeurs. Il a décrit le risque de voir les responsabilités du PNASI submerger les directeurs d'école et les faire paniquer. Un membre du COGES a également décrit le risque associé à la consolidation des responsabilités sous l'égide du directeur : "Une tâche qu'un certain nombre de personnes exécutent ensemble, comparée à la même tâche exécutée par une seule personne, ce n'est pas bon. Une personne peut faire une erreur, mais pas tout le groupe. Au moins, il y aura quelqu'un qui dira qu'il y a une erreur".

Un membre du COGES a résumé l'avantage de la gestion communautaire de la cantine en disant qu'elle permettait "aux parents de comprendre que... l'école est pour tout le monde. L'école appartient davantage aux parents qu'à l'État". Un directeur a résumé les défis opposés des deux modèles : l'alimentation scolaire est difficile à maintenir dans le cadre du modèle de CRS si la mobilisation de la communauté diminue, mais le modèle de PNASI risque de ne pas être durable en raison de la rotation des directeurs d'école qui sont des "étrangers" au sein des communautés scolaires qu'ils desservent.

« Pour moi, il est préférable pour nous deux [communauté et directeur] de diriger ensemble. Ensemble, nous sommes plus forts. »

- Directeur d'école

Au cours des programmes *LRP* et *Keun Faaba I/II*, le bureau du maire a été officiellement engagé dans des interventions d'infrastructure et des événements de haut niveau. Ces activités à forte intensité de ressources n'ont pas été maintenues après le projet, et le lien entre les autorités communales et l'alimentation scolaire en cours a donc diminué. D'autre part, les représentants de chaque administration communale ont décrit des lignes budgétaires dédiées à l'alimentation scolaire, mais la manière dont ces budgets seront utilisés pour soutenir les écoles n'est pas claire. Un bureau de maire a décrit ses efforts pour faciliter la création d'un comité communal d'acteurs de l'éducation chargé de la coordination et du suivi de l'alimentation scolaire. Ils ont reconnu que les visites de suivi ont diminué depuis le départ de CRS, mais ils travaillent à combler cette lacune.

CONCLUSIONS

Cette étude a révélé que la fourniture de repas chauds quotidiens aux élèves des anciennes écoles LRP et *Keun Faaba I/II* a été largement maintenue après le transfert de la responsabilité de l'alimentation scolaire au programme du gouvernement national, le PNASI. Certains problèmes initiaux liés à la fréquence des repas quotidiens se sont améliorés au fil du temps. La principale source de produits a été maintenue sous le PNASI, mais l'engagement de la communauté (et par conséquent les contributions de la communauté) a diminué depuis le transfert. Si les capacités développées au cours de la programmation de CRS semblent avoir été maintenues pour l'essentiel, ce n'est pas le cas de la motivation de tous les acteurs. Suite à la transition du modèle de CRS à celui du gouvernement, la responsabilité formelle de la gestion des cantines est passée des communautés aux directeurs d'école. Ce modèle rationalisé est considéré comme contribuant à la capacité du gouvernement à étendre le PNASI, en se rapprochant de son objectif d'alimentation scolaire universelle d'ici 2030. L'engagement des COGES dans les anciennes écoles soutenues par CRS a diminué à la suite de l'introduction du modèle dirigé par les directeurs, ce qui remet en question l'engagement de la communauté dans son ensemble. Ces résultats suggèrent que le modèle holistique du CRS, bien que plus exigeant en ressources, a réussi à préparer les communautés scolaires à soutenir l'alimentation scolaire dans le cadre du PNASI, mais que des améliorations peuvent être apportées pour affiner un modèle qui renforce et maintient l'appropriation de l'alimentation scolaire par les communautés tout en contribuant à l'échelle de l'alimentation scolaire de haute qualité au Bénin. Les recommandations pour atteindre cet objectif sont décrites ci-dessous.

Actions visant à renforcer la durabilité dans le cadre de l'actuel projet *Keun Faaba III* :

Certains défis documentés au cours de cette étude ont été expérimentés très tôt par l'équipe de programmation de CRS/Bénin et ont informé la conception du projet actuel 2021-2026 USDA MGD/FFE du programme national, *Keun Faaba III*. Les actions clés pour renforcer la durabilité dans le cadre du modèle actuel comprennent :

- **Harmoniser les approches pour établir le nombre de cantines scolaires par école.** Afin d'atténuer les efforts déployés après le transfert pour augmenter le nombre de cantines dans chaque école afin de répondre à la norme gouvernementale d'une par groupe pédagogique, CRS a adopté l'approche PNASI au début du projet *Keun Faaba III*. L'infrastructure et les ressources humaines nécessaires pour soutenir le nombre de cantines soutenues par le gouvernement sont déjà établies pour permettre une transition en douceur après la clôture du projet.
- **Travailler avec un partenaire de mise en œuvre du PNASI.** Conformément à l'engagement de CRS en faveur du leadership local, la responsabilité de la programmation du *Keun Faaba III* est directement mise en œuvre par Caritas Bénin. Également partenaire de mise en œuvre du PNASI, Caritas Bénin est particulièrement bien placée pour accompagner les communautés scolaires dans le développement et le maintien des systèmes et pratiques d'alimentation scolaire pendant et après le soutien de CRS. Cette relation cohérente sera essentielle pour susciter les attentes de la communauté avant le transfert et encourager l'engagement durable de la communauté après le transfert.
- **Renforcer les systèmes pour un engagement communautaire durable.** CRS a lancé 500 nouveaux groupes d'épargne et de prêt interne (SILC) dans la zone de *Keun Faaba III*, par le biais desquels son programme d'éducation financière optimisée pour les enfants (COFE) est introduit pour aider les familles à établir et à poursuivre des objectifs financiers. Associée à l'alimentation scolaire, cette intervention vise à aider les parents à surmonter les obstacles financiers qui les incitent à garder les enfants à la maison ; à terme, une plus grande résilience financière devrait faciliter la contribution des parents à l'alimentation scolaire - soit financière, soit en nature, soit par le temps consacré à l'entretien des jardins scolaires. Pour renforcer l'engagement des communautés dans les jardins scolaires, l'ONG locale DEDRAS aide les parents à produire des cultures maraîchères hautement nutritives et les enseignants s'engagent à intégrer les jardins comme outil d'apprentissage, suscitant ainsi le soutien de l'ensemble de la communauté pour maintenir les jardins sans l'aide du projet. CRS

renforce également la gouvernance interne des comités d'école par des formations sur les outils de gestion et la mobilisation des ressources.

Recommandations supplémentaires :

A l'approche de la clôture en 2026 de l'actuelle bourse MGD/FFE de CRS, les recommandations suivantes, basées sur les résultats de cette étude, peuvent renforcer les contributions du programme national à une alimentation scolaire durable et de qualité au Bénin :

- **Lancer le processus de transfert de *Keun Faaba III* dès que possible.** Le processus de transfert plus long pour *Keun Faaba I/II* que pour le *PLT* s'est avéré nécessaire pour mettre en œuvre une coordination complexe qui semble avoir préparé les communautés à une transition plus harmonieuse vers le PNASI. Ainsi, la planification du transfert de la phase III de 2026 devrait commencer dès que possible. Idéalement, le MEMP dirigera ce processus et formalisera un petit comité de suivi du transfert (composé de représentants du GdB, de Caritas Bénin, de CRS et d'ANAN) pour évaluer les progrès mensuellement et organiser des visites sur le terrain afin d'exécuter un plan de communication commun. Cet effort devrait se concentrer sur le transfert pratique de CRS à ANAN tout en favorisant un espace d'échange d'apprentissage.
- **Développer une voie rapide pour harmoniser les modèles d'incitation du CRS et du PNASI.** Alors que le gouvernement cherche à renforcer le rôle des incitations communautaires dans le cadre du PNASI (c'est-à-dire en fixant un taux d'incitation pour les cuisiniers), CRS doit également réfléchir de manière critique à la durabilité de ses diverses incitations au niveau communautaire. L'une des premières priorités du processus de transfert susmentionné doit être une réflexion commune sur les modèles d'incitation actuels et futurs. En plus de les harmoniser autant que possible, une transition graduelle qui est activement communiquée aux communautés est conseillée pour éviter le ressentiment envers le PNASI à la suite d'une fin abrupte des incitations du *Keun Faaba III*. CRS et Caritas Bénin pourraient former les leaders des COGES pour qu'ils dirigent la mise en place de mesures incitatives durables telles que la fourniture de produits du jardin scolaire pour compenser le temps investi par les volontaires de la communauté. Les premiers efforts pour soutenir l'engagement de la communauté devraient être bien documentés et conditionnés pour être poursuivis dans le cadre du PNASI.
- **Collaborer avec ANAN pour piloter un modèle hybride de gestion de l'alimentation scolaire qui tire parti des forces des directeurs d'école et des communautés.** L'alimentation scolaire dirigée par le directeur favorise l'échelle d'une approche centralisée, mais la gestion de la cantine dirigée par le COGES favorise un plus grand engagement de la communauté, ce qui est essentiel pour un environnement scolaire prospère et pour les priorités de décentralisation du gouvernement du Botswana. Par conséquent, un modèle qui renforce les deux lignes de leadership pourrait offrir les deux types d'avantages. Dans les communautés du *Keun Faaba III*, CRS et Caritas Bénin pourraient adapter le modèle actuel dirigé par le COGES pour engager les directeurs d'école en tant que président du COGES. Cela permettrait aux directeurs de conserver leur rôle de point focal de l'école dans la hiérarchie gouvernementale tout en resserrant leurs relations au sein de l'organe communautaire. Un membre de la communauté agissant en tant que vice-président pourrait coordonner les responsabilités de gestion de la cantine réparties entre les membres du COGES, y compris le suivi et la documentation, ainsi que les efforts réguliers d'engagement de la communauté. Un tel modèle permettrait d'atténuer la gravité des ajustements lors du transfert du SRC de 2026 au PNASI, mais surtout de renforcer durablement le rôle des COGES sous l'égide du PNASI au fur et à mesure de l'extension du modèle.
- **Étendre l'assistance technique de CRS/Bénin en matière de numérisation au GdB pour renforcer les systèmes de suivi du PNASI.** CRS a une grande expérience dans l'appui au Ministère de la Santé du GdB pour numériser les campagnes de santé.² Cet apprentissage peut être mis à profit pour approfondir la récente collaboration avec ANAN et soutenir leurs efforts pour renforcer le suivi de l'alimentation scolaire et la gestion des données. En plus de l'assistance technique pour déterminer les solutions technologiques appropriées, CRS peut aider ANAN à développer des ressources de formation qui s'étendent et assurent une mise en œuvre de qualité au niveau de l'école.

² CRS/Bénin. *La numérisation des campagnes de santé améliore les résultats : Ce qu'il faut*. Avril 2022.
<https://www.crs.org/our-work-overseas/research-publications/digitizing-health-campaigns-improves-outcomes>

- **Soutenir le renforcement des capacités nationales axé sur les approches d'engagement communautaire.** En réponse à l'invitation du MEMP pour que CRS investisse dans le renforcement institutionnel et aborde les défis liés à la motivation des COGES et à l'engagement communautaire, CRS/Bénin pourrait soutenir le développement d'une stratégie d'engagement communautaire pour l'intégration dans le PNASI, y compris, mais sans s'y limiter, les approches pour mobiliser les contributions de la communauté. CRS peut également mettre en place des modules de formation de remise à niveau spécifiques à *Keun Faaba III* pour les approches d'engagement communautaire les plus intéressantes pour l'ANAN. Au cours des dernières années de la mise en œuvre de *Keun Faaba III*, CRS pourrait impliquer le MEMP, l'ANAN et les autorités communales dans l'organisation de ces formations de remise à niveau pour les COGES ou d'autres acteurs de la communauté scolaire afin de développer les capacités de facilitation. Un plaidoyer supplémentaire pourrait être fait pour réserver des lignes budgétaires communales afin de soutenir les formations de remise à niveau après le départ de CRS.



Questions ?

Contactez la Représentante Résidente de CRS au Bénin à katherine.overcamp@crs.org



Photo par Jean-Michel Kpakpa/CRS.