

**EVALUATIONS D'OPERATIONS**  
TCHAD, Interventions prolongées de secours et de redressement (IPSR) 200713, Renforcer la résilience protéger les moyens d'existence et réduire la malnutrition parmi les réfugiés, les rapatriés et les autres personnes vulnérables : Une évaluation à mi-parcours d'opération du PAM  
(janvier 2015 – mars 2016)  
**Rapport d'évaluation**  
**Version finale**

Juillet 2016

Equipe d'évaluation: Jérôme COSTE, Chef d'équipe ; Denis MICHIELS ; Anne BICHARD; Abakar MAHAMAT-AHMAT

Chargé principal de l'évaluation: Henri Leturque

Commandée par le

**Bureau de l'Evaluation du PAM**

N° du rapport : OEV/2015/030



**World Food Programme**

**iram**

## **Remerciements**

Tout au long de cet exercice d'évaluation, les personnels du bureau pays (bureau de N'Djamena et des sous-bureaux) ont été très disponibles pour des échanges (discussions et documentation) qui ont été riches et utiles pour notre compréhension des contextes d'intervention et des résultats du programme. L'appui des personnels du bureau pays pour l'organisation des visites de terrain ainsi que le soutien logistique qu'il nous a apporté ont été précieux et appréciés. Nous tenons à les en remercier très vivement.

Nous adressons également nos remerciements au bureau de l'évaluation (siège) et au bureau régional, pour l'intérêt porté à cet exercice et les différents appuis apportés à l'équipe d'évaluation.

Un grand merci enfin à tous les acteurs rencontrés sur le terrain et à N'Djamena, acceptant de partager avec nous de précieuses informations, ainsi qu'à tous ceux qui ont, d'une manière ou d'une autre, apporté leur appui à ce processus d'évaluation.

## **Avertissement**

Les opinions exprimées dans ce rapport représentent uniquement le point de vue des auteurs. La publication de ce document n'implique pas le partage des opinions exprimées par le PAM.

Les descriptions et présentations faites sur la base de cartes n'impliquent l'expression d'aucune opinion de la part du PAM concernant le statut légal ou constitutionnel d'un pays, d'un territoire ou d'une mer, ou concernant la délimitation de frontières.

## **Gestion de l'évaluation**

Gestionnaire de l'évaluation: Henri Leturque, Iram

Point focal du bureau de l'évaluation: Elise Benoit, OEV

Responsable du Projet «Evaluations d'Opérations»: Elise Benoit, OEV / PAM

## TABLE DES MATIERES

<b>Fiche d'information sur l'opération .....</b>	<b>iv</b>
<b>Résumé de l'évaluation .....</b>	<b>xiii</b>
<b>1. Introduction .....</b>	<b>1</b>
1.1 Caractéristiques de l'évaluation.....	1
1.2 Contexte du pays .....	2
1.3 Vue d'ensemble de l'opération .....	5
<b>2. Constats de l'évaluation.....</b>	<b>7</b>
2.1 Question 1 : pertinence de l'opération .....	7
2.2 Question 2 : résultats de l'opération.....	20
2.3 Question 3 : facteurs influençant les résultats .....	39
<b>3. Conclusions et recommandations .....</b>	<b>47</b>
3.1. Appréciation globale.....	47
3.2 Principaux enseignements pour l'avenir .....	49
3.3 Recommandations .....	50
<b>ANNEXES .....</b>	<b>55</b>
Annexe 1: Termes de Référence.....	55
Annexe 2 : Compléments sur la méthodologie.....	82
Annexe 3 : Liste des personnes rencontrées .....	96
Annexe 4 : Ressources documentaires consultées .....	102
Annexe 5 : Compléments sur le contexte national .....	108
Annexe 6 : Détail des stratégies et politiques constituant le cadre de référence de l'opération évaluée .....	112
Annexe 7 : Analyse de l'adéquation de l'IPSR avec les stratégies et politiques du PAM118	
Annexe 8 : Informations complémentaires sur les activités et les thématiques 122	
Annexe 9 : Liste des acronymes.....	137

## Liste des tableaux

Tableau 1 : Zones et programmes concernés par l’AAC et la SAG durant la soudure 2015 ..	28
Tableau 2 : Produits alimentaires et C&V planifiés et distribués pour l’activité AAA en 2015 .....	33

## Liste des figures

Figure 1: Principaux donateurs, Niveau des contributions (Juin 2016 - Wings) et Durée de mise en œuvre .....	v
Figure 2 : Bénéficiaires (H/F) planifiés en 2015 et atteints en 2015. Totaux, par groupe d’âge et par statut. (source : SPR 2015) .....	vi
Figure 3: Répartition des bénéficiaires pour chacune des 4 composantes, Planifié/Atteint. ....	vi
Figure 4: Bénéficiaires planifiés et atteints par composante et C&V. Source : SPR-monitoring .....	vii
Figure 5 : Statut des bénéficiaires de l’AAC en 2015 ; source données monitoring.....	vii
Figure 6 : Bénéficiaires des interventions nutrition par activité .....	viii
Figure 7 : Pourcentage de femmes par rapport à celui d’hommes par activité (source : SPR 2015).....	viii
Figure 8 : Quantité de vivres planifiées et distribuées pour 2015 en MT (source : SPR 2015) .....	viii
Figure 9 : Répartition des bénéficiaires par modalité (C&V et Vivres) planifié et atteint ....	viii
Figure 10 : Quantité de vivres par catégorie planifiées et distribuées pour 2015 en MT (source : SPR 2015).....	ix
Figure 11 : Score de diversité alimentaire des ménages réfugiés et rapatriés .....	21
Figure 12 : Indicateurs de performance de la PCIMAM .....	23
Figure 13 : Nombre d’unités de nutrition supplémentaires (UNS) appuyées par le PAM .....	24
Figure 14 : Taux de couverture du programme PCIMAM dans les camps de réfugiés soudanais .....	24
Figure 15 : Nombre de bénéficiaires SAG entre juin et décembre 2015 .....	30
Figure 16 : Nombre de personnes formées par type d’activité et par genre .....	37

## Liste des encadrés

Encadré 1 : Evolution des rations dans les camps de réfugiés de 2014 à 2016 .....	9
Encadré 2 : Fiabilité des données relatives à la PCIMAM .....	22
Encadré 3 : Qualité des données relatives aux activités AAA.....	32
Encadré 4 : Observations de la mission d’évaluation sur quelques actions AAA .....	34

## Fiche d'information sur l'opération

<b>Données générales sur l'opération</b>		
<b>Catégorie d'activité/numéro/titre</b>	Interventions Prolongées de Secours et de Redressement (IPSR) / 200713 / « Renforcer la résilience, protéger les moyens d'existence et réduire la malnutrition parmi les réfugiés, les rapatriés et les autres personnes vulnérables »	
<b>Approbation</b>	Opération approuvée par le Conseil d'administration en novembre 2014.	
<b>Modifications</b>	NA	
<b>Durée</b>	<b>2 ans</b> (1 Janvier 2015 – 31 décembre 2016)	
<b>Nombre prévu du bénéficiaire</b>	2 257 050 Bénéficiaires	
<b>Quantité prévue de produits alimentaires</b>	Total produits alimentaires 105 240 TM Total transfert monétaire 50 889 129 USD <i>Source tableau 3 – document de projet</i>  Produits alimentaires en nature + coûts connexes: 135 064 200 USD Transferts monétaires et bons + coûts connexes : 56 062 715 USD <i>Source Annexe IA – document de projet</i>	
<b>Montant nécessaire (en dollars)</b>	262 099 891 US dollars	
<b>Autres opérations en cours</b>	<b>DEV 200288</b> (jan. 2012 – déc. 2015) Alimentation scolaire. Besoins financiers estimés à 43 834 429 USD, couverts à 49,5% (Mars 2016). 216 000 bénéficiaires prévus. <b>EMOP 200799</b> (jan. 2015 – déc. 2016) Réfugiés centrafricains. Besoins financiers estimés à 378 962 000USD, couverts à 58% en juin 2016. 50 000 bénéficiaires prévus au Tchad (23 000 en 2016). <b>Reg. EMOP 200777</b> (jan. 2015 – déc. 2016) Réfugiés – population affectée par l'insécurité au Nord Nigéria. Besoins financiers estimés à 264,645,000USD, couverts à 54,5% en juin 2016 (170 500 bénéficiaires pour le Tchad). <b>UNHAS SO 20785</b> . Service aérien humanitaire des Nations Unies. Besoins financiers estimés à 38 741 500 USD, couverts à 54% en juin 2016.	
<b>OBJECTIFS ET ACTIVITÉS</b>		
<b>Objectif stratégique (OS) (en référence au SRF 2014-2017)</b>	<b>Objectifs spécifiques de l'opération<sup>1</sup></b>	<b>Activités<sup>2</sup></b>
<b>OS1</b> : Sauver des vies et préserver les moyens d'existence dans les situations d'urgence	<b>ED 1.1</b> : Stabilisation ou réduction de la dénutrition chez les enfants âgés de 6 à 59 mois, les femmes enceintes et les mères allaitantes	<b>NUTRITION : PCIMAM</b> , Supplémentation alimentaire ciblée (vivres) - enfants 6-59 mois et FEFA malnutries [traitement] et Assistance alimentaire ciblée (vivres et espèces) aux soignants et volontaires des centres de santé
	<b>ED 1.2</b> : Stabilisation ou amélioration de la consommation alimentaire des ménages et/ou des individus ciblés au cours de la période d'assistance	<b>AAC</b> (vivres et espèces) – populations réfugiées et rapatriées

<sup>1</sup> Source : Termes de référence de l'évaluation

<sup>2</sup> Source : Termes de référence de l'évaluation. Des modifications sont observées dans la formulation des activités entre le document de projet initial et les termes de référence. Dans le document de projet, les produits 1.1 ; 1.2 ; 2.1 et 3.1 relatifs respectivement à l'OS1 (ED1 et ED2), à l'OS2 (ED1) et à l'OS3 (ED1) sont les mêmes : « Distributions de produits alimentaires, de produits nutritionnels et d'articles non alimentaires de qualité et transferts d'espèces et de bons effectués en quantité suffisante et en temps voulu au profit des bénéficiaires ciblés ».

<b>Os 2 :</b> Soutenir ou rétablir la sécurité alimentaire et la nutrition et créer ou reconstituer les moyens d'existence dans des milieux fragiles et à la suite de situations d'urgence	<b>ED 2.1 :</b> Obtention ou maintien pendant la période couverte par l'assistance d'une consommation alimentaire adéquate parmi les ménages ciblés	<b>AAC</b> et saisonnière (vivres et espèces) – populations hôtes
	<b>ED 2.2 :</b> Stabilisation ou réduction de la dénutrition, y compris des carences en micronutriments, chez les enfants âgés de 6 à - 59 mois, les femmes enceintes, les mères allaitantes et les enfants d'âge scolaire	<b>SAG</b> Supplémentation alimentaire généralisée (vivres) - enfants 6-23 mois et FEFA (prévention de la malnutrition aiguë et de la malnutrition chronique)
<b>OS3 :</b> Réduire les risques et mettre les personnes, les communautés et les pays à même de couvrir leurs besoins alimentaires et nutritionnels	<b>ED 3.1 :</b> Renforcement de la résilience et réduction des risques de catastrophe et de choc auxquels sont exposés les communautés et les ménages ciblés en situation d'insécurité alimentaire, résultant notamment de l'amélioration de l'accès aux actifs nécessaires à la subsistance	<b>AAA :</b> Assistance alimentaire pour la création d'actifs (vivres et espèces)

### PARTENAIRES

<b>Gouvernement</b>	Le ministère des Affaires Sociales, le ministère de la Santé, le ministère de l'Agriculture, la DNNTA, le SISAAP, le CASGC, la CNAAR et les délégations régionales du ministère de la Santé (Sila, Barh El Gazel, Kanem, Ouaddai).
<b>Nations Unies</b>	Tous les organismes des Nations Unies, principalement la FAO, le HCR, l'OIM et l'UNICEF.
<b>ONG</b>	<p><u>ONG internationales :</u> ACTED, ACF, Bambini Nel Deserto, Care International, Cooperazion Internazionale, Hebrew Immigrant Aid Society, Intermon Oxfam, International Medical Corps, International Rescue Committee, Médecin Sans Frontière Suisse, Oxfam Grande Bretagne, World Vision International, Secours catholique et développement, Fédération Luthérienne Mondiale, Centre de Support en Santé Internationale.</p> <p><u>ONG nationales :</u> ADES, APSE, AIDR, AFDI, APDIF, ASRADD, BASE, Centre de Développement de Moustagbal, IHDL, Projet Evangelique de Developpement Communautaire, SECADEV et les Croix Rouge françaises et Tchadienne,</p>

### RESSOURCES (APPORTS)

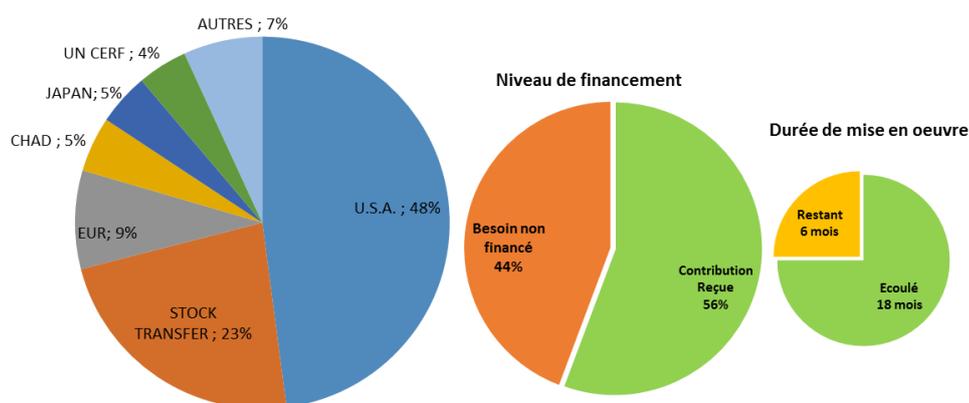
**Contribution reçue (juin 2016)<sup>3</sup>:**

145 913 806 US dollars

**Pourcentage par rapport au montant de l'appel: 56 %**

**Cinq principaux donateurs:**

États-Unis d'Amérique, Stock transfer, Union européenne, Japon, Tchad, CERF.

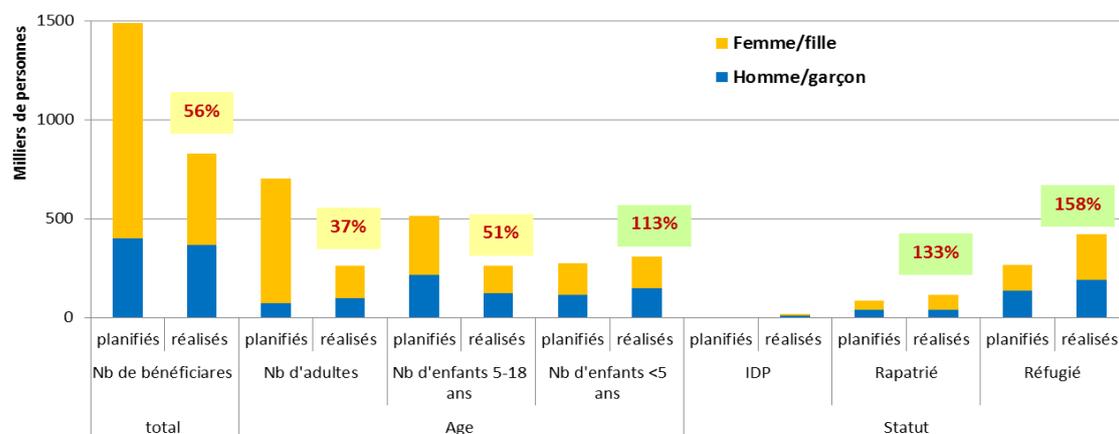


**Figure 1: Principaux donateurs, Niveau des contributions (Juin 2016 - Wings) et Durée de mise en œuvre**

<sup>3</sup> Selon les données du 15 juin 2016 ; source : WINGS MR-A003-20-Resource Situation V7.40

## PRODUITS

### Bénéficiaires Totaux, Bénéficiaires par groupe d'âge, Bénéficiaires par statut. Planifié et atteint, en effectif et pourcentage atteint/planifié



**Figure 2 : Bénéficiaires (H/F) planifiés en 2015 et atteints en 2015. Totaux, par groupe d'âge et par statut. (source : SPR 2015)**

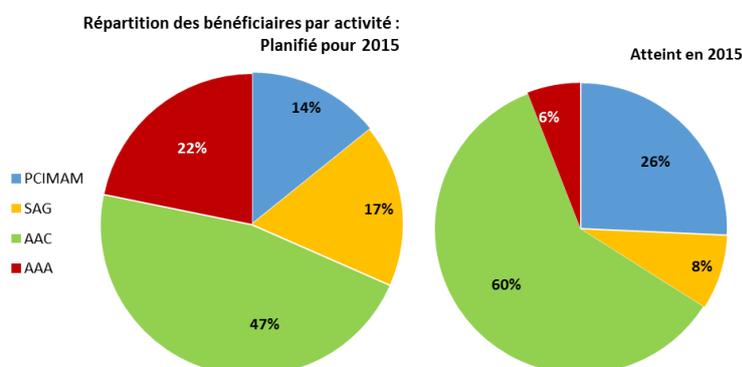
Selon les estimations du bureau pays, en 2015, plus de 830 000 bénéficiaires ont été atteints (sans double comptage), soit 56% du nombre escompté. La tranche d'âge des moins de 5 ans n'est pas affectée par la baisse du nombre de bénéficiaires atteints. La cible en nombre de bénéficiaires réfugiés et rapatriés atteints est largement dépassée.

### Bénéficiaires par composante

Les activités ont été regroupées en 4 composantes :

- 1) **PCIMAM - Prise en Charge Intégrée de la MAM** qui regroupe le traitement de la MAM des enfants de 6-59 mois, des FEFA (OS1) mais également l'AAC aux accompagnants d'enfants MAS hospitalisés et aux volontaires en appui aux centres de santé (OS1)
- 2) **SAG – Supplémentation alimentaire généralisée**, qui regroupe la supplémentation généralisée ciblant les enfants 6-23 mois et des FEFA mais également les activités de prévention de la malnutrition chronique (MC) (OS2).
- 3) **AAC - Assistance alimentaire ciblée**, qui touche : a) les réfugiés, les rapatriés (OS1) et, b) de manière saisonnière, les populations hôtes vulnérables (OS2<sup>4</sup>).
- 4) **L'assistance alimentaire pour la créations d'actifs productifs (AAA)** (OS3).

**Le Cash et Voucher (C&V)** n'est pas considéré comme une composante mais comme une modalité de l'assistance



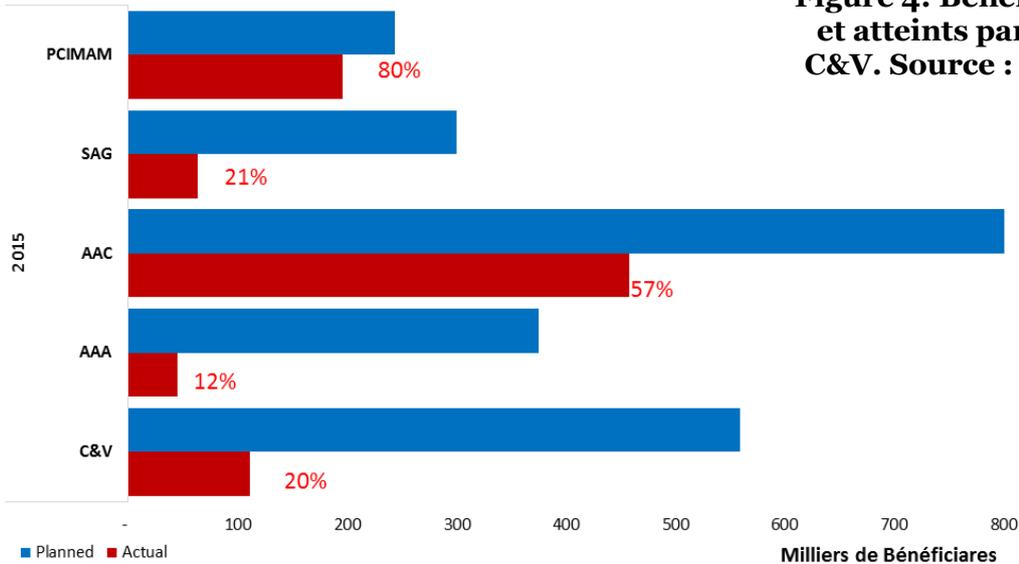
**Figure 3: Répartition des bénéficiaires pour chacune des 4 composantes, Planifié/Atteint.**

**Source : SPR et données monitoring**

<sup>4</sup> Les données disponibles présentent ces bénéficiaires sans les désagréger entre OS1 et OS2 : « Total number of beneficiaries of General food distribution (GFD) - targeted food distribution/assistance (GFD-TFD/A) ».

La part des bénéficiaires pour **les volets AAA et SAG** (6 et 8 %) est très inférieure au planifié (22 et 17%). La figure 3 est tracée avec les données du SPR 2015 pour PCIMAM, SAG, GFD. Pour AAA, les données de monitoring<sup>5</sup> ont été prises en compte : le nombre de bénéficiaires AAA est 5 fois supérieur à celui du SPR ; il tient compte de la ration ménage (5 personnes) prévue pour chaque participant. A noter, le nombre de bénéficiaires atteints selon le monitoring (44 836) n'est pas égal à cinq fois celui du SPR (10.355 personnes), car certaines personnes impliquées dans les AAA ont reçu des « rations individuelles », d'autres des « rations ménage », sans raison le justifiant selon le Bureau pays.

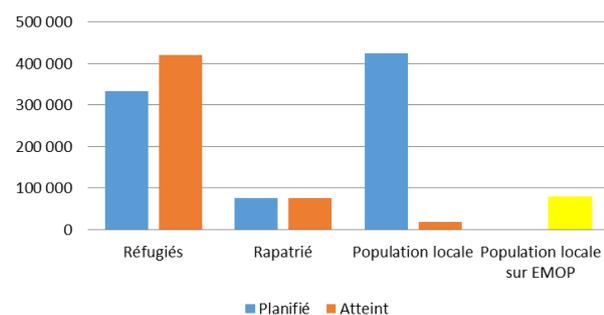
**Bénéficiaires Planifiés et Atteints par activité**



**Figure 4: Bénéficiaires planifiés et atteints par composante et C&V. Source : SPR-monitoring**

Les activités **PCIMAM** s'approchent de leur objectif en termes de bénéficiaires ciblés (80%) (fig.4). Le **C&V**, initialement planifié pour les réfugiés, les rapatriés, les bénéficiaires d'assistance saisonnière et de AAA ainsi que pour les bénévoles dans les centres de santé n'a été mobilisé que pour les rapatriés et marginalement pour l'assistance saisonnière.

**Bénéficiaires AAC en 2015**



**Figure 5 : Statut des bénéficiaires de l'AAC en 2015 ; source données monitoring**

Les **AAC** touchent 60% des bénéficiaires totaux atteints en 2015 (fig3) et 57% des bénéficiaires planifiés. Ce sont en grande majorité des populations réfugiées (fig5). Les populations locales bénéficiant d'assistance alimentaire saisonnière sur IPSR sont très en dessous du planifié, en partie du fait de la prise en charge des populations du Lac, du Kanem et du Bahr-el-Ghazal sur l'EMOP 200777.

Les résultats de l'IPSR relatives aux bénéficiaires des **interventions nutrition** (fig 6) sont proches de leurs cibles en ce qui concerne la prise en charge. En revanche, les femmes et enfants 6-23 mois atteints par des activités de prévention de la malnutrition aiguë et chronique ne représentent que 20% du planifié. 70% des enfants 6-59 mois, bénéficiaires d'intervention nutritionnelle sur l'IPSR, le sont à travers des activités curatives contre 47% au moment de la planification

<sup>5</sup> Exp RB Model Beneficiaires-MTs-USD Planned versus Distributed Jan to Dec 2015 (2).xlsx

Bénéficiaires des interventions nutrition : planifiés et atteints

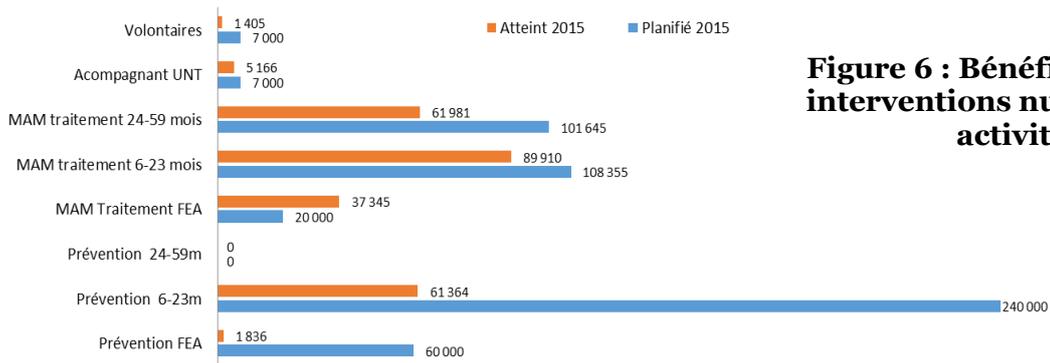
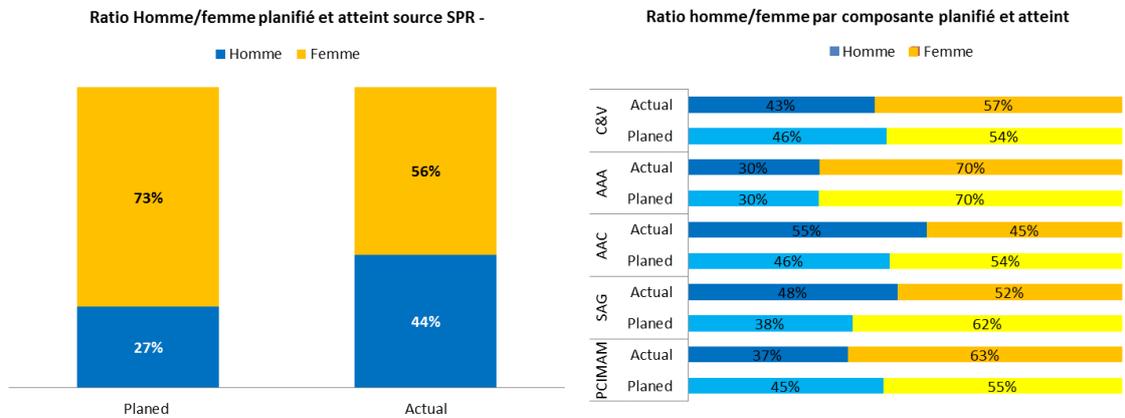


Figure 6 : Bénéficiaires des interventions nutrition par activité

Figure 7 : Pourcentage de femmes par rapport à celui d'hommes par activité (source : SPR 2015)



Les bénéficiaires de l'intervention sont majoritairement des femmes (56%). Parmi les différentes composantes, AAA est celle qui cible le plus fortement les femmes (70% des bénéficiaires), elle n'est cependant mise en œuvre qu'à hauteur de 12% du planifié. Les SAG devaient assurer un ciblage préférentiel des femmes, mais elles touchent finalement autant les femmes que les hommes du fait de l'abandon de la cible FEA pour ces interventions.

**Quantité totale de vivres distribuée par composante (%) :**

*Ces données n'ont pas été transmises à l'équipe d'évaluation.*

**Quantité de vivres et de cash planifié et distribué**

L'IPSR prévoyait, en 2015, la distribution de 61 519 MT de vivres (toute catégorie d'aliments confondue) et de 20,26 millions USD dans le cadre de l'IPSR, soit respectivement 58% et 40% des volumes prévus pour la totalité du projet.

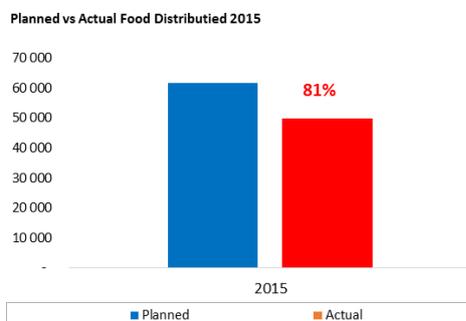


Figure 8 : Quantité de vivres planifiées et distribuées pour 2015 en MT (source : SPR 2015)

**bénéficiaires par modalité**

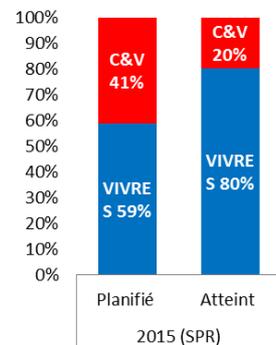
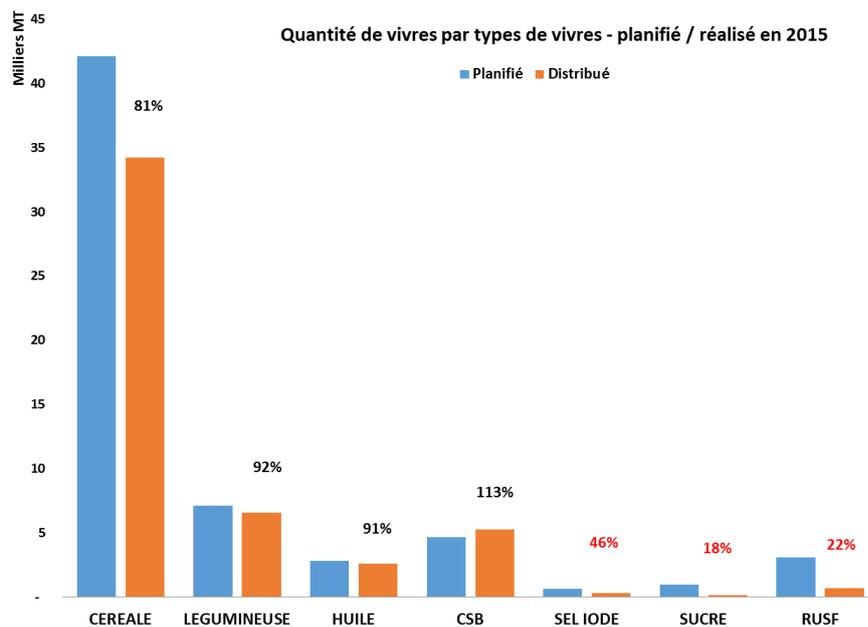


Figure 9 : Répartition des bénéficiaires par modalité (C&V et Vivres) planifié et atteint



Les quantités effectivement distribuées sont en dessous de ces prévisions : 49 923 MT de vivres (soit 81% du planifié) et 9,86 millions USD soit 49% du planifié (fig 8). Au final, la part de l'assistance distribuée sous forme de C&V ne représente que 20 % contre 41% programmé. (fig 9)

Les vivres sont composés de céréales, légumineuses, SCB et RUTF, sel iodé et sucre. Les quantités de RUSF distribuées sont très en dessous des prévisions, compensées par une quantité plus importante que prévue de CSB (fig.10).

**Figure 10 : Quantité de vivres par catégorie planifiées et distribuées pour 2015 en MT (source : SPR 2015)**

## EFFETS

Les valeurs reportées sont pour l'essentiel issues du SPR 2015. Les données ont été réordonnées pour respecter le cadre logique initial. (données concernant les réfugiés réinscrits sur OS1). Certaines sont agrégées pour faciliter la lecture.

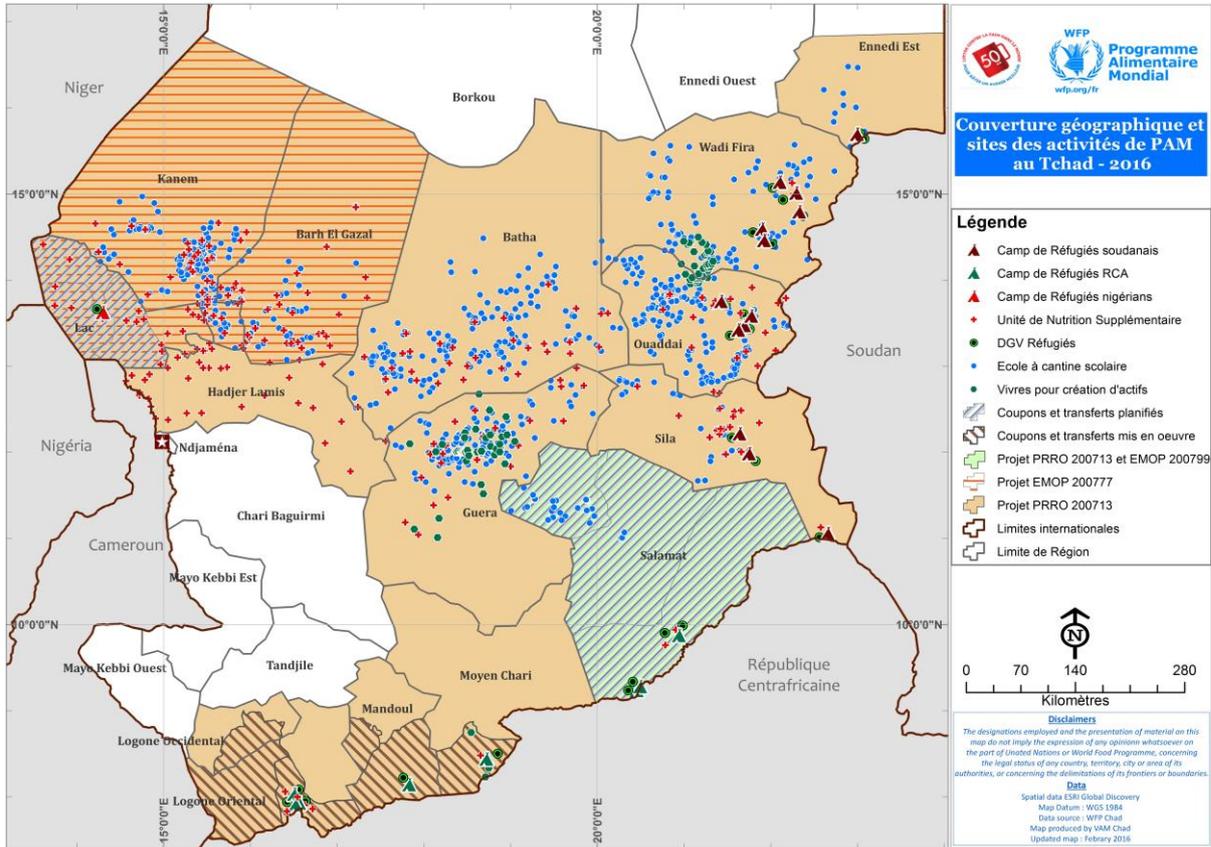
Source : TDR et PRRO 200713 M&E PLAN MATRIX SPR 2015		Baseline	Target	Achieved in 2015
Gender	Proportion of households where <b>females</b> make decisions over the use of cash, voucher or food	65 % (RPT C&V)	(de 10 à 80 %)	entre 80 et 91 % pour PCIMAM et SAG 48,6 % C&V cible à 50%, 11% pour FFA cible à 15%
	Proportion of women beneficiaries in leadership positions of project management committees	43 % (RPT C&V)	50%	54% RPT C&V
	Proportion of women project management committee members trained on modalities of food, cash, or voucher distribution	NA	50%	< 50% sur 5 enquêtes
Protection and accountability	Proportion of assisted people informed about the programme (who is included, what people will receive, where people can complain) Mesuré pour (GFD Local population) (GFD Réfugié) (FFA Local population) (CV Rapatrié) (BSFP Local pop) (Réfugiés TSFP) (TSFP Local Pop)	RFG-GFD : 50,4% RPT C&V : 65%, 63%H et 66%F	80%	<80 % pour 7 enquêtes pour les hommes et les femmes
	Proportion of assisted people (men/women) who do not experience safety problems to/from and at WFP programme sites		90%	> 97% sur 7 enquêtes, pour les Hommes et les femmes
Partnership	Amount of complementary funds provided to the project by partners	6	7%	2,8
	Number of partner organizations that provide complementary inputs and services	4	50	30
	Proportion of project activities implemented with the engagement of complementary partner		80%	100%
OS1 : Sauver des vies et préserver les moyens d'existence dans les situations d'urgence	ED 1.1 : Stabilisation ou réduction de la dénutrition chez les enfants âgés de 6 à 59 mois, les femmes enceintes et les mères allaitantes			
	MAM treatment recovery rate (%)	>75%	>75%	Cibles atteintes (pour population locale ou réfugié, enfant ou FEFA)
	MAM treatment mortality rate (%)	<3%	<3%	
	MAM treatment non-response rate (%)	<15%	<15%	
	Proportion of eligible population who participate in programme (coverage - normes Sphère)	>50%	>50%	13%
		>90% Camp	>90% Camp	Non renseigné
	ED 1.2: Stabilisation ou amélioration de la consommation alimentaire des ménages et/ou des individus ciblés au cours de la période d'assistance ( <b>Cible Réfugié et rapatrié avec GFD/C&amp;V</b> )			
	<b>FCS : Food Consumption Score, (% population avec FCS "pauvre")</b>			
	GFD REFUGIE (female-headed)	18,6	14,88	14,30
	GFD REFUGIE male headed	9,3	7,44	21,30
	GFD REFUGIE Total	14,5	11,6	16,80
	C&V RAPATRIE (female-headed)	18	8	8,20
	C&V RAPATRIE male headed	12,7	6	12,50
	C&V RAPATRIE Total	15,3	7	10,10
	<b>Diet diversity score</b>			
	GFD REFUGIE (female-headed)	5,19	>5,19	4,85
	GFD REFUGIE male headed	5,56	>5,5	4,84
	GFD REFUGIE Total	5,35	>5,4	4,85
	C&V RAPATRIE (female-headed)	5,3	>5,3	4,97
	C&V RAPATRIE male headed	5,6	>5,6	4,83
	C&V RAPATRIE Total	5,4	>5,4	4,91
	<b>CSI</b>			
GFD REFUGIE (female-headed)	7,13	<7,13	NA	
GFD REFUGIE male headed	7,5	<7,5	NA	
GFD REFUGIE Total	7,83	<7,83	7,42	
C&V RAPATRIE (female-headed)	1,34	<1,34	NA	
C&V RAPATRIE male headed	1,24	<1,24	NA	
C&V RAPATRIE Total	1,29	<1,29	9,16	

Os 2 : Soutenir ou rétablir la sécurité alimentaire et la nutrition et créer ou reconstituer les moyens d'existence dans des milieux fragiles et à la suite de situations d'urgence	ED 2.1 : Obtention ou maintien pendant la période couverte par l'assistance d'une consommation alimentaire adéquate parmi les ménages ciblés ( <b>GFD Local population</b> )			
	FCS: percentage of households with <b>poor</b> Food Consumption Score			
	(female-headed)	29,8	5%	5,50
	male headed	14,6		2,4
	Total poor	22,9		5,50
	FCS: percentage of households with <b>borderline</b> Food Consumption Score			
	(female-headed)	42,3	30%	29,1
	male headed	42,7		18,8
	Total poor	42,5		23,8
	Diet diversity score			
	(female-headed)	3,94	4,25	NA
	male headed	4,58	4,25	4,85
	Total poor	4,25	4,25	4,64
	CSI		CSI réduit ou stabilisé x 80% des ménages	
(female-headed)	31,9	NA		
male headed	30,6	NA		
Total poor	31,3		NA	
ED 2.2 : Stabilisation ou réduction de la dénutrition, y compris des carences en micronutriments, chez les enfants âgés de 6 à -59 mois, les femmes enceintes, les mères allaitantes et les enfants d'âge scolaire				
Proportion of eligible population who participate in programme (coverage)	NA	70%	45%	
Proportion of target population who participate in an adequate number of distributions (Participation BSFP)	69%	66%	72%	
Os3 : Réduire les risques et mettre les personnes, les communautés et les pays à même de couvrir leurs besoins alimentaires et nutritionnels	ED 3.1: Renforcement de la résilience et réduction des risques de catastrophe et de choc auxquels sont exposés les communautés et les ménages ciblés en situation d'insécurité alimentaire, résultant notamment de l'amélioration de l'accès aux avoirs nécessaires à la subsistance			
	FCS: percentage of households with <b>poor</b> Food Consumption Score			
	(female-headed)	17,3	3%	15,00
	male headed	11,1		15,00
	Total poor	15,2		11,3
	FCS: percentage of households with <b>borderline</b> Food Consumption Score			
	(female-headed)	41,8	10%	35,00
	male headed	47	12%	36,40
	Total poor	45,2	11%	35,50
	FCS: percentage of households with <b>acceptable</b> Food Consumption Score			
	(female-headed)	47,1	46%	50,0
	male headed	35,7	35%	59,1
	Total poor	39,6	40%	53,2
	Diet diversity score			
	(female-headed)	4,56	5%	4,07
	male headed	4,41	4,5%	4,36
	Total poor	4,46	4,55%	4,17
CSI FOOD	12,59	3	17,48	
CSI ASSET depletion				
(female-headed)	54	30	18,0	
male headed	28	30	13,0	
Total poor	37	30	27,0	
CAS: percentage of communities with an increased Asset Score	80	88	79	

Cible non atteinte

Cible atteinte

# Cartographie Opérationnelle



## Résumé de l'évaluation

### Contexte, objectifs et déroulement de l'évaluation

1. Le Tchad est un vaste pays enclavé d'Afrique centrale de 11,5 millions d'habitants connaissant une croissance démographique rapide (3,6% par an), marqué par une grande diversité des moyens d'existence et une pluralité des langues utilisées<sup>6</sup>. Malgré les atouts dont il dispose (zone soudanienne à la production agricole excédentaire, ressources en pétrole), le pays est confronté à de nombreux défis (aléa climatique dans la zone sahéenne, baisse des ressources pétrolières, faible application du principe de l'Etat de droit, ...). Conséquence des conflits dans son voisinage, le Tchad a accueilli plusieurs vagues de migrants : dans le nord-est et l'est du pays, les réfugiés soudanais (crise du Darfour à partir de 2003) ; dans le sud, les réfugiés centrafricains (événements politiques de 2002 et 2013) et les rapatriés tchadiens en provenance de RCA (événements de 2013) ; à l'ouest, dans la région du Lac, les réfugiés nigériens (attaques de Boko Haram depuis fin 2014). Ces populations, ainsi que les déplacés internes de la région du Lac, bénéficient d'une assistance humanitaire. En outre, l'insécurité alimentaire et nutritionnelle affecte chaque année, surtout en période de soudure, une proportion importante de ménages ruraux de la bande sahéenne.
2. C'est dans ce contexte que le Conseil d'Administration du PAM a décidé, en novembre 2014, la mise en place de l'IPSR 200713 « *Renforcer la résilience protéger les moyens d'existence et réduire la malnutrition parmi les réfugiés, les rapatriés et les autres personnes vulnérables* »<sup>7</sup>. Cette opération, d'une durée de 2 ans (2015 et 2016) et d'un budget de 262 millions USD, prévoit de toucher plus de 2,2 millions de bénéficiaires à travers i) la prise en charge intégrée de la malnutrition aiguë modérée dans les camps de réfugiés et dans la bande sahéenne<sup>8</sup>, ii) une assistance alimentaire aux réfugiés et aux rapatriés, iii) en période de soudure dans la bande sahéenne, une assistance alimentaire aux populations en insécurité alimentaire couplée avec une supplémentation alimentaire généralisée en faveur des jeunes enfants et des femmes enceintes ou allaitantes et iv) une assistance alimentaire pour la création d'actifs dans différentes zones du pays.
3. La présente évaluation à mi-parcours de l'IPSR 200713 poursuit, comme toutes les évaluations d'opérations du PAM, un double objectif de redevabilité (vis-à-vis de l'ensemble des parties prenantes de l'opération, tout particulièrement le Conseil d'administration du PAM) et d'apprentissage (pour la poursuite de l'exécution de l'opération et pour la préparation des prochaines interventions du PAM au Tchad). La matrice d'évaluation mise au point pour répondre aux termes de référence est structurée autour de 3 questions et 12 sous-questions. Elle a été renseignée en croisant des données qualitatives et quantitatives et plusieurs sources d'information : analyse bibliographique et entretiens avec différents catégories d'interlocuteurs à N'Djamena et dans 6 régions du pays. Lors des entretiens avec les bénéficiaires (plus de 500 personnes rencontrés), une attention particulière a été portée à la problématique hommes – femmes<sup>9</sup>.

---

<sup>6</sup> L'arabe littéraire et le français sont les deux langues officielles du pays où l'on dénombre 144 langues locales.

<sup>7</sup> Parallèlement à l'IPSR 200713, le Bureau Pays met en œuvre un programme de développement, centré sur le soutien à l'alimentation scolaire, et contribue à deux opérations régionales d'urgence, l'une relative aux réfugiés centrafricains et l'autre visant à répondre à la crise qui touche la région du Lac Tchad.

<sup>8</sup> Dans les zones où le taux de malnutrition aiguë globale dépasse 10%.

<sup>9</sup> A travers l'organisation des focus group et le contenu des thèmes d'entretien.

## **Pertinence de l'opération (question 1)**

### ***Adéquation des activités, des modalités de transfert et du ciblage aux besoins des populations (sous-questions 1.1 et 1.2)***

4. Globalement, la conception de l'IPSR 200713 est pertinente en termes de ciblage géographique et socio-économique des activités sur les individus les plus vulnérables à l'insécurité alimentaire et nutritionnelle.
5. L'IPSR entendait augmenter la part des transferts sous forme de « cash & vouchers » (C&V), ce qui est réaliste au regard de la fluidité des marchés dans la plupart des zones. Il était également prévu d'accroître le volume des achats locaux, ce qui est justifié du fait de l'existence de zones structurellement excédentaires dans le sud du pays. Cependant, en raison de la faible proportion des contributions en cash, le poids des transferts sous forme de C&V ou celui des achats locaux n'ont pas été aussi importants que prévu.
6. Le principe de la différenciation des rations allouées aux réfugiés en fonction de leur degré de vulnérabilité était pertinent (au regard de l'objectif d'autonomisation). Mais la non vérification des hypothèses de base<sup>10</sup> a abouti, en 2015, à des choix non pertinents. En effet, les réfugiés des camps du nord-est reçoivent une ration inférieure aux autres alors qu'ils se trouvent dans un environnement offrant très peu d'opportunités économiques<sup>11</sup>.
7. La prise en charge de la malnutrition aiguë modérée (PCIMAM) laisse peu de place aux actions de prévention de la malnutrition, ce qui limite fortement la possibilité d'atteindre l'effet direct recherché (« stabiliser ou réduire la dénutrition »).
8. La planification de l'assistance alimentaire destinée aux populations rurales en insécurité alimentaire durant la période de soudure<sup>12</sup> (AAC saisonnière) a reposé sur des outils de diagnostic adéquats ; cependant, les révisions à la baisse du nombre planifié de bénéficiaires, en raison de contraintes de financement de l'IPSR, ont abouti à une programmation bien inférieure à la contribution attendue du PAM au plan de réponse humanitaire 2015.
9. La supplémentation alimentaire généralisée (SAG ou *blanket feeding*) a été couplée de manière adéquate avec l'AAC saisonnière (financée dans le cadre de l'EMOP 200777 et par ECHO), de manière à limiter le partage, au sein des familles, des compléments alimentaires destinés aux enfants.
10. La place accordée dans l'IPSR et l'objectif assigné à l'assistance alimentaire pour la création d'actifs (AAA), c'est-à-dire le renforcement de la résilience, étaient tout à fait pertinents, compte tenu de la dimension structurelle de l'insécurité alimentaire de nombreux ménages.. Cependant, cette pertinence s'est trouvée affaiblie par la brève durée des actions programmées et par des manquements dans leur conception.

---

<sup>10</sup> L'hypothèse du BP était que les très pauvres représenteraient 25% de l'effectif des ménages et les pauvres 50%. Les enquêtes ont abouti à un résultat exactement inverse : 50% de ménages très pauvres et 28% de pauvres.

<sup>11</sup> Le processus de différenciation a commencé par les camps du sud et de l'est. Compte tenu de la répartition des effectifs par catégorie socio-économique, d'une part, et de contraintes de financement de l'IPSR, d'autre part, le processus n'a pas été poursuivi en 2015. De ce fait, les réfugiés des camps avec différenciation reçoivent en moyenne 65% d'une ration normale et ceux des camps sans différenciation (c'est à dire ceux du nord-est) 42% d'une ration normale.

<sup>12</sup> La période de soudure a lieu d'avril à juin pour les pasteurs et de juillet à octobre pour les agriculteurs.

### ***Contribution aux objectifs du Gouvernement (SQ 1.3)***

11. La logique d'intervention de l'IPSR est en phase avec les politiques sectorielles concernées du gouvernement tchadien, en particulier i) le diagnostic de l'insécurité alimentaire conjoncturelle et la coordination des réponses à, ii) la politique de lutte contre la malnutrition et iii) les stratégies de renforcement de la résilience des ménages vulnérables. En matière d'assistance aux réfugiés et rapatriés, le PAM et le Gouvernement partagent la préoccupation d'une plus grande autonomisation.

### ***Complémentarité avec d'autres programmes (SQ 1.4)***

12. La coordination avec les autres agences des Nations unies est fonctionnelle<sup>13</sup>. Cependant, des marges de progrès importantes existent. Dans le domaine de la prise en charge de la malnutrition aiguë, deux approches (celle de l'UNICEF et celle du PAM) coexistent en termes de modalités d'appui au système de santé publique et de recueil / traitement des données ; l'approche du PAM limite l'appropriation du programme par les acteurs nationaux. En matière d'appui aux réfugiés, le caractère inachevé de la stratégie conjointe HCR – PAM – Gouvernement restreint fortement la possibilité d'utiliser la différenciation des rations comme un levier du processus d'autonomisation des réfugiés (là où celui-ci est possible).
13. La coordination, avec le gouvernement et avec les autres partenaires techniques et financiers (PTF), de la réponse à l'insécurité alimentaire conjoncturelle n'a pas été optimale en 2015 en termes de répartition géographique de l'assistance saisonnière<sup>14</sup>.
14. L'IPSR 2007<sup>13</sup> et l'EMOP 200777 (crise du Lac) ont établi des transferts croisés de ressources, bénéfiques aux deux programmes. En revanche, les synergies entre l'IPSR et le programme développement (cantines scolaires) sont très réduites.

### ***Cohérence avec les stratégies et les politiques du PAM (SQ 1.5)***

15. L'IPSR est globalement alignée, dans sa conception, sur les politiques et stratégies du PAM, notamment du fait de la priorité donnée au renforcement de la résilience et de l'attention portée à l'égalité entre les hommes et les femmes. Toutefois, dans le domaine de la nutrition, cet alignement est plus faible en ce qui concerne la prévention de la malnutrition chronique.
16. Si les modalités opérationnelles des différentes activités (niveaux des rations, types de transferts et modalités d'exécution) prévues par le document de projet confortaient la cohérence de l'IPSR avec les préconisations du PAM, les choix effectués<sup>15</sup> lors de la programmation 2015, contraints par le manque de ressources, ont affaibli cette cohérence.

---

<sup>13</sup> Avec le HCR dans le cadre de l'assistance aux réfugiés (HCR : gestion globale des camps ; PAM : assistance alimentaire) et avec l'UNICEF dans le cadre de la prise en charge de la malnutrition aiguë (UNICEF : malnutrition aiguë sévère ; PAM : malnutrition aiguë modérée).

<sup>14</sup> Dans certaines régions (Batha, Ouaddaï et Lac), les engagements des PTF (dont ceux du PAM) correspondaient à seulement 30% de la population en insécurité alimentaire alors que ce taux était proche de 100 % au Barh el Gazel et au Kanem.

<sup>15</sup> Ration incomplète pour réfugiés, diminution du poids de la modalité « cash & vouchers », faible durée des actions ACA, ...

## Résultats de l'opération (question 2)

### **Efficacité (SQ 2.1)**

17. Nombre de bénéficiaires atteints par rapport à la planification : En 2015, l'ISPR a dû apporter son assistance à 41% de réfugiés en plus du nombre planifié<sup>16</sup>. Dans un contexte de sous-financement de l'ISPR, cet accroissement, par rapport aux prévisions, du poids des réfugiés dans le portefeuille a eu des impacts négatifs sur les autres activités : l'AAC saisonnière n'a touché que 26% des bénéficiaires de la planification 2015 révisée<sup>17</sup> ; pour les actions AAA, cette proportion est de 12% ; pour les activités nutrition, le niveau de performance, très variable selon les activités, est globalement inférieur à 100%<sup>18</sup>.
18. Sécurité alimentaire à court terme<sup>19</sup> : Dans le cas des réfugiés, les effets de l'assistance alimentaire ciblée (AAC) sur l'évolution de leur consommation alimentaire (en 2015) sont difficiles à appréhender en raison d'un manque de cohérence des données<sup>20</sup>. Bien qu'exécutée trop tardivement (en septembre, c'est-à-dire au moment des récoltes) pour couvrir la période la plus critique, l'unique opération d'AAC saisonnière a néanmoins contribué à améliorer les scores de consommation alimentaire des ménages ciblés, dont les récoltes ont été très faibles en 2015. Les actions AAA ont permis une amélioration de la consommation alimentaire des participants aux chantiers et de leurs familles.
19. Nutrition : Les taux de récupération des femmes enceintes ou allaitantes et des enfants bénéficiant de la PCIMAM sont conformes aux normes internationales<sup>21</sup> ; cependant, les interruptions fréquentes du programme, liées à des « stop and go » dans les contrats avec les partenaires d'exécution, atténuent son efficacité. De plus, le taux de couverture du traitement de la MAM est très insuffisant dans la bande sahélienne<sup>22</sup>, en raison notamment d'un investissement insuffisant de l'ISPR dans le dépistage et la sensibilisation<sup>23</sup>. Lorsqu'ils sont mesurés, les effets de la SAG sur la situation nutritionnelle des enfants sont variables<sup>24</sup>.
20. Création d'actifs : Les différentes actions AAA ont abouti à la création des actifs prévus, mais plusieurs ouvrages présentent des défauts de conception (qualité technique, définition des règles d'utilisation et d'entretien, ...) qui hypothèquent leurs effets à long terme.

### **Impact et durabilité (SQ 2.2)**

21. Renforcement de la résilience des bénéficiaires : Dans le cas des réfugiés, en raison de facteurs échappant en grande partie au PAM<sup>25</sup>, la différenciation des

---

<sup>16</sup> Cette situation résulte d'hypothèses sur la baisse du nombre de réfugiés (liée au recensement biométrique) qui ne sont que partiellement concrétisées et seulement en fin d'année.

<sup>17</sup> Source : données du suivi & évaluation.

<sup>18</sup> Selon les activités, la proportion « bénéficiaires atteints / bénéficiaires planifiés » varie de 3% à 187%.

<sup>19</sup> Mesurée notamment à travers le score de consommation alimentaire et le score de diversité alimentaire.

<sup>20</sup> En particulier, l'amélioration des scores de consommation alimentaire (SCA) des ménages réfugiés dirigés par une femme, alors que les scores de diversité alimentaire (SDA) se dégradent pour tous les ménages, constitue un résultat paradoxal, non expliqué à l'heure actuelle.

<sup>21</sup> La présente évaluation émet cependant des réserves sur la fiabilité des données collectées par les centres de santé.

<sup>22</sup> Dans trois régions très investies par le PAM (Kanem, Barh el Gazel et Batha) sur 10 enfants souffrant de MAM, près de 9 échappent à la prise en charge. Source : WFP-Valid 2015 : Évaluation de la couverture du Programme de supplémentation alimentaire ciblé – Tchad, Régions Pilotes Batha, Bahr el Gazal & Kanem Décembre 2014-Janvier 2015

<sup>23</sup> La faiblesse du système sanitaire est une autre contrainte qu'il conviendrait d'adresser par un plan de renforcement ambitieux ou de contourner par l'adoption d'approches à l'échelle communautaire.

<sup>24</sup> La SAG a permis le maintien du périmètre brachial pour 90% des enfants dans le Barh el Gazal (ce qui correspond à l'objectif retenu) et pour seulement 83% dans le Batha.

<sup>25</sup> Le HCR n'a pas pu mobiliser toutes les ressources prévues pour mettre en œuvre des projets de développement en faveur des réfugiés et des populations hôtes. Le gouvernement n'a pas adopté les mesures favorables à la sécurisation foncière des réfugiés et des populations hôtes.

rations en fonction du degré de vulnérabilité des ménages ne s'est pas accompagnée d'un réel renforcement de l'autonomisation des ménages des catégories « nantis » ou « moyens ». Dans le même temps, la diminution de l'AAC dans les camps sans différenciation des rations (ceux du nord-est) aurait conduit les réfugiés les plus démunis à adopter des stratégies d'adaptation très préoccupantes<sup>26</sup> : déscolarisation des enfants, augmentation des mariages précoces et de la prostitution, ... En ce qui concerne les ouvrages réalisés à travers l'AAA, leurs impacts en termes de résilience s'annoncent pour l'instant limités en raison de faiblesses dans leur conception et d'une durée d'accompagnement (et d'assistance) des bénéficiaires trop brève.

22. Renforcement des capacités des acteurs nationaux : Les activités nutrition de l'IPSR ont un impact assez faible sur le renforcement des capacités des services du Ministère de la Santé Publique et des ONG<sup>27</sup>. Dans le domaine de l'insécurité alimentaire conjoncturelle, le PAM joue un rôle significatif dans le renforcement des capacités de diagnostic du SISAAP<sup>28</sup> ; en revanche, sa contribution est plus modeste en ce qui concerne le renforcement de l'administration nationale dans son rôle de chef de file de la coordination des réponses annuelles.
23. Genre et protection : En raison d'un contexte culturel national défavorable à la promotion des femmes et de certaines limites dans la conception des interventions (AAA notamment<sup>29</sup>), les résultats obtenus en termes d'amélioration du statut économique et social et des conditions de vie des femmes sont assez modestes. Le dispositif de suivi-évaluation<sup>30</sup> n'est pas toujours adéquat pour appréhender les dynamiques locales à l'œuvre.

### **Efficiences (SQ 2.3)**

24. La distribution des vivres et des intrants nutritionnels a été conduite tout au long de l'année 2015 de manière efficiente. En revanche, les calendriers d'exécution de plusieurs activités ont enregistré des retards (AAC saisonnière et AAA) ou des interruptions (PCIMAM) liés principalement à des contractualisations tardives avec les partenaires de mise en œuvre de ces activités.

---

<sup>26</sup> Source : entretiens menés au cours de la présente évaluation. Les propos recueillis font écho à la documentation disponible : a) Rapport de Réfugees International, juillet 2015 ; b) en 2015, les rapports d'évaluation participative (AGDM) du HCR établissent un lien entre l'insuffisance des rations et l'exposition des femmes à l'exploitation et aux abus (cf. rapport AGDM des camps et villages d'installation des réfugiés de la sous-délégation UNHCR Goz Beida du 10 au 26 novembre 2015 ; rapport final AGDM de la sous-délégation UNHCR de Farchana, octobre 2015) ; c) en juillet 2014, alors que les rations avaient été réduites drastiquement, un article mis en ligne par le HCR décrit les stratégies néfastes adoptées par les réfugiés : « La faim, et des choix difficiles, pour les réfugiés luttant pour leur survie en Afrique 07/14 ». <http://www.unhcr.org/fr/news/stories/2014/7/53b2cadcf/faim-choix-difficiles-refugies-luttant-survie-afrique.html>.

<sup>27</sup> Lié en particulier à une programmation peu ambitieuse, une coordination perfectible avec l'UNICEF, un manque de suivi des formations en cascades, des formations pour les ONG qui ont essentiellement concerné des ONG internationales et très peu les ONG nationales.

<sup>28</sup> Système d'information sur la sécurité alimentaire et d'alerte précoce.

<sup>29</sup> Les AAA qui ciblent les femmes ne s'assurent pas que celles-ci soient bénéficiaires des actifs créés ; par ailleurs, la charge de travail est mal appréciée au vu des autres contraintes pesant sur les femmes.

<sup>30</sup> Choix des indicateurs, compétences du personnel, démarche d'enquête, ...

## **Facteurs influant sur les résultats de l'opération (question 3)**

### ***Les ressources (SQ 3.1)***

25. En raison de la conjoncture internationale (crises humanitaires majeures, notamment celle de Syrie) et régionale (crise du Lac), les bailleurs de fonds donnent une moindre priorité à l'assistance aux réfugiés de longue date<sup>31</sup>. Ceci explique le sous-financement de l'IPSR : les contributions reçues à fin 2015 correspondent à 52% du budget de l'opération alors que, du fait des contraintes logistiques<sup>32</sup>, il est nécessaire de disposer des ressources pour l'assistance en nature 10 à 12 mois à l'avance. Cette situation a pesé négativement sur le bon déroulement des activités.

### ***Le fonctionnement du PAM (SQ 3.2)***

26. Malgré des appuis utiles du siège et du bureau régional<sup>33</sup>, le Bureau Pays (BP) n'a pas pu consacrer toute l'énergie et le temps nécessaires à un pilotage optimal de l'IPSR. Cette situation résulte principalement i) de la forte mobilisation du BP dans la réponse à la crise du Lac et ii) de nombreux mouvements au sein du personnel durant l'année.

27. Le dispositif de suivi-évaluation (S&E) a connu depuis 2014 une dégradation de ses performances<sup>34</sup>, qui se traduit par une difficulté à produire un suivi rigoureux des produits, effets et impacts des différentes activités et, au-delà, à contribuer au pilotage stratégique de l'IPSR. Des mesures correctives ont commencé à être mises en œuvre à partir du début 2016.

28. La chaîne d'approvisionnement a fonctionné de manière efficace en termes de délais, de conformité des quantités livrées et de qualité des produits.

### ***Les partenariats (SQ 3.3)***

29. De façon générale, les représentants de l'Etat apprécient la disponibilité de leurs interlocuteurs du PAM, leur ouverture au dialogue et les efforts fournis pour les impliquer dans le suivi des activités.

30. Malgré le maintien d'une relation de proximité sur le terrain, la relation partenariale entre le PAM et les ONG chargées de la mise en œuvre des activités s'est détériorée : déficit de communication sur la sélection des propositions, allongement des délais de contractualisation, sous-financement des coûts de structure, manque de visibilité sur les perspectives du partenariat, ...

## **Appréciation globale / conclusions**

31. La pertinence de la logique d'intervention de l'IPSR 200713 est globalement forte avec, cependant, des faiblesses en ce qui concerne la prévention de la malnutrition, la conception de l'AAA et la différenciation de l'assistance aux réfugiés en fonction de leur degré de vulnérabilité.

32. En raison d'un sous-financement de l'opération et d'hypothèses optimistes (lors de la conception de l'opération) sur le nombre de réfugiés à assister, l'IPSR n'a pu atteindre le nombre de bénéficiaires prévus pour toutes les activités, excepté

<sup>31</sup> Source : entretiens avec responsables du bureau pays et avec des représentants des bailleurs de fonds.

<sup>32</sup> Dans plusieurs régions du pays, notamment le nord-est où se trouvent les camps de réfugiés soudanais, qui sont inondées en saison des pluies, il est nécessaire de prépositionner les vivres pour une durée de 5 mois dans certains cas. De plus, les vivres en provenance du marché international ne peuvent être acheminés que par le corridor du Cameroun, qui est engorgé. Depuis l'achat jusqu'à la livraison au Tchad, la durée d'acheminement est de 5 à 6 mois environ.

<sup>33</sup> Formation sur la planification communautaire participative par le siège ; appui du bureau régional aux unités VAM et S&E.

<sup>34</sup> Cf. les conclusions de l'évaluation de l'IPSR 200289, avril 2014.

l'assistance aux réfugiés et rapatriés. La priorité donnée aux réfugiés et rapatriés était justifiée, mais un manque de réactivité face aux événements et des prises de décision tardive dans le pilotage de l'IPSR se sont traduits par une certaine dispersion des moyens disponibles (cas de l'AAA) ou des retards dans l'exécution (AAA, AAC saisonnière, PCIMAM) qui ont été préjudiciables à l'atteinte des effets recherchés.

33. Le degré d'atteinte des effets et impacts escomptés varie selon les activités. L'AAC / réfugiés a été exécutée de manière continue ; cependant i) la différenciation des rations ne s'est pas accompagnée du démarrage d'un réel processus d'autonomisation des réfugiés en capacité de s'y engager et ii) la baisse du niveau moyen des rations dans les camps du nord-est se traduit par des stratégies d'adaptation préoccupantes, particulièrement pour les jeunes filles et les enfants. Le niveau de performance de la PCIMAM est satisfaisant, mais le taux de couverture est très insuffisant. L'assistance saisonnière (AAC et SAG) a globalement abouti aux résultats escomptés pour les bénéficiaires atteints, mais le nombre de ceux-ci est relativement faible. Si l'AAA a permis d'améliorer la sécurité alimentaire immédiate des participants aux chantiers, ses effets à moyen terme sur la résilience sont limités.
34. Tout au long de l'année 2015, le Bureau Pays s'est mobilisé pour gérer au mieux la crise du Lac. Cette situation, combinée au sous-financement de l'IPSR, à de nombreux mouvements de personnels et à des dysfonctionnements du S&E n'a pas permis un pilotage stratégique optimal de l'IPSR.

### **Recommandations**

35. Sur base des constats et conclusions exposés précédemment, 7 recommandations sont formulées. Ces recommandations sont présentées en distinguant trois horizons temporels :
- Court terme : avant la fin de l'année 2016, c'est-à-dire dans le cadre de l'IPSR actuel.
  - Moyen terme : au cours de l'année 2017, c'est-à-dire dans le cadre de la prolongation d'une année de l'IPSR préconisée par la recommandation n°7.
  - Long terme : à partir de début 2018, dans le cadre de la stratégie pays préconisée par la recommandation n°7.

<b>Lien avec paragraphes du Résumé</b>	<b>Type de recommandation</b>	<b>Qui</b>	<b>Echéance</b>
	<b>Recommandations stratégiques</b>		
7 – 12 – 15 – 19 – 22 – 24 – 32	R1. Repenser la prise en charge intégrée de la malnutrition aiguë modérée en donnant davantage d'ampleur à la prévention de la malnutrition.	Unité programme	Court-Moyen – long terme
6 – 12 – 21 – 33	R2. Adapter le niveau et les modalités de l'assistance aux réfugiés et rapatriés en fonction de leurs situations spécifiques.	Unité programme et Direction	Court – moyen terme
8 – 17 – 18 – 24	R3. Mieux respecter le calendrier de l'assistance alimentaire saisonnière et favoriser une réponse coordonnée de l'ensemble des acteurs.	Unité programme	Court – moyen terme
10 – 20 – 21 – 24	R4. Déployer la nouvelle approche de création d'actifs, centrée sur la résilience, dans un nombre limité de zones.	Unité programme et SB concernés	Court – moyen terme
	<b>Recommandations opérationnelles</b>		
21 – 23	R5. Renforcer les capacités des équipes du PAM et de leurs partenaires à mieux prendre en compte les problématiques genre et protection.	Unité programme et unité ressources humaines	Court – moyen terme
19 – 27	R6. Faire du dispositif de S&E un véritable outil d'appui au pilotage stratégique des interventions du PAM au Tchad.	Services S&E du BP, du BR et du siège	Moyen terme
	<b>Recommandation programmatique</b>		
Ensemble du résumé	R7. Préparer une extension d'une année de l'IPSR (avant fin 2016) en intégrant les recommandations court terme ci-dessus. Puis, en 2017, élaborer une stratégie pays, en intégrant les recommandations moyen-long terme ci-dessus et en accordant une attention particulière i) au renforcement des partenariats, ii) au leadership et à l'appropriation par les partenaires nationaux et iii) aux évolutions nécessaires de l'organisation du BP (nombre de sous-bureaux, profils des agents, ...).	Direction	Court terme Moyen terme

## 1. Introduction

### 1.1 Caractéristiques de l'évaluation

1. La présente évaluation poursuit deux objectifs complémentaires : i) rendre compte des résultats aux différentes parties prenantes du PAM, en particulier le Conseil d'administration et ii) tirer des enseignements utiles pour l'avenir : poursuite de l'exécution de l'IPSR 200713 et préparation des prochaines interventions du PAM au Tchad.
2. L'évaluation porte sur l'année 2015, qui est la première année d'exécution de l'IPSR 200713 « Renforcer la résilience protéger les moyens d'existence et réduire la malnutrition parmi les réfugiés, les rapatriés et les autres personnes vulnérables ». Pour le bureau du PAM au Tchad, cette année 2015 a été marquée par i) le déploiement du programme régional d'urgence EMOP 200777 (crise dans la région du Lac Tchad), ii) des difficultés de financement de l'IPSR 200713 et du DEV 200288 et iii) des mouvements importants de personnel au sein du bureau.
3. A l'instar des autres évaluations d'opérations du PAM, la présente évaluation devait répondre à trois questions principales : i) dans quelle mesure l'opération est-elle pertinente ? ii) quels sont ses résultats ? iii) pourquoi et comment l'opération a-t-elle produit les résultats observés ? Les TDR ont mis en lumière des attentes complémentaires, en particulier : la pertinence du ciblage des bénéficiaires (notamment les réfugiés) ; la capacité de l'opération à renforcer la résilience des populations vulnérables en zone sahélienne et à favoriser la mise en œuvre de solutions durables pour les réfugiés et les rapatriés ; l'efficacité des activités conduites en faveur de la prévention de la malnutrition aigüe<sup>35</sup>.
4. Pour couvrir l'ensemble des questions posées, une matrice d'évaluation, structurée en 3 questions, 12 sous-questions et un certain nombre d'indicateurs a été élaborée. Cette matrice a été renseignée en utilisant des données quantitatives et qualitatives collectées à travers l'analyse bibliographique et les entretiens menés à N'Djamena et dans plusieurs régions du pays<sup>36</sup>. L'équipe s'est rendue dans 6 régions où elle s'est entretenue avec 175 responsables de diverses institutions<sup>37</sup> et a rencontré plus de 500 bénéficiaires. Lors de la préparation et de la conduite des entretiens avec les bénéficiaires, l'équipe s'est efforcée de prendre en compte les différentes catégories en termes de genre et de revenu.
5. La mise en œuvre de l'évaluation a bénéficié d'une forte implication du bureau pays, à N'Djamena et dans chacun des sous-bureaux visités, à la fois en termes d'organisation logistique, de mise à disposition de l'information et de disponibilité pour dialoguer avec les évaluateurs.
6. Les principales limites de l'évaluation sont i) les difficultés à obtenir ou à exploiter<sup>38</sup> certaines données relatives aux produits et aux effets de l'opération ; ii) les interactions entre plusieurs opérations au sein du PAM (IPSR et EMOP) ou avec d'autres intervenants (programmes financés par ECHO) qui limitent la possibilité d'attribuer tel ou tel résultat à l'opération évaluée et iii) la difficulté à

---

<sup>35</sup> Pour une présentation plus complète des thèmes traités, voir l'annexe 2 qui détaille la démarche d'évaluation.

<sup>36</sup> Voir en annexe 3 la liste des personnes rencontrées et en annexe 4 la liste des documents consultés.

<sup>37</sup> PAM, autres agences des Nations unies, bailleurs de fonds, administrations tchadiennes, société civile, secteur privé, ...

<sup>38</sup> En raison de leur manque de cohérence et/ou de fiabilité.

porter un jugement solide sur les effets obtenus étant le peu de temps écoulé depuis le démarrage de l'opération.

## **1.2 Contexte du pays**

### **1.2.1 Contexte socio-économique général**

7. Le Tchad est un pays enclavé de l'Afrique centrale couvrant 1,2 million de kilomètres carrés. Il est limité au nord par la Libye, à l'est par le Soudan, au sud par la République centrafricaine, au sud-ouest par le Cameroun et par le Nigeria, à l'ouest par le Niger. La population s'élève à 11,5 millions de personnes, dont 78% vit en zone rurale. Le taux de croissance démographique est de 3,6% par an. Le pays est caractérisé par une grande diversité des moyens d'existence des populations et la pluralité des langues parlées<sup>39</sup>.
8. L'économie du pays a connu une croissance assez soutenue du début des années 2000 jusqu'en 2014, principalement du fait de l'exploitation des ressources pétrolières. Le produit intérieur brut (PIB) par habitant est passé de 117 à 1.053 USD entre 2000 et 2013. Cependant, la répercussion de cette croissance économique sur les conditions de vie de la population tchadienne a été faible. L'indice de développement humain (IDH) classe le Tchad au 184ème rang sur 187 (PNUD, 2014). Le pays est très dépendant des ressources pétrolières, qui représentent 80% des recettes d'exportation et 60% des ressources publiques). Les dividendes pétroliers engrangés depuis le milieu des années 2000 sont redistribués de manière très inéquitable, signe d'une gouvernance non satisfaisante dans la gestion des affaires publiques. Depuis la fin de l'année 2014, le Tchad est confronté à la forte baisse des cours internationaux du pétrole. A ces difficultés macroéconomiques s'ajoutent les attaques terroristes au Nord Nigeria et au Nord Cameroun qui perturbent les circuits commerciaux d'exportation et d'importation.
9. Le pays est confronté à de nombreux défis, liés aux facteurs climatiques, politiques et économiques, qui influent sur les moyens de subsistance et la sécurité alimentaire et nutritionnelle des populations.

### **1.2.2 Sécurité alimentaire**

10. Bien que la pauvreté soit généralisée au Tchad, les zones agro-climatiques influent sur la diversité des moyens d'existence (cf. carte en annexe 5-a) et la variabilité de l'insécurité alimentaire. La bande sahélienne à vocation agro-pastorale constitue la zone la plus exposée aux aléas naturels récurrents (sécheresse, inondation, invasions acridiennes) contribuant ainsi à l'accroissement de l'insécurité alimentaire conjoncturelle de ces populations<sup>40</sup>. La zone soudanienne, à vocation agricole par excellence, est le grenier de productions des céréales, des oléagineux, des légumineuses et des tubercules. Durant la saison des pluies (juin à octobre), de nombreuses zones du pays ne sont pas accessibles du fait du recouvrement par les eaux des voies de communication.
11. L'insécurité alimentaire affecte chaque année, particulièrement en période de soudure<sup>41</sup> une proportion importante de ménages ruraux. La production brute céréalière prévisionnelle de la campagne agricole 2014/2015 a été estimée à

---

<sup>39</sup> L'arabe littéraire et le français sont les deux langues officielles du pays où l'on dénombre 144 langues locales.

<sup>40</sup> Avec des problématiques spécifiques aux pasteurs nomades.

<sup>41</sup> Voir calendrier des principales activités agro-pastorales en annexe 5-b.

2 669 653 tonnes, soit une hausse d'environ 9% par rapport à la moyenne quinquennale. Les résultats de l'enquête nationale de sécurité alimentaire (ENSA) d'octobre 2014 indiquaient que 2,4 millions des personnes étaient en insécurité alimentaire globale (20%), dont 428 000 en situation d'insécurité alimentaire sévère (3,6%). L'analyse des disparités géographiques révélait une situation particulièrement précaire dans les départements de Biltine (61% de ménages en insécurité alimentaire globale), Abdi (47%), Djourouf Al Hamar (47%), Assoungba (44%), Kimiti (44%), Nord Kanem (43%), Wayi (40%), Mangalmé (39%) et Kanem (39%).

12. La campagne agricole 2015/2016 est marquée par un déficit généralisé de précipitations en zone sahélienne et plus localisé en zone soudanienne. La production céréalière de la campagne 2015/2016 est en baisse de 10% par rapport à la moyenne des cinq dernières années avec de fortes diminutions (de 21 à 54%) dans les régions du Kanem, Batha, Sila, Wadi Fira, Bahr El Ghazal, Guera et Mayo Kebbi Ouest.
13. Selon l'enquête ENSA réalisée en octobre 2015, l'insécurité alimentaire globale a progressé, affectant 25,4 % de la population tchadienne dont 6,2 % en insécurité alimentaire sévère. Les régions les plus touchées par l'insécurité alimentaire sont : Bahr El Ghazal, Sila, Guera, Batha, Kanem et Wadi Fira. Selon les prévisions du Cadre Harmonisé<sup>42</sup>, 47 677 personnes devraient se situer en phase d'urgence et près de 900 000 personnes (réparties dans 20 départements) en phase de crise au cours de la période de juin à août 2016.

### **1.2.3 Nutrition**

14. Jusqu'en 2015, les enquêtes SMART se sont concentrées sur la bande sahélienne (zone pastorale et agropastorale) ; l'analyse des séries de données<sup>43</sup> ne permet pas de relever d'évolution positive de la situation nutritionnelle dans cette zone.
15. En octobre-novembre 2015, le Ministère de la Santé Publique (MSP), appuyé par l'UNICEF, a réalisé une enquête nutritionnelle couvrant l'ensemble du territoire national. Cette enquête révèle que 24,8% des enfants de 6-59 mois souffrent d'insuffisance pondérale, 13,3% de malnutrition aiguë globale (MAG) et 30,8% de malnutrition chronique. Dix régions (sur 22) enregistrent des taux de MAG supérieurs au seuil qualifié de « critique » par l'OMS (soit 15%). Quatre d'entre elles<sup>44</sup>, représentant 17% de la population du pays, cumulent ce taux critique de MAG avec un taux de malnutrition chronique « sérieux » (> 30%)<sup>45</sup>.
16. De multiples facteurs expliquent la situation nutritionnelle préoccupante du Tchad, en particulier : la pauvreté et l'insécurité alimentaire chronique ; un faible accès à la santé, à l'assainissement et à l'eau potable ; d'importantes disparités de genre et des pratiques de soins et d'alimentation inappropriées<sup>46</sup>.
17. Les enquêtes nutritionnelles régulières conduites dans les camps de réfugiés soudanais révèlent une situation nutritionnelle contrastée. Depuis 2008, dans les

---

<sup>42</sup> Cadre d'analyse de l'insécurité alimentaire et nutritionnelle adopté par l'ensemble des Etats de la zone CILSS [http://www.agrhymet.ne/PDF/Manuel%20CH\\_version%20finale.pdf](http://www.agrhymet.ne/PDF/Manuel%20CH_version%20finale.pdf)

<sup>43</sup> Analyse effectuée par l'équipe d'évaluation. Séries de 2010 à 2015. Voir annexe 5-c : Evolution de la MAG dans 10 régions du Tchad entre 2010 et 2015 – sources : enquêtes nationales nutrition.

<sup>44</sup> Batha, Hadjer Lamis, Barh El Gazel et Guera.

<sup>45</sup> Voir cartes en annexe 5-c.

<sup>46</sup> Très faible pratique de l'allaitement maternel exclusif (AME) jusqu'à 6 mois ; les aliments solides sont introduits de manière trop précoce ou trop tardive ; seulement 5% des enfants de 6-23 mois reçoivent une alimentation adéquate en termes de fréquence de repas et de diversité des aliments (MICS 2014).

camps d'Iridimi, Oure Cassoni et Amnaback<sup>47</sup>, la prévalence de la MAG pour les enfants de 6-59 mois est demeurée supérieure à 10%, quelle que soit la période de l'enquête. Certains camps présentent des profils plus favorables ; Bredjing, Treguine et Farchana<sup>48</sup> affichent des taux de MAG inférieur à 5% lors de la dernière enquête de 2015-2016 et une évolution qui semble favorable depuis 2014. Par contre, dans tous les camps de réfugiés soudanais, la prévalence de la malnutrition chronique est alarmante (>40% pour les enfants de 6-59 mois)<sup>49</sup>.

18. Il est généralement admis que la soudure s'accompagne d'un pic de malnutrition aiguë. Cependant, l'analyse des données collectées régulièrement dans les régions du Sahel montrent des niveaux de malnutrition supérieurs à 15% chez les enfants de moins de 5 ans, en février-mars 2011 et en décembre-janvier 2013<sup>50</sup>. Les données d'admission (2015-2016) de l'unité de nutrition thérapeutique (UNT) de Mao (Kanem) révèlent un pic d'admission en septembre consécutif à la soudure<sup>51</sup> et un autre en mars-avril qui dépasse en amplitude celui de septembre. Selon les agents de santé, ces niveaux élevés d'admission en mars-avril correspondraient aux contrecoups des épisodes infectieux observés en saison froide.

#### **1.2.4 Education**

19. Sous l'effet combinée de la croissance démographique (le nombre d'enfants de la classe d'âge 6-11 ans a augmenté de 20% entre 2010 et 2015) et de l'augmentation du taux de scolarisation (qui est passé de 68% à 94% entre 2000 et 2010<sup>52</sup>), le nombre d'enfants scolarisés a considérablement augmenté au cours des dernières années. Le système éducatif a des difficultés à satisfaire correctement cette croissance de la demande : les classes sont surchargées, le matériel fait défaut et les écoles sont sous-équipées. En conséquence, les indicateurs de performance de l'enseignement sont décevants : sur 100 enfants inscrits au primaire, seulement 37 arrivent en 5ème année d'étude. Le PAM collabore avec le Ministère de l'Éducation à travers le programme d'appui à l'alimentation scolaire (DEV 200288), qui vise à assurer l'alimentation scolaire à plus de 200.000 élèves du primaire dans 790 écoles de 8 régions du Tchad<sup>53</sup>.

#### **1.2.5 Problématique hommes - femmes**

20. Le gouvernement du Tchad s'est engagé, à travers différents documents (dont la Politique nationale genre adoptée en 2011)<sup>54</sup>, à renforcer la protection des droits de la femme. Cependant, les discriminations de genre demeurent très importantes et en 2015, le pays est classé 153ème sur 155 pour l'Indice d'inégalité de genre<sup>55</sup>. Les discriminations se traduisent en particulier par des difficultés d'accès aux services de base comme l'éducation ou les services de santé primaire. De plus, un faible accès aux ressources foncières, aux stocks alimentaires villageois et au crédit ainsi qu'un faible niveau d'éducation pénalisent économiquement les femmes qui sont, de ce fait, davantage exposées à l'insécurité alimentaire et à un mauvais état nutritionnel (ainsi que les enfants).

---

<sup>47</sup> Ces camps sont situés dans le nord-est du pays, région aride où les réfugiés ont accès à peu d'opportunités économiques.

<sup>48</sup> Ces camps se trouvent dans des zones où les réfugiés peuvent développer des activités agricoles.

<sup>49</sup> Voir une présentation graphique des données en annexe 5-c.

<sup>50</sup> Voir graphique en annexe 5-c.

<sup>51</sup> Ce pic est associé à l'insécurité alimentaire mais il peut aussi découler de la faible fréquentation des centres de santé en juillet-août, et au pic de paludisme entre juillet et septembre.

<sup>52</sup> Stratégie intérimaire pour l'Éducation et l'alphabétisation (Juillet 2012)

<sup>53</sup> Barh-El-Gazel, Batha, Guera, Kanem, Ouaddai, Salamat, Sila et Wadi-fira.

<sup>54</sup> Voir en annexe 7, la présentation des stratégies et politiques constituant le cadre de référence de l'IPSR.

<sup>55</sup> PNUD - <http://hdr.undp.org/en/composite/GII>. Seuls le Niger et le Yémen ont des indices inférieurs.

Les discriminations s'expriment également à travers les violences basées sur le genre (VBG) : les mutilations génitales, les mariages forcés ou mariages précoces sont encore largement répandus en dépit des législations nationales qui les interdisent. Les inégalités et les risques de VBG sont exacerbés chez les populations réfugiées ou déplacées.

### **1.2.6 Situation des réfugiés et déplacés**

21. Le Tchad accueille quelque 283 000 réfugiés originaires du Soudan<sup>56</sup>, installés dans 12 camps, principalement situés dans les régions du Wadi Fira, de l'Ouaddaï et de Sila dans l'est du Tchad. Ces réfugiés, présents au Tchad depuis 2003 (début de la crise au Darfour) sont réticents à regagner leur pays, en raison de l'insécurité qui persiste au Darfour.
22. Dans le sud du Tchad, 61 000 réfugiés originaires de la République centrafricaine (RCA) sont accueillis dans sept camps<sup>57</sup> ; la moitié d'entre eux vivent dans ces camps depuis 2002, les autres sont arrivés à la suite des événements survenus en RCA en 2013. Ces événements de 2013 ont également provoqué l'arrivée de plus de 100 000 rapatriés tchadiens, installés sur plusieurs sites dans le sud du Tchad<sup>58</sup>, dont le nombre est estimé, début 2016, à 76 000.
23. Depuis fin 2014 / début 2015, la région du Lac connaît des flux importants de personnes réfugiées (en provenance du Nigeria) et déplacées, suite aux exactions commises par le mouvement terroriste Boko Haram et aux mesures prises par les forces de sécurité. En février 2016, le nombre de réfugiés installés dans la région du Lac est estimé à 6.000 personnes et celui des déplacés internes à 106.000<sup>59</sup>.

### **1.2.7 Contexte institutionnel et stratégique<sup>60</sup>**

24. En 2013, le Gouvernement a approuvé le Plan national de développement (PND) pour la période 2013-2015, qui est structuré autour de quatre priorités : i) la création de nouvelles capacités de production et d'emplois décents ; ii) la lutte contre les inégalités, la pauvreté et l'exclusion sociale ; iii) la protection de l'environnement et l'adaptation au changement climatique et iv) l'amélioration de la gouvernance.
25. Parmi les politiques sectorielles auxquelles se réfère l'ISPR 200713, les plus importantes sont : le Programme national de sécurité alimentaire (PNSA 2011-2015), les Priorités résilience pays (PRP 2015-2020), la Stratégie nationale de protection sociale (2015-2019), la Politique nationale de nutrition et d'alimentation (PNNA 2014-2018) et la Politique nationale genre.
26. Malgré les réformes engagées au cours des années 2000 pour consolider l'Etat de droit, mettre un terme à l'impunité au sein des forces de sécurité, réduire la corruption au sein des administrations et rationaliser le fonctionnement des institutions publiques, la gouvernance de l'action publique demeure peu satisfaisante. En particulier, le processus de décentralisation politique et administrative demeure très embryonnaire.

## **1.3 Vue d'ensemble de l'opération**

---

<sup>56</sup> Source : UNHR, après recensement biométrique de novembre 2015.

<sup>57</sup> Source : Ibid.

<sup>58</sup> Le nombre actuel de rapatriés n'est pas connu avec précision. Le PAM apporte une assistance à 76 000 d'entre eux.

<sup>59</sup> Source : Bulletins OCHA, cités par l'évaluation de l'EMOP 200777.

<sup>60</sup> Voir également en annexe 7, la présentation des politiques et stratégies constituant le cadre de référence de l'IPSR.

27. L'IPSR 200713 a été approuvé par le Conseil d'administration du PAM en novembre 2014 pour une durée d'intervention de deux ans (1er janvier 2015 au 31 décembre 2016). Il était prévu d'atteindre 2 200 000 bénéficiaires pour un budget total évalué à 262 millions USD<sup>61</sup>. A l'heure actuelle (juin 2016), l'opération n'a pas fait l'objet de modification budgétaire. L'opération s'inscrit dans les trois premiers objectifs stratégiques du Cadre de résultats stratégiques 2014-2017 du PAM (voir détail ci-après).

28. **Le premier objectif stratégique « Sauver des vies et préserver les moyens d'existence dans les situations d'urgence »** est poursuivi à travers les effets directs (ED) et les activités suivants<sup>62</sup> :

- ED 1.1 : Stabilisation ou réduction de la dénutrition chez les enfants âgés de 6 à 59 mois, les femmes enceintes et les mères allaitantes. L'atteinte de cet effet repose sur l'activité « Prise en Charge Intégrée de la malnutrition aigüe modérée » (PCIMAM), qui regroupe i) le traitement de la MAM des enfants de 6-59 mois, ii) des femmes enceintes et des femmes allaitantes (FEFA), iii) l'assistance alimentaire ciblée (AAC) destinée aux accompagnants d'enfants souffrant de malnutrition aigüe sévère (MAS) hospitalisés et iv) l'AAC destinée aux volontaires travaillant en appui aux centres de santé. Cette activité est exécutée a) dans les régions de la bande sahéenne où les taux de malnutrition aigüe globale (MAG) dépassent 10% et b) dans les camps de réfugiés<sup>63</sup>.
- ED 1.2 : Stabilisation ou amélioration de la consommation alimentaire des ménages et/ou des individus ciblés au cours de la période d'assistance. L'atteinte de cet effet est attendue de la mise en œuvre de l'activité « Assistance alimentaire ciblée sur les populations réfugiées et rapatriées » (dénommée AAC / réfugiés dans la suite du texte). Cette activité est exécutée dans tous les camps de réfugiés et les sites de rapatriés du pays ; la modalité principale est la distribution de vivres, la distribution de coupons ne concernant que les sites de rapatriés dans le sud du pays.

29. **Le deuxième objectif stratégique « Soutenir ou rétablir la sécurité alimentaire et la nutrition et créer ou reconstituer les moyens d'existence dans des milieux fragiles et à la suite de situations d'urgence »** est poursuivi à travers les effets directs et activités suivants :

- ED 2.1 : Obtention ou maintien pendant la période couverte par l'assistance d'une consommation alimentaire adéquate parmi les ménages ciblés. L'obtention de cet effet repose sur l'activité « assistance alimentaire ciblée saisonnière » (AAC / saisonnière), qui est mise en œuvre dans les zones à forte insécurité alimentaire (c'est-à-dire la bande sahéenne) au profit des ménages pauvres et très pauvres au sein des populations hôtes.
- ED 2.2 : Stabilisation ou réduction de la dénutrition, y compris des carences en micronutriments, chez les enfants âgés de 6 à -59 mois, les femmes enceintes, les mères allaitantes et les enfants d'âge scolaire. L'atteinte de cet effet est liée à l'activité « supplémentation alimentaire généralisée » (SAG ou *blanket feeding* en anglais). Cette activité cible les enfants de 6 à 23 mois et les FEFA des ménages pauvres et très pauvres dans les zones où la prévalence de

<sup>61</sup> Voir chiffres exacts dans la fiche de l'opération (au début du présent rapport).

<sup>62</sup> Comme indiqué dans la fiche de l'opération, la présentation se réfère au cadre logique de l'IPSR présenté dans les termes de référence de l'évaluation, qui est légèrement différent de celui figurant dans le document initial de projet.

<sup>63</sup> Excepté le traitement des FEFA MAM qui a été arrêté depuis 2013, en raison de prévalences faibles.

la MAG est supérieure à 15%. Il est prévu d'exécuter l'AAC saisonnière et la SAG de manière couplée afin de limiter la redistribution, au sein des familles, des compléments alimentaires destinés aux jeunes enfants et aux FEFA.

**30. Le troisième objectif stratégique « Réduire les risques et mettre les personnes, les communautés et les pays à même de couvrir leurs besoins alimentaires et nutritionnels »** est poursuivi à travers l'effet direct et l'activité suivants :

- ED 3.1 : Renforcement de la résilience et réduction des risques de catastrophe et de choc auxquels sont exposés les communautés et les ménages ciblés en situation d'insécurité alimentaire, résultant notamment de l'amélioration de l'accès aux actifs nécessaires à la subsistance. L'obtention de cet effet est recherchée par la mise en œuvre de l'activité « assistance alimentaire pour la création d'actifs » (AAA). Cette activité concerne fois les populations rurales (populations hôtes) confrontées à une insécurité alimentaire structurelle ainsi que les réfugiés et rapatriés.

31. En mars 2016, les contributions reçues pour exécuter l'IPSR 200713 s'élevaient à 137 millions USD, soit 52% du budget initial. Les principaux contributeurs sont : les Etats-Unis d'Amérique (51%), le *stock transfer* (25%), l'Union européenne (7%), le Japon (5%), le Tchad (5%)<sup>64</sup> et le CERF (3%). Dans un contexte où le Bureau Pays a dû gérer la réponse à la crise dans la région du Lac et où, du fait des contraintes logistiques<sup>65</sup>, il est nécessaire de disposer des ressources pour l'assistance en nature presque un an à l'avance, ce sous-financement de l'opération a eu de fortes conséquences négatives sur la mise en œuvre des différentes activités (voir chapitre 2 du présent rapport). Ainsi, en 2015, 830 000 individus ont bénéficié des interventions de l'IPSR, soit 52% seulement du nombre planifié pour cette année-là.

32. En raison de la prédominance des vivres dans la contribution fournie par les Etats-Unis, la modalité « argent & coupons » (C&V) n'a représenté, en 2015, que 20% de l'assistance reçue par les bénéficiaires contre 41% programmé.

## **2. Constats de l'évaluation**

### **2.1 Question 1 : pertinence de l'opération**

#### **2.1.1 Pertinence globale de l'opération<sup>66</sup>**

33. Globalement, la conception de l'IPSR 200713 est pertinente. En premier lieu, lors de sa formulation, l'opération a ciblé correctement, tant sur le plan géographique que socio-économique, les individus les plus vulnérables à l'insécurité alimentaire et à la malnutrition. Lors de la première année de mise en œuvre, objet de la présente évaluation, le ciblage a présenté plusieurs points faibles notamment en ce qui concerne les activités AAC / réfugiés et AAC / saisonnière<sup>67</sup>.

34. La logique d'intervention de l'IPSR est en phase avec les politiques sectorielles concernées du gouvernement tchadien : i) le traitement de l'insécurité

<sup>64</sup> L'essentiel (7 millions sur 8 millions USD) de la contribution du Tchad enregistrée dans le système financier du PAM correspond en fait à une contribution de la Banque mondiale.

<sup>65</sup> Dans plusieurs régions du pays, notamment le nord-est où se trouvent les camps de réfugiés soudanais, qui sont inondées en saison des pluies, il est nécessaire de prépositionner les vivres. De plus, les vivres en provenance du marché international ne peuvent être acheminés que par le corridor du Cameroun, qui est engorgé.

<sup>66</sup> Cette section analyse la pertinence de la conception générale de l'opération, telle qu'elle ressort du document de projet.

<sup>67</sup> Voir ci-dessous les sections 2.1.2 et 2.1.3.

alimentaire conjoncturelle s'inscrit dans les dispositifs nationaux de diagnostic et de coordination des réponses<sup>68</sup> ; ii) la lutte contre la malnutrition aigüe est conforme aux orientations de la politique nationale ; iii) en matière d'assistance aux réfugiés et rapatriés, le PAM et le Gouvernement partagent la préoccupation d'une plus grande autonomisation et iv) l'importance accordée au renforcement de la résilience des ménages vulnérables est conforme aux orientations de la Stratégie nationale de protection sociale (SNPS) et aux Priorités résilience pays (PRP, initiative AGIR).

35. L'IPSR est également bien aligné, dans sa conception, sur les politiques et stratégies du PAM (voir section 2.1.3), notamment à travers la priorité donnée au renforcement de la résilience, l'attention portée à l'égalité entre les hommes et les femmes et la vigilance vis-à-vis de la protection des plus vulnérables dans l'exécution des activités.
36. Concernant les modalités d'assistance, l'IPSR entendait augmenter la part des C&V ce qui est réaliste au regard de la fluidité des marchés dans la plupart des zones. Par ailleurs, l'IPSR prévoyait, et a réalisé, une augmentation du volume d'achats locaux<sup>69</sup>, ce qui est pertinent compte tenu de l'existence au Tchad de zones structurellement excédentaires. Cependant, en raison de la faible proportion des contributions en cash, le poids des transferts sous forme de C&V et celui des achats locaux n'ont pas été aussi importants que prévus.
37. Le renforcement des capacités nationales est annoncé dans le document de projet (paragraphe 34) en mentionnant le SISAAP et le CASAGS<sup>70</sup>, mais le cadre logique de l'opération ne contient pas d'effet direct, ni d'activité dans ce domaine, ce qui affaiblit la portée de cette préoccupation<sup>71</sup>.

## **2.1.2 Pertinence de chaque activité<sup>72</sup>**

### **2.1.2.1 Pertinence de l'activité AAC / réfugiés et rapatriés**

#### **Adéquation aux besoins des bénéficiaires**

38. Un processus de différenciation des rations pertinent dans son principe<sup>73</sup>. En 2015, le PAM a lancé un processus de différenciation des rations dans les camps de réfugiés<sup>74</sup> dans l'objectif d'une transition de l'assistance classique généralisée vers une nouvelle approche basée sur le degré de vulnérabilité socio-économique des réfugiés. Le principe consiste à différencier la ration allouée aux réfugiés en fonction de leur niveau de richesse (voir ci-dessous, encadré 1). D'un commun accord avec le HCR, il était prévu, concernant les ménages moyens et nantis, d'accompagner la diminution des rations par des actions d'autonomisation. Sur

---

<sup>68</sup> Même si en matière de plan de réponse, il est constaté certaines divergences avec les priorités retenues par le Gouvernement. Voir ci-dessous, section 2.1.3.

<sup>69</sup> La part des achats locaux demeure néanmoins modeste (5%) ; voir détails en section 2.3.2.4.

<sup>70</sup> SISAAP = Système d'information sur la sécurité alimentaire et d'alerte précoce ; CASAGC = Comité d'action pour la sécurité alimentaire et la gestion des crises alimentaires.

<sup>71</sup> Il est à noter que le SPR 2015 contient quelques indicateurs de produits relatifs au renforcement des capacités (en lien avec l'OS 1 et l'OS3), mais ceux-ci ne sont pas analysés dans le document.

<sup>72</sup> Cette section analyse la pertinence successivement pour chaque activité de l'IPSR, chacune d'elle constituant des volets relativement indépendants de l'opération. La section 3.1 « conclusions » présente une analyse de la pertinence transversale aux différentes activités, en proposant une synthèse des réponses aux sous-questions qui structurent la question 1.

<sup>73</sup> Ce processus est également appelé « ciblage » ; il nous semble plus correct de parler de différenciation des rations, car le PAM continue à cibler tous les réfugiés mais en différenciant le niveau de son assistance en fonction de la situation des bénéficiaires.

<sup>74</sup> Nous distinguons 3 catégories de camps aux problématiques différentes : i) les camps du Nord-Est (réfugiés soudanais) : Oure Cassoni (SB d'Amjarass), Am Naback Iridimi et Touloum (SB d'Iriba), Milé et Kounoungou (SB de Guereda), Farchana, Gaga, Bredjing et Treguine (SB de Farchana) ; les camps de l'Est (réfugiés soudanais) : Djabal et Kerfi (SB de Goz Beida), Goz Amir (SB de Koukou) ; iii) les camps du Sud (réfugiés de RCA) : Moyo (SB d'Haraze), Belom (SB de Mao), Dosseye, Gondje, Amboko et Doholo (SB de Goré).

ces bases, le processus de différenciation des rations est conforme avec l'effet attendu de l'AAC / réfugiés, à savoir la stabilisation ou l'amélioration de la consommation alimentaire des ménages ciblés (effet 1.2).

### **Encadré 1 : Evolution des rations dans les camps de réfugiés de 2014 à 2016<sup>75</sup>**

Avril 2014 : pour tous les camps, la ration est diminuée et passe à 882 kcal/j/personne soit 42% d'une ration normale (fixée à 2.100 kcal).

Septembre 2014 : dans tous les camps, la ration est remontée à 1 161 kcal/j/personne, soit 56% d'une ration normale<sup>76</sup>.

Février 2015 : Après réalisation, dans tous les camps, d'enquêtes sur les niveaux de richesse des réfugiés, mise en place d'une différenciation des rations dans 9 camps sur 19<sup>77</sup> sur la base suivante : très pauvres = 1 901 kcal (90% d'une ration normale) ; pauvres = 1 563 kcal (74%) ; moyens = 1 043 kcal (50%) ; nantis = 468 kcal (23%). Dans les camps où la différenciation n'est pas appliquée, la ration unique reste à 56% d'une ration normale.

Avril 2015 : Diminution des rations dans tous les camps du fait de contraintes de ressources. Dans les camps où la différenciation est appliquée, les nouvelles rations sont : très pauvres = 1 803 kcal (86%) ; pauvres = 1 048 kcal (50%) ; moyens = 881 kcal (42%) ; nantis = 714 kcal (34%). La moyenne pondérée de ces nouvelles rations correspond à 65% d'une ration normale. Dans les autres camps, la ration unique revient au niveau d'avril 2014, soit 42% d'une ration normale<sup>78</sup>.

Mai 2016<sup>79</sup> :

- pour les 6 camps du sud (avec différenciation) : maintien des rations au même niveau, mais distributions un mois sur deux.

- pour les 3 camps de l'est (avec différenciation) : maintien des rations en place depuis avril 2015 (excepté le Supercereal), soit en moyenne 65% d'une ration normale.

- pour les 10 camps du nord-est (sans différenciation) : pour les 4 camps relevant du SB de Farchana, légère diminution de la ration, qui passe de 42 à 39% d'une ration normale ; pour ceux relevant des SB d'Amdjarass, Iriba et Guereda, distribution d'une ration équivalente à 69% d'une ration normale durant la période de soudure (juin, juillet et août), puis retour au taux de 42%.

39. Un déroulement du processus de différenciation des rations défavorable aux camps situés dans les zones les plus difficiles. En 2015, la différenciation des rations a été mise en œuvre dans les camps du sud et de l'est ; cette option était pertinente puisque ces camps sont situés dans des zones où les réfugiés peuvent saisir des opportunités d'autonomisation<sup>80</sup>. En revanche, le résultat du processus, en termes de niveaux des rations dans les camps avec différenciation (en moyenne, 65% d'une ration normale) et dans ceux sans différenciation (42%) n'est pas cohérent avec les contextes socio-économiques des différents camps. En effet, les enquêtes sur les niveaux de richesse des réfugiés ont donné des résultats différents de ceux qui avaient été escomptés par le Bureau Pays en termes d'effectifs par catégorie socio-économique<sup>81</sup>. Face à ces résultats, le PAM n'a pas

<sup>75</sup> L'évolution des rations allouées aux réfugiés est présentée ici (dans le cadre de l'analyse de la pertinence), car elle correspond à des options stratégiques pour l'activité AAC / réfugiés.

<sup>76</sup> Source pour avril et septembre 2014 : lettre de la représentante du PAM au Tchad à la représentante du HCR, 10 septembre 2014.

<sup>77</sup> Ces 9 camps sont les 3 camps de l'Est et les 6 camps du Sud.

<sup>78</sup> Source pour février et avril 2015 : lettre de la représentante du PAM au Tchad au représentant du HCR, 7 avril 2015

<sup>79</sup> Source : lettre de la représentante du PAM au Tchad au représentant du HCR, 15 avril 2016.

<sup>80</sup> Pour autant que certaines conditions soient remplies ; voir en section 2.2.1.2, l'analyse de la durabilité et de l'impact de l'AAC / réfugiés.

<sup>81</sup> L'hypothèse du BP était que les très pauvres représenteraient 25% de l'effectif des ménages et les pauvres 50%. Les enquêtes ont abouti à un résultat exactement inverse : 50% de ménages très pauvres et 28% de pauvres. Voir annexe 8-a.

pu continuer le processus de différenciation des rations pour les camps du nord-est. Ces camps ont donc vu le maintien des rations au niveau qui était en vigueur durant les mois précédents (42%). Finalement, les camps sans différenciation sont ceux du nord-est où les rations sont restées les plus basses alors que les opportunités économiques en dehors de l'assistance du PAM sont quasiment nulles. Finalement, le niveau moyen des rations allouées dans les camps avec différenciation semble trop élevé, compte tenu de la forte contrainte sur les financements, d'une part, et des conditions particulièrement difficiles dans lesquelles vivent les réfugiés des camps du nord-est, d'autre part. Depuis avril 2015, les réfugiés des camps du nord-est subissent en quelque sorte une « double peine ».

**40. Des interrogations à propos de la méthodologie de catégorisation des ménages.**

Dans deux camps (Goz Amir et Belom), la catégorisation des ménages selon leur niveau de richesse a été réalisée en utilisant la méthode Household Economy Analysis (HEA). Dans les autres camps, en raison du coût et du temps nécessaires à une étude HEA, il a été utilisé une méthode simplifiée, l'enquête multisectorielle de vulnérabilité (EMV). Sur base des avis recueillis au cours de la présente évaluation, l'emploi de ces deux méthodes présente deux limites : d'une part, la focalisation sur les systèmes d'activité dominants (par exemple : élevage ou agriculture), qui ne permet pas de prendre en compte la diversité des profils et des projets (dimension importante dans une perspective d'autonomisation) des réfugiés ; d'autre part, la difficulté à intégrer les variations conjoncturelles de la vulnérabilité, dans la mesure où les enquêtes ne sont pas reconduites chaque année<sup>82</sup>.

**41. Une pertinence modérée des modalités de distribution.** La distribution des vivres comme modalité unique d'assistance alimentaires dans tous les camps de réfugiés est peu pertinente ; dans les camps du sud et de l'est, où les marchés fonctionnent de manière correcte, une assistance sous forme de C&V serait plus appropriée<sup>83</sup>. La modalité C&V a d'ailleurs été utilisée dans l'assistance aux rapatriés tchadiens de RCA, accueillis sur différents sites dans le sud du pays. La prépondérance des distributions de vivres (par rapport à d'autres modalités) s'explique par le fait que l'assistance aux réfugiés est financée essentiellement par une contribution en nature des Etats-Unis.

## **Complémentarité avec d'autres programmes**

**42. Un cadre stratégique de partenariat PAM – HCR – Gouvernement qui tarde à être finalisé.** En plus d'une stratégie commune élaborée au niveau des sièges<sup>84</sup>, le PAM et le HCR sont, à l'instar des autres agences des Nations unies, impliqués dans la préparation du cadre stratégique que représente l'UNDAF, en cours de finalisation pour la période 2016-2020. Ils sont également engagés, en collaboration étroite, avec le gouvernement tchadien, dans la préparation d'un programme conjoint visant à faciliter la transition vers l'autonomisation des réfugiés pour la période 2015-2020 (voir ci-dessous)<sup>85</sup>. Une évaluation PAM-HCR

---

<sup>82</sup> Ces variations peuvent être importantes pour les réfugiés ayant une activité de production agricole.

<sup>83</sup> Voir : PAM, Stratégie C&V pour l'intervention dans les camps de réfugiés et retournés au Sud et à l'Est du Tchad 2015/2016, septembre 2015, 32 p.

<sup>84</sup> Cf. : UNHCR, WFP. Joint Strategy. Enhancing Self-Reliance in Food Security and Nutrition in Protracted Refugee Situations. Version provisoire, juin 2016.

<sup>85</sup> Bien que cette stratégie ne soit pas encore finalisée, quelques opérations conjointes PAM-HCR en faveur de l'autonomisation des réfugiés sont mises en œuvre, comme à Belom en faveur de 1.200 ménages réfugiés et de la population hôte (opération démarrée en septembre 2015).

réalisée en 2012 recommandait déjà la préparation et la mise en œuvre d'un tel programme conjoint<sup>86</sup>.

43. Sur le terrain, des relations fonctionnelles entre agences des Nations unies, mais aux synergies limitées. Dans les camps de réfugiés, les relations entre les agences des Nations unies (PAM, HCR, UNICEF, FAO) sont fonctionnelles et elles assument leurs responsabilités dans les limites de leurs mandats. Cependant, tout au moins dans les régions visitées par la présente mission d'évaluation, il manque un « dispositif conjoint » permettant i) de mesurer les effets cumulés et l'impact (en termes d'autonomisation) et ii) de faciliter les interactions entre l'assistance alimentaire différenciée du PAM et les projets « Seeds For Solutions » impulsés par le HCR, avec le soutien du Gouvernement tchadien et, dans certaines zones, l'assistance technique de la FAO<sup>87</sup>. En l'absence d'une réelle assise stratégique commune, le PAM et le HCR, principaux acteurs de l'assistance aux réfugiés, connaissent des difficultés de positionnement qu'ils s'efforcent de surmonter par une mise en œuvre pragmatique et indépendantes de leurs activités sur la base de leurs mandats respectifs. Les autorités et services administratifs rencontrés au niveau national et local regrettent le caractère limité des synergies et coopérations entre agences des Nations unies, d'une part, et entre celles-ci et les services étatiques, d'autre part.
44. Dans les camps de l'est et du sud, l'ambition du PAM de faire de la différenciation des rations un levier en faveur de l'autonomisation des réfugiés / rapatriés se heurte à plusieurs contraintes. En premier lieu, le PAM n'a pas le lead en matière d'appui à l'autonomisation et la coordination entre agences des Nations unies s'avère insuffisante (voir paragraphe précédent). D'autre part, il existe des insuffisances notoires dans la politique du gouvernement, notamment en matière de reconnaissance des droits des réfugiés (accès au foncier<sup>88</sup>, sécurité des personnes, ...) et de positionnement proactif en tant que chef de file dans la définition des orientations de long terme en matière d'accueil des réfugiés et rapatriés.
45. Dans les camps du nord-est, les perspectives d'autonomisation des réfugiés sont extrêmement réduites. Dans le Wadi Fira et l'Ennedi, régions qui accueillent 108 000 réfugiés soudanais<sup>89</sup>, les potentiels de développement agricoles et d'élevage sont très faibles du fait des conditions agro climatiques défavorables. Par conséquent les possibilités d'autonomisation sont très limitées, voire quasi inexistantes. Une femme réfugiée rencontrée au camp d'Iridimi (Wadi Fira) au cours de la présente évaluation a résumé ainsi la situation : « *Vu qu'il est difficile de subvenir à nos besoins même pour les soit disant riches, parce que les opportunités de développement d'une activité économiques sont difficile, alors le PAM et le HRC doivent choisir une de trois solutions pour nous ; 1) nous donner une ration complète comme auparavant ; 2) nous relocaliser dans une autre région ou un autre pays, où nous pourrions travailler et cultiver ; 3) nous rapatrier au Soudan en assurant notre sécurité contre les milices Djandjawid* ».

## **Contribution aux objectifs du gouvernement**

---

<sup>86</sup> PAM et UNHCR, Contribution de l'assistance alimentaire aux solutions durables dans le contexte des réfugiés de longue durée : impact et rôle au Tchad Rapport d'évaluation, Décembre 2012.

<sup>87</sup> C'est le cas au Wadi Fira.

<sup>88</sup> La question de la sécurisation foncière n'est pas spécifique aux réfugiés ; elle concerne l'ensemble des acteurs ruraux.

<sup>89</sup> Effectifs des 5 camps concernés après le recensement biométrique de novembre 2015.

46. Préparation d'un programme conjoint Gouvernement du Tchad – HCR – PAM en faveur de l'autonomisation des réfugiés et des populations hôtes<sup>90</sup>. Ce programme, basé sur une approche plus holistique, prévoit de concentrer les interventions en faveur des deux communautés dans les domaines suivants : mobilité et accès aux opportunités socioéconomiques (y compris la terre) ; renforcement de la coexistence pacifique ; facilitation de l'accès autonome aux services et satisfaction des besoins de base; renforcement durable des moyens d'existence. Il devra se traduire par la mutualisation des efforts de différentes organisations, notamment le HCR, le PAM, la FAO et la CNARR.
47. Elaboration par le Gouvernement d'un Plan<sup>91</sup> spécifique aux populations rapatriées de Centrafrique. Parmi les mesures d'assistance et d'accompagnement prévus par ce plan, figure l'assistance alimentaire (en vivres ou en coupons) qui relève du mandat du PAM. Le plan prévoit de revoir les distributions alimentaires à la baisse en fonction du nombre de bénéficiaires restant dans les sites. Ces activités d'assistance sont déjà mise œuvre dans le cadre de l'IPSR dans les sites où sont accueillis les rapatriés tchadiens, ceci avec un certain succès notamment dans la zone de Goré où, en plus de l'assistance alimentaires aux rapatriés, des activités type AAA ont été développées en faveurs des rapatriés mais également des populations hôtes.

### **2.1.2.2 Pertinence de l'activité prise en charge intégrée de la malnutrition aigüe modérée (PCIMAM)**

#### **Adéquation entre les activités et l'effet attendu**

48. Une trop faible place accordée aux activités de prévention. La prise en charge de la malnutrition aigüe ne peut stabiliser ou réduire la dénutrition chez les enfants âgés de 6 à 59 mois et les FEFA (ED1.1) si elle n'est pas associée à des activités de prévention, basées sur une prise en compte des principaux facteurs de la malnutrition.
49. En termes de prévention de la malnutrition, l'IPSR prévoyait : 1) une intervention saisonnière (SAG) visant à réduire le pic de malnutrition aigüe pendant la soudure ; cette activité ne permet pas d'agir sur les causes structurelles de la malnutrition et n'adresse que partiellement la question de la saisonnalité de la malnutrition (voir § 18) ; 2) la prévention de la malnutrition chronique à travers des distributions, durant une période de 6 mois, destinées aux enfants 6-23 mois dans les camps de réfugiés (Nutributter) et parmi les populations locales (Plumpy'Doz) ; la pertinence de ces distributions est affaiblie par le manque d'analyse des facteurs causaux des prévalences élevées de malnutrition chronique constatées au sein des populations ciblées ; faute de ressources, ces distributions n'ont pas été mises en œuvre jusqu'à présent dans le cadre de l'IPSR.
50. Centré sur une « approche produit », correspondant au savoir-faire traditionnel du PAM, l'IPSR ne contient pas d'actions visant le changement de comportement (alors que les enjeux sont énormes en matière, par exemple, de promotion de l'allaitement maternel ou des pratiques d'hygiène), ni de collaborations stratégiques pour adresser la dimension multisectorielle de la malnutrition<sup>92</sup>.

---

<sup>90</sup> Programme conjoint pour l'autosuffisance des réfugiés et des populations hôtes, PAM, CNARR, HCR, 2015/2020, draft, juillet 2015.

<sup>91</sup> Plan de Réponse globale en Faveur des retournées tchadiens de la république centrafricaine. Phase II Réinsertion socio-économique, 2015-2020. Ministère du Plan, octobre 2015.

<sup>92</sup> L'absence de stratégie nationale pour l'alimentation du nourrisson et du jeune enfant (ANJE) ne facilite pas la mobilisation des acteurs pour la prévention de la malnutrition.

L'intervention ne prévoit pas d'analyses de la diversité des profils nutritionnels révélés par les enquêtes, analyses qui pourraient être à la base de stratégies de prévention adaptée à chaque contexte, en particulier dans les camps de réfugiés.

### **Adéquation du ciblage et des modalités d'intervention**

51. Un ciblage géographique et individuel adéquat, malgré quelques limites. L'IPSR prévoit l'appui à la prise en charge des FEFA et des enfants MAM dans les régions de la bande sahélienne où les taux de MAG dépassent le seuil de 10%. Cependant, la PCIMAM est mise en place dans les Unités de nutrition supplémentaire (UNS) rattachées à des centres de santé (CS) jugés en capacité d'accueillir le programme. L'accès à la prise en charge dépend donc fortement de la couverture sanitaire. Par ailleurs, les aires sanitaires non couvertes sont potentiellement celles où la malnutrition est la plus élevée. Dans les camps de réfugiés, depuis 2013, le PAM ne couvre plus le traitement des FEFA MAM en raison des faibles prévalences. En revanche, il maintient une prise en charge des enfants MAM de 6-59 mois dans l'ensemble des camps quelle que soit la prévalence de la MAG. La pertinence de ce choix, qui s'éloigne des recommandations du *Global Nutrition Cluster*<sup>93</sup>, est discutable. Pour l'ensemble des interventions de prise en charge, l'identification des bénéficiaires repose sur des critères d'admission clairement définis dans le protocole PCIMA, qui, dans la pratique, ne sont pas toujours respectés.
52. Des intrants adaptés au traitement. Les produits (PlumpySup pour les enfants de 6-59 mois et le SuperCereal (SC) avec sucre et huile pour les FEFA) sont adaptés aux besoins des populations. Cependant, en 2015, face à des difficultés d'approvisionnement en PlumpySup :
- le PAM a distribué les lots de PlumpySup disponibles en priorité dans les camps. Ceci semble pertinent car l'accès parfois difficile au combustible peut contraindre la préparation de bouillies dans les camps ;
  - la prise en charge des enfants a dû être conduite avec un mélange (SC, huile et sucre), ce qui n'est pas optimal, puis avec du SC+, qui est tout aussi adapté que le PlumpySup au traitement des enfants. Selon certains partenaires, le SC+ serait moins apprécié des mères.
53. Un appui aux volontaires et aux accompagnants pertinent, mais des modalités perfectibles. L'IPSR finance la motivation de quatre volontaires par UNS dédiés à la PCIMAM. Cela permet de faire face à la surcharge d'activités liée à la PCIMAM dans des CS en manque de ressources humaines. Malgré des niveaux d'implication variables, l'allocation mensuelle allouée aux volontaires est standardisée. Le transfert monétaire (2 USD / jour), prévu dans le document de projet et souhaité par les volontaires, n'a pas été mis en place. Les volontaires rencontrés durant la présente évaluation considèrent que la « motivation » à base de vivres est insuffisante compte tenu notamment de leur travail à temps plein au sein des UNS.
54. La livraison de vivres pour les repas des accompagnants dans les unités de nutrition thérapeutiques (UNT) est une activité pertinente, car elle facilite le référencement des enfants vers les UNT et limite les abandons en cours de traitement. Cependant, le sorgho, principale céréale distribuée, est peu apprécié

---

<sup>93</sup> En cas de MAM, la prévalence de la MAG est considérée comme élevée lorsque la prévalence est supérieure à 15%, moyenne lorsqu'entre 8-15% et faible lorsqu'inférieure à 8%. Avec une prévalence faible, quel que soit le niveau de risque, le traitement n'est pas préconisé. La PCIMAM est assurée dans les camps où la prévalence est inférieure à 8% comme Tréguine, Farchana ou Breiging. Voir en annexe 5-c.

dans certains sites car il ne rentre pas dans les habitudes alimentaires locales et impose une étape de transformation parfois délicate à réaliser.

### **Degré de complémentarité avec d'autres programmes**

55. Dans les camps de réfugiés, la prise en charge des enfants MAM s'inscrit dans un ensemble d'interventions coordonnées par le HCR. Celles-ci permettent d'assurer l'accès des réfugiés à des services de base (santé, eau potable) contribuant à prévenir la malnutrition. Des dépistages actifs sont régulièrement organisés, la prise en charge intégrée de la malnutrition aiguë sévère (PCIMAS) est assurée et les enfants de 6-23 mois bénéficient à titre préventif d'un supplément nutritionnel prévu par l'IPSR mais finalement géré par le HCR.
56. Dans toutes les zones d'intervention, une complémentarité pour les actions curatives. Les activités PCIMAM sont fortement connectées aux activités de prise en charge i) de la MAS dans les unités de nutrition ambulatoires (UNA), appuyées par l'UNICEF, par ECHO et des ONG internationales et ii) de la MAS avec complication médicale dans les UNT, (ECHO, ONG, UNICEF, OMS). La PCIMAM bénéficie des moyens déployés par ces différents acteurs (dépistage actif, ressources humaines, matériel, infrastructures, formation, ...).
57. Les différents acteurs de la PCIMA s'efforcent de coordonner leurs activités, mais l'utilisation des ressources n'est pas optimale. La PCIMA mobilise l'essentiel de l'activité des clusters nutrition au niveau national et en région<sup>94</sup>. Les différents acteurs recherchent une cohérence en termes de ciblage géographique, de critères d'admission et de décharge. En revanche, l'optimisation de l'utilisation des ressources est affaiblie par i) la coexistence de deux systèmes parallèles (MAS et MAM) pour l'approvisionnement en intrants ainsi que pour la collecte et la transmission des données et ii) le manque de coordination entre PAM et UNICEF lors de la mise en œuvre de certaines activités<sup>95</sup>.

### **Contribution à la réalisation des objectifs du gouvernement**

58. A travers ses interventions, le PAM contribue à renforcer la prise en compte de la nutrition dans les politiques du gouvernement tchadien. Les acteurs impliqués dans la nutrition au niveau central considèrent que le gouvernement prend mieux en compte les enjeux de nutrition. En témoigne son engagement dans le mouvement SUN et l'initiative REACH (à laquelle le PAM participe avec la FAO, l'OMS, l'UNICEF et l'UNFPA), l'élaboration de la PNNA et du PAINA mais également plus récemment la tenue d'un forum national sur la nutrition auquel les partenaires ont contribué mais qui a été largement financé par l'Etat tchadien.
59. Les activités menées dans le cadre de l'IPSR respectent le protocole national de PCIMA validé en 2014<sup>96</sup> et s'intègrent dans la PNNA et dans le Plan d'action intersectoriel pour la nutrition et l'alimentation (PAINA).

### **2.1.2.3 Pertinence des activités supplémentation alimentaire généralisée (SAG) et assistance alimentaire ciblée (AAC) saisonnière**

60. Ces deux activités sont analysées ensemble, car elles concourent au même objectif stratégique (« *Soutenir ou rétablir la sécurité alimentaire et la nutrition* »),

---

<sup>94</sup> Ce focus sur la PCIMA décourage la participation des acteurs engagés sur des actions de prévention n'intervenant pas dans la PCIMA.

<sup>95</sup> Par exemple, l'UNICEF et le PAM n'ont pas regroupé leurs formations au nouveau protocole de PCIMA. Cela a conduit les RCS à quitter deux fois leurs CS : pour la formation à la PCIMAM et pour celle portant sur la PCIMAS.

<sup>96</sup> Ce protocole exclut la possibilité d'utiliser le SuperCereal (SC) avec sucre et huile pour la PCIMAM des 6-59 mois. Cette pratique, tolérée jusque-là, ne pourra plus être un recours en cas de tension sur les autres intrants.

visent les mêmes catégories de ménages et sont étroitement complémentaires en termes d'effets recherchés (en particulier, éviter la consommation par d'autres membres de la famille des suppléments alimentaires destinés aux jeunes enfants et aux FEFA). Selon certains travaux de recherche<sup>97</sup>, le couplage de la SAG avec l'AAC amplifie les impacts en termes de prévention de la malnutrition aiguë.

### **Adéquation de l'AAC / saisonnière aux besoins des populations**

61. Des outils de diagnostic pertinents, mais utilisés de manière variable pour préparer la réponse. Les enquêtes de sécurité alimentaire (ENSA et EFSA) fournissent des analyses pertinentes à l'échelle des départements sur lesquelles s'appuie l'ensemble des acteurs. Elles alimentent les analyses du Cadre Harmonisé qui fait référence pour la préparation du plan de réponse du Gouvernement et pour le diagnostic de sécurité alimentaire régional (CILSS). Le PAM et le cluster sécurité alimentaire se basent davantage sur les résultats de l'ENSA et de l'EFSA que sur les analyses du Cadre Harmonisé, ce qui concourt à des plans de réponse d'ampleurs divergentes (cf. § 67 et 68).
62. Une programmation révisée à plusieurs reprises et s'écartant des besoins des populations. En 2015, la programmation de l'activité AAC / saisonnière du PAM ciblait les zones les plus à risque d'insécurité alimentaire et prévoyait d'atteindre 425 000 personnes<sup>98</sup>, dont la moitié bénéficierait de C&V. Un faisceau de facteurs (voir sections 2.1.1. et 2.2.1.) a contraint le BP à revoir cette planification initiale à la baisse : i) en avril 2015, une proposition d'intervention du PAM, acceptée par ECHO, prévoyait de toucher plus de 150 000 personnes réparties sur 3 régions : Batha, Guéra et Wadi Fira ; en mai, le BP a fait appel aux ONG partenaires pour formuler des propositions de distribution de vivres à hauteur de 1 671,5 MT (soit une demi-ration pour 3 mois) en faveur de 63 000 bénéficiaires situés dans 5 régions<sup>99</sup>. Les populations des régions impactées par la crise du Lac (Kanem, Lac, et BEG) ont bénéficié d'un programme AAC financé en partie par l'EMOP 200777, incluant une assistance en ration complète pour les zones où l'insécurité alimentaire était la plus élevée<sup>100</sup>.
63. Un renoncement au C&V et un recours adéquat à la méthode HEA. Malgré les études de marché, qui concluaient à la faisabilité d'opérations de C&V dans certaines zones, et l'engagement pris vis-à-vis d'ECHO<sup>101</sup>, le PAM n'a finalement mis en œuvre que des distributions de vivres en raison d'un manque de ressources monétaires dans le financement de l'IPSR. Les critères et les processus de sélection socio-économique des ménages pauvres et très pauvres bénéficiaires ont reposé sur la méthode HEA, reconnue par tous les acteurs des interventions humanitaires.

### **Adéquation de la SAG aux besoins des populations**

64. Un couplage adéquat de la SAG avec l'AAC. Les SAG conduites sous l'IPSR concernent les enfants de 6-23 mois des ménages assistés par l'AAC (dans le cadre de l'EMOP 200777) dans les régions du Lac, du Kanem et du BEG, mais également des ménages assistés dans d'autres régions (Wadi Fira et Batha) par

---

<sup>97</sup> Epicentre, 2013 ; Langendorf, 2014.

<sup>98</sup> Source : base de données M&E

<sup>99</sup> Batha, Guéra et Wadi Fira, Sila et Ouaddai. Source : communication écrite de l'unité Programme, non datée.

<sup>100</sup> 86.000 bénéficiaires ciblés par l'AAC / saisonnière dans le cadre de l'EMOP 200777 : Lac = 10.500 ; Kanem = 40.500 ; BEG = 35.000. La ration complète résulte des vivres fournis par le PAM et du cash apporté par les ONG financées par ECHO.

<sup>101</sup> Le document de projet soumis à ECHO prévoyait que 50% des bénéficiaires recevraient un transfert monétaire.

des ONG financées par ECHO. La région du Guéra a été écartée des SAG, car la prévalence de la MAG y était inférieure au seuil d'urgence de 15%.

65. Un ciblage restreint aux 6-23 mois et aux FEFA des ménages ciblés par l'AAC saisonnière. Le ciblage initial des enfants 6-23 mois et les FEFA pour des opérations de prévention de la malnutrition respecte les recommandations internationales qui préconisent d'intervenir dans la fenêtre des 1000 jours<sup>102</sup>. Les acteurs rencontrés dans les zones d'intervention déplorent que l'activité SAG du PAM ne soit pas étendue à tous les enfants 6-23 mois, quel que soit le niveau de vulnérabilité économique des ménages.
66. Des intrants adaptés aux besoins. Les rations prévues pour la SAG, composées de Plumpy'Doz pour les enfants 6-23 mois et de SC-sucre-huile pour les FEFA sont adaptées à la prévention de la MAM des groupes ciblés<sup>103</sup>.

### **Complémentarité de l'AAC / saisonnière et de la SAG avec d'autres programmes**

67. Une couverture partielle des besoins et, surtout, mal coordonnée. En février 2015, le Gouvernement a présenté au CASAGC (Comité d'Action sur la Sécurité Alimentaire et la Gestion des Crises) un plan de réponse à l'insécurité alimentaire. Ce plan, basé sur les résultats des analyses du Cadre Harmonisé, définit une assistance alimentaire de près de 26 000 T de céréales sèches en faveur des populations en phases « de crise et d'urgence » estimées à 654 000 personnes, dont près de 70 % en zone sahélienne.
68. A la même période, la coordination humanitaire a finalisé, à partir des analyses du cluster sécurité alimentaire, un plan de réponse pour l'année 2015. Ce plan prévoyait d'assister, durant la période de soudure, 706 250 personnes par des distributions de vivres ou de coupons dans les départements où la prévalence de l'insécurité alimentaire est supérieure à 30%<sup>104</sup>. Par la suite, les organisations membres du cluster se sont engagées à fournir une assistance alimentaire destinée à 635 000 personnes, réparties sur 6 régions de la zone sahélienne<sup>105</sup>. Si ces engagements sont proches des objectifs fixés par les plans de réponse du Gouvernement<sup>106</sup> et de la coordination humanitaire, ils correspondent à moins de 50 % de la population en insécurité alimentaire modérée et sévère de ces régions<sup>107</sup>. De plus, la répartition géographique de ces engagements est loin d'être optimale : dans certaines régions (Batha, Ouaddaï et Lac), les engagements correspondaient à seulement 30% de la population en insécurité alimentaire alors que ce taux était proche de 100 % au BEG et au Kanem.
69. Des critères divergents de ciblage selon les acteurs. Les interventions d'assistance saisonnière conduites par les ONG financées par ECHO incluent des critères de ciblage additionnels aux critères HEA: seuls les ménages pauvres et très pauvres incluant des FEFA ou des enfants de moins de 5 ans sont éligibles. En revanche, ECHO n'inclut pas les FEFA parmi les bénéficiaires de la SAG, qui se limite aux enfants 6-23 mois. Ce critère s'applique aux activités SAG du PAM financées par ECHO.

<sup>102</sup> Les 1 000 jours compris entre la conception et les 2 ans de l'enfant.

<sup>103</sup> Source : Global nutrition Cluster – MAM Task Force. Outil décisionnel MAM.

<sup>104</sup> Ces départements se trouvent dans 8 régions : Kanem, Lac, BEG, Batha, Guéra, Wadi Fira, Ouaddaï et Sila.

<sup>105</sup> Le Guéra et le Sila ne font pas partie des régions couvertes par ces engagements.

<sup>106</sup> A l'exception de la zone soudanienne non prise en compte dans le plan de réponse humanitaire.

<sup>107</sup> 1,35 million de personnes sont estimées en insécurité alimentaire modérée et sévère selon les données de l'ENSA et EFSA (source : compte rendu réunion mensuelle du cluster sécurité alimentaire du 10 juin 2015).

70. Une complémentarité recherchée avec le programme national de PCIMA. Cette complémentarité entre les interventions engagées pendant la soudure et le programme de PCIMA se traduit notamment par i) le couplage des SAG à des dépistages de la malnutrition aiguë à travers la mesure du périmètre brachial<sup>108</sup> et ii) le référencement des enfants souffrant de malnutrition aiguë vers les UNA/UNS les plus proches.

#### **2.1.2.4 Pertinence de l'activité assistance alimentaire pour la création d'actifs (AAA)**

71. Des objectifs pertinents tenant compte des besoins des populations sahéniennes et des réfugiés. Chaque année, les enquêtes de sécurité alimentaire mettent en évidence les facteurs structurels de l'insécurité alimentaire des populations rurales, en particulier la pauvreté, l'absence d'opportunités économiques et l'endettement. Depuis plus de 10 ans, la succession de crises alimentaires empêche les ménages vulnérables de reconstituer un pouvoir d'achat suffisant dans un environnement soumis aux effets des changements climatiques et dans un contexte économique morose. Dans ce contexte, les objectifs assignés à l'activité AAA, c'est-à-dire accroître la résilience des populations sahéniennes ou progresser dans l'autonomisation économique des réfugiés et rapatriés, sont pleinement justifiées. De plus, la réussite de cette activité doit permettre à moyen terme une réduction de l'assistance alimentaire ciblée, permanente (dans le cas des réfugiés) ou temporaire (dans le cas des populations hôtes de la bande sahénienne).

72. Une planification initiale ambitieuse confrontée à une réduction des ressources malgré un contexte favorable à la résilience. Si l'on considère les proportions de populations pauvres et très pauvres révélées par les enquêtes HEA au Sahel et dans les camps, les besoins à satisfaire sont très importants. La planification initiale de l'IPSR prévoyait que l'activité AAA touche 31 % des bénéficiaires de l'opération et absorbe 17 % des ressources totales. Malgré un contexte favorable au déploiement de filets sociaux (SNPS) et à la résilience (initiative AGIR), le BP a connu, au cours des dernières années, une diminution de ses ressources et leur concentration sur les opérations d'urgence. Or, la programmation de l'IPSR 200713 prévoyait une augmentation de plus de 120 % du nombre de bénéficiaires en comparaison de l'IPSR précédent<sup>109</sup>, défi de taille alors que le BP était confronté, au même moment, à un nouvel afflux de réfugiés et rapatriés de RCA.

73. Des faiblesses récurrentes dans la programmation 2015 des activités AAA. Alors que l'évaluation de l'IPSR précédent avait souligné les faiblesses du programme vivres contre actifs, le document de projet du présent IPSR a posé le concept de résilience au cœur de sa stratégie, avec une contribution forte du volet AAA et de la collaboration PAM-HCR-FAO (pour ce qui concerne la recherche de solutions durables en faveur des réfugiés). Dans ce document, la programmation de l'activité AAA intègre des éléments clés d'une approche en faveur de la résilience, parmi lesquels l'analyse à 3 niveaux<sup>110</sup>, la participation communautaire, la qualité des actifs et la collaboration avec les services techniques gouvernementaux. Bien

---

<sup>108</sup> Un dépistage actif des enfants a également été systématisé avec suivi des enfants référés auprès des UNS et UNA dans le Guéra dans le cadre de l'AAC opérée par le PAM, sans couplage avec la SAG.

<sup>109</sup> Entre 2012 et 2014, le nombre de bénéficiaires atteints chaque année par les activités « vivres contre actifs » et « vivres contre formation » s'est élevé à 37 000. La programmation de l'IPSR 200713 prévoyait 82 500 bénéficiaires de l'activité AAA par an, en moyenne pour 2015 et 2016.

<sup>110</sup> Analyse intégrée de contexte (AIC), programmation saisonnière basée sur les moyens d'existence (PSME) et planification communautaire participative (PCP).

que l'équipe pays ait réalisé en 2014 une série d'ateliers régionaux centrée sur les PSME<sup>111</sup>, l'activité AAA a été programmée pour 2015 sans que l'AIC soit finalisée et avec la réalisation d'une seule PCP. Les projets retenus ont touché les populations de 7 régions sahéliennes en plus des rapatriés de RCA (Logone oriental, Moyen Chari) sans ciblage spécifique sur des zones particulièrement vulnérables. Les projets étant portés par les partenaires, les relations que ceux-ci entretiennent avec certaines communautés jouent en faveur de leur sélection.

74. Des ouvrages adaptés aux besoins locaux, mais des règles d'accès insuffisamment clarifiées. Les activités retenues concernent des ouvrages adaptés aux besoins locaux (par exemple pour accroître la disponibilité en eau pour la production agro-pastorale en contre-saison, pour lutter contre l'ensablement ou pour faciliter les déplacements). Elles s'inscrivent généralement dans une perspective de renforcement des moyens d'existence avec création d'actifs dont les populations pourront tirer des revenus. Néanmoins, certains chantiers correspondent davantage à une approche « vivres contre travail » (réhabilitation ou constructions de classes et magasins). Certains ouvrages manquent de clarification initiale sur les objectifs<sup>112</sup> et sur les règles d'accès des usagers<sup>113</sup>.
75. Une durée trop courte pour obtenir un effet sur la résilience des bénéficiaires. Les projets AAA ont été conçus pour une durée limitée à environ trois mois pour la partie chantier à haute intensité de main d'œuvre (HIMO), étendue à une année pour l'accompagnement et la valorisation de l'actif. L'expérience montre que ces modalités ne permettent pas d'asseoir la création d'actifs durables<sup>114</sup>. De plus, la grande majorité des projets ne s'intègre pas dans un projet multisectoriel et est confiée aux ONG nationales dont les capacités sont reconnues comme étant limitées. Seule l'action menée au Kanem s'insère dans un partenariat intéressant<sup>115</sup> avec la FAO, qui développe un projet à plusieurs volets avec les communautés locales.
76. En définitive, le BP n'a pas encore développé une stratégie opérationnelle AAA qui contribue résolument à la résilience des communautés. Une note d'orientation réalisée par le Bureau Régional<sup>116</sup> présente des étapes et principes utiles pour avancer dans cette voie mais nécessite d'être précisée pour être appliquée à la situation des institutions tchadiennes. La recherche d'une stratégie commune pour l'autosuffisance des réfugiés est également restée au stade d'ébauche, sans aboutir à un programme conjoint HCR-PAM-CNARR comme cela était prévu dans le document de projet de l'IPSR.

### **2.1.3 Alignement de l'opération sur les politiques et stratégies du PAM<sup>117</sup>**

77. Une très bonne adéquation avec le Plan stratégique 2014-17 du PAM. La situation du Tchad correspond aux contextes (crises complexes dans des milieux fragiles et sensibles aux changements climatiques) auxquels le Plan stratégique 2014-2017<sup>118</sup> a l'ambition de répondre. Pour ces pays, le PAM privilégie des approches

<sup>111</sup> Activité conduite avec l'appui de l'unité « Création d'actifs / résilience » du siège.

<sup>112</sup> Ce manque de clarification apparaît dans les propositions de projet ; il est souvent le reflet d'une préparation insuffisante avec les communautés concernées.

<sup>113</sup> Exemple de la mare de Bara (Guéra) convoitée par différentes catégories d'acteurs.

<sup>114</sup> En comparaison, la stratégie du BP au Niger se base sur des projets d'une durée initiale de 3 ans avec un soutien des ménages vulnérables de 11 mois par an réparti entre des transferts conditionnels et inconditionnels.

<sup>115</sup> Reconduisant les activités de protection des wadis en partenariat avec la FAO qui existaient déjà en 2012.

<sup>116</sup> Note d'Orientation du bureau régional sur l'opérationnalisation de la résilience au Sahel

<sup>117</sup> Cette section constitue une synthèse de l'analyse plus détaillée présentée en annexe 8. Celle-ci détaille notamment l'adéquation de l'IPSR vis-à-vis des principales politiques et orientations normatives du PAM.

<sup>118</sup> « les facteurs de changement », p.6, Plan stratégique 2014-2017

dynamiques caractérisées par une réponse aux chocs associant plus étroitement secours et développement, une assistance intégrée et adaptée aux populations réfugiées ainsi qu'une importance accordée à la stabilité et au renforcement durable de la résilience<sup>119</sup>. En positionnant le PAM sur la recherche de solutions au problème de la faim, au lieu de simplement livrer des produits alimentaires, le Plan stratégique comme l'IPSR 200713 cherchent à mobiliser les compétences de nombreux acteurs (étatiques et non-étatiques) afin de nouer des partenariats favorisant une meilleure coordination et une plus grande efficacité des interventions.

78. L'IPSR 200713 décline l'ensemble de ses activités dans trois des objectifs du Plan 2014-2017<sup>120</sup>. Les contributions à la lutte contre la dénutrition et à l'amélioration de l'accès à l'éducation, qui relèvent de l'OS 4 du plan stratégique<sup>121</sup> sont restées en marge de l'IPSR ; elles sont intégrées dans le programme DEV, centré sur les activités d'appui à la restauration scolaire. La présentation du cadre logique est conforme aux instructions du « Cadre de résultats stratégiques du PAM 2014-17 » (novembre 2013).

79. Un alignement satisfaisant sur les politiques et les orientations normatives du PAM. Le document de projet de l'IPSR respecte nombre de préceptes et de directives édictés dans les politiques sectorielles et transversales de l'organisation. Les modalités opérationnelles prévues par le document de projet (niveaux des rations, types de transferts et modalités d'exécution) confortent la cohérence de l'IPSR avec les préconisations du PAM. Toutefois, les modifications ou précisions apportées lors de la programmation 2015 (notamment : choix des modalités de transfert et conception de l'activité AAA) ont affaibli cet alignement. Dans le domaine de la nutrition, l'IPSR n'est pas bien aligné avec les orientations du PAM en ce qui concerne la prévention de la malnutrition chronique.

### Synthèse de la réponse à la question 1

- |  |
|--|
| <p>a. La conception de l'IPSR est pertinente en termes de ciblage géographique et socio-économique des activités sur les individus les plus vulnérables à l'insécurité alimentaire et nutritionnelle et en termes de modalités d'intervention.</p> <p>b. Si le principe de la différenciation des rations allouées aux réfugiés en fonction de leur degré de vulnérabilité était pertinent (au regard de l'objectif d'autonomisation), la conduite du processus a abouti à des choix non pertinents (pour l'année 2015) ; en effet, les réfugiés des camps du nord-est reçoivent une ration inférieure aux autres alors qu'ils se trouvent dans un environnement offrant très peu d'opportunités économiques.</p> <p>c. La prise en charge de la malnutrition aiguë modérée (PCIMAM) laisse peu de place aux actions de prévention de la malnutrition, ce qui limite fortement la possibilité d'atteindre l'effet direct recherché (« stabiliser ou réduire la dénutrition »).</p> <p>d. La place accordée dans l'IPSR et les objectifs assignés à l'assistance alimentaire pour la création d'actifs (AAA) étaient tout à fait pertinents, compte tenu de la dimension structurelle de l'insécurité alimentaire de nombreux ménages. Cependant, cette pertinence s'est trouvée affaiblie par la brève durée des actions programmées et par des manquements dans leur conception.</p> <p>e. La logique d'intervention de l'IPSR est en phase i) avec les politiques sectorielles du gouvernement tchadien et ii) avec les politiques et stratégies du PAM. Cet alignement est plus faible en matière de prévention de la malnutrition chronique.</p> |
|--|

<sup>119</sup> Ibid.

<sup>120</sup> Voir, ci-dessus, la section 1.3 « vue d'ensemble de l'opération ».

<sup>121</sup> Réduire la dénutrition et rompre le cycle intergénérationnel de la faim.

- f. La coordination avec les autres agences des Nations unies (HCR et UNICEF, principalement) est fonctionnelle. Cependant, des marges de progrès importantes existent, particulièrement dans le domaine de la nutrition et en matière d'appui aux réfugiés.
- g. La coordination, avec le gouvernement et avec les autres PTF, de la réponse à l'insécurité alimentaire conjoncturelle 2015 n'a pas été optimale en termes de répartition géographique de l'assistance saisonnière.
- h. L'IPSR 200713 et l'EMOP 200777 (crise du Lac) ont établi des transferts croisés de ressources, bénéfiques aux deux programmes. En revanche, les synergies entre l'IPSR et le programme développement (cantines scolaires) sont très réduites.

## 2.2 Question 2 : résultats de l'opération

### 2.2.1 Résultats de l'activité assistance alimentaire ciblée (AAC) sur les réfugiés et rapatriés

#### 2.2.1.1 Efficacité de l'AAC / réfugiés

80. Nombre de bénéficiaires atteints : un effectif de réfugiés nettement supérieur à celui qui avait été planifié<sup>122</sup>. Le document de projet (finalisé en septembre 2014, après l'arrivée des derniers réfugiés de RCA) prévoyait que l'AAC concernerait 266 000 réfugiés. A l'époque, le nombre de réfugiés soudanais et centrafricains enregistrés dans les camps s'élevait à 420.000. L'hypothèse formulée lors de la conception de l'IPSR était que le recensement biométrique, programmé par le HCR, allait se traduire par une forte baisse du nombre de réfugiés effectivement présents dans les camps. Non seulement, ce recensement est intervenu plus tard que prévu (résultats publiés en novembre 2015), mais il n'a pas conduit à une baisse aussi forte qu'escomptée : le nouvel effectif de réfugiés s'élève à 344.000<sup>123</sup>, soit 29% de plus que le nombre planifié<sup>124</sup>.
81. Le document de projet (§43) s'engageait à délivrer aux réfugiés des rations complètes enrichies de SuperCereal et de sucre répondant aux besoins énergétiques, apportant les macronutriments et les micronutriments nécessaires pour une alimentation équilibrée et adaptées aux habitudes alimentaires locales. Cet objectif n'est pas atteint, ce qui nuit à l'impact nutritionnel de l'IPSR<sup>125</sup>.
82. Effets sur la sécurité alimentaire : des résultats difficiles à interpréter. Le suivi des scores de consommation alimentaire (SCA)<sup>126</sup> met en évidence une évolution positive pour les ménages de réfugiés dirigés par des femmes : entre novembre 2014 et décembre 2015, la part de ces ménages ayant un SCA pauvre a diminué de 5 points. En revanche, l'évolution est défavorable pour les ménages de réfugiés dirigés par des hommes : durant la même période, la part de ces ménages ayant un SCA pauvre augmente de 12 points. Dans le cas des rapatriés, ils se sont nettement améliorés entre mai 2014 et novembre 2015 dans les ménages dirigés par des femmes sans toutefois atteindre la valeur cible.

<sup>122</sup> Voir, au début du rapport, graphiques de la fiche d'information sur l'opération.

<sup>123</sup> Dont 283 000 réfugiés soudanais et 61 000 réfugiés centrafricains. Voir détails en annexe 8-a

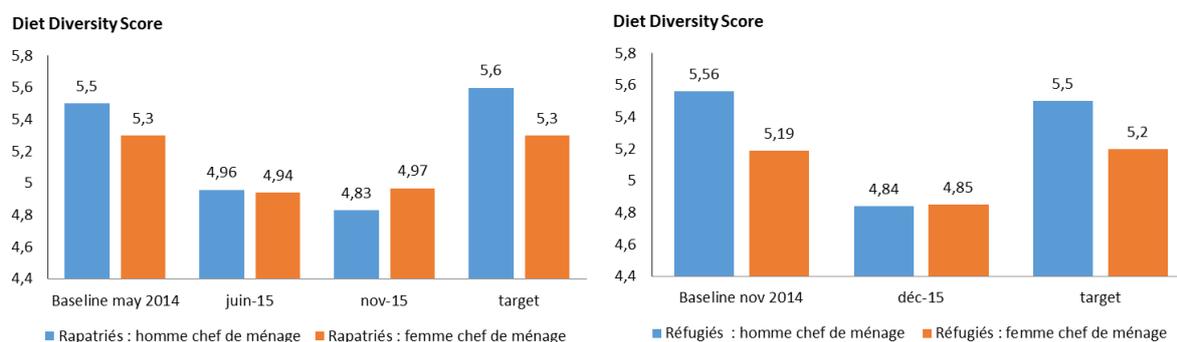
<sup>124</sup> Le SPR 2015 retient comme « effectif actuel » l'effectif avant recensement biométrique, soit 420 000 ; cela s'explique par le fait que les nouveaux effectifs n'ont été appliqués qu'à partir de novembre 2015.

<sup>125</sup> L'inscription sur l'axe 5 de la politique Nutrition du PAM implique que les distributions gratuites de vivres couvrent les besoins nutritionnels des bénéficiaires.

<sup>126</sup> Source : SPR et données du S&E

83. Concernant les scores de diversité alimentaire (SDA, voir figure 4 ci-dessous), ils se sont nettement dégradés pour tous les ménages de réfugiés entre novembre 2014 et décembre 2015. C'est également le cas pour l'ensemble des ménages de rapatriés au cours de la période mai 2014 – novembre 2015.
84. Il est difficile d'interpréter finement ces résultats car les données ne sont pas désagrégées par camp ; en particulier, les camps avec différenciation des rations ne sont pas distingués alors que les réfugiés y ont reçu en 2015 une ration plus importante que dans les autres camps<sup>127</sup>. D'autre part, l'amélioration des SCA des ménages réfugiés dirigés par une femme, alors que les SDA se dégradent pour tous les ménages, constitue un résultat paradoxal, non expliqué à l'heure actuelle<sup>128</sup>.

**Figure 11 : Score de diversité alimentaire des ménages réfugiés et rapatriés**



### 2.2.1.2 Impact et durabilité de l'AAC / réfugiés

85. Stratégies d'adaptation : des évolutions préoccupantes. Dans les camps sans différenciation des rations (qui reçoivent une ration à 42% d'une ration normale depuis avril 2014, excepté une hausse à 56% entre septembre 2014 et avril 2015), la baisse des rations a eu plusieurs conséquences négatives, en particulier<sup>129</sup> : la déscolarisation des enfants<sup>130</sup> ; l'augmentation des mariages précoces des jeunes filles et de la prostitution ; l'accroissement des abus envers les femmes réfugiées qui s'aventurent hors des camps en quête de travail ou de terres à cultiver et l'augmentation de la violence domestique au sein des familles. Dans l'ensemble des camps (avec ou sans différenciation), il est noté des cas de départs d'enseignants qui, du fait de la baisse des rations et malgré leur prime

<sup>127</sup> Selon le PDM, la situation dans les camps avec ciblage est moins bonne que dans les camps sans ciblage. Ce paradoxe pourrait s'expliquer par le fait que, dans les camps avec ciblage, les réfugiés ont tendance à noircir leur situation dans l'espoir de voir l'assistance s'accroître (information collectée à Goz Beida).

<sup>128</sup> Dans le cas des rapatriés, on observe aussi des évolutions en sens inverse des SDA et des SCA. Mais ces indicateurs saisonniers ayant été relevés à des périodes différentes (juin 2015 pour le SDA et novembre 2015 pour le SCA), il n'est pas possible de comparer leurs évolutions respectives pour appréhender les effets de l'AAC.

<sup>129</sup> Source : entretiens menés au cours de la présente évaluation. Ces propos recueillis font écho à la documentation disponible : a) Rapport de Refugees International, juillet 2015 ; b) en 2015, les rapports d'évaluation participative (AGDM) du HCR établissent un lien entre l'insuffisance des rations et l'exposition des femmes à l'exploitation et aux abus (cf. rapport AGDM des camps et villages d'installation des réfugiés de la sous-délégation UNHCR Goz Beida du 10 au 26 novembre 2015 ; rapport final AGDM de la sous-délégation UNHCR de Farchana, octobre 2015) ; c) en juillet 2014, alors que les rations avaient été réduites drastiquement, un article mis en ligne par le HCR décrit les stratégies néfastes adoptées par les réfugiés : recours au sexe de survie, augmentation de l'abandon scolaire ; exploitation et abus envers les femmes réfugiées qui s'aventurent hors des camps en quête de travail ou de terres à cultiver ; mariages précoces de jeunes filles ; augmentation du stress et de la violence domestique au sein des familles, ..... « La faim, et des choix difficiles, pour les réfugiés luttant pour leur survie en Afrique 07/14 ».

<http://www.unhcr.org/fr/news/stories/2014/7/53b2cadefe/faim-choix-difficiles-refugies-luttant-survie-afrique.html>

<sup>130</sup> La déscolarisation a été accentuée par le passage, en 2015, du cursus soudanais au cursus tchadien ; dans certains camps, ce changement a été très mal accueilli.

d'enseignants, partent chercher ailleurs une activité susceptible de mieux assurer la sécurité alimentaire de leur famille<sup>131</sup>.

86. Autonomisation des réfugiés. L'articulation entre la diminution des rations allouées aux ménages moyens et nantis et l'appui, pour ces mêmes ménages, à l'autonomisation n'a été effective que dans certains camps (Goz Beida<sup>132</sup> en particulier) et pour une partie seulement des ménages ciblés. Si cette articulation n'a été que partielle, cela est principalement dû au fait que le HCR n'est pas parvenu, faute de ressources suffisantes, à mettre en place les projets de développement (pour les réfugiés et les populations hôtes) qu'il avait planifiés.

### **2.2.1.3 Efficience de l'AAC / réfugiés**

87. A l'heure actuelle, une faible efficience du processus de différenciation des rations. L'investissement effectué par le PAM (et le HCR) dans ce processus est, pour l'instant, peu efficient au regard de l'objectif de diminution de la ration moyenne, d'amélioration de la sécurité alimentaire des plus vulnérables et de renforcement de l'autonomie des bénéficiaires.

88. Des distributions globalement efficaces. Selon les données des enquêtes BCM réalisées dans 12 camps entre juillet et novembre 2015, les distributions de vivres auprès des réfugiés se sont globalement déroulées dans de bonnes conditions. Des retards dans les livraisons ont été constatés dans 3 camps (Djabal, Dosseye et Goz-Amir). Des écarts (non quantifiés dans le rapport) entre la quantité expédiée depuis l'entrepôt du PAM et celle reçue sur le site de distribution ont été reportées à Dosseye et à Moyo. Un peu moins d'un cinquième des ménages bénéficiaires a échangé une partie des vivres reçus contre d'autres produits.

## **2.2.2 Résultats de l'activité prise en charge intégrée de la malnutrition aiguë modérée (PCIMAM)<sup>133</sup>**

### **2.2.2.1 Efficacité de la PCIMAM**

#### **Encadré 2 : Fiabilité des données relatives à la PCIMAM**

L'analyse des résultats de l'intervention PCIMAM repose en partie sur l'exploitation de données dont la fiabilité est incertaine. La faiblesse des données issues des registres d'admission dans les UNS est décrite dans des rapports antérieurs, rappelée par plusieurs interlocuteurs et confirmées par la consultation des registres effectuée lors de la présente évaluation (inclusion d'enfants MAS dans le programme, absence de signalement des abandons, taux de présence à 100% malgré des distributions irrégulières, non tenue des registres UNT, ...). Par ailleurs, des incohérences sont relevées entre les différents documents transmis par le Bureau Pays (outils de monitoring/SPR). Enfin, certains rapports d'enquêtes utilisés préviennent le lecteur des limites du document (BCM-TSFP 2015 : données incomplètes, manque de fiabilité, etc.). Des précautions doivent donc être prises dans l'interprétation des résultats présentés ici.

89. Un nombre de bénéficiaires inférieur au planifié. L'IPSR a pris en charge plus de 60 000 enfants MAM de 24-59 mois et près de 90 000 enfants MAM de 6-23 mois, soit 72% des enfants de moins de 5 ans initialement ciblés. 37 345 FEFA MAM ont été atteintes soit 187% de la cible. Ce résultat, surprenant au regard des

<sup>131</sup> Source : Daudet Adrienne, expérience pilote de ciblage dans les camps de réfugiés au Tchad, revue à mi-parcours, octobre 2015, rapport provisoire. Dans les camps avec ciblage, les enseignants sont classés parmi les nantis ou les moyens. Le changement de cursus (cf. note précédente) a probablement aussi contribué au départ des enseignants.

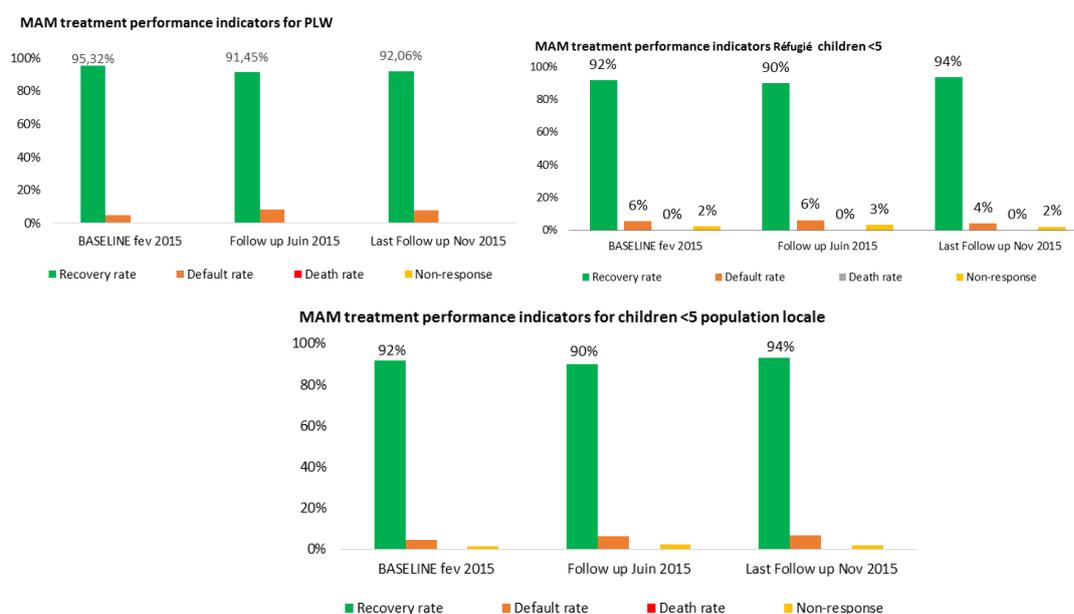
<sup>132</sup> A Goz Beida, projet « Seeds for solutions » du HCR portant sur le développement de la production agricole et de l'élevage.

<sup>133</sup> Voir également l'annexe 8-c pour une comparaison des caractéristiques de la PCIMAM dans les camps de réfugiés et dans la bande sahélienne.

fréquentes interruptions du programme, est justifié par le PAM par des niveaux d'admission supérieurs au prévisionnel et des temps de traitement plus courts que prévus. Le dépassement de la cible correspond vraisemblablement à des erreurs d'admission et/ou à des admissions fictives. L'écart entre le nombre de volontaires atteint (1 405) et planifié (7 000) relève, semble-t-il, de la prise en compte de l'individu bénéficiaire et non de son ménage (1 405x5).

90. Les indicateurs de performance avancés dans le SPR sont conformes aux normes SPHERE (voir figure 4). Les temps de récupération des enfants ne sont pas renseignés dans les rapports mais semblent s'écarter des durées moyennes habituelles de traitement (60-90 jours)<sup>134</sup>.

**Figure 12 : Indicateurs de performance de la PCIMAM**



91. La couverture du programme reste un enjeu au Sahel. L'objectif de couverture du programme PCIMAM est fixé à 50% (SPHERE / zone rurale). L'enquête de couverture<sup>135</sup> conduite au démarrage de l'IPSR dans 3 régions du Sahel l'estime à 13,1 %<sup>136</sup>. Ainsi, sur 10 enfants souffrant de MAM, près de 9 échappent à la prise en charge dans ces trois régions pourtant très investies par le PAM<sup>137</sup>. Les objectifs en termes de bénéficiaires ciblés PCIMAM étant calculés pour une couverture à 50%, une couverture quatre fois plus faible remet en question l'atteinte de 72% des enfants MAM planifiés. Le rapport Valid formule trois recommandations principales pour améliorer la couverture:

- 1) « Revoir la stratégie d'identification des cas de malnutrition » (campagnes de dépistage plus régulières, dépistage systématique lors des consultations)
- 2) « Accroître la sensibilisation communautaire sur les signes physiques de la malnutrition et sur le programme de prise en charge »

<sup>134</sup> 6 semaines (3 distributions) semblent suffire à Mondo (Kanem) pour traiter un enfant MAM ; à Touloum, l'ONG partenaire évoque au contraire des prises en charge fréquemment supérieures à 3 mois.

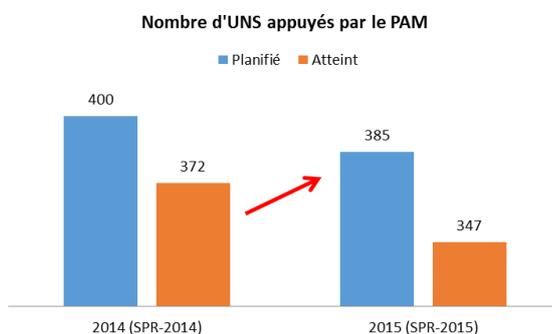
<sup>135</sup> WFP-Valid 2015 : Évaluation de la couverture du Programme de supplémentation alimentaire ciblé – Tchad, Régions Pilotes Batha, Bahr el Gazal & Kanem Décembre 2014-Janvier 2015

<sup>136</sup> Les trois régions (Kanem, BEG et le Batha) présentent des profils différents. La couverture serait meilleure dans la région du Kanem (25,6%) que dans le BEG (8,9%) et le Batha (1,70%) mais le rapport de Valid recommande, en raison de la faible taille de l'échantillon dans certaines régions, de ne parler que de faible couverture au niveau régional

<sup>137</sup> Près de la moitié des UNS (45%) appuyées par le PAM en 2015 sont situées dans ces trois régions qui distribuent plus de la moitié des volumes d'intrants destinés à la PCIMAM des enfants de moins de 59 mois.

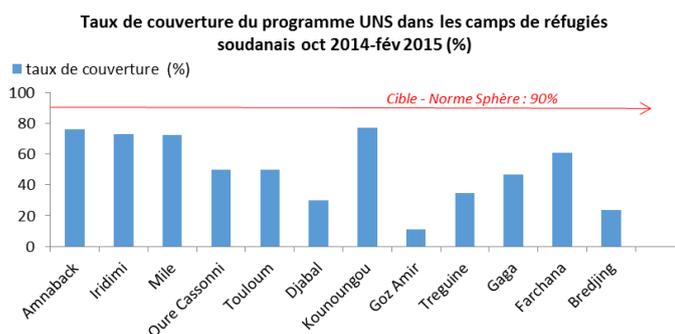
3) « Élargir la couverture du programme dans tous les centres de santé et, pour les villages les plus éloignés, voir à la possibilité de mettre sur pieds des équipes mobiles. »

**Figure 13 : Nombre d'unités de nutrition supplémentaires (UNS) appuyées par le PAM**



92. Ces recommandations ne sont que partiellement adressées par l'IPSR. En effet :  
 1) La conduite de dépistages massifs demeure tributaire d'ONG intervenant avec d'autres financements. 2) L'IPSR ne soutient pas de manière systématique les actions de sensibilisation au niveau communautaire ; en revanche, les séances d'admission et de suivi des enfants MAM s'accompagnent de séances de sensibilisation mais la participation des mères n'y est pas garantie<sup>138</sup>. 3) Le PAM prévoyait en 2015 d'appuyer de nouvelles UNS (voir figure 5) ce qui répond à une des recommandations de l'enquête de couverture. Cet objectif n'a pas été atteint<sup>139</sup>. Les activités de cliniques mobiles, également préconisées, sont conduites par des ONG partenaires du PAM pour contourner la faible couverture sanitaire. Cette activité, soutenue par le PAM, ne pourrait être mise en œuvre sans l'appui financier d'autres bailleurs (ECHO ou HCR) ; elle concerne des zones limitées mais aurait permis d'assurer le traitement de 5% des enfants MAM pris en charge par l'IPSR<sup>140</sup>.

**Figure 14 : Taux de couverture du programme PCIMAM dans les camps de réfugiés soudanais**



93. La couverture de la PCIMAM dans les camps de réfugiés, selon les données disponibles les plus récentes<sup>141</sup>, était au démarrage de l'IPSR très inférieure à 90% (norme Sphère pour les camps) (voir figure 6). Les camps de Goz-Amir et Djabal

<sup>138</sup> En 2015, 65% des mères interrogées dans la bande sahélienne déclarent ne pas participer à ces séances - Source BCM-TSFP 2015.

<sup>139</sup> A noter : Des incohérences sur le nombre d'UNS appuyées : 347 selon le SPR, 357 selon un fichier transmis par l'équipe nutrition qui présente des sous-estimations : par exemple 63 UNS mentionnées dans le Kanem, alors que 70 UNS sont appuyées.

<sup>140</sup> Source : SPR 2015, non triangulée.

<sup>141</sup> HCR-PAM Enquête Nutritionnelles Standardisées et Elargies SENS – dans les camps de réfugiés soudanais à l'est du Tchad. Oct 214-Fév 2015. Le rapport complet de la dernière enquête nutritionnelle dans les camps (2015-16) incluant les données de couverture n'est pas disponible au moment de l'évaluation.

affichent les taux les plus faibles. La couverture peut être impactée négativement par l'autonomisation des réfugiés et par la réduction des rations, qui poussent les mères à rechercher des activités hors des camps ce qui réduit leur participation au programme.

94. Dans la bande sahélienne, les interruptions dans le programme de prise en charge limitent le nombre de patients traités<sup>142</sup> et l'efficacité du traitement. Ces interruptions, liées à des « stop and go » dans les contrats avec les partenaires d'exécution, ont été fréquentes en 2015 dans les régions visitées lors de l'évaluation. Par exemple, dans l'UNS urbaine de Mondo (Kanem), les séances d'admissions des enfants MAM (au cours desquelles les enfants sont inscrits sur les registres) sont théoriquement conduites tous les 15 jours. L'UNS n'a réalisé que la moitié des séances prévues<sup>143</sup>. A cinq reprises au cours de l'année 2015, l'UNS s'est trouvée en rupture d'intrants ce qui a conduit à des interruptions de 4 à 9 semaines du programme de prise en charge. Par contre, à trois reprises dans l'année, les séances n'ont été espacées que d'une semaine. Il semble improbable qu'avec un programme aussi irrégulier les activités de prise en charge aient les effets escomptés<sup>144</sup>.

95. L'usage des intrants est difficile à apprécier. Les rapports consultés ne rendent pas compte des intrants mobilisés spécifiquement pour la prise en charge<sup>145</sup>. Par ailleurs, les intrants peuvent être détournés de leur finalité première : les détournements d'intrants ont été évoqués lors de la mission d'évaluation dans le Guéra et à Abéché<sup>146</sup> ; la vente de sachets de Plumpysup et PlumpyNut est constatée sur le marché de Touloum (WadiFira)<sup>147</sup>. En réaction aux détournements d'usage auxquels il est également confronté, l'UNICEF revoit sa gestion des intrants et effectue ses allocations sur des bases revues à la baisse afin de corriger les « déperditions ». Au-delà de la vente, le partage des intrants est répandu : à Goz-Beida, 45% des mères ont déclaré partager les vivres avec tous les enfants selon l'enquête BCM-TSFP 2015 qui estime que « 100% des ménages interrogés ont déclaré avoir partagé et vendu une partie de la ration ».

### **2.2.2.2 Impact et durabilité de la PCIMAM**

96. Une contribution à d'autres programmes sanitaires. L'attrait des intrants nutritionnels encourage les femmes à aller aux centres de santé et accroît potentiellement la couverture d'autres programmes de santé primaire. Cette externalité positive mentionnée par deux délégations régionales sanitaires (DRS d'Abéché et de Goz Beida) ne présage pas pour autant d'une adhésion durable aux programmes sanitaires. Selon certaines ONG partenaires, dans la bande sahélienne, la prise en charge de la MAM est un moyen de « prévenir » la MAS et les interruptions du programme de PCIMAM (rupture d'intrants, rupture dans les contrats ONG) se traduisent par une hausse des admissions MAS.

---

<sup>142</sup> Ceci peut contribuer à accroître le nombre de nouvelles admissions rapportées. En effet, après 15 jours d'interruption dans la prise en charge, le PAM recommande de « réadmettre » les enfants, considérant que l'interruption a mis fin à la prise en charge, et qu'il faut ré-initier le processus. Dans les rapports des sous-bureaux, cette recommandation est appliquée.

<sup>143</sup> Le registre de 2015 ne mentionne que 14 séances d'admission/25 prévue en théorie.

<sup>144</sup> A noter que le registre de l'UNS ne mentionne aucune absence lors des séances d'admission ; il est peu probable que toutes les mères des enfants pris en charge puissent s'adapter à un calendrier aussi fluctuant ; cela confirme la faible fiabilité des données des registres.

<sup>145</sup> Les rapports fournissent un bilan global sur les intrants nutritionnels mobilisés pour ED1.1 et ED2.2 : 22% du PlumpySup et Plumpy doz (RUSF) planifié et 113% du SuperCereal et SuperCereal + (CSB) ont été distribués.

<sup>146</sup> Le gouverneur d'Abéché a émis un avertissement pour menacer les revendeurs d'intrants nutritionnels.

<sup>147</sup> Par ailleurs, un document interne listant les contraintes auxquelles sont soumis les sous-bureaux pour la nutrition mentionne la vente des intrants sur les marchés à GozBeida

97. Renforcement du système public de santé : un bilan mitigé. Les DRS rencontrées expriment des besoins de renforcement importants (RH, matériels, outils, formation) pour jouer un rôle plus important dans la PCIMAM. L'IPSR ne prévoyait pas, lors de sa formulation, d'objectif de renforcement de capacités nationales pour la nutrition. Il a pourtant permis en 2015 l'organisation de formations des responsables de centres de santé (RCS) et des partenaires au nouveau protocole qui étaient inscrites dans le plan d'action conjoint PAM-DNNTA pour l'année 2014. Les RCS devaient ensuite organiser la formation des volontaires des centres de santé, qui n'a pas été systématiquement effectuée. La formation des relais communautaires au dépistage actif et à la recherche des abandons n'a pas été réalisée dans le cadre de l'IPSR<sup>148</sup>. Au-delà des formations en salle, la faible fréquence des visites des agents du PAM ou de ses partenaires dans les UNS limite les possibilités de renforcer les capacités des agents de santé au travers des supervisions formatives.
98. Un manque de renforcement des ONG nationales. L'IPSR ne propose pas de plan de renforcement des capacités des ONG nationales, pourtant nécessaire à la pérennité des interventions en matière de nutrition. La PCIMA mobilise des ONG internationales intervenant avec des financements conséquents (en particulier d'ECHO) qui contribuent indirectement aux résultats de la PCIMAM<sup>149</sup>. Certaines de ces ONG contractualisent avec le PAM pour l'appui à la PCIMAM mais reconnaissent qu'elles ne seraient pas en mesure de le faire sans financements complémentaires. Le retrait, en 2016, de certaines ONG internationales et l'interruption de l'appui ECHO dans certaines régions interviennent sans que les acteurs nationaux ne soient réellement préparés à prendre la relève.
99. Une intégration limitée dans le système public de santé. Les DRS souhaitent être plus fortement impliquées dans le montage des accords passés entre les ONG et le PAM. Elles émettent des critiques à l'égard du positionnement des ONG qui ne s'inscrivent pas dans le cadre sanitaire et mettent à mal l'autorité des RCS. Selon les DRS rencontrés, un schéma d'appui comprenant des ressources humaines additionnelles placées sous la responsabilité des RCS serait plus satisfaisant. Il permettrait d'anticiper un départ des ONG en assurant un renforcement intégré. Ce schéma correspond à la stratégie initiée par ECHO.
100. Par ailleurs, les DRS regrettent de n'être pas responsabilisées dans la gestion des intrants<sup>150</sup>. Les niveaux d'intégration de la prise en charge de la MAM et de la MAS sont souvent comparés. Les districts sanitaires gèrent les intrants MAS (dont la livraison aux UNA) et la collecte / traitement des données, avec un appui de l'UNICEF. Pour les intrants MAM, le PAM se charge des livraisons aux UNS et développe un système de gestion des données d'admission parallèle au système national. L'objectif poursuivi par l'UNICEF est l'intégration de la PCIMAS dans le système de santé national. De son côté, le PAM paraît hésiter à accompagner l'institutionnalisation de la PCIMAM. Une communication claire auprès des autorités sanitaires déconcentrées semble nécessaire pour clarifier la stratégie d'intervention à moyen terme et le niveau attendu d'implication des services de l'Etat.

---

<sup>148</sup> Formation également prévue dans le plan d'action conjoint 2014

<sup>149</sup> Ressources additionnelles dans les centres de santé, organisation de dépistage de masse qui accroît la couverture du programme, ...

<sup>150</sup> Le DNNTA a une position différente.

101. En ce qui concerne la PCIMAM dans les camps, les enjeux de pérennité sont associés aux questions d'autonomisation des réfugiés. Progressivement, les centres de santé gérés par le HCR sont intégrés dans le système de santé national. La prise en charge de la MAM dans les régions ne bénéficiant pas du programme du fait des prévalences réduites est par conséquent appelée à s'interrompre.
102. Production de connaissance. A travers l'IPSR, en 2015, le PAM a cherché à contribuer à la production de connaissances sur la nutrition : une étude sur le coût de la faim a été réalisée avec l'expertise du PAM d'Addis-Abeba, mais le rapport n'est pas finalisé<sup>151</sup>. Ce travail doit être la base d'un plaidoyer pour un investissement accru en faveur de la nutrition. Une étude a été réalisée sur l'anémie en milieu scolaire ; elle destinée à être valorisée par le programme de cantines scolaires. Les résultats collectés n'ont pas encore fait l'objet d'un rapport.

### **2.2.2.3 Efficience de la PCIMAM**

103. Dans l'ensemble, les stocks des UNS visitées sont bien tenus ; cependant, la mission a constaté une livraison de lots d'intrants périmés<sup>152</sup>
104. Le suivi de la PCIMAM est satisfaisant dans les camps de réfugiés mais pas dans la bande sahélienne. Dans les camps visités, le suivi est réalisé à travers des missions régulières des agents du PAM. Les partenaires ONG apprécient cette présence sur le terrain du PAM. Dans la bande sahélienne, les équipes restreintes, l'éloignement des UNS et leur inaccessibilité saisonnière, l'obligation pour certains sous-bureaux d'avoir recours à des escortes couteuses et pas toujours disponibles<sup>153</sup>, sont autant de contraintes qui limitent la fréquence des visites de suivi<sup>154</sup>. Un tiers des UNS assurent la PCIMAM sans appui d'un partenaire ONG ; dans ces UNS, les seules missions de suivi sont celles des agents du PAM qui, faute d'un effectif suffisant de ses équipes terrain, n'est pas en mesure de garantir la qualité de l'activité.
105. Pour des raisons logistiques, la couverture des sous-bureaux ne correspond pas nécessairement au découpage sanitaire ce qui peut handicaper les collaborations entre les DRS et les sous-bureaux. Une DRS « à cheval » sur deux sous-bureaux du PAM doit traiter avec deux interlocuteurs. Les rapports et analyses produits par les sous-bureaux pour leur zone de responsabilité perdent alors en pertinence pour les interlocuteurs du Ministère de la Santé Publique.
106. Dans les camps, la prise en charge est assurée sans interruptions. Les partenaires ONG apprécient la gestion des intrants par le PAM qui garantit des approvisionnements réguliers<sup>155</sup> indispensables à la qualité de la prise en charge.
107. Dans la bande sahélienne, la continuité du programme n'a pas été assurée. Cette situation, qui a eu des conséquences négatives sur la qualité de la prise en charge et sur le nombre de bénéficiaires traités, résulte de la combinaison de plusieurs facteurs :

---

<sup>151</sup> Le document est en cours d'examen par le Ministère du Plan.

<sup>152</sup> Ce constat concerne l'UNS de Delep, région du Guera. Le sous-bureau de Mongo a été informé de la situation par la mission.

<sup>153</sup> Concerne en particulier les sous-bureaux d'Abéché, de Farchana et d'Iriba.

<sup>154</sup> Dans le Kanem : sur 70 UNS appuyées, 37 n'ont pas été visitées une seule fois par le PAM en 2015 (monitoring Mao). Dans l'ensemble les objectifs des sous-bureaux en termes de fréquence de visites ne sont pas atteints : A Mongo, 3 UNS sur 47 visitées selon le tableau « suivi des sites ».

<sup>155</sup> Les partenaires ONG expliquent en particulier que les approvisionnements des intrants MAM (gérés par le PAM) sont plus réguliers que les approvisionnements des intrants MAS. Les requêtes pour la PCIMAS dans les camps sont intégrées dans le dispositif national, transmises au district puis à la DRS ; ils subissent les retards des requêtes des autres CS de la DRS. Certains partenaires expliquent également que les approvisionnements en Nutributter (prévention de la malnutrition chronique dans les camps) étaient mieux gérés par le PAM dans le passé que par le HCR aujourd'hui.

- Des délais dans la reconduction des contrats passés avec les ONG partenaires qui ont entraîné une interruption de l'ensemble des activités associées à la PCIMAM (prise en charge des enfants et des FEA MAM, motivation des volontaires, repas aux accompagnants UNT). De nombreux cas ont été signalés lors de la mission d'évaluation<sup>156</sup>. A nouveau confronté à ce problème en 2016, le sous-bureau à Abéché a opté pour une contractualisation avec la DRS en attendant la reconduction du contrat de l'ONG partenaire. Cette option a le mérite d'accélérer la reprise des activités mais elle soulève la question de la cohérence de la stratégie partenariale du PAM avec les services de santé.
- Une mauvaise anticipation des livraisons d'intrants dans les UNS inaccessibles pendant la saison de pluies (sous-bureau Abéché).
- Un manque de flexibilité dans la gestion des intrants après livraison dans les UNS. En cas de rupture dans une UNS, les partenaires n'ont pas la latitude de transférer les intrants d'une UNS vers une autre, ce qui se traduit par un arrêt du programme alors que des intrants sont disponibles à proximité.

108. Il est à noter que lors de la mission d'évaluation (avril-mai 2016), l'introduction d'un nouvel outil logistique du PAM (Logistics Execution Support System - LESS) a provoqué de nouvelles interruptions temporaires dans le programme, l'inclusion des DRS partenaires dans le système posant un problème informatique en cours de résolution.

### 2.2.3 Résultats des activités supplémentation alimentaire généralisée (SAG) et assistance alimentaire ciblée (AAC) saisonnière

#### 2.2.3.1 Le programme d'assistance saisonnière durant la soudure 2015

109. Des contractualisations croisées qui compliquent l'évaluation des résultats obtenus. Les interventions couplant SAG et AAC durant la soudure 2015 relèvent de deux opérations du PAM (EMOP 200777 et IPSR 200713) et elles correspondent à des contractualisations croisées (PAM-ECHO, PAM-ONG et ECHO-ONG). Cela s'est traduit par une multiplication des contrats, qui rend difficile l'appréciation générale des interventions.

**Tableau 1 : Zones et programmes concernés par l'AAC et la SAG durant la soudure 2015**

		Guera	Kanem	Lac	BEG	Batha (Dpt de Batha Est)	Wadi Fira (Dpt de Biltine)	Ouaddai (Dpt d'Assoungha)
AAC	<b>AAC PAM (IPSR)</b>	X						
	AAC PAM (EMOP)			X				
	AAC autres acteurs			X			X	
SAG	<b>PAM (IPSR)</b>			X			X	

*Seules les cases grisées concernent directement l'IPSR.*

110. Un couplage entre SAG et AAC saisonnière finalement limité à quelques zones. Dans les régions à l'ouest (Kanem, Lac et BEG), le PAM a pu s'adjoindre les

<sup>156</sup> Il s'agit des contrats de l'Ong Base à Iriba, PU à Abéché, ASRADD, WV et IMC à Mongo, Coopi à Goz-Beida. Ce problème est également signalé dans des documents internes au BP : pour le SO de Ati (Batha) par exemple.

services de plusieurs intervenants<sup>157</sup> afin d'assurer le couplage des opérations AAC et SAG et couvrir les départements prévus. En revanche, dans les régions Batha, Guéra, Wadi Fira, Ouaddaï et Sila, l'appel aux ONG partenaires pour réaliser le programme de distributions de vivres et de supplémentation n'a pas obtenu la réponse escomptée :

- Plusieurs ONG pressenties pour mener l'AAC n'ont pas répondu à la requête du PAM ou leur proposition n'a pas été acceptée, si bien qu'un seul partenaire fut retenu pour la distribution dans le Guéra, zone non éligible à la SAG.
- Concernant la SAG, le PAM a contractualisé avec trois partenaires afin d'assurer une couverture dans 3 départements de ces régions de l'Est du Sahel<sup>158</sup> (voir tableau 1).

111. Les difficultés rencontrées dans l'opérationnalisation du programme d'assistance saisonnière résultent d'une accumulation de facteurs internes (programmation tardive, priorisation des activités, changements de responsables au sein du BP et des SB, attention portée à la gestion de la crise du Lac) et de facteurs externes (faibles ressources, capacités limitées des ONG) au PAM<sup>159</sup>. De ce fait, les contractualisations avec les partenaires ont été repoussées en juillet et août<sup>160</sup>. Ces retards ont pénalisé le démarrage des activités conjointes, c'est-à-dire les SAG et les transferts saisonniers menés par des partenaires appuyés par d'autres financements.

### **2.2.3.2 Efficacité de l'AAC / saisonnière**

112. Concernant l'unique opération d'AAC saisonnière financée en 2015 par l'IPSR (dans le département de Mangalmé, région du Guéra), deux enquêtes (baseline et PDM end line) ont été réalisées sans déboucher sur un rapport narratif<sup>161</sup>.

113. Une opération unique qui a atteint les bénéficiaires ciblés. L'action AAC menée dans le Guéra a atteint 16 215 personnes (dont 55 % de femmes) réparties dans 3 243 ménages pauvres et très pauvres, correspondant respectivement à 26 % des bénéficiaires et 27 % des quantités de vivres de la planification 2015 révisée<sup>162</sup>. La distribution de vivres a été effectuée en un seul passage à la mi-octobre. Selon les observations de la présente évaluation (visite en avril 2016), les quantités de vivres distribuées étaient conformes aux quantités prévues par ménage<sup>163</sup> ; la qualité des aliments a été appréciée bien que les lentilles ne fassent pas partie des habitudes alimentaires. En raison de la précarité de la situation alimentaire, les vivres ont atteint leur cible en étant en très grande partie autoconsommée (correspondant entre 30 à 45 jours de consommation selon la taille de la famille) ; ce qui s'est traduit par une nette amélioration des indicateurs de scores de consommation alimentaire « pauvre » et « limite ».

114. Un retard préjudiciable à l'atteinte des effets recherchés. Ces constats positifs doivent être nuancés car le retard de l'opération a engendré une dégradation de la situation alimentaire durant la période la plus critique, comme l'indiquent les taux élevés d'insécurité alimentaire constatés lors de l'enquête initiale de l'action

<sup>157</sup> ACTED et CRT (Lac), ACF (Kanem), Oxfam et IRC (BEG).

<sup>158</sup> ACTED (Batha, département Batha Est) et Care International (Wadi Fira, département de Biltine) et PU (Ouaddaï, département d'Assoungba) .

<sup>159</sup> Ces éléments sont développés à la section 2.3.

<sup>160</sup> C'est-à-dire à un moment où la période de soudure était déjà bien avancée. Voir calendrier en annexe 5-b.

<sup>161</sup> Voir la section consacrée au suivi-évaluation en 2.3.

<sup>162</sup> Celle-ci prévoyait 1 671,5 MT en faveur de 62 956 bénéficiaires. Source : données du suivi & évaluation.

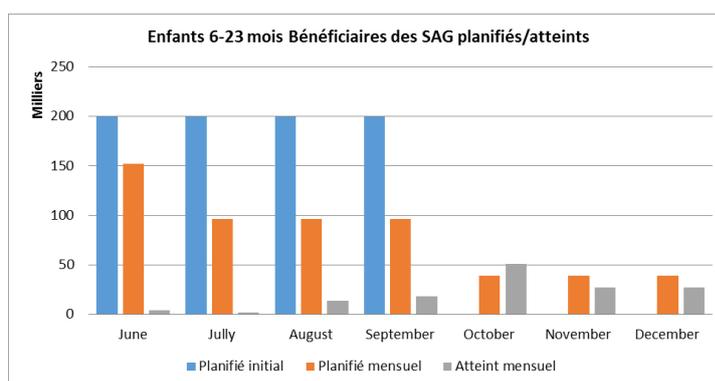
<sup>163</sup> Les vivres distribués représentent une demi-ration (valeur nutritionnelle de 1.060 Kcal) couvrant la moitié des besoins d'un individu comme prévu dans le document de projet IPSR (mais une quantité différente de la proposition faite à ECHO de « 2,070 kilocalories par personne et par jour »).

(septembre 2015). Par ailleurs, il faut noter que la période de réalisation du PDM final a coïncidé avec la consommation de nouvelles récoltes, ce qui a pu également contribuer à l'évolution positive des indicateurs. La norme utilisée par le PAM d'octroyer systématiquement une ration de cinq personnes par bénéficiaire limite les effets attendus dans les ménages de grande taille et est éloigné de la composition moyenne des ménages observée par les enquêtes HEA dans la zone<sup>164</sup>.

### 2.2.3.3 Efficacité de la SAG

115. Un nombre de bénéficiaires atteints bien inférieur à celui planifié. La période d'intervention pour la SAG a été retardée et raccourcie (de 4 à 3 mois dans la plupart des zones ciblées<sup>165</sup>). Seuls 57.085 enfants de 6-23 mois ont été atteints (28% de la cible fixée à 200 000, voir figure 7) et 1.598 FEFA (3% de la cible fixée à 60 000). Cette quasi-exclusion des FEFA des SAG ne répond pas à un choix stratégique mais résulte de la dépendance aux financements ECHO qui ne prenaient pas en charge les FEFA dans les SAG saisonnières. Le faible niveau d'atteinte de l'objectif pour les FEFA, ne permet pas à l'intervention d'assurer la couverture des 1.000 jours.

**Figure 15 : Nombre de bénéficiaires SAG entre juin et décembre 2015**



Source : Bureau Pays, synthèse mensuelle

116. Le nombre d'enfants identifiés dans des ménages pauvres et très pauvres bénéficiant d'AAC étant inférieur aux prévisions, les ONG ont cherché, avec l'accord du PAM, à accroître le nombre d'enfants bénéficiaires en identifiant des enfants 6-23 mois en dehors des ménages pauvres et très pauvres ciblés par l'AAC<sup>166</sup>. L'effet protecteur de l'AAC sur les suppléments alimentaires destinés aux 6-23 mois n'est donc que partiellement assuré. Par ailleurs, la vulnérabilité des ménages dont sont issus les enfants est également questionnée<sup>167</sup>.

117. Une substitution d'intrants source de confusions. La réception de lots défectueux de PlumpyDoz a contraint le PAM à substituer le PlumpyDoz initialement prévu pour les enfants de 6-23 mois par du SC+. Bien que celui-ci soit adapté à ce type d'interventions pour les enfants 6-23 mois, ce changement est regrettable ; en effet, l'utilisation du même intrant pour la prévention (SAG) et

<sup>164</sup> Taille moyenne respective de 7 et 9 individus dans les ménages très pauvres et pauvres (Oxfam, 2016).

<sup>165</sup> Par exemple, les 40 272 enfants touchés à travers les financements ECHO (70% de la cible atteinte par l'IPSR) ont reçu l'équivalent de 90 jours de CSB+ contre 120 programmés.

<sup>166</sup> Sources : entretien avec ECHO ; rapport Acted

<sup>167</sup> Sources : Rapport MAO suivi opération ACF, entretien UNS Kanem, FGroup Femmes Kanem. Il n'y a pas eu de PDM et le BCM-BSFP ne collecte pas l'avis des non-bénéficiaires ce qui ne permet pas d'apprécier l'acceptation du ciblage par les populations

pour le traitement de la MAM dans les UNS est source de confusions pour les mères et d'éventuelles erreurs logistiques<sup>168</sup>.

118. Des effets sur la situation nutritionnelle difficiles à appréhender. Le PAM ne propose pas d'indicateur permettant de vérifier l'effet des SAG sur le statut nutritionnel des bénéficiaires<sup>169</sup>, ce qui est une faiblesse du système M&E en matière de nutrition. En revanche, ECHO a fixé comme objectif à la SAG de prévenir la détérioration du statut nutritionnel des enfants bénéficiaires de cette activité<sup>170</sup>. Dans son rapport annuel à ECHO, le PAM ne renseigne cet indicateur que pour deux régions sur trois. L'objectif est atteint dans le BEG, mais dans le Batha, 17% des enfants 6-23 mois avaient un PB inférieur à 125 mm après intervention. Cette proportion est inquiétante et montre que l'intervention n'a pas produit l'effet attendu de prévention de la malnutrition aiguë. Une analyse approfondie devrait être conduite pour comprendre la dégradation de la valeur de cet indicateur et prévoir éventuellement des mesures spécifiques d'accompagnement<sup>171</sup>. Les dépistages couplés aux SAG ont permis d'identifier des enfants<sup>172</sup> mais la faible couverture sanitaire du pays et les défaillances du programme PCIMA ont limité les effets potentiels de cette complémentarité<sup>173</sup>.
119. Selon le SPR, 72% de la population ciblée a participé au nombre adéquat de distributions et 45% des enfants éligibles à la SAG ont bénéficié de l'intervention. La source ayant renseigné ces deux indicateurs n'est pas connue.

#### **2.2.3.4 Impact et durabilité de la SAG et de l'AAC / saisonnière**

120. Le renforcement des capacités des systèmes d'information nationaux. Grâce aux appuis techniques, matériels et financiers du PAM et la collaboration active de l'unité VAM, le SISAAP a consolidé son appropriation des outils d'investigation sur la sécurité alimentaire et conforté son rôle de coordination des acteurs impliqués dans le recueil et l'analyse des informations. Ces appuis ont été réalisés avec un résultat tangible de transfert de responsabilités à la partie nationale. Le partenariat du PAM avec les institutions nationales est moins abouti sur les fonctions de coordination (pour l'élaboration de plans de réponse et la prise de décision coordonnée) et de suivi-évaluation (pour la redevabilité) des interventions, fonctions qui sont encore l'apanage de l'arène humanitaire. Au Guéra, l'assistance du PAM contribue à la durabilité du SISA régional que l'ONG partenaire a développé en renforçant le lien entre le diagnostic de la situation alimentaire et la réponse.
121. SAG : un renforcement de capacités qui concerne les ONG et peu les services de l'Etat. Les ONG intervenant sur les SAG ont apprécié la formation que le PAM

---

<sup>168</sup> Des transporteurs ont confondu les vivres pour le SAG et les vivres pour les UNS en septembre 2015 dans le Kanem.

Sources : échanges à Mao ; rapport mission du 28 au 30 Septembre 2015 – Kanem.

<sup>169</sup> Aucun indicateur spécifique dans le document de projet ni dans le SPR. Par contre, le SPR-2015 remarque que, selon la SMART 2015, la situation nutritionnelle s'est dégradée dans des zones couvertes par les SAG. Il semble difficile d'avoir recours à cette enquête pour mesurer l'impact des SAG car : 1) la couverture des SAG (moins de 60.000 enfants touchés) limite leur impact potentiel à l'échelle de la population générale. Par ailleurs, 2) la SMART a été conduite entre octobre et novembre alors que certaines interventions SAG sont en cours,

<sup>170</sup> Le périmètre brachial devait être mesuré avant et après intervention, le nombre d'enfants avec un PB>125 mm devait se maintenir pour 90% des enfants.

<sup>171</sup> Sous réserve de la fiabilité des données du BCM-BSFP, 50% des bénéficiaires du Batha déclarent avoir préparé les bouillies avec l'eau du marigot. Une sensibilisation spécifique sur l'hygiène accompagnée d'un appui pour le traitement de l'eau à domicile pourrait être pertinente.

<sup>172</sup> Le dépistage lors de la SAG représente moins de 2% des cas relevés par le BCM-TSFP.

<sup>173</sup> Selon le rapport ACTED (Rapport de fin de projet «Blanket Feeding et DGV» 31/01/16), les enfants référencés n'ont pas été systématiquement présentés «du fait de la distance (...) mais également de l'absence de système de prise en charge auprès des autres structures plus proches » Malgré des séances de sensibilisation « au cours du projet, 5 enfants sont décédés de malnutrition»

leur a proposée. Les différents modules ont sans doute renforcé leurs capacités en nutrition. A noter toutefois que les ONG concernées sont majoritairement des ONG internationales dont certaines très expérimentées en nutrition. Par ailleurs, les services techniques de l'Etat sont marginalement associés aux activités SAG.

122. Un recours peu pérenne à des intrants nutritionnels importés. Dans sa démarche de prévention, en particulier dans les SAG saisonnières pour prévenir la malnutrition aiguë, mais également dans les interventions prévues pour la prévention de la malnutrition chronique, l'IPSR intervient à travers des intrants nutritionnels importés. Cette stratégie est peu pérenne ; le projet inter-agences, élaboré en 2015 et financé par l'Union européenne, permet de lancer de nouvelles pistes d'intervention mobilisant des farines infantiles locales enrichies produites localement ce qui constituera une amélioration très appréciable de l'approche de prévention du PAM.

### **2.2.3.5 Efficience de la SAG et de l'AAC / saisonnière**

123. L'accumulation de plusieurs retards. Outre la date tardive de la sollicitation des ONG (mai) par le bureau pays<sup>174</sup>, l'efficience des opérations AAC et SAG a également été pénalisée par un retard dans la contractualisation. Concernant l'unique opération d'AAC saisonnière (dans le Guéra), l'accord a été signé à la mi-août et la mise à disposition des vivres a eu lieu fin septembre après diagnostic d'une infestation et réalisation du traitement phytosanitaire. Le ciblage socio-économique a été facilité par la disponibilité d'une base de données au niveau de l'ONG partenaire, ce qui a permis de raccourcir cette phase indispensable mais souvent consommatrice de temps avec les exigences de plus en plus élevées de vérification.

124. Quelques problèmes de gestion des stocks de suppléments alimentaires. Concernant les SAG, un reconditionnement inapproprié des produits destinés au Kanem a entraîné une perte de lots de SC+. Par ailleurs, des lots de SC+, achetés sur financement ECHO et non distribués en 2015, ne peuvent être mobilisés pour la PCIMAM, qui n'est pas soutenue par ECHO. Ils devront être conservés jusqu'à la SAG de la soudure 2016<sup>175</sup>.

### **2.2.4 Résultats de l'activité assistance alimentaire pour la création d'actifs (AAA)**

#### **Encadré 3 : Qualité des données relatives aux activités AAA**

La qualité du reporting sur l'AAA, marquée par des données divergentes selon les sources (rapport d'activités du partenaire, base de données du S&E, SPR) et la faible représentativité des indicateurs d'effet<sup>176</sup>, pénalise l'analyse de cette section. Par conséquent, des réserves sont émises dans la partie narrative commentant certaines données quantitatives et l'analyse qualitative est privilégiée dans certains passages. L'appréciation qualitative est focalisée sur les 3 régions (Guéra, Kanem et Logone Oriental) dans lesquelles l'équipe d'évaluation a pu s'entretenir avec les différentes parties prenantes (personnel des SB, bénéficiaires AAA, partenaires) et recouper les informations.

<sup>174</sup> Ce retard résulte de la combinaison de plusieurs facteurs, en particulier : l'absence et/ou le turn-over de cadres au niveau du bureau pays et des sous-bureaux, le délai avec lequel a été prise la décision sur le budget finalement affecté à cette activité.

<sup>175</sup> La durée de conservation (18 mois) du SC+ implique une vigilance et l'utilisation prioritaire de ces intrants lors de la soudure 2016.

<sup>176</sup> Seul le bureau d'Abéché a effectué les deux tours de collecte (Baseline et PDM) avec un échantillon de 62 ménages (Rapport d'enquête de suivi post-distribution activité 3A, juillet 2015).

### **2.2.4.1 Efficacité de l'AAA**

125. Une priorisation des activités attribuant de maigres ressources à la programmation AAA et une très faible atteinte du nombre de bénéficiaires planifiés. La réalité du contexte d'urgence et la nécessaire allocation prioritaire des ressources disponibles vers les réfugiés et les activités de nutrition a rapidement réduit les ambitions initiales de l'IPSR en matière d'AAA, malgré les attentes soulevées par les ateliers PSME et les propositions de projets formulées par les partenaires<sup>177</sup>. La programmation AAA 2015 est ainsi limitée à 9 FLA pour lesquels le SPR comptabilise 10 355 participants atteints soit 14 % de la cible initiale. En nombre de bénéficiaires, le S&E les évalue à 44 836 correspondant à 12 % des bénéficiaires prévus. Selon le S&E, certains participants n'ont reçu que des rations individuelles et non familiales (assistance pour 5 membres) et un seul projet dans le Moyen Chari en faveur des rapatriés et populations hôtes concentre 41 % des bénéficiaires. Au vu des observations de la mission et des données des rapports d'activités des partenaires, ces relevés doivent être interprétés comme des approximations pouvant être sous-estimés ou surestimés selon les sites, la tendance de fond étant une très faible atteinte du nombre de bénéficiaires prévu initialement. En revanche, la proportion de femmes bénéficiaires, soit 70% des bénéficiaires<sup>178</sup>, semble conforme à la planification.
126. Une grande amplitude des montants des transferts en vivres et en C&V devant conduire à une analyse locale des effets des projets. La rémunération moyenne des participants AAA, légèrement supérieure à la planification<sup>179</sup>, a été principalement réalisée sous la forme de vivres<sup>180</sup> (tableau).

**Tableau 2 : Produits alimentaires et C&V planifiés et distribués pour l'activité AAA en 2015**

	Planifiés	Distribués	% atteint
Produits alimentaires	7 069 MT	1 623,3 MT	23%
C&V	4 875 000 USD	347 620 USD	7%

127. Il faut noter la grande variabilité des montants<sup>181</sup> des transferts en produits alimentaires selon les projets, liée à la durée des chantiers HIMO et au nombre de participants par site. En raison du grand nombre de participants, les montants versés sur les chantiers rémunérés en C&V dans le sud du Tchad représentaient la moitié de la norme prévue mais avec de grands écarts selon les sites<sup>182</sup>. Cette amplitude dans les transferts influe très diversement sur l'amélioration de la situation alimentaire et le renforcement des moyens d'existence des populations ciblées.
128. Un ciblage des bénéficiaires des vivres et des actifs à clarifier. Malgré les instructions, figurant dans le guide de sélection des projets, d'inclure les

<sup>177</sup> Cette situation entraîne des frustrations du côté de partenaires, démotivés à présenter de nouveaux projets. En 2016, malgré la tenue d'un atelier à Mao mobilisant les partenaires potentiels de projets ACA de la région, les ONG n'ont présenté que 2 projets dont un consistant en une nouvelle soumission d'une proposition antérieure.

<sup>178</sup> Ordre de grandeur conforté par les observations effectuées par la présente évaluation.

<sup>179</sup> En produits alimentaires, la ration prévue est de 2,9 kg par participant et par jour pour 65 jours de travail (soit 188,5 kg). En C&V, elle équivaut à 2 \$ par participant et par jour (soit 130 \$).

<sup>180</sup> La programmation prévoyait 350 000 bénéficiaires dont la moitié en C&V.

<sup>181</sup> A Mao, le partenaire FAO a distribué en moyenne 68 kg de produits alimentaires par participant avec une ration légèrement inférieure à la norme (2,75 kg par HJ). A l'opposé, les participants ACA dans le Guéra sur les sites de creusement de mares de Moustagbal et APSE ont bénéficié en moyenne d'un transfert respectif de 351 kg et 576 kg.

<sup>182</sup> A Goré, les bénéficiaires ont gagné plus du double que sur le site de Maingama (Moyen Chari).

vulnérables selon une procédure participative type HEA<sup>183</sup>, il est difficile de conclure que ce sont les ménages les plus vulnérables qui sont recrutés pour la réalisation des chantiers HIMO. D'une part, les instructions ne mentionnent pas les catégories de vulnérabilité à privilégier, laissant chaque partenaire définir ses propres critères de sélection. D'autre part, plusieurs partenaires ayant rencontré des difficultés à mobiliser les communautés et donc à recruter le nombre de participants planifiés, ont assoupli les critères initiaux de sélection. La prise en compte des personnes à besoins spécifiques (vieillards isolés, femmes enceintes isolées, personnes en situation de handicap, etc.), également mentionnée dans le guide de sélection, a connu une application variable. Les instructions concernant l'accès aux actifs créés (périmètres maraîchers, parcelles de wadis protégées<sup>184</sup>, terres restaurées ou aménagées pour les cultures de décrue) sont absentes. Or, la transformation d'une approche « vivres contre travail » vers une approche pro-résilience (AAA) nécessite une réflexion détaillée, dans le projet soumis par le partenaire, sur la gestion de l'actif et de ses bénéficiaires.

129. Les actifs planifiés ont été globalement réalisés mais avec un déficit de qualité. L'orientation résilience de l'IPSR devait également s'accompagner d'une amélioration dans la qualité de la conception et de l'exécution des projets AAA. Les indicateurs de réalisation (SPR 2015) indiquent que la totalité des actifs prévus sont achevés. Sur le terrain, la réalité est moins péremptoire. Dans le Guéra, plusieurs mares<sup>185</sup> n'ont pas atteint la profondeur finale ou ne respectent pas les règles de l'art de construction (Tchofio) sans compter celles qui ne conservent l'eau qu'une durée trop courte pour un usage en saison froide. Au Kanem, les travaux n'ont pas été terminés dans 20 % des sites (source : FAO).
130. Des retombées favorables sur la sécurité alimentaire à court terme des bénéficiaires mais moins de certitudes sur les impacts à moyen terme. La représentativité géographique limitée des indicateurs d'effets du SPR ne permet pas d'apprécier l'évolution de la situation alimentaire et socio-économique des ménages bénéficiaires, ni les impacts potentiels des actifs créés. Les informations recueillies par la mission laissent présager des bilans contrastés selon les sites (voir encadré ci-dessous).

#### **Encadré 4 : Observations de la mission d'évaluation sur quelques actions AAA**

- Dans le Kanem, les chantiers offrant une rare opportunité de travail journalier, les bénéficiaires montrent plus de motivation pour les vivres que pour la protection des cuvettes oasiennes (voir ci-dessous, analyse de la durabilité). L'apport alimentaire en quantité réduite est arrivé en fin de période de soudure. Un complément monétaire (12 000 FCFA par ménage) a été accordé par la FAO en cas de réussite de la reprise des plants. Les effets sur la consommation alimentaire sont restés limités et les impacts du projet dépendent de la capacité de la FAO à mener à bien l'aménagement des wadis en faveur des groupes vulnérables.
- Dans le Guéra, la durée des chantiers a permis de réduire quelque peu l'exode saisonnier des jeunes bien que les hommes ne représentaient en moyenne que 17 % des participants. Les vivres distribués ont permis d'améliorer la situation alimentaire

<sup>183</sup> Page 3 du Guide de sélection des projets et partenaires-Programme 3A (PAM, 2014)

<sup>184</sup> Dans le Kanem, on constate une forte proportion de femmes dans le chantier de protection des wadis mais la propriété (ou les ayants-droits) des parcelles protégées et leur jouissance est détenue par les hommes. Malgré les efforts de la FAO pour faire accéder des ménages vulnérables aux terres des wadis, les prêts ne sont consentis que pour des périodes limitées.

<sup>185</sup> Dont Baro et Malla (moins de 50 % de la profondeur atteinte). Sources rapport d'activité Moustagbal et observations de la mission.

des bénéficiaires avant la période de soudure. La valorisation des sites maraîchers a démarré à Amdakour et à Malla, laissant entrevoir le développement de cultures de contre-saison, source de diversification de l'alimentation. En raison du dimensionnement des ouvrages et des aménagements actuels, les quantités produites seront destinées à l'autoconsommation. Compte tenu du problème aigu d'accès à l'eau et de la consommation des eaux stagnantes par les populations, il est dommage que les projets n'aient pas inclus un volet complémentaire lié au traitement des eaux, ni de campagnes sensibilisation sur les bonnes pratiques en matière de nutrition.

- A Goré, la valeur importante des coupons perçus durant une courte période a permis aux bénéficiaires d'accroître sensiblement leur accès aux produits alimentaires et de consacrer l'équivalent monétaire du surplus des coupons à d'autres achats (médicaments, équipements de la maison, habits). La réhabilitation de la route facilite et sécurise la circulation des personnes et des biens. Une autre externalité positive est la contribution du projet à la pacification des relations entre les populations hôtes, constituant 70 % des bénéficiaires, et les rapatriés.

#### **2.2.4.2 Impact et durabilité de l'AAA**

131. Une durabilité pénalisée par des défauts de conception technique des ouvrages et une attention insuffisante aux besoins d'entretien. La construction d'infrastructures de génie civil et rural nécessite de respecter certaines obligations (étude de faisabilité de projet, études environnementales, socio-économiques) et de disposer de compétences afin de suivre les règles de l'art. Les projets de creusement de mares réalisés dans le Guéra souffrent du non-respect de ces notions de base. La plupart des ouvrages connaissent des défauts de conception technique, faute d'étude des sols préalables ou d'accompagnement insuffisant des travaux par des structures compétentes. En outre, les comités de gestion sont peu préparés à l'entretien des infrastructures et ils ne bénéficient pas de fonds pour s'acquitter de cette tâche<sup>186</sup>. La faible durée d'exécution des projets (chantiers et éventuel accompagnement ultérieur) constitue un facteur particulièrement limitant. A Mao, l'arrosage des plants qui doivent devenir les futures haies vives constitue un élément essentiel de la réussite. Or, cette tâche pénible incombant aux femmes doit s'effectuer alors que le projet est terminé et aucune gratification n'est prévue. Seule la motivation de certaines communautés garantit la viabilité des ouvrages anti-érosifs.

132. Une forte présence des femmes parmi les bénéficiaires qui influence peu les changements de comportement à long terme. La proportion élevée de femmes sur les chantiers HIMO résulte le plus souvent de l'absence des hommes partis en migration. La pénibilité<sup>187</sup> de certaines tâches sur les chantiers et leurs répercussions sur la vie quotidienne, déjà chargée, des femmes a été relevée par plusieurs interlocuteurs. L'implication des femmes dans la gestion de l'actif créé (parcelles maraîchères) dépend des droits traditionnels qui leur sont réservés en matière d'accès au foncier. Des projets d'un an n'ont pas la capacité de modifier ces règles, ni de contribuer au renforcement des capacités d'autonomie socio-économique des femmes ou au rééquilibrage du pouvoir décisionnel au sein des ménages. Par ailleurs, les projets AAA ne comprennent pas de campagnes de sensibilisation aux pratiques alimentaires et nutritionnelles, à l'hygiène et à l'assainissement.

<sup>186</sup> A l'exception du projet de réhabilitation de la route Goré-Kobiteye

<sup>187</sup> Cette préoccupation fait partie d'une étude en préparation au sein du PAM.

### **2.2.4.3 Efficience de l'AAA**

133. Une efficience pénalisée par les retards de contractualisation et un manque de sensibilisation des communautés. Des appuis ponctuels des services techniques (ONDR, environnement, mines), des autorités et de la FAO ont facilité la mise en œuvre et ont permis de compenser certaines contraintes d'exécution<sup>188</sup>. La faible expérience de certaines ONG et la méconnaissance des conditions pédologiques et des travaux à entreprendre ont conduit à des situations de sous-estimation budgétaire et d'équipements inadéquats. Les ONG ont aussi signalé des retards dans le paiement des factures par le PAM, ralentissant les activités et décourageant les fournisseurs.
134. Les signatures tardives des FLA ont retardé le démarrage de chantiers avec diverses conséquences : i) décalage des travaux, qui se déroulent alors en saison chaude ou entrent en concurrence avec la campagne agricole ou encore doivent être interrompus par la survenue des pluies, ii) concentration de la période d'exécution sur une courte période réduisant la durée d'accompagnement de la mise en valeur de l'actif, iii) risque de dégradation des ouvrages non terminés et iv) report de la finalisation du chantier sur une seconde année avec un financement aléatoire.
135. Le déficit de sensibilisation des communautés afin de fédérer l'adhésion des bénéficiaires aux objectifs et modalités d'exécution des projets constitue un frein à leur engagement et pâtit sur l'efficience des activités.

### **2.2.5 Genre et protection**

136. Le bureau pays est engagé en faveur du genre et de la protection. Le BP a pleinement conscience des enjeux que représentent le genre et la protection pour la qualité de ses interventions : une enquête spécifique sur le genre a été conduite en 2014 et le BP a contribué à la mise en place, avec le HCR, d'un groupe genre et protection (aujourd'hui peu actif). L'IPSR tient compte de recommandations formulées par l'étude de 2014 (voir détails en annexe 8-e). Il intègre les indicateurs transversaux relatifs au genre et à la protection de l'organisation et les indicateurs de suivi sont, dans leur grande majorité, désagrégés par sexe ; la volonté d'impliquer les femmes et de les cibler est indéniable. Ces éléments sont positifs et méritent d'être soulignés.
137. Des limites sont relevées dans la conception des interventions. La surreprésentation des femmes dans les communautés ciblées est une donnée de contexte peu analysée et faiblement prise en compte dans les objectifs<sup>189</sup>. Les AAA qui ciblent les femmes ne s'assurent pas que celles-ci soient bénéficiaires des actifs créés ; la charge de travail est mal appréciée au vue des autres contraintes pesant sur les femmes. Dans les camps de réfugiés, selon nos interlocuteurs, la réduction des rations octroyées les réfugiés accroît l'exposition des femmes à des risques identifiés (mariage précoce, prostitution, déscolarisation, ...) <sup>190</sup>. Certaines complémentarités informelles mais essentielles avec des ONG spécialisées<sup>191</sup> dans

---

<sup>188</sup> Le retard au démarrage a eu comme conséquence au Kanem d'empêcher la mise en pépinière et de recourir comme alternative à l'Agence Nationale de la Grande Muraille Verte pour la fourniture des plants. A Goré, l'ONDR a assuré un appui logistique déterminant. Dans le Guéra, des semences ont été fournies par la FAO.

<sup>189</sup> Par exemple, dans les camps de réfugiés comme dans les villages de la bande sahélienne, du fait des migrations des hommes jeunes, le ciblage des femmes « à parité » revient potentiellement à cibler préférentiellement les hommes âgés.

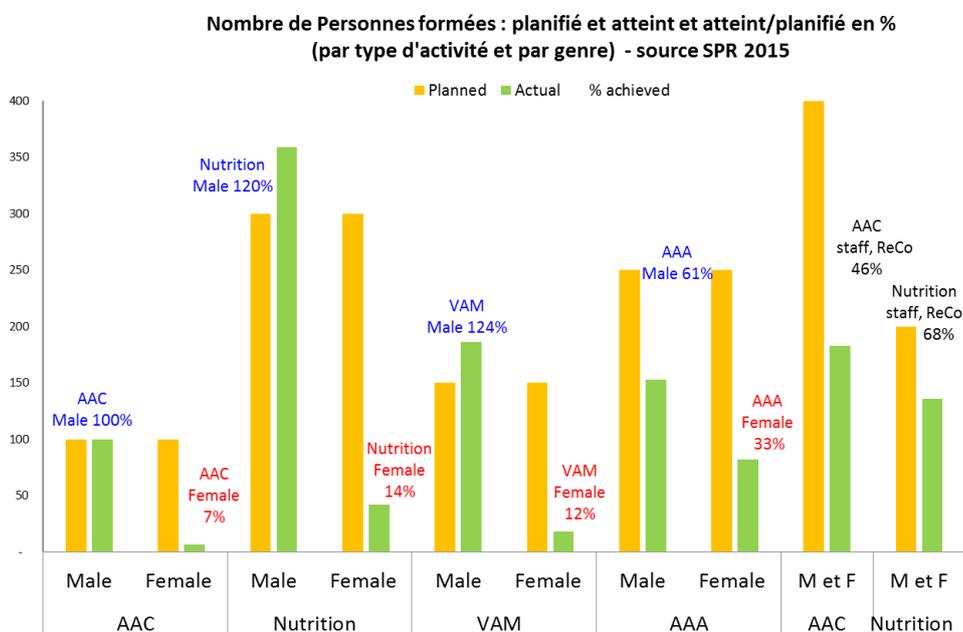
<sup>190</sup> Voir, ci-dessus, l'analyse des impacts de l'AAC / réfugiés et rapatriés (paragraphe 85).

<sup>191</sup> HIAS sur les camps d'Iriba garantit la protection des plus vulnérables lors des distributions. HIAS est sous-contrat HCR sans implication du PAM qui ne maîtrise pas le niveau d'implication de cet acteur essentiel.

la protection apparaissent fragiles dans un cadre de réduction globale des financements alloués aux interventions pour les réfugiés.

138. Un contexte difficile. La prise en compte des enjeux de genre et de protection pâtissent des difficultés rencontrées dans le financement de l'IPSR<sup>192</sup>. Par exemple, le recrutement d'un expert genre-protection<sup>193</sup> n'est plus à l'ordre du jour, faute de ressource. Pour la même raison, les SAG ciblant spécifiquement les femmes n'ont pas pu être mises en œuvre et le niveau d'exécution des AAA, favorables aux femmes en termes de ciblage, est très inférieur au planifié. Cependant, certaines activités auraient pu être programmées à moindre coût : collecte et analyse systématique des données ventilées par sexe, identification et cartographie des différentes activités des partenaires liées au genre, valorisation de la présence à N'Djamena d'un point focal *GenCAP advisor* du système des Nations Unies, ...
139. Un contexte national défavorable à la promotion des femmes<sup>194</sup>. Les indicateurs de renforcement de capacité de l'IPSR illustrent bien cette difficulté. Ils mettent en évidence un important déséquilibre de genre dans les bénéficiaires des formations (quel que soit le champ de la formation) malgré un objectif de parité : 20% de l'objectif est atteint en termes de femmes formées (149 femmes, toutes catégories thématiques confondues) contre 100% pour les hommes formés (800 hommes). Ce déséquilibre reflète les inégalités d'accès à l'éducation et à l'emploi que connaissent les femmes au Tchad et ne peuvent être imputés à l'organisation. Cependant, l'absence de mesures incitatives<sup>195</sup>, n'a pas permis à l'IPSR de corriger, ne serait-ce qu'à la marge, ces déséquilibres structurels.

**Figure 16 : Nombre de personnes formées par type d'activité et par genre**



<sup>192</sup> Voir, ci-dessous, section 2.3.1

<sup>193</sup> 6 mois de consultant sont prévus par l'IPSR. Un recrutement lancé n'a pas abouti faute de candidat pertinent,

<sup>194</sup> Voir, ci-dessus, section 1.2.

<sup>195</sup> Par exemple, imposer des ratios aux partenaires (services techniques, ONG partenaires) ou aux groupements pour favoriser la formation de femmes ; repérer et accompagner des étudiantes dans leur cursus en proposant des stages ; ...

140. La progression des indicateurs de genre et de protection ne garantit pas une amélioration profonde de la situation. La proportion de femmes en position de leadership dans les comités de gestion n'atteint pas l'objectif de parité dans la majorité des cas<sup>196</sup>. Ces indicateurs quantitatifs ont le mérite d'être collectés et suivis, mais l'atteinte des objectifs ne garantirait pas pour autant que les femmes soient réellement représentées dans les comités. Une représentation de façade, impliquant des femmes proches des décideurs et peu enclines à porter la voix du plus grand nombre est une réalité évoquée par les cadres du Bureau Pays. Les indicateurs de protection signalent une absence de problème de sécurité associé aux distributions. Cependant, il est culturellement difficile à certains d'émettre des plaintes, en particulier si celles-ci mettent en cause des leaders locaux. Par ailleurs, certaines données sensibles (recours à la prostitution ou au mariage précoce) ne peuvent être mesurées par enquête. Le système de suivi apparaît donc peu approprié pour rendre compte des questions de genre et de protection qui nécessiteraient des indicateurs davantage qualitatifs afin de pouvoir mieux appréhender la complexité des situations. La participation des équipes du PAM aux enquêtes AGDM réalisées par le HCR pourrait permettre d'améliorer l'appréciation qualitative des enjeux de genre par les agents du PAM et d'enrichir à terme le système de suivi-évaluation du PAM.

141. Le manque de capacités des agents de terrain. Les équipes terrain présentent des faiblesses qui rendent difficile une réelle prise en compte des enjeux de genre et de protection dans les interventions. Tout d'abord, l'effectif limité des agents (du PAM et de ses partenaires) contraint le temps que ceux-ci peuvent passer auprès des communautés pour appréhender les dynamiques sociales, les rapports de force, les phénomènes d'exclusion, de violence etc. Le manque de temps les incite à s'adresser le plus souvent aux leaders qui ne rapportent pas nécessairement l'avis de l'ensemble de la communauté. Par ailleurs, la mission a constaté dans plusieurs localités (Iriba, GozBeida, Mao) que les agents de terrain du PAM ne parlent pas la langue des bénéficiaires, ce qui constitue une contrainte majeure. Par ailleurs, les agents de terrain du PAM et des partenaires sont majoritairement des hommes avec lesquels les femmes auront des difficultés à exprimer les difficultés auxquelles elles sont confrontées. Dans ce contexte, il est actuellement difficile d'attendre du terrain des approches plus qualitatives, capables d'améliorer la protection des plus vulnérables et la prise en compte du genre. Il n'y a pas actuellement de stratégie de recrutement ou de stratégie partenariales, en place qui pourraient permettre d'améliorer la qualité de l'approche.

### **Synthèse de la réponse à la question 2**

- |   |
|---|
| <p>a. En raison d'un sous-financement de l'opération et d'hypothèses optimistes (lors de la conception de l'opération) sur le nombre de réfugiés à assister, l'IPSR n'a pu atteindre le nombre de bénéficiaires prévus pour toutes les activités, excepté l'assistance aux réfugiés et rapatriés.</p> <p>b. Le degré d'atteinte des effets et impacts escomptés est variable selon les activités :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- L'AAC / réfugiés a été exécutée de manière continue ; cependant i) la différenciation des rations ne s'est pas accompagnée du démarrage d'un réel processus d'autonomisation des réfugiés en capacité de s'y engager et ii) la baisse du niveau moyen des rations dans les camps du nord-est se traduit par des stratégies d'adaptation préoccupantes, particulièrement pour les jeunes filles et les enfants.</li></ul> |
|---|

<sup>196</sup> Parité atteinte seulement dans le cas des comités de gestion mis en place pour la gestion du C&V des rapatriés.

- Le niveau de performance de la PCIMAM est satisfaisant, mais le taux de couverture est très insuffisant.
  - L'assistance saisonnière (AAC et SAG) a globalement abouti aux résultats escomptés pour les bénéficiaires atteints, mais le nombre de ceux-ci est relativement faible.
  - Si l'AAA a permis d'améliorer la sécurité alimentaire immédiate des participants aux chantiers, ses effets à moyen terme sur la résilience sont limités.
- c. En raison d'un contexte national défavorable à la promotion des femmes et de certaines limites dans la conception des interventions (AAA notamment), les résultats obtenus en termes d'amélioration du statut économique et social et des conditions de vie des femmes sont assez modestes. Le dispositif de suivi-évaluation n'est pas toujours adéquat pour appréhender les dynamiques locales à l'œuvre.
  - d. En matière de renforcement des capacités des acteurs nationaux, les activités nutrition ont un impact assez faible sur le renforcement des capacités des services du Ministère de la Santé Publique et des ONG. Dans le domaine de l'insécurité alimentaire conjoncturelle, le PAM joue un rôle significatif dans le renforcement des capacités de diagnostic du SISAAP
  - e. La distribution des vivres et des intrants nutritionnels a été conduite tout au long de l'année 2015 de manière efficiente. En revanche, les calendriers d'exécution de plusieurs activités ont enregistré des retards (AAC saisonnière et AAA) ou des interruptions (PCIMAM) liés principalement à des contractualisations tardives

## 2.3 Question 3 : facteurs influençant les résultats

### 2.3.1 Facteurs externes

#### 2.3.1.1 Les ressources

142. Un manque aigu de ressources. A la fin de l'année 2015, l'IPSR était financé à hauteur de 52% du budget initial alors que, du fait des contraintes logistiques<sup>197</sup>, il est nécessaire de disposer des ressources pour l'assistance en nature presque un an à l'avance. Sur la base des financements confirmés à fin 2015, les ressources disponibles pour l'année 2016 s'élevaient à 38 millions USD, soit 29% du budget théorique de l'année<sup>198</sup>. Cette situation budgétaire très contrainte, combinée à d'autres facteurs (crise du Lac, changements de titulaires à certains postes-clés, retard dans le recensement biométrique des réfugiés, ...) a pesé négativement sur le bon déroulement de l'IPSR tout au long de l'année 2015. Ce bas niveau de financement de l'opération reflète un moindre intérêt des bailleurs vis-à-vis de l'assistance aux réfugiés de longue durée dans un contexte mondial où d'autres crises majeures occupent le haut de l'agenda (Syrie notamment) et un contexte régional où la priorité est donnée aux actions d'urgence (assistance aux déplacés et aux réfugiés de la crise de la région du Lac)<sup>199</sup>.

143. Une forte rigidité des financements. Une part importante des financements alloués à l'IPSR correspondent à des contributions en nature (47 sur 136 millions USD, soit 35%), en provenance essentiellement des Etats-Unis d'Amérique. Cela se traduit par un poids important des vivres (et des coûts associés) dans les coûts

<sup>197</sup> Dans plusieurs régions du pays, notamment le nord-est où se trouvent les camps de réfugiés soudanais, qui sont inondées en saison des pluies, il est nécessaire de prépositionner les vivres pour 5 mois dans certains cas. De plus, les vivres en provenance du marché international ne peuvent être acheminés que par le corridor du Cameroun, qui est engorgé. Depuis l'achat jusqu'à la livraison au Tchad, la durée d'acheminement est de 5 à 6 mois environ.

<sup>198</sup> En considérant que le budget de l'année 2016 équivaut à la moitié du budget total initial, soit  $262 / 2 = 131$  millions USD.

<sup>199</sup> Source : entretiens avec responsables du bureau pays et avec des représentants des bailleurs de fonds.

directs de l'opération : 66 sur 91 millions USD, soit 73%<sup>200</sup>. De plus, la plupart des bailleurs ont ciblé l'activité (ou les activités) et parfois les zones bénéficiaires de leur contribution, que celle-ci soit en nature ou sous forme monétaire. Cela a limité les marges de manœuvre dans le pilotage opérationnel de l'IPSR.

144. Une tendance à fragmentation des financements. En dehors de la contribution des Etats-Unis et, dans une moindre mesure, de celle de l'Union européenne (DG ECHO), l'IPSR est financé par un grand nombre de contributions relativement modestes. Indispensables à l'exécution du programme, ces financements alourdissent la tâche du Bureau Pays en termes de préparation de propositions de financement, puis de rapports d'exécution.

### **2.3.1.2 La crise du Lac Tchad**

145. Une crise nécessitant un programme régional d'urgence spécifique. Depuis 2014, la région du Lac Tchad est fortement perturbée par les exactions commises par le mouvement terroriste Boko Haram ; cette crise dont l'épicentre se situe au Nord Nigeria affecte également la partie septentrionale du Cameroun, l'Est du Niger et, au Tchad, la région du Lac. Pour répondre aux besoins d'assistance engendrés par cette crise, le PAM a mis en place un programme régional d'urgence (EMOP 200777) qui, sur le territoire tchadien, cible les populations suivantes sur le territoire tchadien<sup>201</sup> : 5 500 réfugiés, 100 000 déplacés internes et 65 000 personnes affectées indirectement<sup>202</sup> (assistance alimentaire ciblée) ; 26 000 enfants (supplémentation alimentaire généralisée) et 7 500 scolaires (alimentation scolaire d'urgence).

146. Une forte mobilisation du Bureau Pays pour l'exécution du programme régional d'urgence. Tout au long de l'année 2015, cette mobilisation s'est traduite par : i) le déploiement de ressources humaines issues de plusieurs sous-bureaux pour conduire, à travers des missions de durée variable, les activités dans la région du Lac (réouverture du SB de Bol et ouverture d'une antenne à Baga Sola)<sup>203</sup> ; ii) une forte implication de la direction et de l'unité programme dans la conduite des activités liées à la crise du Lac, ce qui a réduit d'autant leur disponibilité pour le pilotage stratégique de l'IPSR.

147. Des « échanges croisés » de ressources entre les deux programmes. 361 tonnes de vivres initialement destinées à l'IPSR ont été reversées à l'EMOP au début de l'année 2015 ; dans l'autre sens, l'EMOP a financé l'AAC saisonnière et la SAG au profit des populations dans les régions du Lac, du Kanem et du Barh-el-Gazel. Compte tenu des niveaux, relativement élevés, de l'insécurité alimentaire dans ces trois régions, d'une part, et des contraintes de financement de l'IPSR, d'autre part, cette implication de l'EMOP a constitué une contribution appréciable à l'atteinte des objectifs poursuivis par l'IPSR.

### **2.3.2 Facteurs internes**

#### **2.3.2.1 Le pilotage du programme et l'organisation du BP**

148. De nombreux mouvements au sein du personnel. Durant l'année 2015, plusieurs postes, à la direction et au sein de l'unité Programme, ont connu une

---

<sup>200</sup> Source des chiffres de ce paragraphe : section financière du SPR 2015 ; les calculs ont été faits en considérant que le « *stock transfer* » correspond entièrement à des vivres.

<sup>201</sup> Source : Evaluation de l'EMOP 200777, juin 2016. Les données correspondent à la dernière révision budgétaire de l'EMOP.

<sup>202</sup> Populations locales du Kanem, du Barh el Gazel et du Lac en situation d'insécurité alimentaire et nutritionnelle.

<sup>203</sup> L'organigramme adopté en novembre 2015 comprend 14 postes, répartis entre Bol et Baga Sola.

absence de leur titulaire pour cause de formation, de congé maladie ou de gap entre deux titulaires successifs. Au sein de l'unité programme, les postes correspondant à la coordination des activités AAC / saisonnière et AAC / réfugiés ont été vacants durant plusieurs mois (ce qui a nécessité une réorganisation interne). Enfin, des changements de chefs de SB ont eu lieu pour plusieurs sous-bureaux au cours du 2<sup>ème</sup> trimestre 2015. Tous ces éléments ont contribué à amoindrir la capacité de pilotage de l'IPSR dans une période où il fallait effectuer des arbitrages délicats sur les priorités budgétaires.

149. Des appuis utiles du bureau régional et du siège. Le bureau régional a apporté des appuis significatifs à l'unité VAM et à l'unité S&E, qui ont été utiles à l'exécution de l'IPSR. Par ailleurs, le siège a conduit des formations portant sur certains outils d'analyse de la résilience, en particulier la planification communautaire participative, ce qui permet aux agents du Bureau Pays de renforcer leur maîtrise de cette nouvelle approche.
150. Un nombre important de sous-bureaux. L'activité du PAM au Tchad est organisée autour de 15 sous-bureaux (16 avec celui de Bol). Ce nombre important représente un atout car il permet une forte proximité vis-à-vis des bénéficiaires et des partenaires. Dans le même temps, il rend le pilotage de l'IPSR plus complexe, notamment parce que les agents affectés dans chaque sous-bureau n'ont pas forcément le profil adapté à l'évolution des enjeux (orientations stratégiques du PAM et changements dans le contexte); en particulier, la problématique de l'autonomisation des réfugiés et celle du renforcement de la résilience nécessite des compétences différentes que celles requises par une assistance alimentaire « classique » à des réfugiés.

### **2.3.2.2 Le dispositif de suivi-évaluation**

151. Des difficultés persistantes. L'évaluation de l'IPSR 200289 (avril 2014) avait révélé des insuffisances dans le système de S&E dont « *un système de comptage des bénéficiaires opaque* », « *l'incertitude sur la qualité des données de la MAM* », « *des difficultés de comparabilité des valeurs des indicateurs du fait qu'elles proviennent parfois des méthodologies différentes* » et le « *manque de personnels compétents* » tout en reconnaissant que le BP disposait « *d'un système robuste de collecte d'informations élaboré initialement de façon participative, d'un système de suivi apprécié et approprié par les partenaires* ». En deux ans, ces problèmes n'ont pas été résolus et, de plus, les critiques formulées aujourd'hui concernent aussi les éléments jugés positifs à l'époque. Cette dégradation des performances du S&E est attestée par une mission récente du BR<sup>204</sup>.
152. Une adaptation des outils aux nouvelles orientations et technologies. Alors que le personnel impliqué n'avait bénéficié d'aucune formation depuis 2012, un atelier s'est déroulé en mai 2015, réunissant les points focaux S&E des SB et leurs suppléants afin de présenter les outils de collecte actualisés aux quatre opérations du PAM et de partager les expériences d'application des procédures sur le terrain. Cet atelier participatif fut l'occasion d'introduire la matrice des indicateurs (d'effets, transversaux, de processus et de produits) et le plan de suivi du S&E relatif aux sources, méthodes et responsabilités de la collecte des données<sup>205</sup>. Ces

---

<sup>204</sup> Note du 9 mars 2016. A. Koisha

<sup>205</sup> Le *Beneficiaries Contact Monitoring* (BCM), outil mieux adapté au suivi des indicateurs transversaux, a été présenté lors de cet atelier.

évolutions sont pertinentes au regard, d'une part, des orientations du Plan stratégique du PAM et, d'autre part, des opportunités offertes par les nouvelles technologies (PDA, smartphones) en terme de fiabilité et rapidité de transmission des données. Moins pertinent a été le changement de procédure d'analyse de PDM qui, en dessaisissant les partenaires, a mal anticipé les conséquences sur la charge de travail de l'équipe du BP et la perte de qualité par la mise à l'écart d'informateurs clés.

153. Un fort décalage entre les objectifs du S&E et les réalisations dont témoigne la qualité du SPR. Les carences constatées à la lecture du SPR 2015 (errements dans la présentation des indicateurs, faible représentativité et fiabilité de données, analyses sommaires, ...) reflètent les manquements observés sur l'ensemble de la chaîne de S&E. Les principaux constats effectués sont les suivants :

- La présentation des indicateurs de produits<sup>206</sup> se focalise sur les formations dispensées (14 indicateurs) alors que des informations aussi basiques que le nombre de bénéficiaires et les quantités de vivres de l'AAC saisonnière ou les quantités de vivres de l'AAC / réfugiés ne sont pas disponibles. Le positionnement de plusieurs indicateurs d'effets<sup>207</sup> est erroné et l'indicateur relatif à l'AAC saisonnière, prévu dans le cadre logique (Indice de stratégies de survie) est absent.
- La faible représentativité des indicateurs d'effets de l'OS 3<sup>208</sup> et d'indicateurs transversaux dont les BCM n'ont pas été réalisés<sup>209</sup> dans certaines régions.
- Pour les activités PCIMAM et AAA, la fiabilité des données est questionnée<sup>210</sup> avec la difficulté de corroborer les informations provenant de différentes sources (base de données du S&E, SPR et rapports d'activités des ONG partenaires). L'analyse du SPR révèle également des incohérences<sup>211</sup> ainsi qu'une réflexion insuffisante sur certains indicateurs pour lesquels la valeur de référence dépasse la valeur cible à atteindre.
- Les analyses présentées dans le SPR sont trop sommaires. On note l'absence de contextualisation des informations en termes de période de réalisation<sup>212</sup> de l'enquête et de représentativité<sup>213</sup>. En outre, la pertinence des indicateurs de l'activité AAA apparaît très limitée en ce qui concerne les effets à moyen terme (absence d'information sur le rendement de l'actif créé et sur l'apport de l'actif dans la résilience des bénéficiaires) ; de plus, l'indicateur « score relatif aux avoirs des communautés » constitue un agrégat complexe, artificiel et de fait inutilisé dans les analyses.

154. Un déficit de réalisation des enquêtes BCM et PDM et de suivi par les SB. Le planning des enquêtes du S&E a été réalisé à moins de 50 % par les SB pour les

---

<sup>206</sup> Voir également la section consacrée aux ACA (2.2.1. Résultats par activités d) ACA) concernant les indicateurs de réalisation des actifs.

<sup>207</sup> Les informations sur les populations réfugiées sont représentées sous l'OS 2, 2 taux de couverture des populations en SAG sont présentés sous OS 1 et OS 2, des indicateurs de scores de consommation sont mentionnés sans rattachement logique à une catégorie de population concernée par l'OS 1, la valeur pour l'ensemble des ménages attribuée au CSI ASSET depletion de l'OS 3 est supérieure aux valeurs des ménages hommes et femmes.

<sup>208</sup> Voir, ci-dessus, la section 2.2.4 consacrée aux résultats de l'activité ACA.

<sup>209</sup> Seuls 49 % des BCM SAG ont été effectués avec une absence totale dans 2 des 5 régions prévues. Concernant les BCM PCIMAM, 7 SB sur 15 n'ont pas conduit l'activité et seuls 4 SB ont réalisé plus de 50% des enquêtes.

<sup>210</sup> Voir, ci-dessus, les sections 2.2.2 et 2.2.4.

<sup>211</sup> Une valeur baseline pour le score des actifs (OS 3) est supérieure à celle du score après la création d'actifs. Des scores de consommation (OS 3) dont le cumul des catégories (acceptable, limite et pauvre) fait 56 %.

<sup>212</sup> Des PDM effectués en novembre doivent tenir compte de l'influence des récoltes sur les indicateurs de consommation.

<sup>213</sup> Cela concerne notamment i) l'AAC / réfugiés pour laquelle une désagrégation des analyses par zone (nord-est, est, sud-est et sud) serait davantage pertinente étant donnée la diversité des contextes et ii) l'ACA pour laquelle une moyenne ne permet pas de tirer de conclusions sur les impacts étant donnée les écarts très importants, selon les chantiers, des montants transférés à chaque bénéficiaire.

BCM; les données recueillies étant accompagnées d'avertissement suggérant la plus grande prudence d'utilisation<sup>214</sup>. Nombre de partenaires n'ont pas réalisé les PDM requis ; plusieurs d'entre eux soulignant des difficultés dans le maniement des PDA<sup>215</sup>. Suite au changement de procédure d'analyse des résultats des PDM, l'équipe S&E à Ndjaména n'a pu produire qu'un rapport narratif<sup>216</sup> des activités de l'IPSR en plus du rapport commandé à l'organisme Cible pour les camps de réfugiés.

155. Plusieurs facteurs expliquent les difficultés rencontrées par le S&E en 2015. Sur le terrain, certains SB rencontrent des difficultés pour assurer un suivi de routine des activités par manque de personnel et de connaissance des langues locales ainsi que par la nécessité de mobiliser des escortes. Au niveau central, les changements de personnel et le manque d'effectif ont perturbé l'efficacité du service dans cette phase d'adaptation du S&E. Enfin, les modalités de « contractualisation croisée » (PAM-ECHO, PAM-ONG, ONG-ECHO) couplant SAG aux AAC ont conduit à la multiplication des outils de suivi pour les partenaires.
156. Un S&E peu opérationnel pour appuyer le pilotage stratégique. Le système de S&E se révèle essentiellement tourné vers l'objectif de redevabilité en sous-estimant son apport potentiel au pilotage de la programmation. Les partenaires et les SB ont souligné la perte de feed back sur les résultats d'enquêtes qui, auparavant, contribuaient à l'amélioration des processus d'intervention.

### **2.3.2.3 Les partenariats**

157. Une dégradation des relations de partenariat avec les ONG. La qualité des partenariats était ressortie comme l'élément le plus positif de l'évaluation de l'IPSR précédent. Toutefois, de façon prémonitoire, le rapport signalait toutefois avoir observé un affaiblissement récent dans la relation de partenariat lié à des décisions du PAM non concertées et engendrées par le contexte de restriction budgétaire<sup>217</sup>. Les contraintes de mobilisation de ressources au cours des années 2014 et 2015 ont compliqué les relations avec les partenaires ONG<sup>218</sup>. Les reproches exprimés par les ONG, recueillis par la présente évaluation, portent sur le manque de visibilité sur les perspectives de partenariat, les carences de communication à propos de l'état d'avancement des propositions de projet, le rallongement des délais de contractualisation, les retards de démarrage des opérations, les restrictions dans les actions complémentaires ou encore la faible prise en charge des coûts de structure des ONG.
158. Une fragilisation des ONG nationales et une baisse d'intérêt des ONG internationales à collaborer<sup>219</sup>. Les contraintes de ressources fragilisent particulièrement les ONG nationales dont les capacités de préfinancement, de mobilisation de ressources internes ou de recherche d'alternatives / complément de financement auprès d'autres bailleurs sont très limitées. En outre, l'évolution à la baisse des investissements de la PCIMA dans certaines régions sanitaires (voir

<sup>214</sup> « Les données ne sont pas complètes (44%) et peu exactes. Cette inexactitude tient en partie d'une insuffisance de contrôle dans la programmation du questionnaire, et des erreurs de saisie. » (Rapport du suivi par contact des bénéficiaires-BCM de la PCIMAM, 2015)

<sup>215</sup> Au-delà des difficultés de maniement, les ONG estiment que cet outil les « dépossède » des données collectées et les privent ainsi d'éléments nécessaires au pilotage de leurs activités.

<sup>216</sup> Ce rapport concerne l'activité ACA à Abéché.

<sup>217</sup> §232 de l'évaluation de l'IPSR 200289 (PAM, 2014)

<sup>218</sup> On peut mentionner également que comme interlocuteur direct des bénéficiaires, les ONG se sont trouvées en première ligne face aux récriminations des réfugiés lors des diminutions des rations.

<sup>219</sup> Illustré par la faible participation des ONG aux réunions programmées à Ndjaména dans le cadre de la présente évaluation.

section 2.2.2) sur lesquels reposaient des ressources nécessaires au fonctionnement des centres de santé risquant de réduire l'efficacité de l'action du PAM. Cette situation distend aussi les relations entre le PAM et les ONG qui se sentent sur certaines opérations (AAC, SAG, PCIMAM) utilisées comme des prestataires d'exécution et non comme des partenaires avec des objectifs communs et favorisant le renforcement des capacités<sup>220</sup>. Les ONG internationales, dont les ressources dépendent davantage d'autres sources de financement, n'ont pas reconduit certaines activités avec le PAM (IRC pour l'AAC dans le BEG en 2016) et ont décliné la proposition de les impliquer tardivement dans l'AAC saisonnière de 2015<sup>221</sup>. Selon l'unité Programme du BP, les changements d'équipe opérés en 2015 non seulement au PAM mais aussi dans de nombreuses ONG (notamment Acted, ACF, Secadev) ont contribué à accentuer ces difficultés de partenariat entre le PAM et les ONG.

159. La persistance d'éléments favorables par le dialogue sur le terrain et une bonne appréciation des formations. La relation des partenaires avec le PAM, particulièrement avec les équipes des SB, reste empreinte d'éléments positifs qui permettent l'entretien d'un dialogue permanent. Les partenaires mentionnent parmi les facteurs positifs :

- Des contrats dont la formulation est simple et réduite à l'essentiel en termes d'objectifs ;
- Une relation de proximité avec les équipes de SB qui sont présentes sur le terrain<sup>222</sup>, à l'écoute des difficultés rencontrées et prêtes à chercher des solutions, organisant des réunions régulières d'échange d'information et conseillant les partenaires dans la phase de conception technique et budgétaire des projets ;
- La prise en compte des opinions des partenaires dans la détermination des zones d'intervention ;
- Les nombreuses formations qui touchent l'ensemble des activités ;
- La démarche d'accompagnement sur le moyen terme des organisations paysannes pour dynamiser la faisabilité des achats locaux.

160. Un partenariat globalement apprécié par les institutions étatiques. Les sections précédentes du rapport ont évoqué les relations entre le PAM et les institutions étatiques impliquées dans la sécurité alimentaire, la nutrition et la gestion des camps de réfugiés. De façon générale, les autorités et responsables des services techniques apprécient la disponibilité de leurs interlocuteurs du PAM, la qualité du dialogue ainsi que les efforts que ceux-ci fournissent pour les impliquer dans les formations et le suivi des activités. Ces soutiens sont d'autant plus estimés par les agents des services publics que le Tchad connaît d'importantes difficultés budgétaires qui rejaillissent sur le fonctionnement des administrations centrales et déconcentrées. Certains ministères (agriculture et santé) souhaiteraient formaliser davantage leurs relations avec le PAM, en complément du MoU existant entre le PAM et le Ministère du Plan. Sur le terrain, certains services

---

<sup>220</sup> Dans le cas de la PCIMAM, ceci conduit les ONG à solliciter auprès du PAM des contrats qui couvrent exactement les mêmes périodes que leurs autres contrats de financements. Le contrat PAM est un « complément », mais ne peut motiver à lui seul l'implication du partenaire. Ceci engendre la multiplication de contrats court terme, créant une surcharge de travail pour le bureau pays. Dans le cas de l'AAC saisonnière ou de la SAG, les contrats de 3-4 mois passés avec les ONG locales pour assurer les opérations pendant la période de soudure ne permettent pas à ces structures de pérenniser des équipes.

<sup>221</sup> Voir, ci-dessus, la section 2.2.3.

<sup>222</sup> En particulier sur les camps de réfugiés : les partenaires ONG saluent une présence terrain du PAM au quotidien, qui assure un suivi rapproché, ce qui n'est pas le cas de toutes les agences. Cette proximité est particulièrement appréciable lorsque les distributions sont potentiellement l'objet de tensions du fait de la diminution des rations.

techniques regrettent également le manque de formalisation d'un partenariat direct<sup>223</sup>.

161. Des collaborations peu nombreuses avec les agences des Nations Unies et de meilleures perspectives en phase de programmation. En 2015, la part des activités de l'IPSR réalisées conjointement avec les autres agences des Nations Unies est demeurée faible, souvent faute de financements adéquats<sup>224</sup>. En dehors des camps de réfugiés, les collaborations entre agences sont restées très limitées. Les contributions respectives du PAM et de l'UNICEF à la prise en charge de la malnutrition aigüe ne se traduisent pas forcément par des synergies<sup>225</sup>. De meilleures perspectives se dessinent pour l'année 2016 avec des projets communs avec la FAO, l'UNICEF et l'OMS dans le domaine de la nutrition infantile.
162. Une bonne implication dans les systèmes nationaux et régionaux de concertation. Le PAM joue un rôle important dans les enceintes de concertation sur la sécurité alimentaire et la nutrition tant au niveau national que régional<sup>226</sup>. Il est très apprécié pour ses contributions à l'analyse de la situation alimentaire. Cependant, le dédoublement des comités (clusters et CASAGC/CRA) sur certaines thématiques ne favorisent pas l'harmonisation des prises de décision.

#### **2.3.2.4 Logistique, chaîne d'approvisionnement**

163. Une gestion de la pénurie en plus de fortes contraintes logistiques. En 2015, la chaîne d'approvisionnement des interventions du PAM a fait face au défi de gérer la pénurie des ressources en vivres et financières malgré un transfert de stocks conséquents d'anciennes opérations<sup>227</sup>. Les responsables ont dû ajuster en permanence les volumes d'activités et les rations prévues avec les contraintes i) d'un prépositionnement nécessaire avant la saison des pluies, ii) d'un seul corridor fonctionnel (Douala-N'Djaména) pour approvisionner le pays et iii) des délais d'acheminement allant jusqu'à 6 mois pour certaines contributions en nature en provenance de l'international.
164. Un niveau modeste d'achats locaux et des opérateurs nationaux peu expérimentés. Les faibles proportions des contributions en cash n'ont pas permis de favoriser les opérations de C&V ou les achats locaux qui accélèrent la disponibilité des produits alimentaires. Le PAM au Tchad est dépendant du type d'aide allouée par son principal donateur<sup>228</sup> et de la volonté de la plupart des bailleurs de choisir les activités soutenues ainsi que leurs modalités. Les achats locaux, bien qu'ils soient en progression (1 137 MT en 2014 et 2 119 MT en 2015, dont 295 MT auprès des OP et 1 824 MT auprès des commerçants) correspondent à moins de 5 % des quantités distribuées dans le cadre de l'IPSR. Les prévisions d'achat pour 2016 s'annoncent en forte baisse et limitées à 788 MT (source : BP) très loin des ambitions d'une campagne d'achat supérieure à 7 000 MT. Tous les acteurs, y compris le Gouvernement (qui, à travers l'Office national de sécurité alimentaire – ONASA, effectue des achats sur le marché national), sont favorables au développement des achats locaux qui dynamiserait l'économie des zones

<sup>223</sup> Tels que l'ONDR ou le Génie rural qui sont sollicités au coup par coup par les ONG partenaires dans le cadre des ACA.

<sup>224</sup> Voir, ci-dessus, la section 2.2.1 traitant des résultats de l'activité AAC / réfugiés.

<sup>225</sup> Voir par exemple la formation « en deux fois » des RCS sur le nouveau protocole PCIMA (cf. section 2.2.2).

<sup>226</sup> A Mongo, le fonctionnement erratique du cluster nutritionnel permet à celui de la sécurité alimentaire, piloté par le PAM, de jouer un rôle intégrateur entre les acteurs de la nutrition et de la sécurité alimentaire en partageant des expériences communes ; ce que n'offre aucune autre enceinte de concertation.

<sup>227</sup> 31,281.6 MT du PRRO 200289 et EMOP 200672 représentant le quart des ressources totales de 2015.

<sup>228</sup> Les Etats-Unis ont apporté 51 % des ressources totales au 9 mars 2016 (WINGS) et 100 % des contributions en nature de 2015.

excédentaires. Cependant, en raison d'une faible expérience des opérateurs en matière d'achats institutionnels et de la faible qualité des produits par rapport aux exigences du PAM, les achats locaux constituent, pour le Bureau Pays, des opérations consommatrices de ressources humaines et logistiques. Le choix des produits nutritionnels distribués par le PAM l'oblige aussi à recourir au marché international<sup>229</sup>.

165. Une bonne efficacité globale de la chaîne d'approvisionnement. En termes de délais (acheminement des produits alimentaires et nutritionnels depuis Douala ou N'Djaména vers les sites d'activités), de conformité des quantités livrées et de qualité des produits, la logistique du PAM est appréciée par les partenaires et les bénéficiaires et elle a répondu aux attentes. Des dysfonctionnements mineurs ou non imputables<sup>230</sup> au service logistique ont été constatés ; ils ne remettent pas en cause l'appréciation générale.
166. Des efforts favorisant l'efficacité. Le BP a multiplié les initiatives afin d'accélérer la mise en œuvre des activités et réduire les coûts par i) des tentatives de diversifier les approvisionnements à partir du Soudan<sup>231</sup>, ii) des approvisionnements locaux à des coûts inférieurs au marché international<sup>232</sup> et iii) un recours aux mécanismes corporate (IRA, GCMF)<sup>233</sup>.

### Synthèse de la réponse à la question 3

- a. En raison de la conjoncture internationale et régionale, les bailleurs de fonds donnent une moindre priorité à l'assistance aux réfugiés de longue date. Ceci explique le sous-financement de l'IPSR (52% du budget financé à fin 2015), situation qui a pesé négativement sur le bon déroulement des activités.
- b. Malgré des appuis utiles du siège et du bureau régional, le Bureau Pays (BP) n'a pas pu consacrer toute l'énergie et le temps nécessaires à un pilotage optimal de l'IPSR. Cette situation résulte principalement i) de la forte mobilisation du BP dans la réponse à la crise du Lac et ii) de nombreux mouvements au sein du personnel durant l'année
- c. Le dispositif de suivi-évaluation (S&E) a connu depuis 2014 une dégradation de ses performances, qui se traduit par une difficulté à produire un suivi rigoureux des produits, effets et impacts des différentes activités et, au-delà, à contribuer au pilotage stratégique de l'IPSR. Des mesures correctives ont commencé à être mises en œuvre à partir du début 2016.
- d. La chaîne d'approvisionnement a fonctionné de manière efficace en termes de délais, de conformité des quantités livrées et de qualité des produits
- e. De façon générale, les représentants de l'Etat apprécient la disponibilité de leurs interlocuteurs du PAM, leur ouverture au dialogue et les efforts fournis pour les impliquer dans le suivi des activités
- f. Malgré le maintien d'une relation de proximité sur le terrain, la relation partenariale entre le PAM et les ONG chargées de la mise en œuvre des activités s'est détériorée : déficit de communication sur la sélection des propositions, allongement des délais de contractualisation, sous-financement des coûts de structure, manque de visibilité sur les perspectives du partenariat,

<sup>229</sup> Ainsi une contribution financière sans affectation de la Suisse sert à acquérir du SuperCER+.

<sup>230</sup> A l'image des ruptures d'intrants dans les UNS dont la responsabilité incombe aux retards dans les renouvellements de contrats des partenaires et d'une mauvaise organisation des parties prenantes afin d'anticiper cette pénurie.

<sup>231</sup> Ces tentatives (sur financement du CERF et du Japon) n'ont pas abouti en raison d'un blocage des exportations par le gouvernement soudanais.

<sup>232</sup> Etude des marchés des céréales en relation avec la sécurité alimentaire, les programmes de transferts monétaires. PAM en collaboration avec Ministère de l'Agriculture et de l'Environnement, la FAO et le SISAAP (mars 2015) et Rapport de la révision des marchés dans ces régions du sahel ouest et perspectives sur le déroulement de la campagne agricole 2015/2016 (PAM, juin 2015).

<sup>233</sup> Immediate Response Account et Global Commodity Management Facility. Deux tiers des contributions en cash et destinées à l'approvisionnement ont été mobilisés à travers les achats locaux et le GCMF.

### **3. Conclusions et recommandations**

#### **3.1. Appréciation globale**

##### **Pertinence, cohérence et adéquation**

167. La conception de l'IPSR est pertinente en termes de ciblage géographique et socio-économique des activités sur les individus les plus vulnérables à l'insécurité alimentaire et nutritionnelle et en termes de modalités d'intervention.
168. Si le principe de la différenciation des rations allouées aux réfugiés en fonction de leur degré de vulnérabilité était pertinent (au regard de l'objectif d'autonomisation), la conduite du processus a abouti à des choix non pertinents (pour l'année 2015) ; en effet, les réfugiés des camps du nord-est reçoivent une ration inférieure aux autres alors qu'ils se trouvent dans un environnement offrant très peu d'opportunités économiques.
169. La prise en charge de la malnutrition aiguë modérée (PCIMAM) laisse peu de place aux actions de prévention de la malnutrition, ce qui limite fortement la possibilité d'atteindre l'effet direct recherché (« stabiliser ou réduire la dénutrition »).
170. La place accordée dans l'IPSR et les objectifs assignés à l'assistance alimentaire pour la création d'actifs (AAA) étaient tout à fait pertinents, compte tenu de la dimension structurelle de l'insécurité alimentaire de nombreux ménages.. Cependant, cette pertinence s'est trouvée affaiblie par la brève durée des actions programmées et par des manquements dans leur conception.
171. La logique d'intervention de l'IPSR est en phase i) avec les politiques sectorielles du gouvernement tchadien et ii) avec les politiques et stratégies du PAM. Cet alignement est plus faible en matière de prévention de la malnutrition chronique.

##### **Efficiences**

172. La distribution des vivres et des intrants nutritionnels a été conduite tout au long de l'année 2015 de manière efficiente.
173. Les calendriers d'exécution de plusieurs activités ont enregistré des retards (AAC saisonnière et AAA) ou des interruptions (PCIMAM), liés principalement à des contractualisations tardives

##### **Efficacité**

174. En 2015, l'IPSR a dû apporter son assistance à 41% de réfugiés en plus du nombre planifié<sup>234</sup>. Dans un contexte de sous-financement de l'IPSR, cet accroissement, par rapport aux prévisions, du poids des réfugiés dans le portefeuille a eu des impacts négatifs sur les autres activités : l'AAC saisonnière n'a touché que 26% des bénéficiaires de la planification révisée ; pour les actions AAA, cette proportion est de 12% ; pour les activités nutrition, le niveau de performance, très variable selon les activités, est globalement inférieur à 100%.
175. La priorité donnée, dans la planification 2015, aux réfugiés / rapatriés et au traitement de la malnutrition était justifiée, mais un manque de réactivité dans le pilotage de l'IPSR s'est traduit par une certaine dispersion des moyens

---

<sup>234</sup> Cette situation résulte d'hypothèses sur la baisse du nombre de réfugiés (liée au recensement biométrique) qui ne sont que partiellement concrétisées et seulement en fin d'année.

disponibles (cas de l'AAA) ou des retards dans l'exécution (AAA, AAC saisonnière, PCIMAM) qui ont été préjudiciables à l'atteinte des effets recherchés.

176. Le degré d'atteinte des effets recherchés est variable :

- Sécurité alimentaire à court terme : les effets de l'AAC sur l'évolution de la consommation alimentaire des réfugiés sont difficiles à appréhender en raison d'un manque de cohérence des données. Bien qu'exécutée trop tardivement (en septembre) pour couvrir la période la plus critique, l'unique opération d'AAC saisonnière a néanmoins contribué à améliorer les scores de consommation alimentaire des ménages ciblés. Les actions AAA ont permis une amélioration de la consommation alimentaire des participants aux chantiers et de leurs familles.
- Nutrition : Les taux de récupération des femmes enceintes ou allaitantes et des enfants bénéficiant de la PCIMAM sont conformes aux normes internationales, mais les interruptions fréquentes du programme atténuent son efficacité. De plus, le taux de couverture du traitement de la MAM est très insuffisant dans la bande sahélienne, en raison notamment d'un investissement insuffisant de l'IPSR dans le dépistage et la sensibilisation. Lorsqu'ils sont mesurés, les effets de la SAG sur la situation nutritionnelle des enfants sont variables.
- Création d'actifs : Les différentes actions AAA ont abouti à la création des actifs prévus, mais plusieurs ouvrages présentent des défauts de conception (qualité technique, définition des règles d'usage, ...) qui hypothèquent leurs effets à long terme.

177. La forte mobilisation du Bureau Pays pour gérer au mieux la crise du Lac, le sous-financement de l'IPSR, de nombreux mouvements de personnels et les dysfonctionnements du S&E n'ont pas permis, en 2015, un pilotage stratégique optimal de l'IPSR.

### **Impact**

178. En raison de facteurs échappant en grande partie au PAM, la différenciation des rations allouées aux réfugiés ne s'est pas accompagnée d'un réel renforcement de l'autonomisation des ménages des catégories « nantis » ou « moyens ». Dans le même temps, la diminution de l'AAC dans les camps sans différenciation des rations (ceux du nord-est) conduirait les réfugiés les plus démunis à adopter des stratégies d'adaptation aux conséquences très préoccupantes, en particulier pour les jeunes filles et les enfants. En ce qui concerne les ouvrages réalisés à travers l'AAA, leurs impacts en termes de résilience s'annoncent pour l'instant limités en raison de faiblesses dans leur conception et d'une durée d'accompagnement des bénéficiaires trop brève.

179. Les activités nutrition de l'IPSR ont un impact assez faible sur le renforcement des capacités des services du Ministère de la Santé Publique et des ONG. Dans le domaine de l'insécurité alimentaire conjoncturelle, le PAM joue un rôle significatif dans le renforcement des capacités de diagnostic du SISAAP ; en revanche, sa contribution est plus modeste en ce qui concerne le renforcement de l'administration nationale dans son rôle de chef de file de la coordination des réponses annuelles.

### **Viabilité et interconnexion**

180. La coordination avec les autres agences des Nations unies (HCR et UNICEF, principalement) est fonctionnelle. Cependant, des marges de progrès importantes

existent, particulièrement dans le domaine de la nutrition et en matière d'appui aux réfugiés.

181. La coordination, avec le gouvernement et avec les autres PTF, de la réponse à l'insécurité alimentaire conjoncturelle 2015 n'a pas été optimale en termes de répartition géographique de l'assistance saisonnière.

### **Problématique hommes – femmes**

182. En raison d'un contexte national défavorable à la promotion des femmes et de certaines limites dans la conception des interventions (AAA notamment), les résultats obtenus en termes d'amélioration du statut économique et social et des conditions de vie des femmes sont assez modestes. Le dispositif de suivi-évaluation (choix des indicateurs, compétences du personnel, démarche d'enquête, ...) n'est pas toujours adéquat pour appréhender les dynamiques locales à l'œuvre.

### **3.2 Principaux enseignements pour l'avenir**

183. Les difficultés que le PAM rencontre pour faire financer une opération telle que l'IPSR 200713 montrent que la politique de mobilisation des ressources doit articuler étroitement des efforts à différents niveaux (bureau pays, bureau régional et siège) et dans différents domaines : communication / plaidoyer auprès du grand public et des bailleurs de fonds ; qualité de la conception des actions ; rapportage ; rigueur du suivi-évaluation des actions ; coordination avec le Gouvernement et avec les autres agences des Nations unies.
184. Concernant le système de S&E, si certaines des faiblesses constatées sont spécifiques au Tchad, une réflexion au niveau de l'institution serait nécessaire pour améliorer les performances du S&E en tant qu'outil d'appui au pilotage stratégique des activités dans un pays donné.

### 3.3 Recommandations

Les recommandations sont présentées en distinguant trois horizons temporels :

- Court terme : avant la fin de l'année 2016, c'est-à-dire dans le cadre de l'IPSR actuel.
- Moyen terme : au cours de l'année 2017, c'est-à-dire dans le cadre de la prolongation d'une année de l'IPSR préconisée par la recommandation n°8.
- Long terme : à partir de début 2018, dans le cadre de la stratégie pays préconisée par la recommandation n°8.

Lien avec les paragraphes de la section 3.1. « appréciation globale »		Quand	Qui
<b>Recommandations stratégiques</b>			
<b>R1 : Repenser la prise en charge de la MAM en donnant de l'ampleur à la prévention de la malnutrition.</b>			
169 171 176 180	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Améliorer la mise en œuvre actuelle de l'activité PCIMAM, en renforçant le suivi dans les UNS de la bande sahélienne, ou en ajustant le dispositif de prise en charge aux capacités de suivi.</li> </ul>	Court terme	Unité Programme
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Clarifier les perspectives et stratégies à moyen terme du bureau pour l'appui à la prise en charge de la MAM ; Définir de manière concertée avec les partenaires des objectifs concernant :               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ le niveau d'implication des services techniques déconcentrés de l'état dans la prise en charge de la MAM dans les UNS de la bande sahélienne.</li> <li>○ la mise en place d'un pilote pour la prise en charge communautaire de la MAM en dehors du système sanitaire dans une zone bien définie ; capitaliser sur cette expérience afin de définir les conditions d'un éventuel passage à l'échelle.</li> <li>○ l'intégration des centres de santé des camps/sites de réfugiés/rapatriés dans le dispositif national ; planifier l'interruption de l'appui pour les réfugiés / rapatriés avec des prévalences faibles de MAG, dans les régions ne bénéficiant pas du programme de PCIMAM.</li> </ul> </li> </ul>	Moyen terme	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dans le cadre des synergies entre le projet inter-agences de fortification des aliments et l'IPSR, accorder une attention particulière à i) la promotion des farines enrichies</li> </ul>	Moyen – long terme	

	auprès des bénéficiaires de l'IPSR et ii) l'utilisation des farines locales dans le cadre d'interventions de supplémentation saisonnière.		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ S'investir dans la coordination, au niveau déconcentré, des actions de prévention prévues par le PAINA</li> </ul>	Moyen – long terme	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sur le plan opérationnel : i ) Assurer une surveillance spécifique de la MAM dans les camps de réfugiés du nord-est ; ii) Intégrer systématiquement des actions de promotion des bonnes pratiques de soins et d'alimentation auprès des bénéficiaires .</li> </ul>	Court terme	
<b>R2. Adapter le niveau et les modalités d'assistance aux réfugiés / rapatriés en fonction de leurs situations spécifiques</b>			
168 178 180	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Adapter le niveau des rations aux situations spécifiques des zones où sont établis les camps de réfugiés et les sites de rapatriés</li> </ul>	Court terme	Unité programme et Direction
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Améliorer la collecte et l'analyse des données de suivi : distinguer les camps avec et sans différenciation des rations ; prendre en compte le profil socio-professionnel (au-delà du seul niveau de richesse).</li> </ul>	Court terme	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Jouer un rôle actif, en partenariat étroit avec le HCR et le Gouvernement, dans la recherche de solutions durables pour les réfugiés et les rapatriés. : <ul style="list-style-type: none"> <li>○ finalisation de la stratégie conjointe CNARR – HCR – PAM, qui devrait se traduire par une stratégie conjointe de plaidoyer auprès des bailleurs de fonds ;</li> <li>○ revue des leçons apprises (en matière d'autonomisation des réfugiés et des rapatriés), en veillant à une implication active des services de l'Etat ;</li> <li>○ renforcement de la stratégie opérationnelle du PAM en matière d'autonomisation des réfugiés et des rapatriés en i) considérant les caractéristiques de chaque zone (nord-est, est et sud) ; ii) spécifiant le rôle des activités AAA dans cette stratégie<sup>235</sup> ; iii) contribuant à la définition de projets de développement de long terme impliquant les populations hôtes et iv) en tenant compte des projets socio-professionnels des réfugiés et rapatriés et des opportunités réelles qui s'offrent à eux.</li> </ul> </li> </ul>	Moyen – long terme	

<sup>235</sup> En complément des actions de développement à moyen / long terme portées par le HCR, les activités AAA pourraient se focaliser sur : réhabilitation des ressources naturelles, production agricole à petite échelle et diversification alimentaire, réduction des risques, ...

<b>R3. Mieux respecter le calendrier de l'AAC saisonnière et favoriser une réponse coordonnée de l'ensemble des acteurs</b>			
173 176 181	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Définir un calendrier des étapes de la planification et de la mise en œuvre de l'AAC saisonnière afin d'intervenir à la période adéquate</li> </ul>	Court terme	Unité programme
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Appuyer une réponse coordonnée : dialogue avec les autres acteurs (Gouvernement, cluster sécurité alimentaire, ECHO et ONG) en vue i) de l'adoption de normes communes (catégories de bénéficiaires ciblées, montant et durée du transfert, nombre de personnes aidées au sein d'un ménage, modalités de l'assistance) dans les plans annuels de réponse, ii) d'une meilleure répartition géographique de l'assistance et iii) de la préparation de rapports harmonisés.</li> </ul>	Moyen terme	
<b>R4. Déployer la nouvelle approche de création d'actifs, centrée sur la résilience, dans un nombre limité de zones</b>			
170 176 178	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Poursuivre les projets non terminés en 2015, afin d'aboutir à la construction de l'actif prévu.</li> </ul>	Court terme	Unité programme et SB concernés
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Finaliser et appliquer la stratégie d'intervention AAA<sup>236</sup>, en mettant l'accent sur les points suivants : utilisation d'approches participatives lors de la planification des activités<sup>237</sup> ; qualité des actifs développés / réhabilités<sup>238</sup> ; complémentarité avec les interventions d'autres acteurs ; sélection d'une échelle d'intervention approprié ; identification des zones les plus propices à la mise en œuvre de l'approche ; prise en compte des situations et des besoins spécifiques des femmes ; engagement du PAM dans la durée (3 ans) ; renforcement des capacités des services techniques gouvernementaux</li> </ul>	Moyen terme	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Capitaliser sur les forces et faiblesses de la nouvelle approche, à travers i) l'élargissement de la gamme des indicateurs d'effets (pour appréhender les progrès obtenus en matière de résilience des ménages et des communautés), ii) la réalisation d'études socio-économiques par des équipes indépendantes et iii) l'organisation périodiques d'ateliers de capitalisation réunissant le BP, les SB et les partenaires concernés.</li> </ul>	Long terme	

<sup>236</sup> En s'appuyant notamment sur les orientations figurant dans le *Programme Guidance Manual* : « Building Resilience through asset creation », WFP, novembre 2013.

<sup>237</sup> En utilisant la démarche à trois niveaux : AIC, PSME et PCP.

<sup>238</sup> Ce qui implique notamment i) une expertise technique suffisante des partenaires d'exécution et des autres acteurs (services techniques déconcentrés, ...) et ii) des règles d'utilisation et des modalités d'accès aux actifs clairement définies, y compris pour les femmes et les groupes vulnérables.

<b>Recommandations opérationnelles</b>			
<b>R5. Renforcer les capacités du PAM et de ses partenaires à mieux prendre en compte les questions genre et protection</b>			
178 182	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Etablir des partenariats avec des ONG spécialisées dans les questions de genre (court terme), afin de pallier aux manques de compétences en interne.</li> </ul>	Court terme	Unité programme et SB concernés
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mettre en place un suivi spécifique, dans les camps de réfugiés du nord-est, des stratégies adoptées par les femmes et de celles adoptées par les hommes pour s'adapter aux réductions des rations</li> </ul>	Court terme	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conduire une analyse systématique des bénéficiaires pour les femmes des activités AAA en termes de protection ou création d'actifs</li> </ul>	Court terme	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Développer et mettre en œuvre une stratégie ressources humaines, permettant aux équipes terrain de mieux appréhender les enjeux genre : recrutement, formation en ligne sur le genre, formation aux démarches participatives et qualitatives, engagement des agents du Bureau pays dans la campagne « Behind the Fence », ...</li> </ul>	Moyen terme	Unité ressources humaines
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Assurer un suivi de l'application des recommandations formulées lors de l'évaluation du Genre en lien avec assistance alimentaire, mai 2014 (voir annexe 8-e).</li> </ul>	Court terme	
<b>R6. Faire du suivi / évaluation un véritable outil d'appui au pilotage stratégique des interventions du PAM au Tchad</b>			
177	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Poursuivre la mise en œuvre des mesures, définies début 2016 avec l'appui du BR, pour redresser la situation en matière de suivi des activités, gestion des données et rapportage.</li> </ul>	Court terme	Services S&E du BP, du BR et du siège
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Faire évoluer le dispositif de S&amp;E en faveur d'un appui au pilotage stratégique.</li> </ul>	Moyen – long terme	
<b>Recommandation programmatique</b>			
<b>R7. Préparer une extension d'une année de l'IPSR puis une stratégie pays</b>			
Ensemble des conclusions, enseignements et recommandations	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Préparer avant fin 2016 une extension d'une année de l'IPSR en intégrant les recommandations court terme ci-dessus.</li> <li>▪ Elaborer, au cours de l'année 2017, une stratégie pays en intégrant les recommandations moyen-long terme ci-dessus et en accordant une attention particulière i) au renforcement des partenariats, ii) au leadership et à l'appropriation par les partenaires nationaux et iii) aux évolutions nécessaires de l'organisation du BP (nombre de sous-bureaux, profils des agents, ...).</li> </ul>	Court- moyen terme	Direction



# ANNEXES

## Annexe 1: Termes de Référence



### **SYSTEME D'ASSURANCE QUALITE DES EVALUATIONS** Bureau de l'évaluation *Mesurer les résultats et partager les enseignements*

[VERSION DEFINITIVE, 22 DECEMBRE 2015]

#### **TERMES DE REFERENCE**

#### **EVALUATION D'OPERATION**

### **ISPR - TCHAD – 200713 – RENFORCER LA RESILIENCE, PROTEGER LES MOYENS D'EXISTENCE ET REDUIRE LA MALNUTRITION PARMIS LES REFUGIES, LES RAPATRIES ET LES AUTRES PERSONNES VULNERABLES**

#### **TABLE DES MATIERES**

<b>1. Introduction .....</b>	<b>57</b>
<b>2. Justification de l'évaluation .....</b>	<b>57</b>
2.1. Raison d'être de l'évaluation .....	57
2.2. Objectifs .....	58
2.3. Parties prenantes et utilisateurs .....	58
<b>3. Objet de l'évaluation .....</b>	<b>60</b>
<b>4. Approche méthodologique de l'évaluation .....</b>	<b>66</b>
4.1. Portée de l'évaluation .....	66
4.2. Questions d'évaluation.....	66
4.3 Étude d'évaluabilité .....	68
4.4. Méthodologie .....	69
4.5. Assurance qualité.....	70
<b>5. Phases et produits attendus .....</b>	<b>71</b>
<b>6. Organisation de l'évaluation .....</b>	<b>73</b>
6.1 Approche axée sur l'externalisation .....	73
6.2 Gestion de l'évaluation .....	74
6.3 Conduite de l'évaluation .....	74
6.4 Considérations en rapport avec la sécurité .....	76
<b>7. Rôles et responsabilités des parties prenantes du PAM .....</b>	<b>76</b>
<b>8. Communication et budget .....</b>	<b>78</b>
8.1. Communication .....	78
8.2. Budget .....	78

<b>Annexe 1: Carte .....</b>	<b>79</b>
<b>Liste des sigles utilisés dans le présent document .....</b>	<b>81</b>

## 1. Introduction

1. Les présents Termes de référence s'appliquent à l'évaluation d'intervention prolongée de secours et de redressement (ISPR) du Tchad 200713 – *Renforcer la résilience, protéger les moyens d'existence et réduire la malnutrition parmi les réfugiés, les rapatriés et les autres personnes vulnérables*. Cette évaluation, effectuée à la demande du Bureau de l'évaluation du PAM, se déroulera de décembre 2015 [phase de démarrage] à Juillet 2016 [rapport final]. Conformément à l'approche axée sur l'externalisation adoptée par le PAM pour les évaluations d'opération, l'étude sera gérée et réalisée sous la direction d'un cabinet d'évaluation externe comptant parmi ceux ayant conclu un accord à long terme avec le PAM pour ce type de travaux.
2. Ces termes de référence ont été établis selon un modèle par le point focal au Bureau de l'évaluation, à l'issue d'un premier examen de la documentation et de consultations avec les parties prenantes. Leur finalité est double: 1) donner des informations essentielles au cabinet chargé de l'évaluation et guider le gestionnaire de l'évaluation et l'équipe d'évaluation tout au long du processus; et 2) donner aux parties prenantes des informations essentielles sur l'évaluation proposée.
3. La version définitive des termes de référence a été établie à la lumière des observations reçues sur la version provisoire et compte tenu de l'accord conclu avec le cabinet retenu. L'évaluation sera conduite en conformité avec les termes de référence.

## 2. Justification de l'évaluation

### 2.1. Raison d'être de l'évaluation

4. Dans un contexte de regain d'importance accordé au niveau institutionnel à la communication de données factuelles et à l'obligation de rendre compte des résultats, le PAM s'est engagé à faire évaluer un plus grand nombre d'opérations et a chargé le Bureau de l'évaluation de faire réaliser une série d'évaluations d'opérations pendant la période 2013-2016.
5. Les opérations à évaluer sont choisies sur la base de critères d'utilité et de risque<sup>239</sup>. À partir d'une liste d'opérations présélectionnées répondant à ces critères, dressée par le Bureau de l'évaluation, le bureau régional a retenu, en concertation avec le bureau de pays, l'ISPR 200713 du Tchad - *Renforcer la résilience, protéger les moyens d'existence et réduire la malnutrition parmi les réfugiés, les rapatriés et les autres personnes vulnérables* pour faire l'objet d'une évaluation indépendante. En particulier, le calendrier de travail a été arrêté de manière à ce que les constatations puissent éclairer les futures décisions relatives à la conception des programmes qui seront présentés au comité exécutif du PAM en novembre 2017.

---

<sup>239</sup> Les critères d'utilité portaient à la fois sur le caractère opportun de l'évaluation compte tenu du cycle de l'opération considérée et sur la couverture des évaluations récentes et prévues. Les critères de risque reposaient sur une classification et une hiérarchisation des bureaux de pays du PAM prenant en considération une large gamme de facteurs de risque, y compris les facteurs opérationnels et externes, ainsi que les auto-évaluations effectuées par les bureaux de pays aux fins du contrôle interne.

## 2.2. Objectifs

6. La présente évaluation a deux objectifs, qui sont complémentaires: rendre compte des résultats et tirer des enseignements utiles pour l'avenir:
- **Obligation redditionnelle** – L'évaluation mesurera la performance et les résultats de l'opération et en rendra compte. Une réponse de la direction aux recommandations issues de l'évaluation sera établie.
  - **Apprentissage** – L'évaluation déterminera les raisons pour lesquelles certains résultats se sont concrétisés ou non afin d'en tirer des enseignements et de dégager de bonnes pratiques et des conseils pragmatiques. Elle donnera lieu à des constatations fondées sur des données factuelles qui serviront à éclairer la prise de décisions opérationnelles et stratégiques. Les constatations seront activement diffusées et les enseignements seront intégrés aux systèmes pertinents de transmission des savoirs.

## 2.3. Parties prenantes et utilisateurs

7. **Parties prenantes.** Les résultats de l'évaluation présentent un intérêt pour diverses parties prenantes, à l'intérieur comme à l'extérieur du PAM, et il sera demandé à nombre d'entre elles de jouer un rôle dans le processus d'évaluation. Le tableau 1 ci-dessous présente une analyse préliminaire des parties prenantes, que l'équipe d'évaluation approfondira dans le dossier initial afin de reconnaître l'existence de différents groupes (femmes, hommes, filles et garçons) qui seront influencés par l'évaluation de différentes façons et de définir leur niveau de participation dans l'évaluation. Pendant la mission sur le terrain, le processus de validation des constatations devra prendre en compte tous ces groupes.

**Tableau 1: Analyse préliminaire des parties prenantes**

Parties prenantes	Intérêt présenté par l'évaluation
<b>PARTIES PRENANTES INTERNES</b>	
<b>Bureau de pays</b>	Responsable de la planification et de l'exécution des opérations au niveau du pays, le bureau de pays est la principale partie prenante ici. Il est directement concerné par l'évaluation et a tout intérêt à tirer des enseignements de l'expérience afin d'éclairer la prise de décisions. Il est aussi appelé à rendre compte de la performance et des résultats de son opération, en interne mais aussi à ses bénéficiaires et ses partenaires.
<b>Bureau régional de l'Afrique de l'Ouest, à Dakar (RBD)</b>	Responsable à la fois de la supervision des bureaux de pays, de l'encadrement et de l'appui technique, la direction du bureau régional a grand intérêt à prendre connaissance d'un bilan indépendant de la performance opérationnelle ainsi qu'à tirer les enseignements des constatations issues de l'évaluation afin de les appliquer à d'autres bureaux de pays.
<b>Bureau de l'évaluation</b>	Le Bureau de l'évaluation est chargé de faire évaluer diverses opérations au cours de la période 2013-2016. Ces évaluations relevant d'une nouvelle approche, axée sur l'externalisation, le Bureau a un rôle à jouer pour veiller à ce que cette formule permette d'obtenir des travaux de qualité, utiles et crédibles.
<b>Conseil d'administration du PAM</b>	L'organe directeur du PAM a un intérêt à être informé de l'efficacité des opérations menées. La présente évaluation ne sera pas soumise au Conseil d'administration, mais les constatations qui en seront issues seront incorporées dans une synthèse annuelle de toutes les évaluations d'opération, qui sera présentée au Conseil à sa session de novembre.
<b>PARTIES PRENANTES EXTÉRIEURES</b>	

<b>Parties prenantes</b>	<b>Intérêt présenté par l'évaluation</b>
(voir la liste des parties prenantes extérieures au tableau 2)	
<b>Bénéficiaires</b>	En tant que destinataires finaux de l'assistance alimentaire, les bénéficiaires sont directement concernés lorsqu'il s'agit pour le PAM de déterminer si l'aide qu'il apporte est appropriée et efficace. De ce fait, il faudra définir le degré de participation à l'évaluation des femmes, des hommes, des garçons et des filles appartenant à différents groupes, et l'on s'attachera à recueillir leurs points de vue respectifs.
<b>Gouvernement</b>	Il est de l'intérêt direct du gouvernement de savoir si les activités du PAM dans le pays concordent avec les priorités nationales, sont harmonisées avec l'action d'autres partenaires et produisent les résultats escomptés. Les questions liées au développement des capacités, au transfert des responsabilités et à la durabilité seront d'un intérêt tout particulier. Figurent parmi les partenaires du PAM le Comité d'Action pour la Sécurité Alimentaire et la Gestion des Crises (CASACG), le Système National d'Information sur la Sécurité Alimentaire (SISAAP) et d'Alerte Précoce sont des partenaires de premier plan. La Commission nationale d'accueil et de réinsertion des réfugiés et des rapatriés (CNARR) coordonne la gestion des camps, et le Centre National de la Nutrition et des Technologies Alimentaires (CNNTA), relevant du Ministère de la Santé, est l'organisme public chef de file en matière de nutrition. Le Ministère de la Femme, de la protection de la petite enfance et de la solidarité nationale est l'entité publique chargée de la promotion de l'égalité des sexes.
<b>Équipe de pays des Nations Unies</b>	L'action harmonisée de l'équipe de pays des Nations Unies devrait contribuer à la réalisation des objectifs de développement du gouvernement. Il y a donc tout intérêt à ce que l'opération du PAM contribue efficacement aux efforts concertés des Nations Unies. Divers organismes collaborent également directement avec le PAM au niveau des politiques et des activités, notamment le Haut-commissariat des Nations-Unies pour les réfugiés (HCR), le Fonds des Nations-Unies pour l'enfance (UNICEF) et l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO).
<b>Organisations non gouvernementales (ONG)</b>	Les ONG aident le PAM à exécuter certaines activités, tout en menant dans le même temps leurs propres interventions. Les résultats de l'évaluation pourraient faire évoluer à l'avenir les modalités d'exécution, les orientations stratégiques et les partenariats.
<b>Donateurs</b>	Les donateurs financent les opérations du PAM sur une base volontaire. Il est de leur intérêt de savoir si leurs fonds ont été utilisés avec efficacité et si le travail du PAM a été efficace et a contribué à leurs propres stratégies et programmes.
<b>Autres partenaires – secteur privé / universitaire</b>	D'autres partenaires, notamment le cabinet d'études CIBLE, prestataire de services en suivi évaluation ( <i>third party monitoring</i> ), et l'université de N'Djamena, partenaire dans la mise en œuvre de la plateforme d'évaluation mobile et cartographie de la vulnérabilité - m-VAM ( <i>mobile Vulnerability Assessment &amp; Mapping</i> ) -

**8. Utilisateurs.** Les utilisateurs directs de cette évaluation seront:

- Le bureau de pays et ses partenaires dans la prise de décisions liées notamment à l'exécution et/ou à la conception des programmes, à la stratégie de pays et aux partenariats.
- Compte tenu des fonctions centrales qui sont les siennes, le Bureau régional est censé exploiter les constatations issues de l'évaluation pour fournir des orientations stratégiques et un appui aux programmes, et assurer un contrôle.
- Le Bureau de l'évaluation incorporera les constatations issues de l'évaluation dans une synthèse annuelle portant sur toutes les évaluations d'opération, et il se

penchera sur le processus d'évaluation afin d'affiner le cas échéant son approche pour les évaluations d'opération.

### 3. Objet de l'évaluation

9. Le Tchad figure parmi les pays les moins avancés, et est classé 184<sup>e</sup> sur 187 selon le Rapport sur le développement humain (PNUD, 2014), et sixième parmi les 20 pays post-conflits qui affichent un haut niveau de pauvreté structurelle, de fragilité étatique et de vulnérabilité aux risques des catastrophes naturelles et aux changements climatiques (ODI, 2013, p. 9). Il compte environ 13 million de personnes, réparties sur une superficie de 1 284 000 Km<sup>2</sup>. La population du Tchad vit principalement en milieu rural (78%). Plus de la moitié de la population du Tchad a moins de 15 ans.
10. Selon la Banque Mondiale<sup>240</sup> près de la moitié des ménages vivent en dessous du seuil de pauvreté national, malgré que le produit intérieur brut ait doublé au cours de la dernière décennie du fait de l'exploitation du pétrole, ressource d'exportation la plus importante du pays, mais dont le cours a chuté dans les dernières années. Le secteur agricole, essentiellement à caractère saisonnier et pluvial, emploie presque 80% de la population active mais contribue seulement, en 2012, à hauteur de 19% du produit intérieur brut (PIB). L'élevage est aussi une occupation importante pour la sécurité alimentaire des ménages pastoraux. Du Nord au Sud, le pays présente une grande diversité de situations et zones agro-climatiques: désertique, sahélienne pastorale, sahélo-soudanienne et soudanienne subhumide. Tout le Tchad, mais particulièrement sa zone sahélienne (les régions du Bahr-El-Ghazal, Kanem, Ouadaï et Wadi-Fira), est confronté à des catastrophes naturelles récurrentes (inondations, sécheresses) qui, survenant dans un environnement fortement fragilisé par la désertification, la déforestation, et une croissance démographique accrue, accentuent la vulnérabilité de sa population, et conduisent à des crises alimentaires cycliques importantes. Le Tchad est aussi vulnérable face à l'impact des crises dans les pays limitrophes et accueille, de longue date, des centaines de milliers de réfugiés, notamment d'origine soudanise et centrafricaine, avec des influx réguliers de nouveaux arrivés selon l'intensité des combats. Le HCR dénombre plus de 460,000 réfugiés au Tchad en 2015, dont environ 300,000 sont actuellement assistés par le PAM.
11. Malgré une croissance économique vigoureuse, ce pays enclavé à faible revenu, et à déficit céréalier, affiche des indicateurs sociaux désastreux dans tous les domaines, notamment la santé, avec presque 40% des enfants de moins de cinq ans souffrant de retard de croissance, et un taux de mortalité maternelle parmi les plus hauts au monde (1,100 décès sur 100,000 naissances, en 2010). Les iniquités de genre sont importantes, et le Tchad s'inscrit au 144<sup>ème</sup> rang à l'index de développement du genre.
12. Conformément au Plan stratégique pour 2014-2017, le PAM intervient au Tchad dans le cadre de l'IPSR 200713 qui vise à sauver des vies, à préserver les moyens d'existence en situation d'urgence (Objectif Stratégique 1); soutenir ou rétablir la

---

<sup>240</sup> Banque Mondiale, Enquête sur la Consommation et le Secteur Informel au Tchad (ECOSIT, 2011)

sécurité alimentaire et la nutrition et créer ou reconstituer les moyens d'existence suite à des situations d'urgence (Objectif Stratégique 2) ; et à renforcer la résilience des communautés vulnérables (Objectif Stratégique 3) grâce à des dispositifs de distribution de produits alimentaires et de transfert d'espèces. Telles que conçues dans le document de projet de l'ISPR 200713, les activités se concentrent sur le renforcement de la résilience des populations vulnérables et sont les suivantes:

- Des distributions générales de vivres ou bons offrant :
    - Une assistance aux réfugiés de longue date originaires du Soudan et de la République centrafricaine, ainsi qu'aux personnes rapatriées de la Centrafrique, axée sur des solutions durables, sur la base de la vulnérabilité, calibrée selon leurs moyens d'existence et besoins, dans le cadre d'une stratégie élaborée conjointement avec le HCR ;
    - Une assistance saisonnière de soudure aux populations hôtes des zones vulnérables (ciblage géographique) ;
  - Une assistance alimentaire saisonnière (post-récoltes) pour la création d'actifs (AAA) axée sur le renforcement de la résilience à l'insécurité alimentaire des communautés et des ménages de zones affectées par des chocs, utilisant une approche participative ;
  - Une assistance nutritionnelle adressant la malnutrition aiguë et chronique, notamment par le biais :
    - D'un programme de supplémentation alimentaire ciblée pour les enfants malnutris de 6-59 mois, les femmes enceintes et les mères allaitantes malnutries, dans les régions où les taux de malnutrition aiguë globale dépassent 10 pourcent (traitement de la malnutrition aiguë) ;
    - D'un programme communautaire de supplémentation alimentaire généralisée saisonnier (pré et de soudure) visant la réduction de la malnutrition aiguë chez les enfants de 6-23 mois et les femmes enceintes et/ou allaitantes des populations réfugiées et des populations hôtes des régions où les taux de malnutrition aiguë dépassent 15% (prévention de la malnutrition aiguë) ;
    - D'un programme de supplémentation alimentaire généralisée saisonnier visant la prévention de la malnutrition chronique chez les enfants de 6-23 mois et les femmes enceintes et/ou allaitantes des populations réfugiées et des populations hôtes dans les régions où les taux de malnutrition chronique dépassent 30% (prévention de la malnutrition chronique) ;
    - D'un programme d'assistance alimentaire aux soignants et volontaires des activités de récupération nutritionnelles (support au traitement de la malnutrition aiguë grave).
13. En collaboration avec le Gouvernement et les autres partenaires, le PAM s'emploie à mettre sur pied un programme d'assistance, visant le renforcement de la résilience en faveur des communautés ciblées, et l'accroissement de leur capacités à faire face aux chocs moyennant des mécanismes fondés sur les marchés, un ciblage basé sur la vulnérabilité, une approche communautaire des interventions nutritionnelles et une assistance saisonnière. Le développement des capacités du gouvernement dans les domaines de l'alerte rapide du suivi de la

sécurité alimentaire est partie prenante de l'ISPR, ainsi que l'assistance technique et formation des partenaires et des communautés afin de favoriser le plus possible la durabilité.

14. Cette opération est le successeur de l'ISPR 200289 mis-en-œuvre de 2012-2014, et est mise en œuvre parallèlement à d'autres opérations dans le pays, notamment le projet de développement 200288 en soutien à l'éducation primaire (2012-2015), les opérations régionales d'urgence 200799 et 200777 (2015) en soutien aux populations réfugiées et déplacées par les conflits de pays limitrophes (la Centrafrique et le Nigeria, respectivement)
15. Le descriptif de projet, y compris le cadre logique, et le dernier état des ressources en date peuvent être consultés en cliquant sur le lien ci-après: [site wfp.org](http://site.wfp.org) <sup>241</sup>. Les caractéristiques essentielles de l'opération sont récapitulées dans le tableau 2 ci-dessous.

**Tableau 2: Principales caractéristiques de l'opération**

<b>OPÉRATION</b>		
<b>Approbation</b>	L'opération a été approuvée par le Conseil d'Administration du PAM en Octobre 2014	
<b>Modifications</b>	Aucune modification n'a été apportée au descriptif de projet initial.	
<b>Durée</b>	Durée initiale: 2 ans (01 janvier 2015 – 31 décembre 2016)	Durée après révision: [idem]
<b>Bénéficiaires prévus</b>	<u>Nombre initial:</u> 2,257,050	<u>Nombre révisé:</u> [idem]
<b>Besoins alimentaires prévus</b>	<u>Chiffres initiaux:</u> Produits alimentaires en nature: 105,240 tonnes de denrées Espèces et bons: 56,062,715 dollars	<u>Chiffres révisés:</u> Produits alimentaires en nature: [idem] Espèces et bons: [idem]
<b>Besoins (en dollars)</b>	<u>Montant initial:</u> 262,099,892 dollars	<u>Montant révisé:</u> [idem]

<sup>241</sup> Voir [wfp.org](http://wfp.org) – Countries – Chad - Operations.

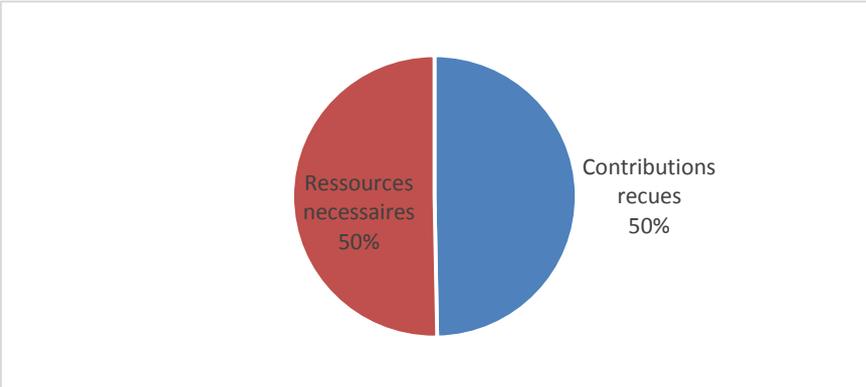
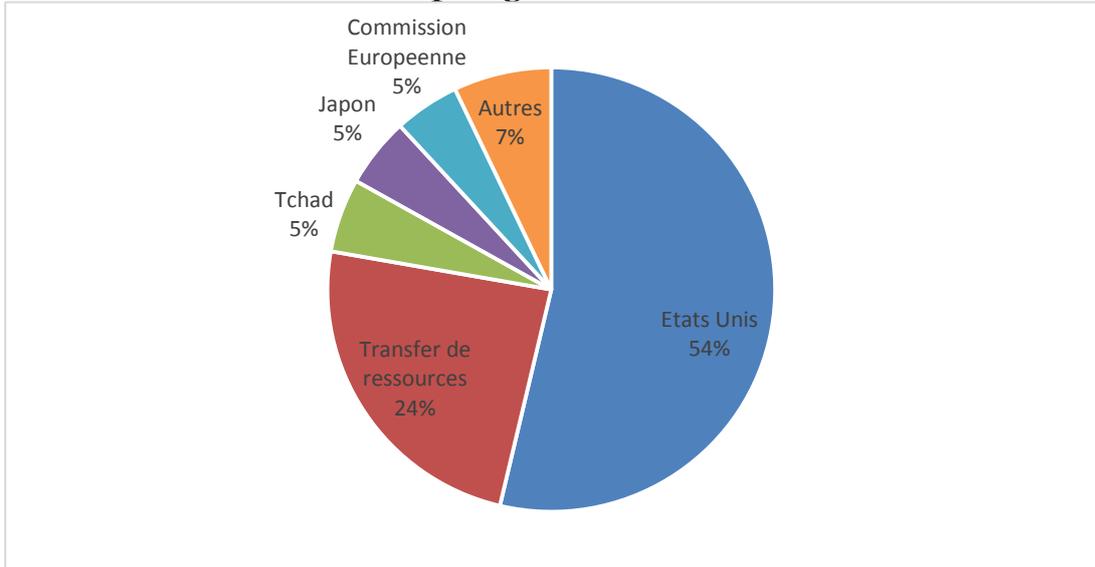
<b>OBJECTIFS ET ACTIVITÉS</b>				
	<b>Plan Stratégique 2014-2017</b>	<b>Objectifs propres à l'opération</b>	<b>Activités</b>	
Plan Cadre d'Assistance Intérimaire des Nations Unies au Tchad (2014-2015) - effets directs 1, et 2 & Objectifs du Millénaire 1,4,5 <sup>242</sup>	<b>Résultats transversaux</b>			
	Problématique hommes-femmes	Amélioration de l'égalité entre les sexes et autonomie accrue des femmes		
	Protection et responsabilité à l'égard des populations touchées	Fourniture et utilisation de l'assistance du PAM dans des conditions satisfaisantes en termes de sécurité, de transparence et de respect de la dignité		
	Partenariats	Coordination des interventions d'assistance alimentaire et mise en place et maintien de partenariats		
<b>OBJECTIFS ET ACTIVITÉS</b>				
Plan Cadre d'Assistance Intérimaire des Nations Unies au Tchad (2014-2015) - effets directs 1, et 2 & Objectifs du Millénaire 1,4,5	<b>Objectif Stratégique 1<sup>243</sup></b>	Effet direct 1.1 : Stabilisation ou réduction de la dénutrition chez les enfants âgés de 6 à 59 mois, les femmes enceintes et les mères allaitantes	Supplémentation alimentaire ciblée (vivres) - enfants 6-59 mois et FEA malnutries [traitement] & Assistance alimentaire ciblée (vivres et espèces) aux soignants et volontaires	
		Effet direct 1.2: Stabilisation ou amélioration de la consommation alimentaire des ménages et/ou des individus ciblés au cours de la période d'assistance	Assistance alimentaire ciblée (vivres et espèces) – populations réfugiées, et rapatriées	
	<b>Objectif Stratégique 2<sup>244</sup></b>	Effet direct 2.1: Obtention ou maintien pendant la période couverte par l'assistance d'une consommation alimentaire adéquate parmi les ménages ciblés	Assistance alimentaire ciblée et saisonnière (vivres et espèces) – populations hôtes	
		Effet direct 2.2 : Stabilisation ou réduction de la dénutrition, y compris des carences en micronutriments, chez les enfants âgés de 6 à -59 mois, les femmes enceintes, les mères allaitantes et les enfants d'âge scolaire	Supplémentation alimentaire généralisée (vivres) - enfants 6-23 mois et FEA [prévention]	

<sup>242</sup> Objectifs du Millénaire pour le développement: 1- Éliminer l'extrême pauvreté et la faim;

4- Réduire la mortalité infantile et post-infantile; et 5- Améliorer la santé maternelle

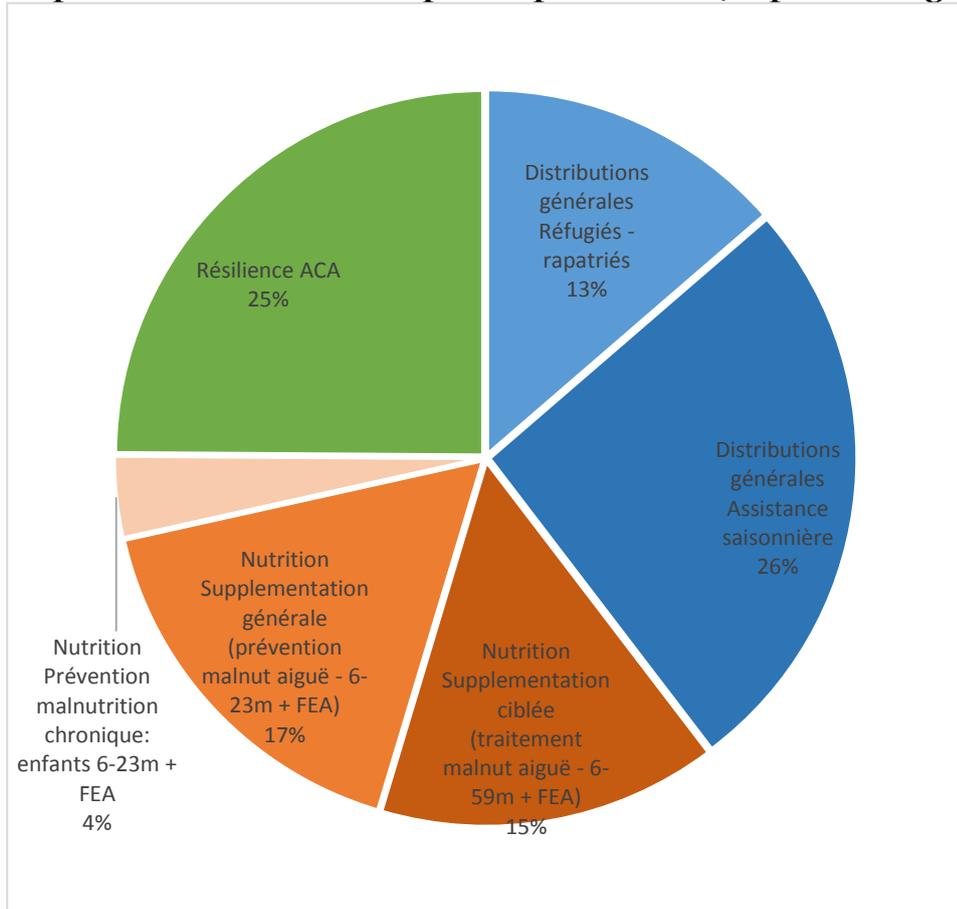
<sup>243</sup> Sauver des vies et préserver les moyens d'existence dans les situations d'urgence

<sup>244</sup> Soutenir ou rétablir la sécurité alimentaire et la nutrition et créer ou reconstituer les moyens d'existence dans des milieux fragiles et à la suite de situations d'urgence

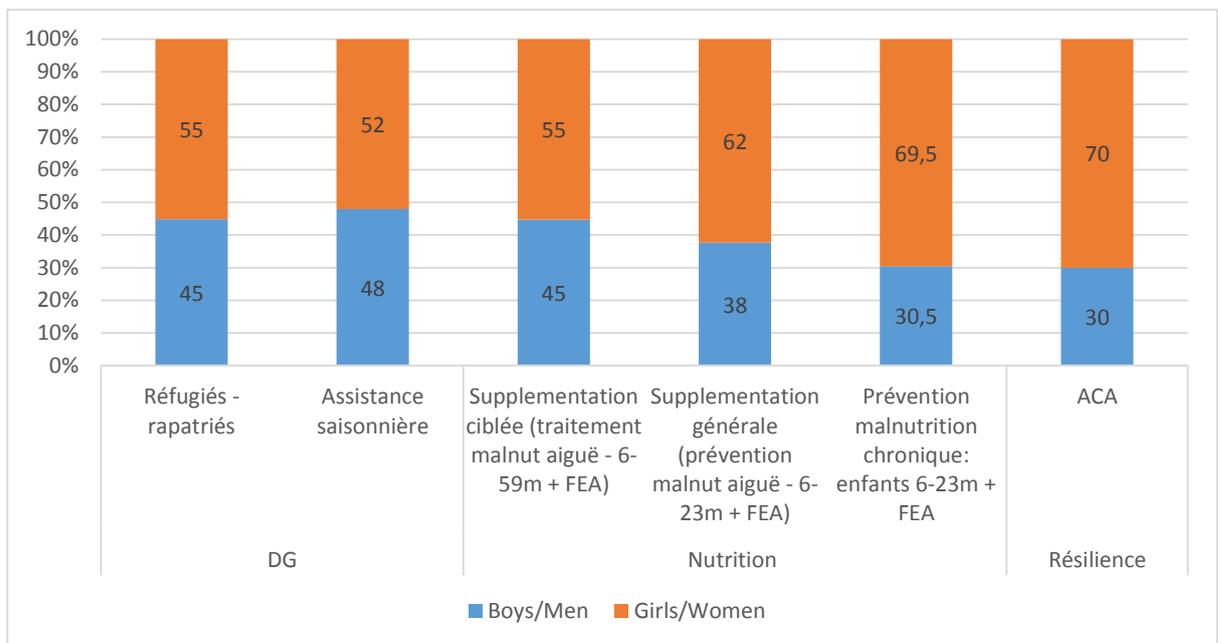
	<b>Objectif Stratégique 3</b> <sup>245</sup>	Effet direct 3.1: Renforcement de la résilience et réduction des risques de catastrophe et de choc auxquels sont exposés les communautés et les ménages ciblés en situation d'insécurité alimentaire, résultant notamment de l'amélioration de l'accès aux avoirs nécessaires à la subsistance	Assistance alimentaire pour la création d'avoirs (vivres et espèces)
<b>PARTENAIRES</b>			
Gouvernement	Ministère des Affaires Sociales, le ministère de la santé, le ministère de l'agriculture, le CNNTA, le SISAAP, le CASGC, la CNAAR		
Nations Unies	Tous les organismes des Nations Unies, principalement la FAO, le HCR, l'OIM, et l'UNICEF		
ONG	15 ONGs internationales, 13 ONGs nationales et la croix Rouge française et tchadienne.		
<b>RESSOURCES (CONTRIBUTIONS)</b>			
<p>Contributions reçues au 09/12/15: 130,4 millions de dollars</p> <p>50% obtenu par rapport à ce qui avait été demandé au 09/12/15 (50% durée de mise en œuvre écoulée)</p> <p><b>Plus importants donateurs:</b> Etats Unis (54%); Tchad, Commission européenne &amp; Japon (5% respectivement)</p>	<b>En % des besoins totaux financés</b>		
	 <p>A pie chart with two equal halves. The left half is red and labeled 'Ressources nécessaires 50%'. The right half is blue and labeled 'Contributions recues 50%'.</p>		
<b>Les plus gros donateurs</b>			
 <p>A pie chart showing the distribution of contributions from major donors. The largest slice is blue, representing the United States at 54%. Other slices include 'Transfer de ressources' (red, 24%), 'Autres' (orange, 7%), 'Commission Européenne' (light blue, 5%), 'Japon' (purple, 5%), and 'Tchad' (green, 5%).</p>			

<sup>245</sup> Réduire les risques et mettre les personnes, les communautés et les pays à même de couvrir leurs besoins alimentaires et nutritionnels

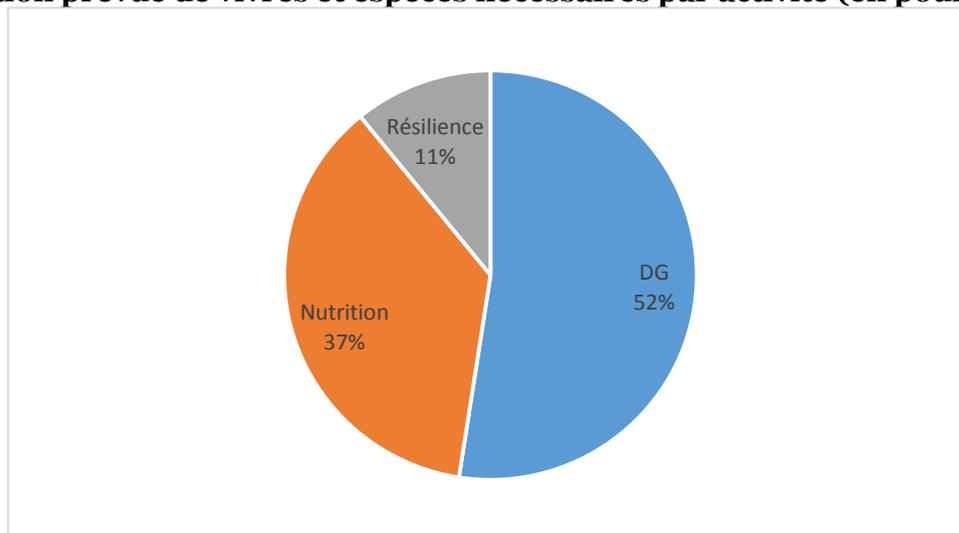
**PRODUITS PRÉVUS (au moment de la conception)**  
**Proportion de bénéficiaires prévus par activité (en pourcentage)**



**Proportion prévue de femmes/filles par rapport aux hommes/garçons, par activité (en pourcentage)**



## Proportion prévue de vivres et espèces nécessaires par activité (en pourcentage)



### 4. Approche méthodologique de l'évaluation

#### 4.1. Portée de l'évaluation

16. **Portée.** L'évaluation couvrira l'ISPR 200713, y compris l'ensemble des activités et processus se rapportant à son élaboration, sa mise en œuvre, sa dotation en ressources, au suivi et à l'évaluation, et à l'établissement de rapports qui sont utiles pour répondre aux questions d'évaluation. La période couverte par la présente évaluation va de juin 2014 à décembre 2015 ce qui correspond au laps de temps écoulé entre la conception de l'opération et le démarrage de l'évaluation. Etant donné la tenue parallèle d'un processus d'évaluation de l'opération régionale EMOP 200777, dont les activités se focalisent dans la partie occidentale du pays (région du lac notamment), il est prévu que cette évaluation de l'ISPR 200713 focalise ses visites de terrains dans les autres régions (nord, sud, est et centrale) du pays où la majorité des activités ont été mise en œuvre.

#### 4.2. Questions d'évaluation

17. L'évaluation traitera les trois questions suivantes:

**Question 1: Dans quelle mesure l'opération est-elle pertinente?** L'analyse portera notamment sur la mesure dans laquelle les objectifs, le ciblage (notamment la transition vers un ciblage basé sur la vulnérabilité pour l'assistance aux réfugiés) et le choix des activités et des modalités de transfert (vivres et la transition vers les transferts monétaires):

- étaient adaptés, au moment de la conception du projet, aux besoins des populations en situation d'insécurité alimentaire, y compris aux besoins particuliers des femmes, des hommes, des garçons et des filles appartenant à différents groupes, le cas échéant, et le sont demeurés au fil du temps;
- sont cohérents au regard des politiques nationales définies, y compris les politiques et stratégies sectorielles et en matière de genre<sup>246</sup>, et s'inscrivent dans une logique de complémentarité avec les interventions pertinentes conduites par les partenaires de l'action humanitaire et du développement

<sup>246</sup> Notamment la Politique Nationale sur le Genre (PNG, 2011)

ainsi qu'avec les autres interventions<sup>247</sup> menées par le bureau de pays, y compris la pertinence des potentiels dispositifs mis en place par l'équipe de bureau pour éviter les tuilages et maximiser la complémentarité entre les multiples opérations en cours dans un contexte humanitaire complexe<sup>248</sup>;

- étaient harmonisés au moment de la conception du projet avec les stratégies, les politiques et les orientations normatives du PAM et du système des Nations Unies (notamment en matière de genre et de nutrition, notamment dans le cadre de l'initiative *Scaling Up Nutrition*, SUN, et de transition vers des solutions durables pour l'assistance aux réfugiés, notamment ceux dans le sud du pays), et le sont demeurés au fil du temps<sup>249</sup>. En particulier, l'équipe examinera le rapport cout-efficacité des activités de filet de sécurité et protection sociale mises en œuvre dans le cadre d'une opération à court terme d'ISPR, en plus d'analyser si et comment les objectifs liés à l'autonomisation des femmes et l'égalité des femmes ont été inclus lors de la formulation de l'intervention en accord avec l'OMD 3 et d'autres engagements de l'ensemble du système des nations Unies.

**Question 2: Quels sont les résultats de l'opération?** Tout en s'attachant à examiner les écarts en termes d'effets bénéfiques entre femmes, hommes, garçons et filles des différents groupes, l'évaluation analysera les éléments suivants:

- le niveau de concrétisation des produits attendus (y compris le nombre de bénéficiaires secourus, ventilé par catégorie [femmes, filles, hommes et garçons]);
- la mesure dans laquelle les produits obtenus ont entraîné la réalisation des objectifs de l'opération, ainsi que les effets inattendus constatés, en mettant en évidence, le cas échéant, les différences selon les groupes, y compris les femmes, les filles, les hommes et les garçons; la mesure dans laquelle les objectifs liés à l'amélioration de l'égalité entre les sexes et l'autonomie accrue des femmes ont été atteints ;
- la façon dont les différentes activités menées dans le cadre de l'opération se complètent et sont en synergie avec les autres opérations du PAM ainsi qu'avec les mesures prises par d'autres acteurs pour contribuer à la réalisation de l'objectif principal du PAM dans le pays; et
- l'efficacité de l'opération et la probabilité que ses retombées perdurent à son issue, et.

---

<sup>247</sup> Spécifiquement les opérations d'urgence régionales EMOP 200799 mis en œuvre dans la région sud du pays en réponse au conflit de la Centrafrique (2015), EMOP 200777 dans la région du Lac Tchad en réponse au conflit au Nigeria (2015), et le projet national de développement en soutien à l'éducation DEV 200288 (2012-2015).

<sup>248</sup> Il est à noter que certaines activités d'assistance saisonnières de l'ISPR 200777 ont été opérationnellement basculées vers les opérations d'urgence, notamment l'EMOP régional 200777

<sup>249</sup> Notamment le Plan Stratégique du PAM 2014-2017, les politiques du PAM en matière de genre (2015) nutrition (2012), partenariats (2014), consolidation de la paix et transition (2013), filets de sécurité (2012/2004), protection (2012) et assistance humanitaire (2012), résilience et sécurité alimentaire (2015), de gestion et réduction du risque et désastres (2011), des transferts monétaires (2009), etc. S'agissant des questions liées au genre, l'équipe devra se référer à la politique du PAM en matière de problématique hommes-femmes ainsi qu'à la Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes.

**Question 3: Pourquoi et comment l'opération a-t-elle produit les résultats observés?** L'évaluation devrait générer des indications intéressantes sur les principaux facteurs internes et externes ayant engendré les changements observés et influé sur la manière dont les résultats ont été obtenus. L'enquête sera probablement centrée, entre autres, sur:

- les facteurs internes (sur lesquels le PAM peut agir): les processus, systèmes et outils en place pour appuyer la conception, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation de l'opération, et l'établissement des rapports correspondants; le transfert de mise en œuvre de certaines activités vers les opérations d'urgence ; la structure de gouvernance et les dispositions institutionnelles (y compris les aspects concernant les effectifs, les capacités et l'appui technique offert par le bureau régional/le Siège); les arrangements relatifs à la chaîne d'approvisionnement pour ce pays enclavé, et ceux relatifs aux partenariats et à la coordination, etc.
- les facteurs extérieurs (sur lesquels le PAM ne peut influencer): l'environnement opérationnel externe (y compris l'engorgement du corridor de Douala et manque d'alternatives actuelles); (contexte politique, sécuritaire, besoins des populations fluctuants, stratégies nationales; etc.); l'environnement financier; perceptions et appui des donateurs, facteurs géographiques, les facteurs positifs ou négatifs extérieurs (niveau des coûts), etc.

### 4.3 Étude d'évaluabilité

18. On entend par évaluabilité la mesure dans laquelle une activité ou un programme peut être évalué de façon fiable et crédible. L'analyse préliminaire de l'évaluabilité ci-après sera approfondie par l'équipe d'évaluation dans le dossier initial. En particulier, l'équipe procédera à une étude critique de la disponibilité des données, et elle prendra en considération les limites mises en évidence par l'étude d'évaluabilité pour choisir les méthodes d'évaluation. Ce faisant, l'équipe procédera à un examen critique de l'évaluabilité des aspects de l'opération ayant trait à la problématique hommes-femmes et répertoriera les difficultés connexes ainsi que les mesures d'atténuation à envisager et déterminera si d'autres indicateurs seront nécessaires afin d'intégrer la dimension de l'égalité entre les sexes et l'autonomie accrue des femmes dans l'analyse.

19. Pour répondre à la question 1, l'équipe d'évaluation pourra s'appuyer sur des rapports d'analyse, des comptes rendus émanant du Comité d'examen des programmes, le descriptif et le cadre logique du projet, les évaluations ou revues d'opérations en cours et passées<sup>250</sup>, ainsi que sur des documents relatifs aux interventions du gouvernement et d'autres acteurs<sup>251</sup>. En outre, elle se penchera sur les stratégies, politiques et orientations normatives pertinentes du PAM ainsi

---

<sup>250</sup> Notamment celle de l'opération ISPR 200289 (OpEv, 2013), celle stratégique de la coordination par le cluster global de sécurité alimentaire (PAM/FAO - OEV, 2014), celle d'impact de l'assistance alimentaire aux réfugiés en situation de crise prolongée (PAM/HCR - OEV, 2013) et celle en cours de l'opération régionale d'urgence EMOP 200777.

<sup>251</sup> Notamment le Plan National de Développement (2012-2015 qui fait foi de Stratégie Nationale de Réduction de la Pauvreté (SNRP-3), l'extension du Cadre intérimaire d'Assistance au Développement (2012-2015) qui fait foi d'UNDAF, le Programme National de Sécurité Alimentaire (PNSA), la Politique Nationale sur le Genre (PNG 2011), etc.

que sur les évaluations globales du PAM telles que l'évaluation de la politique de genre, l'évaluation de la politique relative aux transferts monétaires et aux bons, l'évaluation de la politique de nutrition, la synthèse de la série d'évaluations d'impacts conjointes PAM/HCR sur la contribution de l'assistance alimentaire aux solutions durables mises en œuvre dans les situations de réfugiés prolongées et notamment celle spécifique au Tchad (2013), ou encore la série d'évaluations sur l'impact des activités de création d'actifs.

20. S'agissant de la question 2, l'opération a été conçue en conformité avec le Cadre de résultats stratégiques, et les produits, effets directs et cibles retenus figurent dans le cadre logique. Les rapports de suivi ainsi que les rapports normalisés sur les projets établis annuellement renseignent sur la réalisation des produits et des effets directs, ce qui permet de les évaluer au regard des objectifs établis.
21. Néanmoins, il pourrait se révéler difficile de répondre à la question 2 en partie du fait: i) de l'absence de données de référence pour certaines activités, qu'il faudra reconstituer à partir de constatations issues de divers rapports d'analyse; et ii) de lacunes dans les données relatives à l'efficacité.
22. Pour la question 3, les membres de l'équipe d'évaluation auront accès à certains documents de planification institutionnelle et pourront probablement obtenir des informations complémentaires dans le cadre d'entretiens avec des informateurs clés.
23. De potentielles restrictions d'accès pourraient survenir, étant donné les conditions fragiles de sécurité dans certaines régions du pays, et la potentielle tenue d'élections législatives et présidentielles prévues en 2016 (et pour lesquelles le calendrier n'est pas encore établi), pourraient aussi limiter le processus d'évaluation. Les difficultés dues à la langue, particulièrement pour ce qui est des communications avec les communautés, pourront être mitigées par l'inclusion de nationaux dans l'équipe et/ou l'utilisation d'interprètes volontaires dans certaines localités.

#### **4.4. Méthodologie**

24. La méthodologie sera définie par l'équipe d'évaluation pendant la phase initiale. Elle devrait avoir les caractéristiques suivantes:
  - faire appel à des critères d'évaluation pertinents et convenus à l'échelon international, ayant trait notamment à la pertinence, la cohérence (interne et externe), la couverture, l'efficacité, l'impact, la durabilité (ou l'interconnexion pour les opérations d'urgence) tout en prenant compte la problématique hommes-femmes et le principe d'équité dans leur analyse;
  - utiliser des normes applicables (comme les normes SPHERE) ou les directives du Groupe des Nations-Unies d'Évaluation en matière de genre <sup>252</sup>;

---

<sup>252</sup> Groupe des Nations-Unies d'Évaluation «*Intégrer les droits de l'homme et l'égalité des sexes aux évaluations*», août 2014. Ces directives doivent être lues en conjonction avec la note technique d'OEV sur les questions de genre. L'équipe d'évaluation sera tenue de lire cette fiche technique durant la phase initiale et de veiller à l'intégration des aspects liés à la problématique hommes-femmes et l'équité dans toutes les phases et tous les aspects de l'évaluation.

- garantir l'impartialité et l'objectivité en diversifiant les sources d'information (par exemple des groupes de parties prenantes, dont les bénéficiaires, etc.) et en associant plusieurs méthodes (par exemple quantitative, qualitative, participative) afin d'assurer la triangulation de l'information par différents moyens. Il faudra privilégier les méthodes participatives mobilisant les principales parties prenantes, notamment le bureau de pays. La sélection des sites où seront effectuées des missions sur le terrain devra se faire de manière impartiale;
- être orientée sur le traitement des questions d'évaluation clés en tenant compte des difficultés liées à l'évaluabilité, des contraintes budgétaires et des considérations de temps;
- se fonder sur une étude du modèle logique de l'opération et sur une analyse détaillée des parties prenantes;
- utiliser une méthodologie mixte et un échantillonnage adéquat pour faire en sorte que les femmes, les filles, les hommes et les garçons appartenant à différents groupes de parties prenantes participent et que leurs différents témoignages soient recueillis et utilisés;
- être récapitulée dans une matrice d'évaluation, qui servira de principal outil pour organiser le travail.

#### **4.5. Assurance qualité**

25. Le Système d'assurance qualité des évaluations (EQAS) mis en place par le Bureau de l'évaluation définit les normes de qualité attendues de la présente évaluation et indique les processus d'assurance qualité à appliquer, qui prévoient différentes étapes; il précise en outre les modèles à suivre s'agissant des produits d'évaluation ainsi que les listes de vérification. Ce système est fondé sur les normes et critères appliqués par le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation ainsi que sur les bonnes pratiques en vigueur dans la communauté internationale de l'évaluation (Comité d'aide au développement et Réseau d'apprentissage actif pour la transparence et la performance de l'action humanitaire), et vise à garantir que le processus et les produits d'évaluation sont conformes aux meilleures pratiques et respectent les normes de qualité du Bureau de l'évaluation. Le système EQAS ne compromet ni l'objectivité, ni l'indépendance de l'équipe d'évaluation.
26. Lorsque le travail débutera, le Bureau de l'évaluation présentera le système EQAS au gestionnaire de l'évaluation, à qui il communiquera les documents correspondants. Le système devrait être systématiquement appliqué à la présente évaluation et il appartiendra au gestionnaire de l'évaluation de veiller à ce que les travaux se déroulent conformément aux étapes du processus; il lui incombera également de procéder à un contrôle rigoureux de la qualité des produits de l'évaluation avant leur soumission au PAM. Le Bureau de l'évaluation communiquera aussi un guide d'orientation sur le PAM et ses opérations, qui offre une vue d'ensemble de l'organisation.

## 5. Phases et produits attendus

27. L'évaluation se déroulera en cinq phases. On trouvera à l'annexe 2 des renseignements détaillés sur les activités prévues, le calendrier correspondant et les produits attendus.
28. **Phase de préparation** (décembre 2015 – janvier 2016): le point focal du Bureau de l'évaluation conduira les travaux de recherche préalables et des consultations pour concevoir l'évaluation, établira les termes de référence, sélectionnera l'équipe d'évaluation et recrutera la société chargée de gérer et de mener l'évaluation.
29. **Phase initiale** (février – mars 2016): cette phase vise à préparer l'équipe d'évaluation en veillant à ce qu'elle saisisse bien les attentes et dispose d'un plan précis pour conduire l'évaluation. Elle comprendra un examen de la documentation portant sur les données secondaires et de premiers échanges avec les principales parties prenantes.

**Produit attendu: le dossier initial.** Le dossier initial indique de manière détaillée comment l'équipe prévoit de mener l'évaluation, l'accent étant mis sur les aspects liés à la méthodologie et à la planification. Ce dossier sera communiqué au bureau de pays/bureau régional et Bureau de l'évaluation pour formuler des observations avant d'être approuvé par le Bureau de l'évaluation. Il contiendra une analyse du contexte et de l'opération, la méthode d'évaluation, articulée autour d'une étude approfondie de l'évaluabilité et des parties prenantes, une matrice d'évaluation, et un descriptif de la technique d'échantillonnage et des outils de collecte des données. Il présentera en outre la répartition des tâches entre les membres de l'équipe d'évaluation, ainsi qu'un échéancier détaillé que les parties prenantes pourront consulter. Pour de plus amples informations, veuillez consulter le descriptif du contenu du dossier initial.

30. **Phase d'évaluation** (fin mars - avril 2016): le travail sur le terrain se déroulera sur trois semaines et comprendra des visites sur les sites des projets et la collecte de données primaires et secondaires auprès des parties prenantes locales. Deux sessions de compte rendu seront organisées une fois les activités sur le terrain terminées. La première se tiendra en présence de représentants du bureau de pays (les collègues concernés dans le bureau régional et au Siège seront invités à participer par téléconférence), et la seconde sera organisée avec les parties prenantes extérieures.

**Produit attendu: Exposé de Restitution.** Un exposé reprenant les constatations et les conclusions préliminaires (sous forme de diaporama powerpoint) sera établi pour appuyer les comptes rendus durant les séances de restitution interne et externe en fin de mission.

31. **Phase de rapport** (mai – juillet 2016): l'équipe d'évaluation analysera les données collectées lors de l'examen de la documentation et du travail sur le terrain, conduira des consultations supplémentaires avec les parties prenantes, selon les besoins, et rédigera le projet de rapport d'évaluation. Celui-ci sera soumis au gestionnaire de l'évaluation à des fins d'assurance qualité. Les parties prenantes seront invitées à communiquer leurs observations, qui seront consignées sous forme de tableau par le gestionnaire de l'évaluation et transmises à l'équipe pour examen avant achèvement du rapport.

**Produit attendu: rapport d'évaluation.** Le rapport d'évaluation présentera les constatations, conclusions et recommandations issues de l'évaluation; ce document ne devra pas excéder 46 pages. Les constatations devraient se fonder sur des données factuelles et se rapporter aux questions d'évaluation posées. Les données seront ventilées par sexe; les constatations et les conclusions mettront en évidence, le cas échéant, les écarts observés au niveau de la performance et des résultats de l'opération pour les différents groupes de bénéficiaires. Le rapport devrait suivre un enchaînement logique conduisant des constatations aux conclusions et des conclusions aux recommandations. Les recommandations seront limitées en nombre, applicables et ciblées sur les utilisateurs pertinents. Elles constitueront la base de la réponse de la direction du PAM au contenu de l'évaluation. Pour de plus amples renseignements, veuillez consulter le descriptif du contenu du rapport d'évaluation et les modèles de présentation des effets directs et produits.

**32. Phase de suivi et de diffusion:** Le bureau de l'évaluation communiquera le rapport final d'évaluation au bureau de pays et au bureau régional. Le bureau de pays préparera une réponse de la direction détaillant les mesures qui seront prises pour faire suite aux recommandations de accompagnées d'un échéancier. Le bureau régional coordonnera la réponse de la direction du PAM aux recommandations formulées lors de l'évaluation et suivra la mise en œuvre de ces mesures. Le Bureau de l'évaluation soumettra aussi le rapport d'évaluation à un examen de la qualité à posteriori réalisé par un cabinet extérieur, qui rendra compte en toute indépendance de la qualité, de la crédibilité et de l'utilité de l'évaluation à la lumière des règles et normes en vigueur dans ce domaine. Une enquête en ligne permettra de recueillir auprès de toutes les parties prenantes des informations en retour sur l'évaluation. Le rapport final d'évaluation sera publié sur le site externe du PAM et les constatations de l'évaluation figureront dans une synthèse annuelle des évaluations d'opérations qui sera présentée au Conseil d'Administration du PAM pour examen. Cette synthèse identifiera des thèmes communs parmi les opérations évaluées et rendra compte de la manière dont la problématique hommes-femmes a été prise en considération dans ces opérations.

**Notes sur les produits attendus:** le dossier initial et les rapports d'évaluation seront rédigés en français, selon les modèles EQAS.

L'équipe d'évaluation doit rédiger des rapports de très haute qualité, fondés sur des données factuelles et dépourvus d'erreurs. Le cabinet chargé de l'évaluation est responsable en dernier ressort de la ponctualité et de la qualité des produits. Si les normes attendues ne sont pas atteintes, il devra, à ses propres frais, procéder aux ajustements nécessaires pour porter les produits d'évaluation au niveau de qualité requis.

Les termes de référence de l'évaluation, le rapport et la réponse de la direction seront accessibles au public et pourront être consultés sur le site Web du PAM ([wfp.org/evaluation](http://wfp.org/evaluation)). Les autres produits de l'évaluation seront à usage interne.

**Tableau 3: Calendrier pour la mission sur le terrain et les produits attendus**

<b>Entité responsable</b>	<b>Phase</b>	<b>Activités</b>	<b>Dates importantes</b>
---------------------------	--------------	------------------	--------------------------

Gestionnaire de l'évaluation	de	Phase initiale	Élaboration de la version provisoire du dossier initial	Vendredi 4 mars 2016
Gestionnaire de l'évaluation	de	Phase initiale	Élaboration de la version finale du dossier initial	Lundi 21 mars 2016
Bureau pays/équipe d'évaluation	de	Évaluation	Réalisation de la mission d'évaluation sur le terrain	Vendredi 8 avril - lundi 2 mai 2016 (incl.)
Équipe d'évaluation		Évaluation	Établissement d'un exposé de restitution (diaporama powerpoint)	Lundi 2 mai 2016

Gestionnaire de l'évaluation	de	Compte rendu	Élaboration de la version provisoire du rapport d'évaluation	Vendredi 3 juin 2016
Gestionnaire de l'évaluation	de	Compte rendu	Élaboration de la version finale du rapport d'évaluation	Vendredi 01 juillet 2016
Bureau pays/bureau régional	de	Suivi	Établissement de la réponse de la direction	Vendredi 29 juillet 2016

## 6. Organisation de l'évaluation

### 6.1 Approche axée sur l'externalisation

33. En vertu de l'approche axée sur l'externalisation qui est suivie pour les évaluations d'opérations, l'évaluation est réalisée à la demande du Bureau de l'évaluation, mais elle est gérée et conduite par un cabinet d'évaluation externe avec lequel le PAM a conclu un accord à long terme pour des services d'évaluation d'opérations.

34. Ce cabinet mettra à disposition un gestionnaire de l'évaluation et une équipe d'évaluation indépendante, conformément à ce que prévoit l'accord. Afin de garantir la rigueur de l'examen des produits attendus, le gestionnaire de l'évaluation ne devra en aucun cas faire partie de l'équipe d'évaluation.

35. Le cabinet, le gestionnaire de l'évaluation et les membres de l'équipe d'évaluation ne devront pas avoir pris part à la conception, la mise en œuvre ou le suivi et l'évaluation de l'opération, ni être impliqués dans tout autre conflit d'intérêts ou dans une quelconque situation susceptible de compromettre leur impartialité. Les évaluateurs agiront de manière impartiale et respecteront le code de conduite de la profession.

36. Compte tenu de l'objectif didactique de l'étude, le gestionnaire de l'évaluation et l'équipe d'évaluation encourageront la participation des parties prenantes tout au long du processus d'évaluation. Toutefois, afin de préserver l'indépendance de l'évaluation, le personnel du PAM ne fera pas partie de l'équipe d'évaluation ni ne participera à des réunions avec les parties prenantes extérieures si l'équipe estime que sa présence risquerait de biaiser les réponses.

## **6.2 Gestion de l'évaluation**

37. L'évaluation sera gérée par le responsable des évaluations d'opérations désigné par le cabinet (conformément à l'accord à long terme). Il appartiendra à ce responsable de gérer le processus d'évaluation dans les limites du budget alloué et en conformité avec le système EQAS et les attentes formulées dans les présents termes de référence, ainsi que de fournir en temps voulu des produits d'évaluation conformes aux normes du Bureau de l'évaluation. En particulier, il incombera au gestionnaire de l'évaluation:

- De constituer et recruter l'équipe d'évaluation, et d'apporter un soutien administratif (contrats, visas, arrangements relatifs aux déplacements, rémunération des consultants, factures pour le PAM, etc.).
- De faire office d'interlocuteur principal entre les parties prenantes du PAM et l'équipe d'évaluation tout au long du processus, de faciliter de manière générale la communication et de promouvoir la participation des parties prenantes à toutes les étapes.
- D'appuyer l'équipe d'évaluation en renseignant ses membres sur le PAM, le système EQAS et les prescriptions afférentes à l'évaluation, en leur fournissant la documentation pertinente et, de manière générale, en les conseillant sur tous les aspects de l'évaluation pour veiller à ce qu'ils soient en mesure de conduire leur travail.
- De veiller à ce que l'évaluation se déroule conformément au système EQAS, aux normes et règles ainsi qu'au code de conduite de la profession, et à ce que les normes de qualité et les délais soient respectés.
- De veiller à ce qu'un contrôle rigoureux et objectif de la qualité de tous les produits d'évaluation soit conduit avant leur soumission au PAM. Ce contrôle de la qualité sera consigné par écrit et une estimation de la mesure dans laquelle les normes de qualité sont respectées sera fournie au PAM.
- De communiquer des informations en retour sur le processus d'évaluation dans le cadre d'une enquête consacrée à l'évaluation, menée par la voie électronique.

## **6.3 Conduite de l'évaluation**

38. L'équipe d'évaluation conduira les travaux sous la direction du gestionnaire de l'évaluation. Elle sera recrutée par le cabinet conformément à ce qui aura été convenu avec le Bureau de l'évaluation quant à sa composition.

**39. Composition de l'équipe d'évaluation.** L'équipe d'évaluation devrait comprendre 3-4 membres, dont le chef d'équipe et 2 ou 3 évaluateurs internationaux et nationaux. Elle devrait inclure des femmes et des hommes d'horizons culturels divers et des ressortissants du Tchad. Au minimum un membre de l'équipe doit avoir une expérience de travail avec le PAM ainsi qu'une expertise en matière de problématique hommes-femmes.

**40. Compétences de l'équipe d'évaluation.** L'équipe d'évaluation sera multidisciplinaire et ses membres réuniront à eux tous un ensemble équilibré de compétences spécialisées et de connaissances pratiques dans les domaines ci-après (par ordre d'importance):

- Economie et familiarité avec les concepts d'analyse de retours d'investissements sociaux (filet de sécurité et de protection sociale) ;
- Contexte humanitaire complexe et crise prolongée, spécifiquement les problématiques liées aux populations réfugiées et des opportunités de solutions durables pour leurs moyens d'existence;
- Santé publique et nutrition (y inclus les approches intégrées de prévention de la malnutrition chronique) ;
- Sécurité alimentaire et développement rural ;
- Chaîne d'approvisionnement pour les programmes de distributions de vivres et de transferts monétaires;
- Connaissance du contexte sahélien ;
- Compétences spécialisées en matière de problématique hommes-femmes dans le contexte national/régional ainsi qu'une bonne connaissance des engagements du PAM et du système des Nations Unies en matière de genre.

41. Tous les membres de l'équipe d'évaluation devront posséder de solides compétences dans le domaine de l'analyse et de la communication; une expérience de l'évaluation et une bonne connaissance du pays ou de la région.

42. Le chef d'équipe devra avoir une parfaite maîtrise du français (à l'oral et à l'écrit) afin de pouvoir communiquer avec les différentes parties prenantes et de consulter les documents relatifs à l'évaluation. Les autres membres de l'équipe devront parler français et si possible une langue locale.

**43. Le chef d'équipe** devra posséder les compétences requises en matière de communication, direction et encadrement, et avoir une expérience attestée dans la conduite d'évaluations similaires en tant que chef d'équipe. Il (ou elle) aura des compétences techniques dans l'un des domaines cités plus haut ainsi qu'un savoir-faire reconnu en matière de conception de méthodologies et d'outils de collecte de données. Il (ou elle) aura en outre de solides aptitudes à la rédaction et à la présentation d'exposés en français.

44. Ses responsabilités principales seront les suivantes: i) définir l'approche et la méthodologie de l'évaluation; ii) guider et gérer l'équipe d'évaluation; iii) conduire la mission d'évaluation et représenter l'équipe; iv) élaborer et réviser, si nécessaire, le dossier initial, l'exposé de restitution et le rapport d'évaluation en conformité avec le système EQAS; et v) communiquer au Bureau de l'évaluation des informations en

retour sur le processus d'évaluation dans le cadre d'une enquête électronique sur l'évaluation.

45. **Les membres de l'équipe d'évaluation** réuniront un ensemble de compétences techniques complémentaires et auront une expérience du travail rédactionnel afférent à ce type de mission.

46. Les membres de l'équipe d'évaluation seront appelés à: i) contribuer à la méthodologie dans leur domaine d'expertise à la lumière d'un examen de la documentation; ii) conduire des missions sur le terrain; iii) prendre part aux réunions de l'équipe et à des rencontres avec les parties prenantes; iv) contribuer à l'élaboration et à la révision des produits d'évaluation dans leur(s) domaine(s) technique(s); et v) donner leur avis sur le processus d'évaluation dans le cadre d'une enquête électronique sur l'évaluation.

#### **6.4 Considérations en rapport avec la sécurité**

47. En tant que fournisseur indépendant de services d'évaluation au PAM, le cabinet d'évaluation est chargé de veiller à la sécurité de toutes les personnes recrutées, et notamment de prendre les dispositions adéquates en matière d'évacuation sanitaire ou d'évacuation pour raisons de sécurité. Les consultants recrutés ne relèvent pas du régime du personnel du Département de la sûreté et de la sécurité des Nations Unies.

48. Cependant, pour éviter tout incident lié à la sécurité, il est demandé au gestionnaire de l'évaluation de s'assurer que:

- les membres de l'équipe qui se rendent sur le terrain ont suivi au préalable les cours sur la sécurité en mission conçus pour le système des Nations Unies, ont imprimé les certificats obtenus à l'issue de ces formations et les ont emportés avec eux (il faut environ 2 heures pour suivre ces formations);
- le bureau de pays du PAM enregistre les membres de l'équipe auprès du responsable de la sécurité dès leur arrivée dans le pays, organise une séance d'information à leur intention pour qu'ils soient bien au courant des conditions de sécurité sur le terrain;
- les membres de l'équipe observent les règles et règlements des Nations Unies relatifs à la sécurité, par exemple les couvre-feux, etc.

Pour plus d'information, notamment le lien pour les cours en ligne consacré à la sensibilisation à la sécurité, consulter [les directives pour les évaluations d'opérations](#) page 36.

### **7. Rôles et responsabilités des parties prenantes du PAM**

49. **Bureau de pays.** La direction du bureau de pays sera chargée:

- De nommer un point focal pour l'évaluation. **Christian Nzeyimana**, chargé du suivi-évaluation des programmes sera le point focal du bureau de pays pour la présente évaluation. Pour assurer une continuité, **William Nall**, chargé des programmes, sera son suppléant et devra être gardé en copie ;
- De fournir au gestionnaire de l'évaluation et à l'équipe d'évaluation la documentation et les informations nécessaires à la réalisation de leur mission; faciliter les contacts de l'équipe avec les parties prenantes locales; d'organiser les

réunions et les visites sur le terrain; de fournir un appui logistique pour le travail sur le terrain; et de prévoir des services d'interprétation, si nécessaire.

- De participer aux délibérations avec l'équipe d'évaluation sur la conception de l'étude et sur l'opération, sa performance et ses résultats, ainsi qu'à diverses téléconférences organisées avec le gestionnaire de l'évaluation et l'équipe au sujet des produits issus de leurs travaux.
- D'organiser deux séances d'information de fin de mission, une en interne et l'autre avec les parties prenantes extérieures, et d'y participer.
- De formuler des observations sur les termes de référence, le dossier initial ainsi que le rapport d'évaluation, et d'établir une réponse de la direction au contenu de l'évaluation.
- De communiquer au Bureau de l'évaluation des informations en retour sur le processus d'évaluation dans le cadre d'une enquête électronique sur l'évaluation.

50. **Bureau régional.** Le bureau régional sera chargé:

- De nommer un point focal pour l'évaluation. **AboubAAAr Koisha**, Conseiller régional en suivi-évaluation, sera le point focal du bureau régional pour la présente évaluation.
- De participer aux délibérations avec l'équipe d'évaluation sur la conception de l'étude et sur l'opération, sa performance et ses résultats. En particulier, le bureau régional devrait prendre part aux séances d'information de fin de mission, ainsi qu'aux diverses téléconférences organisées avec le gestionnaire de l'évaluation et l'équipe, le cas échéant.
- De formuler des observations sur les termes de référence, le dossier initial et le rapport d'évaluation.
- De coordonner la réponse de la direction au contenu de l'évaluation et suivre la mise en œuvre des recommandations.
- De communiquer au Bureau de l'évaluation des informations en retour sur le processus d'évaluation dans le cadre d'une enquête électronique sur l'évaluation.

51. **Siège.** Il pourra être demandé à certaines entités du Siège d'examiner, s'il y a lieu, les stratégies, les politiques ou les systèmes du PAM dans leur domaine de compétence et de formuler des observations sur les termes de référence et le rapport d'évaluation.

52. **Bureau de l'évaluation.** Le Bureau de l'évaluation est chargé de faire réaliser l'évaluation et **Elise Benoit**, chargée d'évaluation, est son point focal. Il incombe au Bureau de l'évaluation:

- D'organiser le déroulement de l'évaluation, y compris d'élaborer les termes de référence en concertation avec les parties prenantes concernées; de sélectionner et recruter par contrat le cabinet d'évaluation externe; et de faciliter les premiers contacts entre les parties prenantes du PAM et ledit cabinet.
- De permettre au cabinet de faire un travail de qualité en lui communiquant les documents relatifs au système EQAS, et notamment les directives applicables au processus, les différents modes d'emploi et les modèles, ainsi que de donner au gestionnaire de l'évaluation des précisions sur les politiques, stratégies, processus et systèmes du PAM, le cas échéant.
- De formuler des observations sur le dossier initial.

- De formuler des observations sur le rapport d'évaluation et approuver la version finale.
- De soumettre la version finale du rapport d'évaluation à un examen externe de la qualité a posteriori afin de disposer d'un avis indépendant sur la qualité, la crédibilité et l'utilité de l'évaluation et d'en communiquer les résultats au cabinet.
- De publier la version finale du rapport d'évaluation sur le site Web du PAM et d'intégrer les constatations au rapport de synthèse annuel qui sera présenté au Conseil d'administration du PAM pour examen.
- De conduire une enquête par voie électronique pour recueillir des avis sur le processus d'évaluation et la qualité du rapport, en vue de les utiliser pour réviser au besoin l'approche méthodologique.

## **8. Communication et budget**

### **8.1. Communication**

53. Les questions relatives à la langue de l'évaluation sont évoquées aux sections 6.3 et 5, cette dernière précisant également quels produits d'évaluation seront rendus publics et par quelles voies; y figure également le calendrier des réunions d'information avec les principales parties prenantes. La section 5 [par.31] indique comment les constatations seront diffusées.

54. Pour renforcer la valeur pédagogique de la présente évaluation, le gestionnaire de l'évaluation et l'équipe d'évaluation mettront l'accent sur la transparence et la franchise des échanges avec les parties prenantes du PAM. Des téléconférences et des conversations téléphoniques individuelles auront régulièrement lieu entre le gestionnaire de l'évaluation, l'équipe d'évaluation et le point focal du bureau de pays pour faciliter le traitement de tout problème qui surviendrait et garantir un processus participatif.

### **8.2. Budget**

55. **Source de financement.** L'évaluation sera financée conformément aux dispositions du mécanisme de financement spécial du PAM pour les évaluations d'opération (mémoire de la Directrice exécutive datés d'octobre 2012 et juillet 2015). Les coûts à imputer au bureau de pays seront déterminés par la Division du budget et de la programmation du PAM.

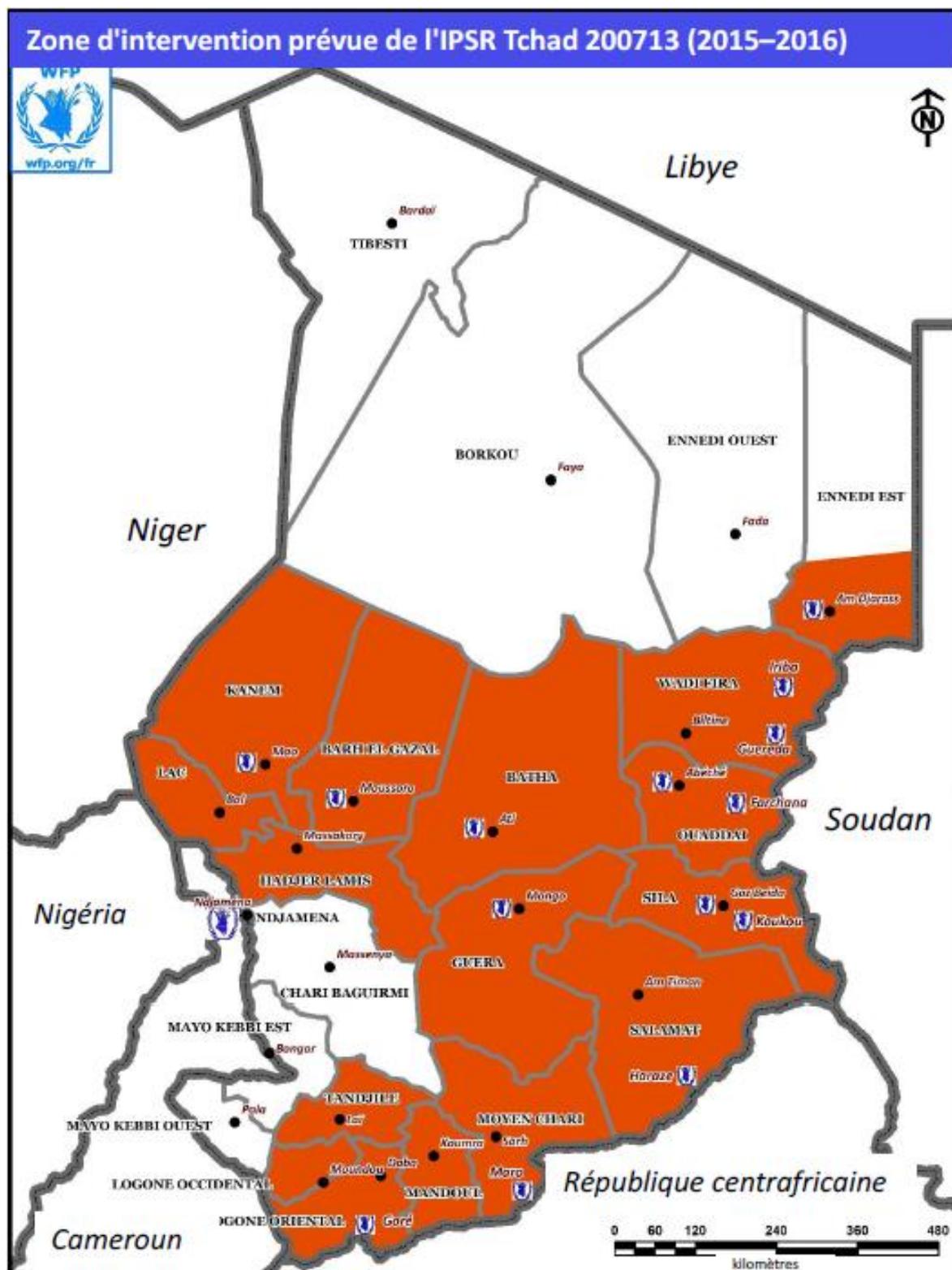
56. **Budget.** Le budget sera établi par le cabinet (en utilisant les taux indiqués dans l'accord à long terme et le modèle correspondant) et approuvé par le Bureau de l'évaluation. Aux fins de la présente évaluation, le cabinet:

- Appliquera la commission de gestion correspondant à une opération de grande envergure.
- Prévoira dans le budget les déplacements dans le pays en ce qui a trait aux vols domestiques opérés par UNHAS entre la capitale et les régions de mise en œuvre des activités

Prière d'adresser toute question à Elise Benoit

Courriel : [elise.benoit@wfp.org](mailto:elise.benoit@wfp.org), tel +39 (0)6 6513 3802.

## Annexe 1: Carte



Les appellations employées dans cette carte et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part du Programme alimentaire mondial (PAM) aucune prise de position quant au statut juridique des pays, territoires, villes ou zones, ni quant au tracé de leurs frontières ou limites.



## Liste des sigles utilisés dans le présent document

ACA	Activités créatrices d'actifs
CNAAR	Commission nationale d'appui et d'assistance aux réfugiés
CNNTA	Comité national de nutrition et de technologie appropriée
DG	Distributions générales
EQAS	Système d'assurance qualité des évaluations
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
FEA	Femmes enceintes et/ou allaitantes
HCR	Haut-Commissariat aux réfugiés des Nations Unies
OIM	Organisation internationale de la migration
ONG	organisation non gouvernementale
PNUAD	Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement
UNICEF	Fonds pour l'enfance des Nations Unies
SISAAP	Système d'information de la sécurité alimentaire et d'alerte précoce

## **Annexe 2 : Compléments sur la méthodologie**

### **Déroulement de l'évaluation**

1. La collecte des informations nécessaires pour répondre aux questions proposées a été réalisée en deux phases principales : la phase de démarrage et la mission de terrain.
2. Au cours de la phase de démarrage (février à mars 2016), l'équipe d'évaluation a procédé à l'analyse documentaire et à l'élaboration de la méthodologie de l'évaluation. L'équipe d'évaluation a analysé principalement les documents de projet, les documents de politique du PAM et les documents décrivant le contexte tchadien, y compris les documents relatifs aux politiques nationales et internationales en matière de réponse humanitaire et de résilience. Cette analyse documentaire a permis d'élaborer la méthodologie de l'évaluation. Cette phase de démarrage s'est terminée par la soumission d'un rapport de démarrage au PAM le 24 mars 2016. Ce rapport de démarrage a été validé par le PAM avant le démarrage de la mission de terrain.
3. Au cours de la mission de terrain (18 avril au 10 mai 2016), l'équipe d'évaluation a visité 6 régions du Tchad (Wadi Fira, Logone Oriental, Ouaddaï, Guéra, Kanem, Dar Sila) et les sous-bureaux du PAM qui les couvraient ainsi que le bureau de Ndjaména.
4. La collecte des informations au cours de la mission de terrain a inclus une phase de revue bibliographique, de discussion avec les parties prenantes de l'IPSR (à travers des entretiens semi-directifs, des focus groups et des entretiens individuels) et d'observations. Les parties prenantes rencontrées incluent le personnel du PAM à Ndjaména et dans les sous-bureaux de terrain, les structures de l'Etat tchadien (à Ndjaména et dans les régions), les bailleurs, les agences des Nations Unies et autres organisations internationales présentes en capitale et en région, les ONG (nationales et internationales, partenaires du PAM) et les populations (cf. annexe des personnes rencontrées).
5. Pour les visites de terrain l'équipe complète s'est déplacée à Abéché puis s'est scindée en 2 équipes de 2 consultants. La répartition de l'équipe selon les localités visitées a tenu compte des thématiques dont chaque consultant était responsable.
6. Les sites visités ont été sélectionnés conjointement par l'équipe d'évaluation et les responsables des sous bureaux du PAM de façon à couvrir convenablement la diversité d'activités supervisées par le personnel du sous bureau. Ainsi, au total 18 sites dont certains à plusieurs activités comprenant au total 8 UNS et UNT, 6 sites AAA, 2 sites AAC saisonnière, 1 site à cantine scolaire et 6 camps/sites de réfugiés/rapatriés) ont été visités.
7. L'équipe s'est efforcée de prendre en compte les différentes catégories sociales au sein des populations affectées (hommes, femmes, jeunes, personnes âgées, etc.). Pour les discussions avec les groupes de femmes, l'équipe d'évaluation a privilégié l'animation par le membre féminin de l'équipe et, autant que faire se peut, des femmes pour assurer la traduction. Environ 25 focus groups ont été tenus avec les populations bénéficiaires ou membres des comités impliqués dans l'activité.
8. Dans plusieurs zones visitées (lorsque l'agenda le permettait), une restitution intermédiaire a été organisée le sous bureau de la région concernée. Plusieurs restitutions finales se sont tenues à Niamey à la fin de la mission de terrain : le 8

mai 2016 : restitution à l'équipe de management ; le 9 mai 2016 au matin : restitution interne au PAM rassemblant l'ensemble des unités du bureau pays et suivie à distance par les représentant des sous-bureaux, du bureau régional et du siège ; le 9 mai 2016 dans l'après-midi : restitution externe au PAM rassemblant des représentants de l'Etat tchadien, des bailleurs de fonds et des partenaires du PAM.

9. Les moyens logistiques et matériels mis en œuvre par le PAM et ses partenaires ont permis d'accéder, à quelques exceptions près<sup>253</sup>, aux personnes dont les témoignages sont importants pour l'évaluation. L'esprit général qui a accompagné ce travail (disponibilité, discussions en toute franchise, très bons contacts humains, etc.) a permis d'extraire aisément les informations importantes. La principale contrainte de cette évaluation a été le temps très court passé dans la plupart des zones d'intervention. Les autres limites de cette évaluation lors des visites ont été le difficile accès aux populations bénéficiaires de certaines zones, du fait de leur éloignement géographique et de l'insécurité nécessitant de mobiliser des escortes ainsi que l'absence de certaines données sur les indicateurs de sécurité alimentaire et nutrition par déficit d'enquêtes BCM et PDM.
10. De façon plus globale, les principales limites de l'évaluation sont i) les difficultés à obtenir ou à exploiter certaines données relatives aux produits et aux effets de l'opération ; ii) les interactions entre plusieurs opérations au sein du PAM (IPSR et EMOP) ou avec d'autres intervenants (programmes financés par ECHO) qui limitent la possibilité d'attribuer tel ou tel résultat à l'opération évaluée et iii) la difficulté à porter un jugement solide sur les effets obtenus étant le peu de temps écoulé depuis le démarrage de l'opération.

### **Matrice de l'évaluation**

11. Elaborée à partir des termes de référence et des conclusions de la réunion de lancement (1<sup>er</sup> février 2016), l'analyse évaluative est basée sur la réponse à 3 questions principales et 11 sous-questions. Le tableau ci-dessous présente pour chaque sous-question les indicateurs, guidant l'analyse ainsi que les principales sources d'information et les méthodes de collecte et d'analyse.

---

<sup>253</sup> Notamment à Ndjaména, la réunion programmée avec les ONG partenaires de sécurité alimentaire n'a pas été organisée par le bureau pays et celle avec les partenaires nutrition n'a mobilisé que 3 ONG.

Tableau : Matrice d'évaluation<sup>254</sup>

Question 1: Dans quelle mesure l'opération est-elle pertinente ?					
Sous Questions	Indicateurs	Sources principales de l'information	Méthodes de collecte des données	Méthodes d'analyse des données	Qualité de l'information
<b>PERTINENCE</b>					
<b>SQ 1.1 –Quelle est l'adéquation entre, d'une part, les besoins prioritaires (non couverts par d'autres acteurs) des populations en situation d'insécurité alimentaire et, d'autre part, les besoins couverts par l'IPSR 200713 ?</b>	<p><b>Pour l'ensemble des OS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Précision de la connaissance de la situation de sécurité alimentaire et de nutrition                             <ul style="list-style-type: none"> <li>Qualité des études PAM ou impliquant le PAM (VAM, missions conjointes, etc.)</li> <li>Degré de connaissance et de prise en compte des études réalisées par d'autres parties prenantes.</li> </ul> </li> <li>Adéquation entre les résultats des études et la stratégie de l'IPSR 200713 (objectifs, résultats, activités).</li> <li>Degré d'implication des partenaires dans l'élaboration de la stratégie de l'opération.</li> </ul> <p><b>Pour l'OS1</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Pertinence des activités vis-à-vis des caractéristiques de la vulnérabilité à l'insécurité alimentaire et à la malnutrition des populations affectées, selon leur statut (réfugiés, déplacés, autochtones) et leur zone de résidence.</li> <li>Degré de prise en compte des expériences antérieures dans les processus d'accompagnement des réfugiés vers l'autonomisation<sup>255</sup>.</li> <li>Nutrition : Lien entre les facteurs conduisant à la</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Documents de diagnostic et études sur la situation alimentaire.</li> <li>Documents de l'opération : programmation initiale ; révisions budgétaires ; rapports annuels (SPR).</li> <li>Documents des études provenant d'autres parties prenantes : i) bailleurs de fonds (ECHO, DUE, etc.) ; ii) autres agences des NU (HCR, FAO, UNICEF) ; iii) partenaires du PAM et acteurs importants intervenant dans les mêmes zones que l'opération ; iv) services techniques de l'Etat (ex. SAP).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Revue documentaire</li> <li>Entretiens semi-dirigés.</li> <li>Discussions de groupe et individuelles avec les populations affectées.</li> </ul>	<p>Triangulation des informations :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>de différents documents,</li> <li>de différents entretiens semi-dirigés,</li> <li>de différentes discussions de groupe.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les études du PAM et les documents relatifs à l'opération sont mis à disposition.</li> <li>Les documents des études sur la situation de sécurité alimentaires provenant d'autres parties prenantes sont collectés.</li> </ul>

<sup>254</sup> Source : rapport de démarrage.

<sup>255</sup> Voir recommandation n°3 de l'évaluation de l'IPSR 200289 (avril 2014).

	<p>malnutrition (insuffisance des soins et de l'alimentation complémentaire pour les enfants de moins de 2 ans, accès limité à des aliments nutritifs, taux élevés de diarrhée et de maladies infectieuses) et les activités proposées pour le traitement et la prévention de la malnutrition aiguë.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nutrition : Pertinence des choix des produits distribués (par exemple : Super-céréale® plus, Plumpy'doz®, Nutributter®) et des modes opératoires (centres de nutrition supplémentaire CNS, équipes mobiles, supplémentation alimentaire généralisée, etc.).</li> <li>• Degré de prise en compte des spécificités selon les régions et selon les catégories socio-économiques. Evolution de cette prise en compte au cours des deux dernières années<sup>256</sup>.</li> <li>• Qualité du mécanisme de suivi de l'évolution des besoins. <b>Pour l'OS2</b></li> <li>• Degré de connaissance et de prise en compte des causes de l'insécurité alimentaires par zones et par catégories sociales.</li> <li>• Degré de connaissance et de prise en compte des risques de catastrophe par zones.</li> <li>• Degré de connaissance et de prise en compte des stratégies endogènes de survie des populations par zones et par catégories sociales.</li> <li>• Capacité des activités à mitiger les effets des catastrophes. <b>Pour l'OS3</b></li> <li>• Degré de connaissance et de prise en compte des moyens d'existence des populations en période hors crise. Evolution de cette connaissance et de cette prise en compte au cours des deux dernières années<sup>257</sup>.</li> <li>• Capacité des activités (production agricole, infrastructures agricoles, infrastructures sociales, AAA, etc.) à s'attaquer aux causes de la vulnérabilité des populations affectées</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les populations.</li> </ul>			
--	--	--	--	--	--

<sup>256</sup> Voir recommandation n°1 de l'évaluation de l'IPSR 200289 (avril 2014).

<sup>257</sup> Voir recommandation n°2 de l'évaluation de l'IPSR 200289 (avril 2014).

	<p>(notamment celles de la bande sahélienne confrontées à des chocs successifs) dans le but de prévenir l'insécurité alimentaire et la malnutrition ainsi que de renforcer la résilience.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Degré de compte et de prise en compte des capacités endogènes des populations affectées.</li> </ul> <p><b>Thèmes transversaux (Genre et Protection)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Manière dont le choix des activités et des modes opératoires prend en compte les questions du genre et de la protection.</li> <li>• Evolution au cours des deux dernières années<sup>258</sup>.</li> </ul>				
--	--	--	--	--	--

<sup>258</sup> Voir recommandation n°6 de l'IPSR 200789 (avril 2014).

<p><b>SQ 1.2 – Quelle est l'adéquation entre, d'une part, les zones et les catégories des populations souffrant de l'insécurité alimentaire (les plus vulnérables) et, d'autre part, les zones et les catégories des populations ciblées par l'IPSR 200713</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Précision et transparence des critères de sélection géographique pour les différentes activités.</li> <li>• Précision et transparence des critères de sélections des populations affectées.</li> <li>• Adéquation entre les zones ciblées et les résultats des études disponibles sur la vulnérabilité des populations.</li> <li>• Degré de participation des populations affectées dans la définition des critères de sélection.</li> <li>• Légitimité et efficacité des associations communautaires impliquées dans le ciblage.</li> <li>• Degré d'acceptation par les populations affectées des critères de sélection et des catégories effectivement sélectionnées par l'IPSR 200713 pour les différentes activités.</li> <li>• Degré de prise en compte du niveau de vulnérabilité des réfugiés (centrafricains et soudanais) dans le ciblage.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documents de diagnostic et études sur la situation alimentaire.</li> <li>• Documents de l'opération : programmation initiale ; révisions budgétaires ; rapports annuels (SPR).</li> <li>• Documents des études provenant d'autres parties prenantes : i) bailleurs de fonds (ECHO, DUE, etc.) ; ii) autres agences des NU (HCR, FAO, UNICEF) ; iii) partenaires du PAM et acteurs importants intervenant dans les mêmes zones que l'opération ; iv) services techniques de l'Etat (ex. SAP).</li> <li>• Les populations.</li> <li>•</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revue documentaire .</li> <li>• Entretiens semi-dirigés.</li> <li>• Discussions de groupe et individuelles avec les populations affectées.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Triangulation des informations : <ul style="list-style-type: none"> <li>- de différents documents,</li> <li>- de différents entretiens semi-dirigés,</li> <li>- de différentes discussions de groupe.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les études du PAM et les documents relatifs à l'opération sont mis à disposition.</li> <li>• Les documents des études sur la situation de sécurité alimentaires provenant d'autres parties prenantes sont collectés.</li> </ul>
--	---	---	--	---	--

**COHERENCE**

Sous Questions	Indicateurs	Sources principales de l'information	Méthodes de collecte des données	Méthodes d'analyse des données	Qualité de l'information
<p><b>SQ 1.3 – Dans quelle mesure l'opération contribue-t-elle à la réalisation des objectifs du</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adéquation avec le Plan national de développement (2013-2015).</li> <li>• Adéquation avec le Programme national de sécurité alimentaire – 2<sup>ème</sup> phase (2011-2015).</li> <li>• Adéquation avec le Plan quinquennal de développement de l'agriculture (2013-2018).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documents de politiques nationales.</li> <li>• Personnel du PAM (bureau de pays)</li> <li>• Ministères (Agriculture, Santé publique, plan et</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revue documentaire .</li> <li>• Entretiens semi-dirigés.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Triangulation des informations de différentes sources.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les documents de politique nationales sont recherchés sur internet</li> </ul>

<b>gouvernement ?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adéquation avec la politique nationale sur le genre (2011).</li> <li>• Adéquation avec la politique nationale de nutrition et d'alimentation et le plan d'action (2014-2018).</li> </ul>	<p>finance).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Services techniques déconcentrés (santé, agriculture, ...).</li> </ul>			<p>ou auprès des institutions concernées.</p>
<b>SQ 1.4 – Quel est le degré de complémentarité entre l'IPSR 200713 et les autres programmes importants intervenant en faveur de la sécurité alimentaire dans les mêmes régions (en termes de besoins couverts, de populations ciblées et de zones couvertes) ?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pourcentage d'actions réalisées en complémentarité avec d'autres agences.</li> <li>• Degré de complémentarité entre l'IPSR 200713 et le programme de développement du PAM (cantines scolaires).</li> <li>• Existence ou non d'une stratégie de recherche de complémentarité et, le cas échéant, degré de mise en œuvre de cette stratégie.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documents de l'opération : programmation initiale ; révisions budgétaires ; rapports annuels (SPR).</li> <li>• Personnel du PAM (bureau de pays).</li> <li>• Les autres agences des Nations Unies (HCR, FAO, UNICEF)</li> <li>• Les partenaires du PAM et acteurs importants intervenant dans les mêmes zones que l'opération.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revue documentaire</li> <li>• Entretiens semi-dirigés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Triangulation des informations de différentes sources.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les études du PAM et les documents relatifs à l'opération sont mis à disposition.</li> </ul>
<b>SQ 1.5 – Dans quelle mesure l'opération est-elle cohérente avec les stratégies, les politiques et les orientations normatives du PAM ?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Degré de prise en compte du changement stratégique de l'aide alimentaire à l'assistance alimentaire en 2008.</li> <li>• Adéquation avec les objectifs spécifiques du plan stratégique 2014-2017.</li> <li>• Adéquation avec les politiques et les orientations normatives du PAM, notamment en matière de : <ul style="list-style-type: none"> <li>- transferts monétaires (2009) ;</li> <li>- gestion et réduction du risque et des désastres (2011) ;</li> <li>- nutrition (2012) ;</li> <li>- protection (2012) ;</li> <li>- assistance humanitaire (2012) ;</li> <li>- consolidation de la paix et transition (2013) ;</li> <li>- partenariats (2014) ;</li> <li>- filets de sécurité (2012/2014) ;</li> <li>- genre (2015) ;</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documents de l'opération : programmation initiale ; révisions budgétaires ; rapports annuels (SPR).</li> <li>• Guide d'orientation pour les compagnies d'évaluation : Eléments clés sur le PAM et ses opérations.</li> <li>• Documents relatifs aux politiques du PAM.</li> <li>• Personnel du PAM (Bureau de pays et bureau régional)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revue documentaire</li> <li>• Entretiens semi-dirigés.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comparaison des politiques et stratégies du PAM avec les documents de l'opération IPSR 200713.</li> <li>• Triangulation des informations de différentes sources.</li> <li>•</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les documents politiques du PAM sont disponibles dans l'intranet du PAM.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- résilience et sécurité alimentaire (2015).</li> <li>- Adéquation avec le panel d'activités (Toolbox of activities) du PAM.</li> </ul>				
--	--	--	--	--	--

<b>Question 2: Quels sont les résultats de l'opération?</b>					
<b>Sous Question</b>	<b>Indicateur</b>	<b>Sources principales de l'information</b>	<b>Méthodes de collecte des données</b>	<b>Méthodes d'analyse des données</b>	<b>Qualité de l'information</b>
<b>EFFICACITE</b>					
<b>SQ 2.1 – Quelle est l'adéquation entre, d'une part, les objectifs / résultats fixés et, d'autre part, les objectifs / résultats atteints ?</b>	<p><b>Pour OS1</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Degré d'atteinte des bénéficiaires par activité et par zone.</li> <li>• Degré de réalisation des activités programmées par zone : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Prise en charge intégrée de la malnutrition aigüe modérée (PCIMAM) (enfants, femmes enceintes, femmes allaitantes) ;</li> <li>- Assistance alimentaire ciblée (réfugiés, retournés).</li> </ul> </li> <li>• Degré de respect des délais de délivrance des vivres.</li> <li>• Degré d'atteinte des objectifs – Traitement de la MAM : <ul style="list-style-type: none"> <li>- taux de récupération (en %) ;</li> <li>- taux de mortalité (en %) ;</li> <li>- taux d'abandon du traitement (en %) ;</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documents de l'opération : programmation initiale ; révisions budgétaires ; rapports annuels (SPR).</li> <li>• Rapports d'étude sur la sécurité alimentaire et vulnérabilité</li> <li>• Rapports des enquêtes nutritionnelles</li> <li>• Personnels du PAM (bureau pays et sous-bureaux).</li> <li>• Représentants des administrations</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revue documentaire.</li> <li>• Entretiens semi-dirigés.</li> <li>• Discussions de groupe et individuelles avec les populations affectées.</li> <li>• Observations sur les sites visités.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Triangulation des informations : <ul style="list-style-type: none"> <li>- de différents documents</li> <li>- de différents entretiens semi-dirigés</li> <li>- de différentes discussions de groupe et observations</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Données disponibles (et fiables) dans les documents mis à disposition.</li> <li>• Les données détaillées par zone seront recherchées au cours de la mission d'évaluation.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- proportion de la population remplissant les conditions pour bénéficier du programme qui y participe effectivement (couverture).</li> <li>• Degré d'atteinte des objectifs – Assistance alimentaire ciblée : <ul style="list-style-type: none"> <li>- score de consommation alimentaire par zone et par catégorie de population ;</li> <li>- score de diversité alimentaire par zone et par catégorie de population ;</li> <li>- indice des stratégies de survie par zone et par catégorie de population.</li> </ul> </li> <li><b>Pour OS2</b></li> <li>• Degré d'atteinte des bénéficiaires par activités et par zone</li> <li>• Degré de réalisation des activités programmées par zone : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Assistance alimentaire ciblée et saisonnière (populations hôtes) ;</li> <li>- Supplémentation alimentaire généralisée (enfants, femmes enceintes, femmes allaitantes)</li> </ul> </li> <li>• Degré d'atteinte des objectifs – Assistance alimentaire ciblée : <ul style="list-style-type: none"> <li>- score de consommation alimentaire par zone et par catégorie de population ;</li> <li>- score de diversité alimentaire par zone et par catégorie de population ;</li> <li>- indice des stratégies de survie par zone et par catégorie de population.</li> </ul> </li> <li>• Degré d'atteinte des objectifs – Supplémentation alimentaire généralisée : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Proportion d'enfants recevant l'apport alimentaire minimum acceptable ;</li> <li>- Proportion de la population remplissant les conditions pour bénéficier du programme qui y participe effectivement (couverture).</li> </ul> </li> </ul>	<p>centrales et des services techniques déconcentrés.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• SAP.</li> <li>• Partenaires du PAM et acteurs importants intervenant dans les mêmes zones que le programme.</li> <li>• Populations bénéficiaires et non bénéficiaires.</li> </ul>			
--	--	--	--	--	--

	<p><b>Pour OS3</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Degré d'atteinte des bénéficiaires par zone.</li> <li>• Degré de réalisation de l'activité « assistance alimentaire pour la création d'actifs » par zone.</li> <li>• Degré d'atteinte des objectifs de l'activité « assistance alimentaire pour la création d'actifs » : <ul style="list-style-type: none"> <li>- score de consommation alimentaire par zone et par catégorie de population ;</li> <li>- score de diversité alimentaire par zone et par catégorie de population ;</li> <li>- indice des stratégies de survie par zone et par catégorie de population ;</li> <li>- score relatif aux actifs des communautés.</li> </ul> </li> </ul>				
<b>IMPACT ET DURABILITÉ</b>					
<p><b>SQ 2.2 – Dans quelle mesure les effets combinés des activités de l'IPSR 200713 et ceux des activités des autres intervenants aboutissent à des changements significatifs et durables, à long terme ?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Changements en matière de disponibilité des produits alimentaires, notamment au niveau des moyens de production (superficie, qualité des sols, techniques agricoles, etc.)</li> <li>• Changements en matière d'accès aux denrées alimentaires, notamment le fonctionnement des marchés et les moyens d'existence des ménages.</li> <li>• Changements en matière d'habitudes alimentaires (pratiques en faveur de la nutrition, notamment chez les enfants de 6-59 mois et chez les femmes enceintes et allaitantes).</li> <li>• Changements en termes d'adoption de mesures de prévention et de prise en charge de la malnutrition aiguë.</li> <li>• Degré de maîtrise par les structures locales (communautés, services techniques déconcentrés) des activités mises en œuvre en vue de leur poursuite autonome.</li> <li>• Moyens (financiers, humaines, etc.) disponibles pour une poursuite autonome</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapports de suivi de l'opération.</li> <li>• Rapports d'études sur la sécurité alimentaire et la vulnérabilité.</li> <li>• Rapports des enquêtes nutritionnelles.</li> <li>• Personnels du PAM (bureau pays, sous-bureaux)</li> <li>• Représentants des administrations centrales et des services techniques déconcentrés.</li> <li>• SAP.</li> <li>• Partenaires du PAM et acteurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revue documentaire.</li> <li>• Entretiens semi-dirigés.</li> <li>• Discussions de groupe et individuelles avec les populations affectées.</li> <li>• Observations.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Triangulation des informations de différents documents de différents entretiens semi-dirigés de différentes discussions de groupe et observations</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les informations nécessaires sont disponibles dans les documents mis à disposition</li> <li>• Les informations complémentaires, notamment celles provenant des populations, seront collectées au cours de la mission d'évaluation.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existence ou non d'évidence ou de risques d'impacts négatifs liés à l'exécution de l'IPSR 200713 (attentisme, perturbation des marchés, détérioration de la cohésion sociale, etc.).</li> </ul>	<p>importants intervenant dans les mêmes zones que le programme.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Populations bénéficiaires et non bénéficiaires.</li> </ul>			
<b>EFFICIENCE</b>					
<p><b>SQ 2.3 – Quel est le degré d'optimisation des ressources (moyens humains, matériels, financiers, organisationnels et fonctionnels) dans la mise en œuvre de l'opération ?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ressources prévues vs ressources réellement utilisées.</li> <li>Degré de précisions dans la prévision des ressources.</li> <li>Existence d'évidence d'optimisation de ressources pour atteindre des résultats équivalents.</li> <li>Mis à profit ou non d'opportunités (exploration d'alternatives, situations favorables).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Documents de l'opération : programmation initiale ; révisions budgétaires ; rapports annuels (SPR).</li> <li>Personnels du PAM (bureau pays et sous-bureaux).</li> <li>Les partenaires du PAM.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Revue documentaire.</li> <li>Entretiens semi-dirigés.</li> <li>Observations.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comparaison avec programmes similaires, mis en œuvre antérieurement au Tchad ou dans d'autres pays proches.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Données financières disponibles dans les documents mis à disposition (données fiables)</li> </ul>
<b>Question Clé 3: Pourquoi et comment l'opération a-t-elle produit les résultats observés</b>					
<b>Sous Question</b>	<b>Indicateur</b>	<b>Sources principales de l'information</b>	<b>Méthodes de collecte des données</b>	<b>Méthodes d'analyse des données</b>	<b>Qualité de l'information</b>

<b>RESSOURCES ET EXPERTISES (EFFICACITÉ /EFFICIENCE)</b>					
<b>SQ 3.1 – Quels sont les écarts entre les ressources / expertises mobilisés et les ressources / expertises nécessaires ?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacité de mobilisation des fonds.</li> <li>• Degré de satisfaction des donateurs vis-à-vis de leur relation avec le PAM.</li> <li>• Quantité et qualité de ressources humaines et matérielles mises à disposition rapport aux prévisions.</li> <li>• Existence de défauts de qualité du programme liés à l'insuffisance de ressource (financières, humaines, matérielles, logistiques, temps, etc.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stratégie de mobilisation de ressources.</li> <li>• Personnels du PAM (bureau pays).</li> <li>• Bailleurs de fonds.</li> <li>• Partenaires du PAM.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revue documentaire.</li> <li>• Entretiens semi-dirigés</li> <li>•</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comparaison</li> <li>• Triangulation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Données sur les ressources et document de stratégie de mobilisation sont mis à disposition</li> <li>• Autres informations à collecter au cours de la mission d'évaluation</li> </ul>
<b>SQ 3.2 – Dans quelle mesure la performance de fonctionnement du PAM explique-t-elle les résultats observés ?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Communication entre le BP et les sous bureaux, procédures de prise de décision,</li> <li>• Qualité de la gestion logistique, dont adaptation des moyens alloués aux sous-bureaux en fonction des caractéristiques de leur région<sup>259</sup>.</li> <li>• Qualité de la gestion du personnel, dont adaptation des moyens alloués aux sous-bureaux en fonction des caractéristiques de leur région<sup>260</sup>.</li> <li>• Adéquation des outils d'analyse, de suivi, de gestion de l'information, d'aide à la décision, etc.</li> <li>• Performance du système de suivi-évaluation (pertinence de la méthodologie, qualité des données, promptitude et complétude des rapports).</li> <li>• Qualité et quantité de l'appui fourni par le BR et le siège.</li> <li>• Effectivité du processus d'approbation interne du PAM.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personnels du PAM (bureau régional, bureau pays et sous-bureaux).</li> <li>• Documents de suivi (ex. PDM).</li> <li>•</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revue documentaire.</li> <li>• Entretiens semi-dirigés</li> <li>•</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comparaison</li> <li>• Triangulation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Une partie d'information disponible dans les documents.</li> <li>• Une importante quantité des informations seront recherchées sur le terrain.</li> </ul>

<sup>259</sup> Voir recommandation n°4 de l'évaluation de l'IPSR 200289 (avril 2014).

<sup>260</sup> Idem.

<b>SQ 3.3 – Dans quelle mesure la qualité des partenariats impliquant le PAM explique-t-elle les résultats observés ?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pertinence des procédures et critères de sélection des partenaires.</li> <li>• Respect et transparence de ces procédures et critères.</li> <li>• Qualité et quantité de l'appui apporté aux partenaires.</li> <li>• Qualité du dialogue avec les partenaires.</li> <li>• Influence mutuelle entre les partenaires et le PAM.</li> <li>• Degré d'implication du PAM dans les systèmes de coordination (sécurité alimentaire, nutrition) de l'aide au Tchad.</li> <li>• Effectivité, et le cas échéant qualité, d'un transfert de compétences vers les structures de l'Etat tchadien en matière d'analyse de la situation de la sécurité alimentaire<sup>261</sup>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personnels du PAM (bureau régional, bureau pays et sous-bureaux).</li> <li>• Partenaires du PAM.</li> <li>• Rapports des clusters.</li> <li>• MoU entre le PAM et les différents partenaires.</li> <li>•</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revue documentaire.</li> <li>• Entretiens semi-dirigés</li> <li>•</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comparaison</li> <li>• Triangulation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapports de cluster disponibles</li> <li>• Informations complémentaires à rechercher au cours de la mission d'évaluation</li> </ul>
<b>FLEXIBILITÉ</b>					
<b>SQ 3.4 – Quels sont les principaux facteurs externes expliquant le niveau des résultats et la manière dont ces résultats ont été obtenus ?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacité de suivi des facteurs externes (facteurs sécuritaires, facteurs climatiques, capacités des partenaires, etc.).</li> <li>• Mesures prises pour réduire les effets des facteurs externes sur le personnel du PAM et les partenaires et sur les résultats du programme.</li> <li>• Existence d'évidences d'adaptation réussie aux facteurs extérieurs.</li> <li>• Degré d'adaptation aux contraintes et opportunités financières.</li> <li>• Degré d'adaptation à l'évolution des politiques et stratégies nationales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documents de l'opération : programmation initiale ; révisions budgétaires ; rapports annuels (SPR).</li> <li>• Personnels du PAM (bureau pays et sous-bureaux).</li> <li>•</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revue documentaire.</li> <li>• Entretiens semi-dirigés</li> <li>• Observations</li> <li>•</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comparaison</li> <li>• Triangulation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informations complémentaires à collecter au cours de la mission terrain</li> </ul>

<sup>261</sup> Voir recommandation n°5 de l'évaluation de l'IPSR 200289 (avril 2014).

## **Principales thématiques suivies au cours de l'évaluation**

12. Tout en essayant d'analyser l'ensemble de l'IPSR, l'équipe d'évaluation a accordé une attention particulière aux thématiques suivantes, conformément aux attentes du commanditaire :

- La pertinence du ciblage des bénéficiaires du programme
  - Ciblage des bénéficiaires des opérations dans le domaine de la malnutrition
  - Ciblage des bénéficiaires des opérations en direction des réfugiés et des populations vivant aux alentours des camps de réfugiés. Quelle pertinence du choix des critères de sélection (statut ou vulnérabilité) ?
- La pertinence des analyses qui sous-tendent les choix relatifs aux modalités de transfert (cash, coupons, vivres).
- La comparaison de l'efficacité et de l'efficience des différentes modalités de transfert).
- L'efficacité des activités en faveur de la prévention de la malnutrition aiguë et du traitement de la malnutrition aiguë modérée.
- L'adéquation de l'intervention au regard des caractéristiques des crises alimentaires dans la bande sahélienne, notamment les crises récurrentes. Dans quelle mesure, l'intervention contribue-t-elle au passage d'actions d'urgence à des actions de développement ?
- La capacité du programme à soutenir la résilience des populations affectées à travers notamment l'assistance alimentaire pour la création d'actifs (AAA).
- La contribution du programme à l'identification et à la mise en oeuvre de solutions durables pour les réfugiés.
- La contribution du programme à la promotion du développement de filets de sécurité sociaux publics.
- L'adéquation des modalités « cash & voucher », en prévision de leur extension notamment sous forme de e-vouchers.

### Annexe 3 : Liste des personnes rencontrées

Catégorie	Institution	Nom et Prénom	Fonction
<b>N'DJAMENA</b>			
PAM	PAM	Musoko Peter	Directeur adjoint
	PAM	Mbaidom Thierry	Assistant principal au programme Cash and Vouchers
	PAM	Deutscher Stephan	Coordinateur des programmes Transfert monétaires
	PAM	Nall William	Chef de programme
	PAM	Nzeyimana Christian	Responsable suivi-évaluation
	PAM	Mantel Jean-Pierre	Officier de sécurité
	PAM	Cabot Charlene	Chargée des relations extérieures
	PAM	Malick Ndiaye	VAM
	PAM	Kississou Etienne	VAM
	PAM	Aicha MORGAYE	Chargée de Nutrition
	PAM	Pabame TAO	Assistant Nutrition
	PAM	Karen Ologoudou	Responsable nutrition
	PAM	Chantal Tousignant	Chargée des ressources humaines
	PAM	Mary-Ellen Mc Groarty	Directeur Pays et Représentant
	PAM	Senait Alem	Budget & programming officer
	Autres agences des Nations Unies	PAM	Deo Mbabare
PAM		Aboubacar Guindo	Cantine scolaire
PAM		Nitesh Patel	Partenariat
HCR		Jose Antonio Canhandula	Représentant
HCR		Jose Fischel de Andrade	Rep-Adjoint Protection
REACH		Dimanche SanSan	
REACH		Mohamed Cheick L	Coordonateur Reach
UNICEF		Mamadou Ndiaye	Coordonnateur Cluster Nutrition
OIM		YOKO FUDJIMURA	Chef de programme
FAO		Fabien Tallec	Cluster sécurité Alimentaire
FAO	Dr Mohamadou N'Diaye	Représentant	
FAO	Dr Molengar Ngoundo	Conseiller	
Bailleurs de fonds et autres organisations internationales	PNUD	Stephen Tull	Coordonnateur Résident de l'ONU, Coordonnateur Humanitaire et Représentant Résident du PNUD
	FNUAP	Rachel Mbainda	Chargée de programme genre - droits humains
	BAD	Claude N'Kodia	Economiste Pays principal
	BAD	Dedjoguere Laokola	Expert développement rural
	ECHO	Antoine Gryn	Assistant technique
	DDC	Scharlig Marie	Responsable prog. Rég. Aide Humanitaire
Administrations publiques	DUE	Sarah Bernhardt	Santé Nutritionnelle
	CICR	Gerard Beeson	Représentant CICR au Tchad
	Ministère de l'Elevage	Ousman Mahamat Saleih	SG adjoint
Ministère de l'Elevage	Harouna Moussa	DG adjoint Pastoralisme et productions animales	
Ministère du Plan et de la Prospective	Keumaye Igngongba	Secrétaire général adjoint	

<b>Catégorie</b>	<b>Institution</b>	<b>Nom et Prénom</b>	<b>Fonction</b>
	CNARR	Yacoub Sougui TOUGOUTA	Secrétaire Permanent Coordonateur
	DNNTA	Himeda Makhoulf	Directeur
	Ministère de l'Agriculture	Hassanty Oumar Chaib	Coordonnateur National SISAAP
	Ministère de l'Agriculture	Lamine Halabo	Coordonnateur National SISAAP
	Ministère de l'Agriculture	Kakiang Lagnaba	SG Adjoint
ONG	Care international	Mallah Hilaire Nare	Chef de projet Biltine
	Croix Rouge Française	Agathe Vincent	Assistante au chef de délégation
	LWF	Albert Tinyama	Assistant au Coordinateur VTC
	IRC	Aleksandra Roulet Cimpriô	Grants coordonator
	IRC	Saer Adomba	Coordonateur Livelihood
<b>ABECHE</b>			
PAM	PAM	Beyanah Thomas	FMA
	PAM	Midaye Ngarhasta	SPA
	PAM	Mbaïhodji Franklin	FMA
	PAM	Babiné Mardissam	Senior prog assistant
	PAM	Nadji Magrigué	Nutrition
Administrations publiques	ONDR	Ignabaye Tlhimbi	
	Ministère de la Santé Publique	Faroukh Mahamat Doutoum	DSRO, chef d'antenne service épidémiologie
	Ministère de la Santé Publique	Abdoulaye Moustapha Fadoul	MCD Abéché - délégué intérim
	Ministère de la Santé Publique	Brahim Adoum Hassan	Point focal nutrition de la DSR Ouaddaï
	Ministère de la Santé Publique	Ramadane D'alifa	MCD Abdi
ONG	APRODIF	Ali Yaya	Coordonateur
	SECADEV	Noubadoum Tougondjibe Jean Denis	Chargé des programmes suivi évaluation
	AFDI	Modo Richard	Coordonateur programme
	PU international	Nassartbaye Nguengar	Responsable programme SA
	IMC	Sega Diakite	Medical Advisory DS ABdi
	BASE	Mahamat Ali Adam	Administrateur Régional
	PU international	Leocadie Adigre	Coordonateur zone Ouara
<b>IRIBA</b>			
PAM	PAM	Bonaventure Kayinamura	Chef de sous-bureau par interim
	PAM	Remy Bantouloum Rimbarnga	Assistant ppal au programme
Autres agences des Nations Unies	HCR	Gui Noel Ouamba	Chef de la sous-direction d'Iriba
	HCR	Louis	Chargé de programme
	HCR	Patrice Ahouandou	Protection Officer
	HCR	Dr Magloire Tampele	Médecin, point focal EWARS
Administrations publiques	Ministère de la Santé Publique	Ahmat Botola SENA	Infirmier
ONG	SECADEV	MBAIRASSEM Theodore	Chargé de programme
	SECADEV	X	Agent distribution Camp de Touloum et de Irdimi
	SECADEV	Saguena Miwandi	Agent distribution Camp de

<b>Catégorie</b>	<b>Institution</b>	<b>Nom et Prénom</b>	<b>Fonction</b>
			Amnabak
	CSSI	Alexis Ndonodji	Coordinateur nutrition Iriba
Bénéficiaires	Comité de vigilance Touloum		membre
	Comité de vigilance Touloum		membre
	Comité de vigilance Touloum		Assistante communautaire ISA
	Comité de femme Touloum		membre
	CSII (ex IMC) UNS Amnabak		volontaire
	Comité des femmes Amnabak		présidente
	Comité de gestion du camp Amnabak		Chef de zone
	Comité des jeunes Amnabak		membre
	SECADEV Amnabak		Ex volontaire appui au crédit
	Amnabak	Focus Group : 10 représentants des réfugiés	
	Iridimi	Focus Group : environ 30 représentants des réfugiés et 1 seule femme présidente du comité des femmes	
<b>GOZ BEIDA</b>			
PAM	PAM	Ayivi d'Almeida	Chef de sous bureau
	PAM	Nadji Juliette	Field Monitor Assistant DGV
	PAM	Sanabe Francois	Field Monitor Assistant nutrition
	PAM	Kodi Klamdji	Assistant principal au programme
Autres agences des Nations Unies	HCR	Pentshi-a-Maneng PEGGY	
	HCR	GAKWANDI Canasius	Chargé de programme
Administrations publiques et autorités	Gouvernorat	Haroun Tirgo	Gouverneur
	Prefecture de Kimiti	X	Préfet de Kimiti
	Sultanat de Dar Silla	Seid Brahim	Sultan
	CNARR	Habré Mahamat	Chef bureau CNARR
	Ministère de la Santé Publique	Dr Adoum Moussa	Délégué sanitaire régional du Silla
	Ministère de la Santé Publique	Ahmat Mahamat	Volontaire à l'UNS de Goz Bedia
ONG	Ministère de la Santé Publique	Abdouramane Oumar	Point focal nutrition pour la région du Silla
	ADES	SADICK Mahamat	chef antenne

<b>Catégorie</b>	<b>Institution</b>	<b>Nom et Prénom</b>	<b>Fonction</b>
	ADES	Barnabas Hamza	Infirmier au CS du camp de Djabal
	HIAS	Kolnodji Felix	Chargé de programme
	COOPI	Ali Mahamat Malloum	Logisticien
Bénéficiaires	Djabal		Réfugiée
	Camp de Djabal	Focus Group : Environ 50 représentants des blocs et comités de gestion dont 20 femmes	
<b>MONGO</b>			
PAM	PAM	Koffi Germain Akoubia	Head of sub Office
	PAM	Serah Kihuha	Programme Officer
	PAM	Martin Djassarabaye	Program Assistant
Autres agences des Nations Unies	UNICEF	Dr Claude Ngabu	Chef de bureau
Administrations publiques et autorités	Ministère de la Santé Publique	Pambro Rigobert	Responsable du centre de santé Niergui
	Ministère de l'éducation	Dikang Nossi	Point focal cantine
	Ministère de la Santé Publique	Dr Damboyo Honoré	Délégué régional
	Ministère de la Santé Publique	Issa Abakar	point focal nutrition
	Ministère de la Santé Publique	Dr Abdelkerim Dardoki	MCD/Mongo
	Ministère de l'Agriculture	Ibet Bechir	Chef subdivision Génie Rural
	Ministère de l'Agriculture	Manhalbaye Bandoum	Délégué régional
	Ministère de l'Elevage	Youssouf Djabir	R.P délégué
	Ministère de l'Agriculture	Djimnoudjal Djitimadje	ONDR/ Formateur/vulgarisateur
ONG	World Vision	Nadjilem Tolasdé	Chef de projet SFP
	ASRADD	Mahamat Adoum	Assistant du coordinateur
	ASRADD	Brahim Mahamat Brahim	Coordonnateur régional
	IMC	Bolo Ezabo	Coordonnateur département d'Aboudeia
	ATVP	Mahamat Ilet	Coordonnateur national
	Moustagbal	Abdoulaye Baine	Directeur
	Moustagbal	Morgane Knepper	Assistant technique
	APSE	Moumine Dikerou	Coordonnateur national
	APSE	Abdel banat Acyl	Chargée de programme
	Oxfam	Khalid Mahamat Moussa	Food security officer
Bénéficiaires	Comité des plaintes AAC Mouraye	4 hommes	
	Comité de ciblage AAC saison Mouraye	6 hommes	
	Mouraye AAC saison	Focus Group : 15 femmes	

<b>Catégorie</b>	<b>Institution</b>	<b>Nom et Prénom</b>	<b>Fonction</b>
	Mouraye AAC saison	Focus Group : 6 hommes	
	Comité de gestion AAA Malah	6 femmes	
	Malah ACA	Focus Group : 10 femmes	
	Malah AAA	Focus Group : 15 hommes	
	Comité de gestion cantine scolaire Ecole Al Boustane Niergui	10 personnes	Directeur, AME, APE, représentants d'élèves
	Amdakour AAA	Focus Group: 60 personnes	
	Tchofio AAA	Focus Group: 15 personnes	
<b>GORE</b>			
PAM	PAM	Barthelemy BANVANA	Chargé de programme
Autres agences des Nations Unies	HCR	Mbili Michel AMBAOUMBA	Chef sous délégation
	OCHA	Allarasse Guednabé	Chargé des affaires humanitaires
Administrations publiques et autorités	CNARR	Ramadan Sedjim	Délégué régional Logone Oriental/Goré
Secteur privé	Etablissement commercial	Mahamat Ali Bechir	Commerçant
	Etablissement commercial	Ahamat Mahamat Abakar	Commerçant
	Etablissement commercial	Saleh Mahamat Ali	Commerçant
ONG	IRW	Adjidje Fidele Assyo	Animateur Cash & Voucher
	IRW	Mahamat Ahmat Djimasra	Animateur Cash & Voucher
	IRW	Bayegue Tata Lucienne	Animatrice Cash & Voucher
	IRW	Madjibei Robert	Responsable du bureau
	FLM	Kathryn Schlaudt	Coordonnatrice de zone
	FLM	Jérôme Kassine	Assistant agricole
	FLM	Tokdg-Nde Madjingar	Chef secteur DGV
	CARE	Djelassem Roland	Responsable suivi-évaluation
	SECADEV	Nguetobaye Eric Alain	Chef de bureau
Bénéficiaires	Camp de réfugiés de MBOKO	Focus Group: 20 représentants des réfugiés dont 4 femmes	
	Kobitey	Focus group :31 représentants des retournés tchadiens dont 4 femme	
	Danamadja AAA	Focus Group : Environ 100 personnes Retournés + Autochtones	
<b>MAO</b>			
PAM	PAM	Kemoral Maltaal	FMA Mao
	PAM	Samson Ndoubahidi	M&E Mao
	PAM	Denise Haba	chef du SO Mao

<b>Catégorie</b>	<b>Institution</b>	<b>Nom et Prénom</b>	<b>Fonction</b>
	PAM	Lossinodji Neloumsei	Admin & Fin assistant
	PAM	Assane Fedebaye	Magasinier
	PAM	Oumar Kady Wany	SLA
	PAM	Ali Adoum Mahamat	Chauffeur
	PAM	Hassan Koide	ICT
	PAM	Hissen Moustapha	Chauffeur
	PAM	Mahamat Bakoumi	Chauffeur
	PAM	Moussa Maye	Chauffeur
Autres agences des Nations Unies	FAO	Geraud Hellow	Chef d'antenne
	FAO	Moussa Idriss Adoum	Animateur FAO
	UNICEF	Nicolas Dali	Responsable Nutrition
	OCHA	François SONON	Représentant OCHA pour Mao
Administrations publiques et autorités	Gouvernorat	Maï Abdelaziz	SG
	Ministère de la Santé Publique	Dr Adoum Mahamat Tidjani	Délégué
	MSP	Bellengane Simon	Chef de zone Mondo
	MSP	Abdelmani Ousmane	Gestionnaire de district Mondo
	MSP	Martial Yoyana	Infirmier RCS Mondo
	MSP	Maina Mallah	Infirmier RCS Sidi Malari
	MSP	Abakar Abdelkrim + 2 volontaires	Porte-parole des volontaires du CS Sidi Malari
	Sous préfecture	Ousmane Djona	SG Wadi Bissam
ONG	ACF	Moustafa Ali Saabou	Animateur gestionnaire stock UNT de Mao
	ACF	Sylvain Madjiron	Superviseur ACF à l'UNT de Mao
	ACF	Marie dahany	Responsable Sécurité alimentaire Mao
	ACF	Sanoussi	Chef de projet Consortium Mao
	ACF	Gédéon	Superviseur ACF à l'UNT de Mondo
Bénéficiaires	Sidi Malari Cash transfert Echo-ACF ; DGV ACF-PAM et blanket ACF-PAM	Focus Group : 11 femmes	
	Ayouloumi AAA	Focus Group : Environ 40 femmes dont des femmes BNF et des femmes non BNF	
	Ayouloumi AAA	Focus Group : Environ 20 hommes	
	Sountra AAA	Focus Group : 30 femmes membre du groupement BEIRAA, toutes BNF des vivres	
	Sountra AAA	Focus Group : Environ 15 hommes BNF et non BNF	

## **Annexe 4 : Ressources documentaires consultées**

### **1. Document de projet et documents associés**

- PAM. Interventions prolongées de secours et de redressement - Tchad 200713. Renforcer la résilience, protéger les moyens d'existence et réduire la malnutrition parmi les réfugiés, les rapatriés et les autres personnes vulnérables. Projet soumis au Conseil d'Administration pour approbation. 17 octobre 2014. 28 p.
- PAM. Note for the record. Strategic Programm Review Process (s-PRP) meeting : Chad PRRO 200713. 15 July 2014. 7 p
- PAM. Chad PRRO 200713. Annex II : Summary of Logical Framework. 5 p.
- PAM. Chad PRRO 200713. Annex 7 : statistiques (fichier Excel)
- PAM. Chad PRRO 200713. Annex budget (fichier Excel)
- PAM. Intervention prolongée de secours et de redressement - Tchad 200289. Assistance alimentaire ciblée en faveur des réfugiés et des personnes vulnérables touchées par la malnutrition et les crises alimentaires récurrentes. Projet soumis au Conseil d'Administration pour approbation. 3 novembre 2011. 32 p.

### **2. Stratégies et plans du bureau pays**

- WFP Chad. Draft Outline of Country Strategy for 2015-2017. sd. 13 p.
- PAM Tchad. Planification annuelle de performance, 2016. N'Djamena, hôtel La Résidence, 19-21 janvier 2016. 5 p.
- PAM. Stratégie C&V pour l'intervention dans les camps de réfugiés et retournés au Sud et à l'Est du Tchad 2015/2016. Septembre 2015. 32 p.
- PAM Stratégie de mise en œuvre des activités de résilience : vivres pour la création d'actifs (VCA) et la formation (VPF) au CO Tchad, octobre 2013 - juin 2014. Juillet 2013, 15 p.
- PAM. Chad country office- 2016 assistance strategy for refugees and Chadian returnees under PRRO 200713. sd. 14 p.
- PAM. Guide de sélection des projets et des partenaires- Programme 3 A. Juillet 2014. 26 p.
- PAM. WFP Nutrition response to Lake Chad basin and CAR crises- Emergency operations 20077 - 200799- Nutrition concept note of operation. sd. 8 p.
- PAM. Changement dans les rations pour les réfugiés - Lettres de la représentante du PAM du 10 septembre 2014 et 7 avril 2015.

### **3. Analyses du contexte national / régional**

- UNHCR-CNARR. Chad, Vue Générale des Opérations. Statistiques par camp, bureau et région de la population des personnes concernées par le HCR. Rapports 2015 et 2016.
- PAM. Rapport de mission de l'étude de faisabilité C&V effectuée au Tchad 5 au 27 juin 2012. Juillet 2012.28 p.
- PAM-FAO-Ministère de l'Agriculture. Etude des marchés des céréales en relation avec la sécurité alimentaire, les programmes de transferts monétaires. Mars 2015.28 p.
- PAM-Ministère de l'Agriculture. Etude des marchés des céréales en relation avec la sécurité alimentaire, les programmes de transferts monétaires. Mars 2014.41 p.
- PAM. Rapport de la révision des marchés dans ces régions du sahel ouest (Juin 2015) et perspectives sur le déroulement de la campagne agricole 2015/2016. sd. 8 p.
- PAM-FAO-Ministère de l'Agriculture-INSEED-UNICEF. Enquête Nationale sur la Sécurité Alimentaire des ménages ruraux (ENSA). Décembre 2014. 43 p.
- PAM. Programmation des actions de résilience dans le Sahel. Synthèse des PSME 2014. Juillet 2015. 31 p.
- Système d'Information Durable sur la Sécurité Alimentaire et d'Alerte Précoce. Cadre Harmonisé d'identification et d'analyse des zones à risque et des populations vulnérables au sahel et en Afrique de l'Ouest (CH). Novembre 2015. 11 p.
- PAM-FAO-Ministère de l'Agriculture-INSEED-UNICEF- FEWSNET- Care. Enquête Nationale sur la Sécurité Alimentaire. Restitution des résultats préliminaires. Décembre

2015. 26 dias.

- ONDR-Oxfam. Bulletins d'information sur la Sécurité Alimentaire Région du Guéra. 2015
- PAM- SISAAP- FAO. Evaluation conjointe rapide de la sécurité alimentaire dans les régions du Lmac, Kanem, BEG et Hadjer Lamis (EFSA). Mai 2015. 36 p.
- PAM- SISAAP- FAO. Evaluation rapide des ménages ruraux dans les quatre régions de la zone soudanienne ayant connu un afflux des personnes déplacées du Tchad. Aout 2015. 30 p.
- Refugees International. Les réfugiés soudanais au Tchad : passer le relais à personne. Field Report, juillet 2015.

#### **4. Bilan des activités et rapports aux bailleurs**

##### a. SPR

- PAM. Standard Project Report 2014 PRRO 200713. sd. 6 p.
- PAM. Standard Project Report 2014 PRRO 200289. sd. 56 p.
- PAM. Standard Project Report 2015 PRRO 200713. sd. 40 p.
- PAM. Standard Project Report 2013 PRRO 200289. sd. 17 p.

##### b. Executive Briefs

- PAM. Executive Brief Chad. Rapports mensuels 2015 et 2016.

##### c. Autres

- PAM - Unité Programme. Factors behind the low level of execution of seasonal GFD assistance in the east - communication écrite. sd. 3 p.
- PAM. Rapport financement ECHO/-AF/BUD/2015/92005. Février 2016. 39 p.
- PAM. Un rapport technique et financier de fin de l'opération d'aide d'urgence en faveur des rapatriés de la RCA. Bailleur BAD. sd. 4 p.

#### **5. Rapports de mission terrain des activités, de suivi des produits et des effets**

##### a. BCM-FBM

- PAM. Rapport de Food Basket Monitoring. Distribution Ciblée du mois de Septembre 2015 au camp de Belom. Septembre 2015. 7 p.
- PAM. Rapport suivi panier alimentaire des distributions générales des vivres dans les camps des réfugiés du Sous Bureau de Farchana. Juin 2015. 13 p.
- PAM. Rapport de suivi par suivi des bénéficiaires- BCM. Activité: VCA (Vivres contre Actifs). 2015. 4 p.
- PAM. Rapport de suivi par suivi des bénéficiaires- BCM. Activité: BSFP (Blanket Supplementary Feeding Programme). 2015. 8 p.
- PAM. Rapport de suivi par suivi des bénéficiaires- BCM. Activité: TSFP (Targeted Supplementary Feeding Programme). 2015. 10 p.
- PAM. Rapport de synthèse des Distributions. BCM-FBM (Beneficiaries Contact Monitoring and Food Basket Monitoring). 2015. 6 p.
- PAM. Rapport synthèse du suivi par contact des bénéficiaires - BCM. Activité: Assistance Saisonnière. 2015. 4 p.

##### b. PDM et données M&E

- Oxfam. Rapport d'Analyse de l'Enquête Post – Distribution – Monitoring PDM 2014 Deuxième Passage Moissala. Décembre 2014. 20 p.
- Cible RH & Etudes Tchad- PAM-UNHCR. Suivi post-distribution des vivres et analyse de la sécurité alimentaire des réfugiés centrafricains et soudanais au sud et à l'est du Tchad. Données de Novembre 2014. sd. 36 p.
- Cible RH & Etudes Tchad- PAM. Enquêtes de suivi post-distribution (PDM) du Blanket Feeding et de la DGV aux populations locales des régions du Barh El gazel, du Kanem et

du Wadi Fira. Données de Septembre 2014-Octobre 2014. sd. 26 p.

ACTED. 'Third-Party Monitoring' des distributions de vivres de la Croix-Rouge Tchadienne aux populations déplacées, réfugiées et retournées suite à la crise au Nigeria - Région du Lac - Département du Mamdi. Mai 2015. 12 p.

PAM. Rapport d'enquête de suivi post-distribution PDM Activité : 3A (Assistance Alimentaire pour la création d'actifs). Juillet 2015. 14 p.

Cible RH & Etudes Tchad- PAM-UNHCR. Suivi post-distribution des vivres et enquête multisectorielle de vulnérabilité dans les camps de réfugiés centrafricains et soudanais au sud et à l'est du Tchad. Données de Décembre 2015. sd. 32 p.

PAM. Rapport d'enquête de suivi post-distribution PDM Activité : Assistance saisonnière Bureau de Moussoro. Novembre 2015. 14 p.

PAM M&E. Beneficiaires-MTs-USD Planned versus Distributed & Beneficiary Statistics. Extrait base de données 2015.

PAM M&E. Outcome and Crosscutting Indicator matrix 2015. Extrait base de données 2015.

### c. Rapports de mission

PAM-CRT-CRF. Rapport de mission de suivi des projets Sous Bureau: Ati. Mars 2015. 5p.

PAM-CRT-CRF. Rapport de mission de suivi des projets Sous Bureau: Ati. Février 2015. 6 p.

PAM. Rapport de formation des volontaires travaillant dans les UNS sur le nouveau protocole national. Décembre 2014. 3 p.

PAM. Rapport d'atelier M&E du 26 au 28 mai à Ndjaména. sd. 24 p.

PAM. Rapport de mission de suivi des projets Sous Bureau: Mongo. Septembre 2015. 3p.

PAM. Rapport de visite des sites de projet de CRS et collecte de données de Baseline pour les projets des deux ONG (APRODIF et AFDI) Sous Bureau: Abéché. Mai 2015. 6 p.

PAM. Rapport de mission de suivi des projets Sous Bureau: Mao. Juillet 2015. 3p.

PAM. Rapport de mission de suivi des projets Sous Bureau: Mao. Octobre 2015. 3p.

PAM. Rapport de mission de suivi des projets Sous Bureau: Mao. Novembre 2015. 3p.

PAM. Rapport Mission conjointe (DRAE, FAO, PAM) a Nokou, Rig-Rig, Kakedina, Amdoback, Mondo, Mao rural du 11 au 17 septembre 2015. 7 p.

UNICEF- PAM-IMC- Délégations des affaires sociales et de la santé-OCHA. Rapport de la mission inter-agences d'évaluation rapide à Andouma/région de Salamat. 29 au 30 décembre 2015. 9 p.

PAM Sous Bureau de Goz- Beida. Rapport de mission conjointe d'évaluation humanitaire à Tissi. Mai 2015. 4 p.

PAM. Atelier de Planification Communautaire Participative dans les villages de Magnam, Bara, Sala et Goboro, 19 au 21 mai 2015. 24 p.

### d. Rapports d'activités des partenaires

IHDL. Rapport de fin de projet : Food For Asset (FFA) - « Renforcement des capacités de résilience des ménages des retournés de la Centrafrique et de la communauté des villages d'accueil à faire face aux insuffisances alimentaires, à accroître durablement leurs revenus et à atténuer des conflits inter communautaires » - Nivellement de la route Goré-Kobiteye par les Femmes de Kobiteye. Juillet 2015. 14 p.

Valid-PAM. Évaluation de la couverture du Programme de supplémentation alimentaire ciblé Tchad- Régions Pilotes Batha, Bahr el Gazal & Kanem. Décembre 2014-Janvier 2015. 33 p.

APSE. Rapport final « Vivres Contre Actifs ». Décembre 2015. 14 p.

Oxfam. Rapport de fin de projets "Distribution Générale des Vivres" - Appui à la sécurité alimentaire des populations vulnérables de la région du Guéra. Février 2016. 20 p.

Moustagbal. Rapport de fin de projet "vivres contre travail". Construction de 4 réservoirs de collecte d'eau, amélioration de la productivité agricole. Décembre 2015. 13 p.

ASRADD. Rapport final des activités « Supervision formative des agents de santé et des volontaires dans les unités nutritionnelles supplémentaires du Guéra (Mongo, Mangalmé

et Melfi)» Période allant du 17 Février 2015 au 29 Février 2016. Février 2016. 35 p.

IMC. Aboudeia Nutrition Final Report( Jan- July) for WFP 2015. Novembre 2015. 11 p.

IMC. Aboudeia Nutrition Quarter Report( Oct- Dec) for WFP 2015. Janvier 2016. 9 p.

FAO-PADL-GRN. Rapport de fin de projet « Vivres pour la création d'actifs». Protection participative et mise en valeur des cuvettes oasiennes du Kanem. Décembre 2015. 15 p.

FLM. Rapport annuel 2015 de distribution générale des coupons alimentaires en faveur des retournés tchadiens de la RCA à travers les sites installés dans le Logone Oriental et Occidental. Janvier 2016, 10 p.

## **6. Aspects opérationnels**

PAM Pipeline. Operational Plan\_ 2015 PRRO 200713. Extrait base de données 2015.

PAM.Moustapha Konté. Logistics Capacity Assessment. 2015. 115 p.

## **7. Partenariats**

PAM. Evaluations des performances des partenaires coopérants: IMC, Secadev, Care, ADES, Coopi, HIAS, BASE, Oxfam, CRT, FLM, IHDL, IRC, CSSI. 2015.

PAM-UNICEF. Lettre d'entente entre le bureau UNICEF Tchad et le bureau PAM Tchad. Juillet 2013. 13 p.

## **8. Coordination entre agences des N.U**

Cluster Sécurité alimentaire. Comptes-rendus mensuels de réunion du Cluster Sécurité alimentaire. 2015 à 2016

OCHA-Inter Cluster Coordination - Tchad. Compte-rendu réunion 6 janvier 2016. 4 p.

OCHA. Plan de réponse humanitaire 2015. Février 2015. 46 p.

République du Tchad-SNU. Retraite de positionnement stratégique Gouvernement du Tchad et Système des Nations Unies - Principaux résultats. 16 au 17 novembre 2015. 13 p.

## **9. Nations Unies et Gouvernement**

### a. Documents de stratégies des agences des NU autres que le PAM (global ou au Tchad)

SNU Tchad. Cadre intérimaire d'Assistance au Développement 2012-2015- Extension du cadre 2012-2013 sur la période 2014- 2015. sd. 48 p.

SNU Tchad. Cadre Intérimaire d'assistance au Développement 2012-2016 - Extension du cadre 2012-2013 sur la période 2015-2016. sd. 48 p.

FAO. Interventions de la FAO en réponse aux crises (Bande sahélienne/RCA/Nigéria). Juin 2015. 10 p.

République du Tchad et PNUD. Plan d'Action du Programme Pays 2012-2015. sd. 40 p.

UNHCR. Stratégie globale pour les moyens de subsistance 2014-2018. 2014. 56 p.

UNHCR. Seeds for Solutions. Promotion de l'autosuffisance et des moyens d'existence des réfugiés et des populations hôtes au Tchad. 2015, 18 p.

### b. Stratégies et politiques du Gouvernement du Tchad

République du Tchad. Plan National de Développement 2013-2015. Janvier 2013. 142 p.

République du Tchad- AGIR. Les priorités Résilience du Tchad. Avril 2016. 94 p.

République du Tchad. Stratégie Nationale de Protection Sociale 2014-2018. Avril 2014. 108 p.

République du Tchad- CASAGC. Situation alimentaire et nutritionnelle et plan de réponses à l'insécurité alimentaire aigüe. Février 2015. 19 p.

République du Tchad. Plan de réponse globale en faveur des retournés tchadiens de la République centrafricaine- Phase II réinsertion économique à moyen terme 2015-2019. 2015. 57 p.

### c. Autres documents Nations Unies et Gouvernement du Tchad

- FAO. Renforcement des capacités des acteurs pour une meilleure intégration des programmes de Nutrition et de Sécurité Alimentaire en situation d'urgence et pour le renforcement de la résilience. Rapport atelier National de Formation, 5-7 Décembre 2014, Ndjamena-TCHAD. 45 p.
- UNHCR-CNARR-PAM. Approche standardisée du ciblage dans les camps de réfugiés au Tchad - version 1.0. sd. 33 p.
- UNHCR-CNARR-PAM. Méthodologie de la catégorisation socio-économique participative des réfugiés dans les camps au Tchad - version 1.0. sd. 36 p.
- UNHCR-CNARR-PAM. Programme conjoint pour l'autosuffisance des réfugiés et des populations hôtes 2015-2020. Draft, juillet 2015, 22 p.

### **10. Financement du programme**

- PAM- WINGS. Resource situation. 2015 à 2016.
- PAM. Pipeline PRRO 200713. Extraits base de données 2015.

### **11. Evaluations et revues**

#### a. Evaluations stratégiques du PAM (siège)

- PAM. Rapport de synthèse des évaluations d'impact réalisées conjointement par le HCR et le PAM sur la contribution de l'assistance alimentaire aux solutions durables mises en oeuvre dans les situations de réfugiés prolongées. Janvier 2013. 24 p.
- PAM. Evaluation of WFP's Gender Policy (2008 – 2013) - Evaluation brief. sd. 2 p.
- PAM. Synthesis Report of the Evaluation Series on the Impact of Food for Assets (2002 – 2011) and lessons for building livelihoods resilience. Mai 2014. 53 p.

#### b. Evaluations des activités du PAM au Tchad (y compris éval conjointes avec HCR)

- UNHCR-CNARR-PAM. Rapport conjoint HCR/PAM sur l'opération de ciblage des réfugiés au camp de GOZ-AMIR, du 02 au 24 mai 2014. 5 p.
- PAM Bureau d'Évaluation du PAM. Evaluation d'opérations Tchad, Interventions prolongées de secours et de redressement (IPSR), 200289, Assistance alimentaire ciblée en faveur des réfugiés et des personnes vulnérables touchées par la malnutrition et les crises alimentaires récurrentes : une évaluation d'opération du PAM (2012 – 2014). Avril 2014. 124 p.
- PAM et HCR. Evaluation d'impact - Méthodes mixtes. Contribution de l'assistance alimentaire aux solutions durables dans les contextes de réfugiés de longue durée : impact et rôle au Tchad. Rapport d'évaluation, décembre 2012, 64 p.
- Daudet Adrienne. Expérience pilote de ciblage dans les camps de réfugiés au Tchad : revue à mi-parcours. Version provisoire. PAM et HCR, octobre 2015, 43 p.

### **12. Cartes**

- OCHA. Présence opérationnelle des partenaires (3W) Tchad. Novembre 2015. 3 p.
- PAM. Overland Corridor. sd. 1 p.
- PAM-SISAAP. Répartition des ménages par classe d'insécurité alimentaire globale par département EFSA. Mars 2015. 1 p.
- PAM. Evolution de l'insécurité alimentaire sévère 2014-2015. sd. 1 p.
- PAM. Répartition des ménages par classe d'insécurité alimentaire globale dans le Sahel Ouest ENSA. Octobre 2015. 1 p.
- PAM. Couverture géographique et sites des activités PAM-Tchad. Mai 2015. 1 p.

### **13. Stratégies du PAM (siège et bureau régional)**

- PAM Bureau Régional. Note d'Orientation de RBD sur l'Opérationnalisation de la Résilience au Sahel. sd. 10 p.

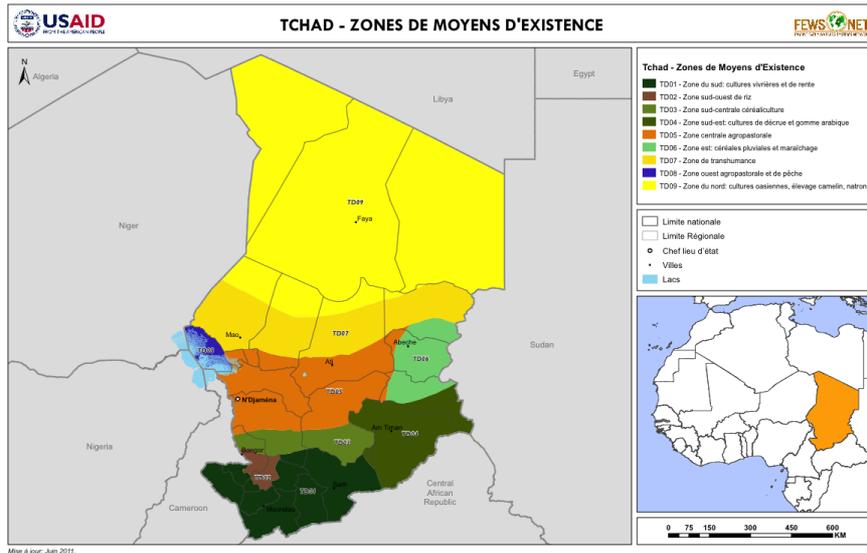
- PAM. Point sur la politique du PAM en matière de filets de sécurité. Avril 2012. 33 p.
- PAM. Point sur la politique du PAM en matière de bons d'alimentation et de transferts monétaires. Juin 2011. 12 p.
- PAM. Le rôle du PAM en matière de consolidation de la paix dans les situations de transition. Octobre 2013. 20 p.
- PAM. Le rôle du PAM en matière de réduction et de gestion des risques de catastrophes. Octobre 2011. 23 p.
- PAM. Le rôle du PAM en matière de protection humanitaire. Février 2012. 27 p.
- PAM. Bons d'alimentation et transferts monétaires comme instruments d'assistance alimentaire : enjeux et perspectives. Septembre 2008. 23 p.
- PAM. Stratégie institutionnelle du PAM en matière de partenariat pour 2014–2017. Juillet 2014. 32 p.
- PAM. Politique de renforcement de la résilience au service de la sécurité alimentaire et de la nutrition. Avril 2015. 20 p.
- PAM. Plan stratégique du PAM pour 2014-2017. Mai 2013. 43 p.
- PAM. Plan d'action concernant la problématique hommes-femmes - De la parole aux actes- Projet de décision. Janvier 2016. 37 p.
- PAM. Point sur l'achat de produits alimentaires. Avril 2016. 8 p.
- PAM. Point sur la politique de nutrition. Janvier 2016. 7 p.

#### **14. Autres documents (siège et bureau régional)**

- PAM HQ. Terms of Reference - An assessment of the gender contribution of FFA - Focus on women socioeconomic empowerment and women nutrition. 2016. 16 p.
- PAM HQ. 2014-2017 Cadre des résultats stratégiques- Compendium des indicateurs. Octobre 2015. 243 p.
- PAM Bureau Régional. Rapport de mission d'Aboubacar KOISHA. Mars 2016. 5 p.

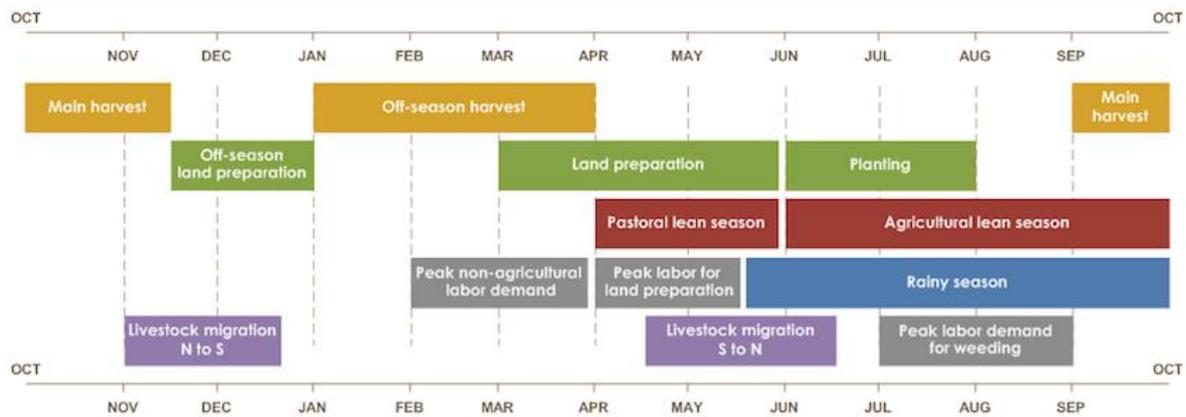
## Annexe 5 : Compléments sur le contexte national

### Annexe 5-a : Zones des moyens d'existence



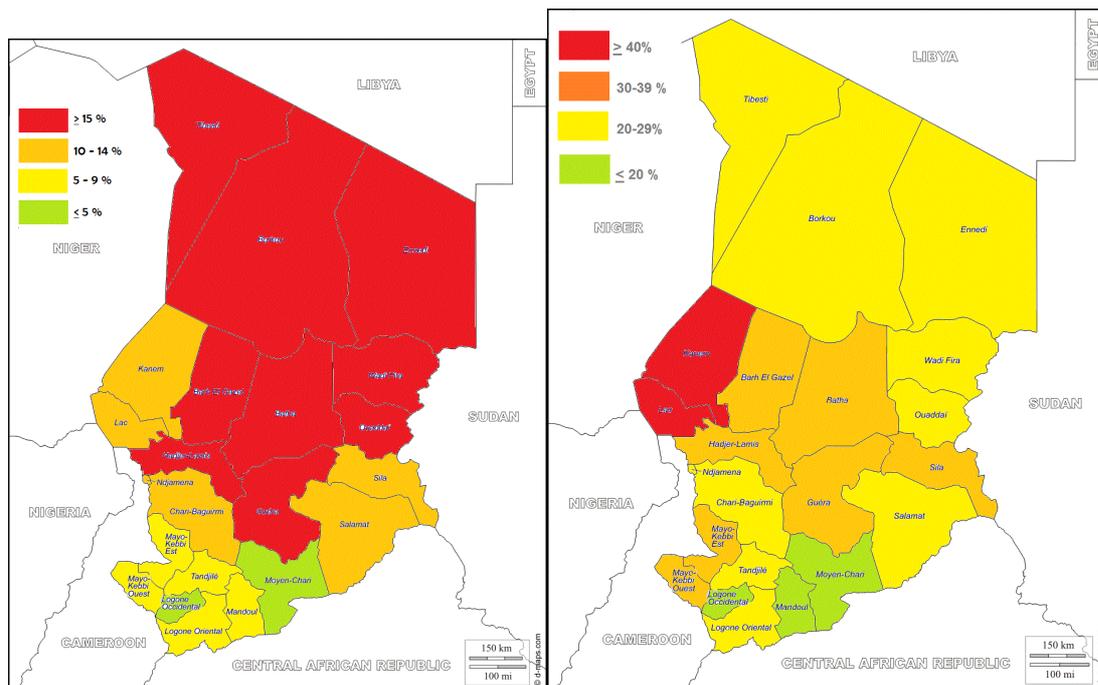
Source : Fews-net

### Annexe 5-b : Calendrier saisonnier des principales activités agro-pastorales



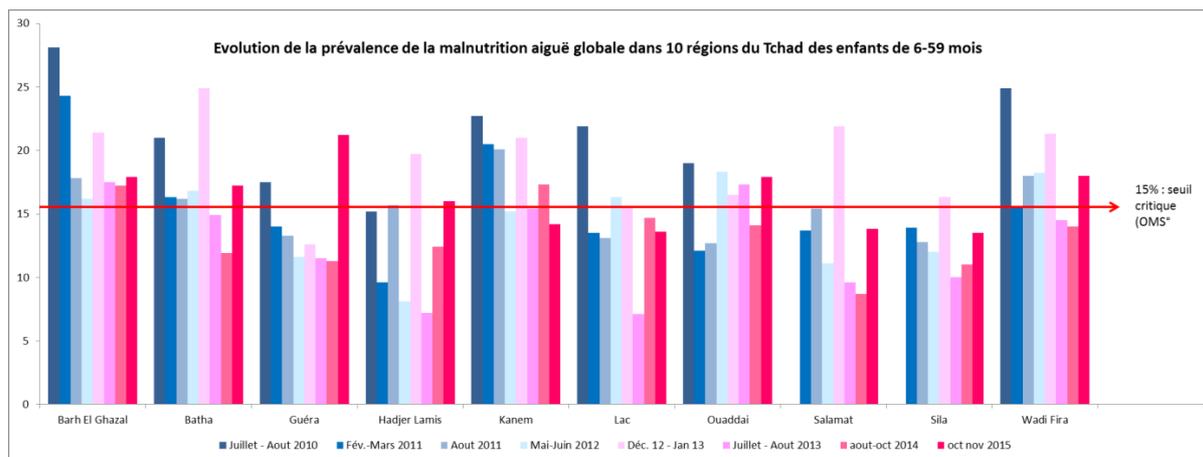
Source : Fews-net

## Annexe 5-c : Données complémentaires sur la malnutrition au Tchad

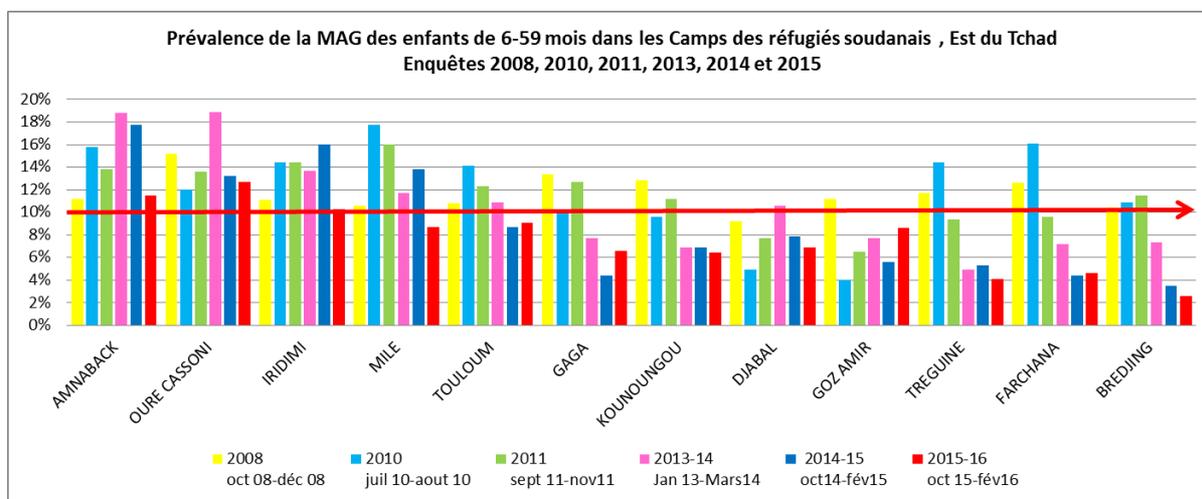


Prévalence de la malnutrition aiguë globale chez les enfants de 6-59 mois ; Source : carte réalisée par l'équipe d'évaluation, d'après SMART 2015

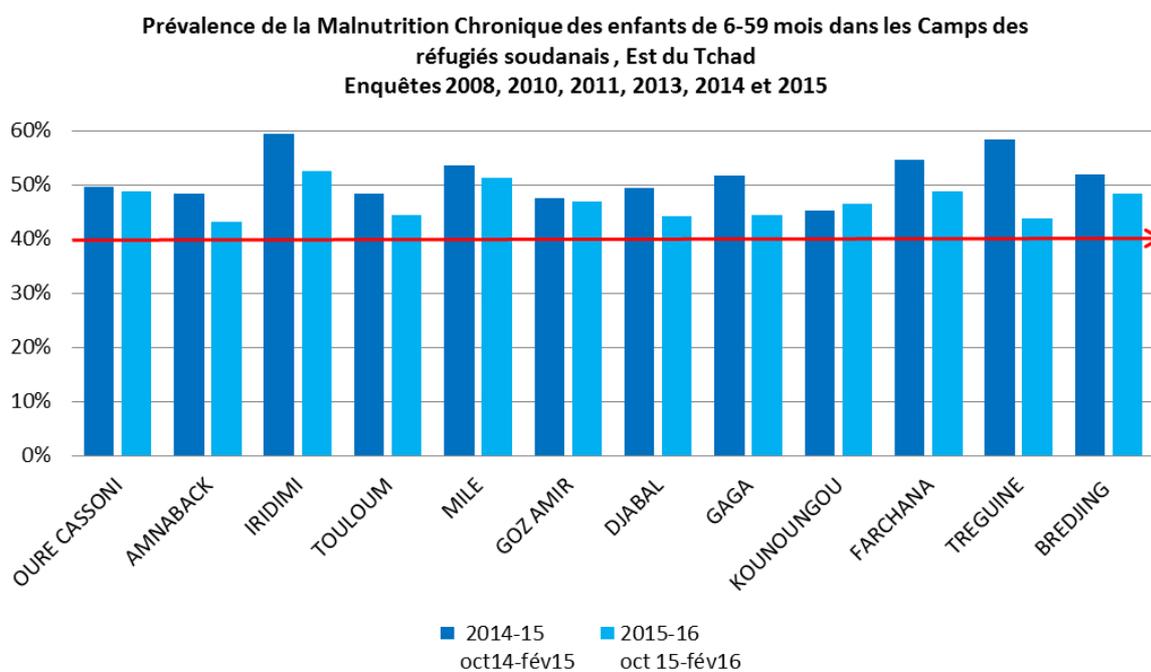
Prévalence de la malnutrition chronique chez les enfants de 6-59 mois ; Source : carte réalisée par l'équipe d'évaluation, d'après SMART 2015



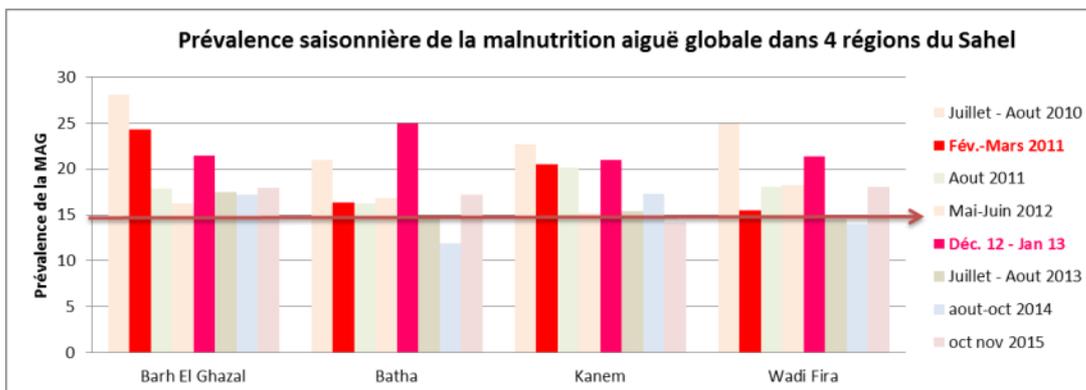
Evolution de la MAG dans 10 régions du Tchad entre 2010 et 2015 – Sources : enquêtes nationales nutrition.



Source : enquêtes nutritionnelles HCR / PAM de 2008, 2010, 2011, 2013-14, 2014-15 et 2015-16



Source : enquêtes nutritionnelles HCR PAM de 2014-15 et 2015-16



Source : enquêtes nutritionnelles nationales juillet- aout 2010, février-mars 2011, aout 2011, mai-juin 2012, décembre 2012-janv 2013, juillet-aout 2013, aout-octobre 2014, octobre-novembre 2015.

## Annexe 6 : Détail des stratégies et politiques constituant le cadre de référence de l'opération évaluée

Documents	Secteur	Période couverte ou année de publication	Synthèse
<b>Politiques et stratégies nationales</b>			
Plan national de développement (PND)	Transversal et Multisectoriel	2013-2015	<p>Le Tchad a approuvé son Plan national de développement (PND) pour la période 2013-15 en mai 2013. Le PND est considérée comme la troisième stratégie de réduction de la pauvreté au Tchad, après celles adoptées pour les périodes 2008-11 et 2003-6.</p> <p>Priorités :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- la création de nouvelles capacités de production et les possibilités d'emplois décents,</li> <li>- le développement du capital humain et la lutte contre les inégalités, la pauvreté et l'exclusion sociale,</li> <li>- protection de l'environnement et adaptation au changement climatique,</li> <li>- l'amélioration de la gouvernance.</li> </ul>
Programme National de Sécurité Alimentaire (PNSA) – 2 <sup>e</sup> Phase	Transversal et Multisectoriel	2011-2015	<p>Le PNSA définit la Stratégie nationale de sécurité alimentaire,</p> <p>Objectif global du PNSA : «Contribuer à vaincre la faim et favoriser la création d'un environnement favorable à la sécurité alimentaire et nutritionnel le de toute la population sans aucune discrimination à l'échelon national».</p> <p>Objectifs spécifiques :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Assurer aux ménages et à tout individu sans aucune discrimination l'accès à l'eau et la disponibilité en denrées alimentaires de base en quantité et qualité suffisante de manière durable.</li> <li>- Assurer aux populations l'accès aux denrées alimentaires à temps, à tout moment et en tous lieux</li> <li>- Contribuer à l'utilisation rationnelle des aliments, grâce à des régimes alimentaires équilibrés et appropriés, à de l'eau potable, à l'innocuité des aliments et à l'éducation nutritionnelle.</li> </ul>
Plan quinquennal de Développement de l'agriculture au Tchad	Agriculture	2013-2018	<p>Objectifs : Accroître les disponibilités céréalières (base de l'alimentation de la population tchadienne) et de donner une impulsion réelle à la production agricole qui demeure encore aléatoire et tributaire de la pluviométrie.</p> <p>Axes prioritaires d'intervention :</p>

			<ul style="list-style-type: none"> <li>- La maîtrise et la gestion de l'eau</li> <li>- L'intensification et la diversification des productions agricoles</li> <li>- Le renforcement du dispositif de prévention et de gestion des crises alimentaires</li> <li>- Le renforcement des capacités des services d'appui technique et des Organisations des Producteurs</li> <li>- L'appui à la promotion des filières agricoles porteuses</li> </ul>
Le Plan National d'Investissement pour le Secteur Rural(PNISR)	Transversal et multisectoriel	2016 – 2022	<p>Objectif global : faire du secteur rural une source importante de croissance économique, assurant la sécurité alimentaire et nutritionnelle des populations.</p> <p>Objectifs spécifiques :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Promouvoir un développement durable du monde rural à travers l'amélioration du cadre de vie des producteurs ruraux, une gestion rationnelle des ressources naturelles et une adaptation judicieuse des économies locales aux aléas climatiques.</li> <li>2) Développer les infrastructures rurales.</li> <li>3) Développer durablement les filières agro-sylvo-pastorales, halieutiques et fauniques pour apporter plus de valeur ajoutée aux produits tchadiens et les rendre plus compétitifs.</li> <li>4) Améliorer durablement la sécurité alimentaire et nutritionnelle des populations rurales, mieux intégrer les jeunes et les femmes dans les systèmes de production et renforcer la résilience des ménages ruraux.</li> <li>5) Créer les conditions favorables au développement du secteur rural en améliorant la Gouvernance et en renforçant la recherche, la formation, la vulgarisation et une participation effective de l'ensemble des acteurs.</li> </ol>
Plan National de Développement Sanitaire (PNDS-2)	Santé	2013-2015	<p><u>Objectif stratégique:</u> Assurer la qualité des soins et l'accès aux services de santé à toute la population</p> <p><u>Objectifs spécifiques :</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Offrir des soins de santé intégrés et complets dans les formations sanitaires de premier et deuxième niveaux.</li> <li>2. Renforcer la performance des programmes nationaux dans la prévention, la prise en charge et le contrôle des conditions et des problèmes de santé prioritaires.</li> </ol>
La Feuille de Route Nationale pour l'Accélération de la Réduction de la Mortalité Maternelle, Néonatale et Infantile	Santé	2009-2015	<p>Objectifs d'ici 2015 :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La mortalité maternelle de 1200 à 600 pour 100 000 naissances vivantes ;</li> <li>- La mortalité néonatale de 44 à 20 pour 1000 naissances vivantes ;</li> <li>- La mortalité infanto-juvénile de 194 à 98 pour 1000 naissances vivantes ;</li> <li>- Le taux de malnutrition chronique de 41 % à 30 %.</li> </ul>

			- Assurer la vaccination à 100% des enfants (0-11 mois).
Priorités résilience pays (PRP)	Sécurité alimentaire et nutritionnelle	2015-2020	<p><b>Objectif général:</b> Contribuer à renforcer durablement et de manière structurelle la résilience des ménages et communautés vulnérables du Tchad face aux chocs.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pilier 1 : Améliorer la protection sociale des communautés et ménages les plus vulnérables pour une sécurisation de leurs moyens d'existence.</li> <li>• Pilier 2 : Renforcer la nutrition des ménages vulnérables.</li> <li>• Pilier 3: Améliorer durablement la productivité agricole et alimentaire, les revenus des plus vulnérables et leur accès aux aliments.</li> <li>• Pilier 4 : Renforcer la gouvernance de la sécurité alimentaire et nutritionnelle.</li> </ul>
La Stratégie Nationale de Protection Sociale	Transversal et Multisectoriel	2015-2019	<p>Axe 1 – Assistance et action sociale pour les groupes vulnérables.</p> <p>Axe 2 – Sécurité Sociale et Emploi.</p> <p>Axe 3 – Sécurité Alimentaire et Nutrition.</p> <p>Axe 4 – Services Sociaux de Base.</p>
Politique nationale de nutrition et d'alimentation (PNNA)	Nutrition et intersectoriel	2014 - 2018	<p>La PNNA met en avant une approche multisectorielle et implique les ministères en charge de la Santé, de l'Agriculture, de l'Élevage, des Affaires Sociales, de l'Éducation, du Commerce et Industrie, de la Communication, de l'Enseignement Supérieur, de l'Hydraulique, de l'Environnement, de l'Économie et du Plan, de l'Intérieur, etc. La PNNA est organisée autour de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 5 axes programmatiques : nutrition dans le système de santé ; nutrition et sécurité alimentaire ; nutrition communautaire ; nutrition dans le système éducatif et renforcement du cadre institutionnel.</li> <li>- 6 axes transversaux : la communication pour le développement en faveur de la nutrition et de l'alimentation ; le renforcement des capacités nationales en matière de nutrition et d'alimentation ; l'élaboration et l'application des normes et législations relatives à la nutrition et à l'alimentation ; le renforcement du système national de surveillance de l'alimentation et de la nutrition ; l'appui et le renforcement de la recherche appliquée en matière de nutrition et d'alimentation et le renforcement du partenariat avec la société civile.</li> </ul>
Plan d'action intersectoriel pour la nutrition et l'alimentation (PAINA)	Nutrition et intersectoriel	2016-2025 (en cours de finalisation ?)	Le PAINA est un plan d'action sur 10 ans. Il permet de prioriser les interventions proposées par la PNNA ayant un impact prouvé dans la réduction de la malnutrition et de l'insécurité alimentaire des ménages

Programme de prise en charge de la malnutrition aiguë au Tchad (PCIMA)	Nutrition	En cours	Le Ministère de la Santé Publique (MSP) en collaboration avec l'UNICEF, les agences des Nations Unies et les ONG, a initié le Prise en Charge Intégrée de la Malnutrition Aiguë (PCIMA) à grande échelle en 2009 dans la bande sahélienne en réponse à une crise nutritionnelle. Ce programme a fait l'objet d'une évaluation en 2012.
Politique Nationale de Genre	Transversal et multisectoriel	2011	Sur la base d'une analyse des inégalités de genre au Tchad, cette politique définit 6 orientations stratégiques : 1. Intégration systématique de la dimension genre dans les stratégies, politiques et programmes. 2. Développement d'une stratégie de communication. 3. Accès égal et équitable aux services sociaux de base, aux ressources (y compris le foncier). 4. Accroissement de l'accès égal et équitable aux sphères de prise de décisions. 5. Promotion des droits humains en luttant contre les violences basées sur le genre. 6. Développement d'un partenariat actif en faveur du genre au Tchad.
Stratégie intérimaire pour l'Education et l'alphabétisation (SIPEA).	Education	2013-2015	La SIPEA Encadre l'enseignement primaire, l'éducation de base non formelle, l'alphabétisation et les stratégies propres à chaque sous-secteur. Pour l'enseignement primaire, elle retient 5 piliers d'intervention : 1) construction de salles de classes ; 2) mettre à la disposition des écoles des enseignants en nombre suffisant et disposant des qualifications nécessaires ; 3) améliorer le temps d'apprentissage des élèves ; 4) réduction énergétique des taux de redoublement ; 5) analyse des besoins d'éducation des enfants en situation particulière (les nomades, les insulaires et les enfants à besoins spécifiques).
<b>Agences des Nations Unies</b>			
Cadre opérationnel intérimaire d'assistance au développement – Nation Unies au Tchad (UNDAF) <i>Extension du Cadre 2012-2013 à la période 2014-2015</i>	Transversal et Multisectoriel	2012-2015	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Axe 1 : Développement du capital humain, besoins et services sociaux de base</li> <li>- Axe 2 : Développement rural et sécurité alimentaire</li> <li>- Axe 3 : Gouvernance et état de droit</li> <li>- Axe 4 : Développement des capacités de planification, coordination et suivi et évaluation</li> </ul>
<b>PAM</b>			
Cadre de résultats stratégiques du PAM	Transversal et Multisectoriel	2008-2011	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Objectif stratégique 1: situations d'urgence</li> <li>- Objectif stratégique 2: prévention, préparation aux catastrophes et atténuation de leurs effets</li> <li>- Objectif stratégique 3: situations postérieures à une crise</li> </ul>

			<ul style="list-style-type: none"> <li>- Objectif stratégique 4: faim chronique et dénutrition</li> <li>- Objectif stratégique 5: renforcement des capacités</li> </ul>
Cadre de résultats stratégiques du PAM	Transversal et Multisectoriel	2014-2017	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Objectif stratégique 1: Sauver des vies et préserver les moyens d'existence dans les situations d'urgence;</li> <li>- Objectif stratégique 2: Soutenir ou rétablir la sécurité alimentaire et la nutrition et créer ou reconstituer les moyens d'existence dans des milieux fragiles et à la suite de situations d'urgence;</li> <li>- Objectif stratégique 3: Réduire les risques et mettre les personnes, les communautés et les pays à même de couvrir leurs besoins alimentaires et nutritionnels; et</li> <li>- Objectif stratégique 4: Réduire la dénutrition et rompre le cycle intergénérationnel de la faim.</li> </ul>
Politique de nutrition du PAM	Nutrition	2012	<p>Reconnaissant l'importance de la nutrition adéquate pendant les 1000 premiers jours de la vie d'un enfant et les enseignements tirés de l'intensification des interventions de nutrition dans les situations d'urgence, la politique de nutrition du PAM priorise :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le traitement de la malnutrition aiguë modérée;</li> <li>- La prévention de la malnutrition aiguë;</li> <li>- La prévention de la malnutrition chronique;</li> <li>- La recherche de solutions pour les carences en micronutriments parmi les populations vulnérables, en particulier pour réduire le risque de mortalité en cas d'urgence et pour améliorer la santé et</li> <li>- Le renforcement de l'accent mis sur la nutrition dans les programmes sans un objectif de nutrition primaire et, si possible, reliant les groupes vulnérables à ces programmes.</li> </ul> <p>Une évaluation de cette politique a été conduite récemment.</p>
Politique de réduction et gestion de risque de désastre du PAM	Transversal et Multisectoriel	2011	<p>Cette politique met l'accent sur le renforcement de la résilience et des capacités des personnes les plus vulnérables, les communautés et les pays en assurant la sécurité alimentaire et la nutrition, la réduction du risque de catastrophe, et la protection et l'amélioration de leurs moyens de subsistance. Elle met l'accent sur la réduction des risques de catastrophe qui consiste à compléter les réponses d'urgence avec des activités ciblées de prévention, d'atténuation et de préparation.</p>
Stratégie du PAM pour l'aide alimentaire et moyen d'existence en situation d'urgence	Transversal et Multisectoriel	2010	<p>Cette stratégie recommande que le PAM évalue et analyse systématiquement les questions liées aux moyens de subsistance dans les situations d'urgence et renforce la capacité du personnel à concevoir, mettre en œuvre et suivre les programmes qui sauvent des vies et des moyens de subsistance. Elle recommande également que le PAM renforce les synergies entre ses interventions d'urgence et à plus long terme et</p>

			renforce les partenariats avec les organisations communautaires.
Politique du genre du PAM	Genre et protection	2015	Permettre au PAM d'intégrer l'égalité des genres et l'autonomisation des femmes dans tout son travail et toutes ses activités afin d'assurer que les différents besoins en sécurité alimentaires et en nutrition des femmes, hommes, filles, et garçons sont satisfait; Assistance alimentaire adaptée aux besoins ; Participation égale ; Prise des décisions par les femmes et les filles ;

## Annexe 7 : Analyse de l'adéquation de l'IPSR avec les stratégies et politiques du PAM

### Une très bonne adéquation avec le Plan stratégique 2014-17 du PAM

1. La stratégie définie dans l'IPSR 200713 est basée sur les résultats de l'évaluation des activités antérieures<sup>262</sup> et d'une large consultation des parties prenantes (Gouvernement, organismes des Nations Unies et ONG partenaires) réalisée au premier semestre 2014. Elle tire les enseignements de la récurrence des crises alimentaires au cours de la dernière décennie au Tchad et de la situation préoccupante de la malnutrition aigüe globale et chronique, tant parmi les populations locales que parmi les personnes réfugiées et rapatriées. Elle s'inscrit en parfaite adéquation avec les évolutions inscrites dans le Plan stratégique 2014-2017.
2. En effet, la situation du Tchad correspond aux défis et opportunités relevés dans le Plan stratégique<sup>263</sup> avec un environnement sujet aux crises complexes dans des milieux fragiles et sensibles aux changements climatiques. Ce constat a amené à privilégier des approches dynamiques de la gestion des risques qui reconnaissent la complexité des systèmes alimentaires, les avantages d'une réponse aux chocs qui associe plus étroitement secours et développement, une assistance adaptée aux populations réfugiées et l'importance de contribuer à la stabilité et au renforcement durable de la résilience<sup>264</sup>. En positionnant le PAM sur la recherche de solutions au problème de la faim au lieu de simplement livrer des produits alimentaires, le Plan stratégique cherche à mobiliser les compétences de nombreux acteurs (étatiques et non-étatiques) afin de nouer des partenariats favorisant une meilleure coordination et une plus grande efficacité des interventions. Ces constats ont amené à définir quatre objectifs stratégiques dans le Plan stratégique 2014-2017 en fonction de leur contribution à trois domaines prioritaires : i) réduire les risques et la vulnérabilité face aux chocs, ii) briser le cycle de la faim et iii) instaurer une situation viable en matière de sécurité alimentaire et de nutrition.
3. Le document de projet de l'IPSR marque une forte volonté du PAM de faire évoluer sa stratégie d'intervention au Tchad en « *concentrant ses efforts non plus sur les interventions de secours mais sur le renforcement de la résilience des populations vulnérables* » par une combinaison de dispositif de filets de sécurité de court et moyen termes. En raison de l'acuité de la malnutrition, les divers groupes vulnérables (réfugiés, rapatriés et populations locales) sont visés par des actions spécifiques, en particulier pour les enfants en bas âge et les femmes enceintes et allaitantes. L'IPSR 200713 décline l'ensemble de ses activités dans trois des objectifs du Plan 2014-2017<sup>265</sup>. L'IPSR n'a pas inscrit son action sous l'OS 4<sup>266</sup> du plan stratégique ; de ce fait, les contributions à la lutte contre la dénutrition et à l'amélioration de l'accès à l'éducation sont restées en

---

<sup>262</sup> Dont l'évaluation à mi-parcours de l'IPSR 200289 (2014)

<sup>263</sup> « les facteurs de changement », p.6, Plan stratégique 2014-2017

<sup>264</sup> Ibid

<sup>265</sup> OS 1 : Sauver des vies et préserver les moyens d'existence dans les situations d'urgence ; OS 2 : Soutenir ou rétablir la sécurité alimentaire et la nutrition et créer ou reconstituer les moyens d'existence dans des milieux fragiles et à la suite de situations d'urgence ; OS 3 : Réduire les risques et mettre les personnes, les communautés et les pays à même de couvrir leurs besoins alimentaires et nutritionnels

<sup>266</sup> Réduire la dénutrition et rompre le cycle intergénérationnel de la faim

marge de l'IPSR ; elles sont intégrées dans le programme DEV, centré sur les activités d'appui à la restauration scolaire.

4. La présentation du cadre logique annexé aux TDR de l'évaluation est conforme aux instructions du « Cadre de résultats stratégiques du PAM 2014-17 » (novembre 2013).
5. En cohérence avec les modalités d'intervention définies dans le Plan stratégique, le programme Tchad repose essentiellement sur une approche intégrée multisectorielle et multi-acteurs, marquée par un renforcement des partenariats (particulièrement avec le HCR et la FAO dans le cadre de recherche de solutions durables pour les réfugiés) et la participation des communautés bénéficiaires.

### **Une bonne adéquation avec les politiques et les orientations normatives du PAM.**

6. Avec plus de 400 000 réfugiés et rapatriés en 2014, le Tchad doit affronter de multiples crises humanitaires avec la présence, souvent de longue date, de réfugiés dont les perspectives de réinstallation au Soudan ou en RCA ne sont pas immédiates. La stratégie de l'IPSR est conforme à l'engagement du PAM dans les contextes de transition<sup>267</sup>, qui nécessite une combinaison d'investissements sur le plan de l'aide humanitaire, du développement et de la sécurité, dans le but d'affronter des besoins qui sont différents mais se recoupent, selon les phases et le calendrier de la transition.
7. Outre les enseignements tirés pour les questions de protection dans les camps de réfugiés, une « évaluation de la situation des deux sexes »<sup>268</sup> sur les rapatriés de RCA, réalisée au cours de la phase préparatoire de l'IPSR (en mai 2014), a permis de préciser les enjeux et les besoins pour les catégories les plus vulnérables. L'IPSR met en avant l'amélioration de mécanismes d'information en retour mis à la disposition des bénéficiaires. Un suivi permanent des questions liées à la responsabilisation, à la protection et à la problématique hommes-femmes est prévu dans les accords de partenariat sur le terrain conclus en même temps que des mécanismes d'application. Ces initiatives sont en cohérence avec la politique en matière de protection humanitaire qui vise à mieux comprendre le contexte et les risques en matière de protection, à renforcer la capacité du personnel et de ses partenaires, à intégrer la thématique de la protection dans les programmes ainsi qu'à suivre des indicateurs pertinents (cf. indicateurs transversaux et programmation des BCM incluant ces paramètres).
8. En prônant l'autonomisation des réfugiés dans les situations prolongées grâce à une action commune avec le HCR et la FAO, en définissant une programmation ambitieuse d'assistance pour la création d'actifs et en définissant une stratégie convergente et multiforme de lutte contre la malnutrition, l'IPSR concourt à la politique de renforcement de la résilience au service de la sécurité alimentaire et de la nutrition (mai 2015). Les lignes directrices de cette politique, notamment les interventions multi-niveaux, multi-secteurs et multi-partenaires, reposant sur des analyses à trois niveaux (AIC, PSME et PCP) sont présentes dans le document de projet de l'IPSR.

---

<sup>267</sup> Le rôle du PAM en matière de consolidation de la paix dans les situations de transition (2013).

<sup>268</sup> Evaluation du Genre en lien avec assistance alimentaire, mai 2014 ; données collectées en mars 2014.

9. Par la diversité des interventions programmées, l'IPSR appuie la stratégie du Gouvernement en faveur de la mise en place d'une politique de filets de sécurité et sociaux<sup>269</sup>. Les appuis prévoyaient des transferts de responsabilités et des formations dans les secteurs favorisant une appropriation par la partie nationale de mécanismes de prévention et gestion des crises alimentaires et nutritionnelles ainsi que la consolidation de filets de sécurité intersectoriels et coordonnés. Ces appuis rentrent dans les lignes directrices de la politique du PAM en faveur de la protection sociale et les filets de sécurité<sup>270</sup>.
10. La politique de réduction et gestion des risques de catastrophes a pour objectif d'accroître la résilience et de renforcer les capacités des personnes, des communautés et des pays les plus vulnérables à garantir la sécurité alimentaire et nutritionnelle, tout en réduisant les risques de catastrophe<sup>271</sup>. Différents domaines d'activités de l'IPSR s'y réfèrent : i) l'analyse de la sécurité alimentaire et l'alerte rapide; ii) l'analyse de la vulnérabilité; iii) les interventions en cas d'urgence et le relèvement; iv) le renforcement de la résilience et le développement des capacités et v) la coordination inter-organisations.
11. Faisant suite aux expérimentations positives (en termes d'efficacité, d'efficience et d'impact sur les acteurs locaux) d'alternative aux distributions de vivres, l'IPSR formule un engagement fort afin de privilégier une assistance sous la forme de bons quand les marchés fonctionnent correctement. Des distributions de bons sont prévues dans les camps de réfugiés, à l'issue d'un exercice de ciblage. Elles permettront de contourner les contraintes du prépositionnement de vivres avant la saison des pluies. Cette stratégie est encouragée par la politique de 2008 intitulée "Bons d'alimentation et transferts monétaires comme instruments d'assistance alimentaire: enjeux et perspectives" et par le Plan stratégique 2014–2017.
12. Le développement des achats locaux de céréales afin de promouvoir la production et les marchés locaux ainsi que de garantir un meilleur coût-efficacité sont prévus dans le document de projet. Cette stratégie est cohérente avec la politique du PAM d'achats de produits alimentaires dans les pays en développement (2006) et en adéquation avec les enseignements tirés du projet « achats au service du progrès<sup>272</sup> » en faveur des achats locaux à de petits producteurs.
13. L'IPSR s'inscrit dans les orientations de la politique de nutrition du PAM<sup>273</sup> qui se décline en cinq domaines d'intervention : (1) le traitement de la malnutrition aiguë modérée ; (2) la prévention de la malnutrition aiguë, (3) de la malnutrition chronique, (4) des carences en micronutriments<sup>274</sup> et (5) l'engagement d'accorder une plus grande place à la nutrition dans les programmes où la nutrition n'est pas l'objectif premier. Le ciblage géographique et individuel proposé lors de la conception de l'IPSR est globalement conforme aux orientations de

<sup>269</sup> Appui au Plan national de développement 2013–2015 au moment de l'élaboration de l'IPSR ; cet appui s'est poursuivi avec des appuis à l'élaboration de la Stratégie Nationale de Protection Sociale et au document stratégique PRP-AGIR.

<sup>270</sup> Document de 2004, actualisé en 2012 par le document intitulé "Point sur la politique du PAM en matière de filets de sécurité".

<sup>271</sup> Cette politique s'inscrit dans la mission du PAM qui doit "favoriser la continuité entre secours d'urgence et développement en donnant la priorité aux activités de prévention des catastrophes, de préparation et d'atténuation de leurs effets".

<sup>272</sup> L'initiative « achats au service du progrès » (Purchase For Progress), lancée en 2008, met à profit le pouvoir d'achat du PAM et ses compétences spécialisées dans les domaines des achats, de la logistique et de la qualité des aliments pour donner aux petits exploitants la possibilité d'accéder aux marchés, afin qu'ils puissent générer des revenus et améliorer leur existence.

<sup>273</sup> WFP Nutrition Policy" (WFP/EB.1/2012/5-A).

l'organisation ; les produits proposés pour les interventions de prise en charge et de prévention respectent les recommandations de l'organisation<sup>275</sup>. Pour être en accord avec l'axe 5 de la politique de nutrition, les AAC doivent assurer la distribution régulière d'une ration standard couvrant les besoins en énergie et en micronutriment des bénéficiaires, ce qui était prévu dans le document de projet mais ne s'est pas concrétisé du fait notamment des contraintes de ressources. La sensibilité à la nutrition des interventions AAA est peu marquée et pourrait être améliorée, selon la politique nutrition du PAM, en favorisant les activités améliorant l'accès et la qualité de l'alimentation des populations. Les activités de prévention de la malnutrition chronique doivent, selon la politique du PAM, être précédées d'une analyse des facteurs causaux ; cela fait défaut à l'IPSR qui propose une approche produit<sup>276</sup>, sans investiguer les enjeux liés aux mauvaises pratiques de soins, d'alimentation, d'allaitement, ou à l'accès à l'hygiène. En matière de prévention de la malnutrition chronique, la politique du PAM recommande des interventions en faveur du changement de comportement, des activités sensibles à la nutrition et un renforcement des capacités nationales à programmer des interventions multisectorielles de prévention, activités qui ne figurent pas dans le document de projet de l'IPSR.

- 14. La Politique en matière de problématique hommes-femmes (2015–2020)<sup>277</sup> du PAM** repose sur la théorie du changement ; l'organisation se fixe le but « *d'intégrer l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes dans tous ses travaux et activités, afin d'obtenir que les besoins des femmes, des hommes, des filles et des garçons en matière de sécurité alimentaire et de nutrition soient satisfaits* ». Pour cela elle poursuit quatre objectifs : « 1) *une assistance alimentaire adaptée à des besoins différents*, 2) *la participation sur un pied d'égalité*, 3) *la prise de décisions par les femmes et les filles* et 4) *la problématique hommes-femmes et protection* ». Ces objectifs sont intégrés à une stratégie de programmation reposant sur 2 points : 1) la prise en compte systématique des enjeux hommes femmes et 2) le développement d'actions ciblées, elle-même supportée par des changements institutionnels (qui concernent tous les départements du PAM : RH, finance, évaluation, communication, partenariat, etc.). La conception de l'IPSR s'inscrit dans ce schéma : le projet mobilise les résultats de l'Évaluation du Genre en lien avec l'assistance alimentaire (mai 2014) ; il prévoit un renforcement des capacités du bureau, intègre des actions ciblant spécifiquement les femmes et prend en compte les enjeux de genre dans sa programmation. Il respecte également les orientations fixées par le PAM en termes de ciblage et de suivi-évaluation. Il est évalué au moment de sa conception comme un projet adoptant une approche intégrée du genre<sup>278</sup>.

---

<sup>275</sup> Nutrition at the World Food Programme, Programming for Nutrition-Specific Interventions Product Sheet updated July 2013

<sup>276</sup> Nutributter dans les camps et PlumpyDoz Hors camp

<sup>277</sup> WFP/EB.A/2015/5-A

<sup>278</sup> Le marqueur de l'égalité Homme-femme de l'IPSR est «2A.

## Annexe 8 : Informations complémentaires sur les activités et les thématiques

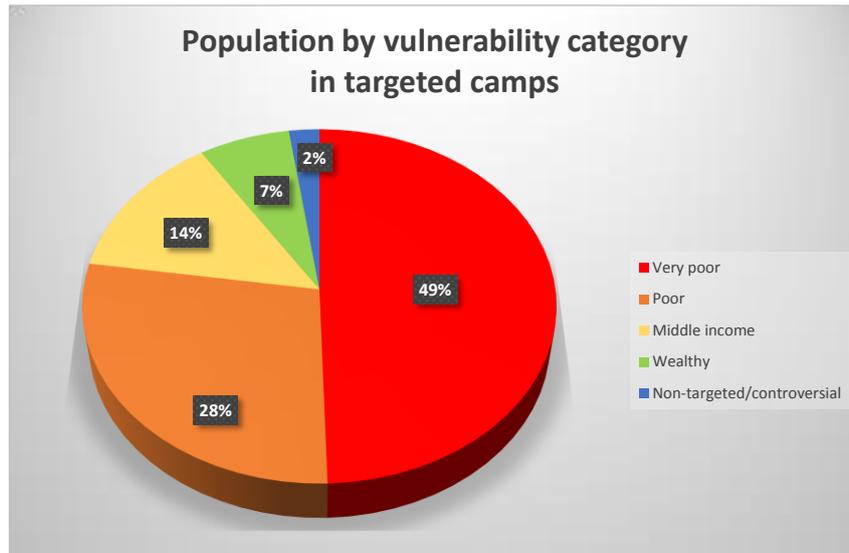
### ANNEXE 8-a Compléments sur l'AAC / Réfugiés et rapatriés

#### Population des camps de réfugiés, novembre 2015

#	Camp	Population before biometric registration	Population after biometric registration	Difference
1	Moyo	9,211	7,109	-22.8%
2	Belom	24,457	18,557	-24.1%
3	Dosseye	21,115	12,043	-43.0%
4	Amboko	12,252	8,108	-33.8%
5	Gondje	11,760	7,477	-36.4%
6	Doholo*	2,294	2,033	-11.4%
-	Host villages	5,529	5,529	n/a
7	Farchana	28,005	25,936	-7.4%
8	Gaga	24,933	22,159	-11.1%
9	Bredjing	41,923	39,905	-4.8%
10	Treguine	22,560	21,408	-5.1%
11	Goz Amir	31,641	30,404	-3.9%
12	Djabal	20,877	19,833	-5.0%
13	Kerfi	1,310	1,374	4.9%
14	Am Naback	25,796	20,906	-19.0%
15	Iridimi	23,100	17,792	-23.0%
16	Touloum	29,740	21,873	-26.5%
17	Mile	21,925	18,038	-17.7%
18	Kounoungou	22,130	17,153	-22.5%
19	Oure Cassoni	38,811	26,224	-32.4%
TOT	EAST 13 CAMPS	332,761	283,005	-15.0%
TOT	SOUTH 6 CAMPS	86,618	60,856	-29.7%
TOT	19 CAMPS	419,379	343,861	-18.0%

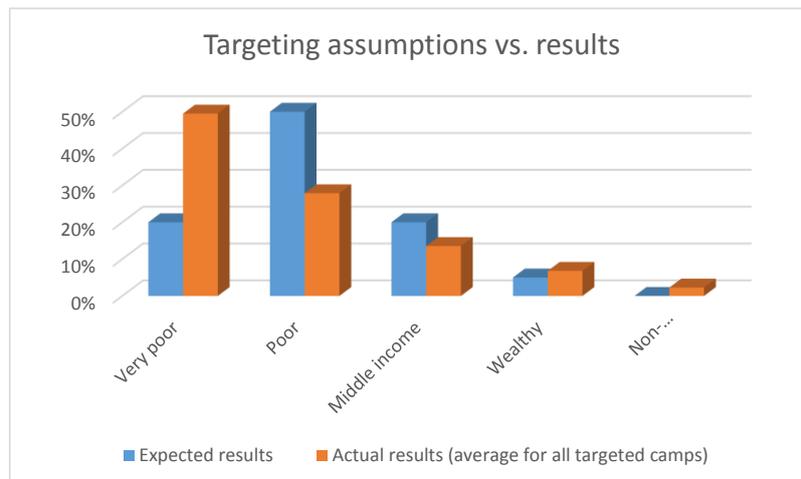
Source : WFP, Chad country office, 2016 assistance strategy for refugees and Chadian returnees under PRRO 200713. For internal circulation.

## POPULATION BY VULNERABILITY GROUP IN TARGETED CAMPS



Source : WFP, Chad country office, 2016 assistance strategy for refugees and Chadian returnees under PRRO 200713. For internal circulation.

## ASSUMPTIONS vs. RESULTS OF TARGETING



Source : WFP, Chad country office, 2016 assistance strategy for refugees and Chadian returnees under PRRO 200713. For internal circulation.

### GFD TARGETED RATIONS, 2015

TARGETED RATIONS (g/person/day)	VERY POOR	POOR	MIDDLE INCOME/NON TARGETED	WEAL THY
Cereals	425	200	150	100
Pulses	50	50	50	50
Oil	25	15	15	15
CSB	20	20	20	20
Salt	5	0	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>525</b>	<b>285</b>	<b>235</b>	<b>185</b>
kCal	1,907	1,056	887	717
% of full ration	91%	50%	42%	34%

Source : WFP, Chad country office, 2016 assistance strategy for refugees and Chadian returnees under PRRO 200713. For internal circulation.

### EXPECTED vs. ACTUAL OVERALL CUTS FROM TARGETING

Population categories	Very poor	Poor	Middle income (+ non targeted/controversial)	Wealthy
Planned share of population	20%	50%	20%	5%
Planned % of full ration	100%	50%	25%	0%
Planned overall ration	50%			
Actual share of population	49.5%	27.9%	15.8%	6.8%
Actual % of full ration	91%	50%	42%	34%
Actual overall ration	67.9%			

Source : WFP, Chad country office, 2016 assistance strategy for refugees and Chadian returnees under PRRO 200713. For internal circulation.

### CHADIAN RETURNEE AND HOST POPULATION ASSISTED IN SOUTHERN CHAD

Department	Site name	Type of site	Population
Logone Occidental	Djako	Transit site	1 900
<b>TOTAL LOGONE OCCIDENTAL</b>			<b>1 900</b>
Logone Oriental	Danamadja	Transit site	13 500
	Kobiteye	Transit site	8 000
	9 villages	Village	11 475
<b>TOTAL LOGONE ORIENTAL</b>			<b>32 975</b>
Mandoul	12 Villages	Village	4 230
<b>TOTAL MANDOUL</b>			<b>4 230</b>
Moyen Chari	Maingama	Transit site	19 000
	Sido	Transit site	20 000
<b>TOTAL MOYEN CHARI</b>			<b>39 000</b>
<b>TOTAL SUD UNDER PRRO200713</b>			<b>78 105</b>

Source : WFP, Chad country office, 2016 assistance strategy for refugees and Chadian returnees under PRRO 200713. For internal circulation.

## ANNEXE 8-b – PCIMAM

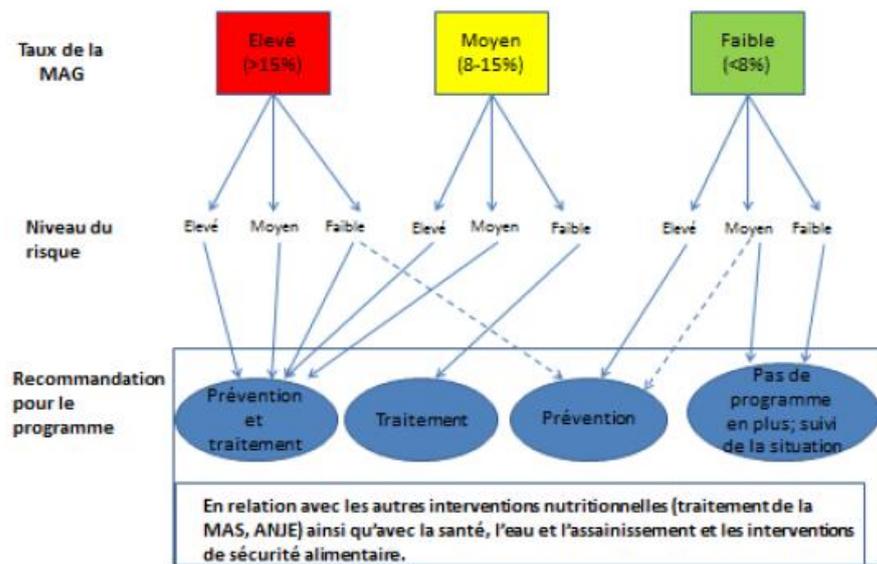
### PCIMAM dans les camps/sites et dans la Bande Sahélienne

	CAMP-SITE	UNS-Bande Sahélienne
Nb UNS couverts	17 UNS-Camps RCA et Soudanais + 6 UNS-Sites Retournés	313 UNS + 21 UNS dans le LAC (Population locale + RFG + RTN)
Bénéficiaires	PCIMAM enfants 6-59 mois, PCIMAM des FEA abandonnée par le PAM en 2013 du fait des prévalences extrêmement faible ; Le HCR a sollicité des dépistages des FEA et souhaiterait une reprise du programme	PCIMAM enfants 6-59 mois et FEA dans les régions avec prévalence >10%. Conduite dans les CS « en capacité » (RH, magasin, ...)
Nb enfants Bénéficiaires	22 969 enfants pris en charge de 2015 - 230% de la cible initiale - 14% du nombre total d'enfants pris en charge. NB les populations locales ont accès aux UNS des camps.	136 616 Enfants pris en charge - 68% de la cible initiale - 86% du nombre total d'enfants pris en charge
Partenaire de mise en œuvre	Contrat tripartite ONG-HCR-PAM	Contrat PAM-Partenaire Partenaire : DSR partenaire unique dans beaucoup de CS ; ONG internationales ou nationales
Partenaire PCIMAS	1 seule ONG assure PCIMA (MAS et MAM)	Plusieurs cas de figures = DSR seule pour MAS et MAM DRS + ONG MAS ; DRS + ONG MAM et MAS
Continuité de l'appui	Appui ONG continu dans tous les CS, mais réduction des ressources allouées aux ONG (avant 1 infirmier et un assistant pour la nutrition, aujourd'hui seulement un infirmier) ; Réduction des allocations HCR aux volontaires (45000 FCFA/mois -> 28.000 FCFA / mois) :	Appui ONG discontinu sur PCIMAM lié à des retards dans la contractualisation; manque de fluidité niveau PAM et stratégie ONG internationale pour lesquelles le contrat PAM ne peut être qu'un complément d'un autre contrat.
Couverture PCIMAM	Couverture variable en fonction des camps : Inférieure aux Normes Sphères/Camp (90%) selon enquête 2014-15. Hypothèse : décroît avec l'autonomisation des réfugiés	Couverture faible en dessous des normes Shère /Rurale (50%) dans les DRS les plus investies pour la PCIMA : BATHA, BEG, Kanem enquête 2014
Couverture sanitaire	élevée	Faible
Prévention IPSR	Prévention Nutributter toute l'année pour tous les 6-23 mois / Activité abandonnée par le PAM, mais reprise par le HCR.	Prévention blanket sur zone restreinte sur période restreinte et pour population limitée Prévention MC : abandonnée faute de ressource
Volontaire	Des volontaires en appui dans les CS	Des volontaires en appui dans les CS
	Des volontaires pour les activités dans les zones/blocs du camp (financement HCR)	Pas de Relais Communautaire systématique : dépend de la présence d'ONG/ECHO
Dépistage	Dépistages réguliers des enfants, des rapports consolidés, disponibles au niveau du PAM mais peu d'analyse Données dépistages non valorisées	Dépistages dépendant de la présence de l'activité d'une ONG, d'un financement ECHO. Pas disponible au niveau du PAM Données dépistages non valorisées
Sensibilisation communautaire	Sensibilisation régulière (HCR) mais activité en baisse du fait des réductions de budget du HCR	Sensibilisation dépendante de la présence / de l'activité d'une ONG, d'un financement ECHO.
Intrant	Intrant : Psup la plupart du temps	Intrant : SC et SC +, le plus souvent
Approvisionnement	Pas de rupture d'intrant ; Pas d'interruption du programme	Des interruptions fréquentes du fait de rupture d'intrants liés à une mauvaise gestion des requêtes, des livraisons, des pré-positionnements dans les CS inaccessibles en saison des pluies, de la discontinuité des contrats

		ONG, d'un problème de logiciel (LESS en 2016)
Tendance MAG	Evolution encourageante de la prévalence de la MAG ; mais les opérateurs sont inquiets et redoutent une dégradation de la situation du fait de la réduction des rations et des budgets pour conduire des activités complémentaires	Pas de tendance nette à l'amélioration de la MAG
Tendance MC	Prévalence de la MC reste >40% dans tous les camps	MC > 40% sur Lac et Kanem ; <40% dans toutes les autres régions
Enjeu impact pérennité	Enjeu : intégration des CS et des UNS des camps dans le dispositif national -> enjeu identifié, problématique posée, processus initié dans certains camps mais pas de « planification » précise camp par camp	Enjeu : problématique n'est pas clairement posée ; intégration dans le Système de Sante pas à l'ordre du jour : les DSR sont impliquées « par défaut » quand il n'y a pas d'ONG pour assurer l'appui. Avis réservé du PAM sur la pertinence de l'activité mais des extensions géographiques avec de nouvelles UNS dans le document de projet

Source : auteurs

## Annexe 8 c - Recommandation de programme pour la prévention de la malnutrition aiguë et le traitement de la MAM –



Source : Global nutrition Cluster – MAM Task Force. Outil décisionnel en cas de Malnutrition Aiguë Modérée (MAM)

### Annexe 8-d : AAA

<b>Réalisations FFA</b>	<b>Unit</b>	<b>Planned</b>	<b>Actual</b>	<b>% Achieved</b>
Hectares (ha) of cultivated land treated and conserved with physical soil and water conservation measures and biological stabilization or agro forestry techniques	ha	3	3	100%
Hectares (ha) of forest planted and established	ha	10	10	100%
Kilometres (km) of feeder roads rehabilitated (FFA) and maintained (self-help)	km	7	7	100%
Number of assisted communities with improved physical infrastructures to mitigate the impact of shocks, in place as a result of project assistance	commu nity	11	11	100%
Number of classrooms rehabilitated	classro om	26	26	100%
Number of excavated community water ponds for domestic uses constructed (3000-15,000 cbmt)	water pond	6	6	100%
Number of excavated community water ponds for livestock uses constructed (3000-15,000 cbmt)	water pond	4	4	100%
Volume (m3) of check dams and gully rehabilitation structures (e.g. soil sedimentation dams) constructed	m3	10,384	10,784	104%

Source : SPR 2015

**Annexe 8-e : Genre : Prise en compte des recommandations de l'étude Evaluation du Genre en lien avec assistance alimentaire mai 2014 Données collectées en mars 2014**

N°	Recommandation formulée par l'étude de 2014	IPSR		Commentaires
1	Renforcer le ciblage des femmes <i>particulièrement</i> lors des interventions de résilience et de création d'avoirs.	Oui		<p><b>Ciblage des femmes</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) 70% de femmes BNF des AAA avec des différences entre les sites. Par exemple, dans le Kanem 50%/50% H/F alors que dans la tranche d'âge 20-50 ans, les femmes semblent beaucoup plus nombreuses dans les villages du fait des migrations des hommes. (<i>confirmé par BCM-AAC saisonnière 2015 - : 36% des ménages (interrogés) sont dirigés par un Homme contre 64% dirigés par une femme. (...) les régions du Kanem et du BEG sont connues pour l'exode rural des hommes, en particulier vers N'Djamena, pour y exercer le commerce</i>). Adopter un ciblage « à parité » favorise les hommes âgés.</li> <li>2) SAG aux FEA des ménages vulnérables pendant la soudure. ECHO – principal bailleur pour les interventions d'assistance pendant la soudure ayant exclu les FEA de ses cibles en 2015, l'IPSR n'a pas atteint son objectif de ciblage FEA.</li> <li>3) Dans les camps, 69% des ménages de réfugiés sont dirigés par des femmes<sup>279</sup>. Pas d'adaptation particulière de l'IPSR à cette « sur-représentation » des femmes « chef de ménages ».</li> </ol> <p><b>Au-delà du ciblage : Décision des femmes pour l'utilisation de l'assistance</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>4) Pour AAA : selon le SPR, bien que 70% des bénéficiaires des AAA soient des femmes, les femmes décident seules de l'utilisation des vivres/cash dans seulement 11% (avec une cible à 15%) des ménages enquêtés, les hommes décident seuls dans 36% des ménages. Ainsi certaines femmes travaillent à la création d'actifs (qui ne leur profite pas toujours directement,</li> </ol>

<sup>279</sup> UNHCR Chad - Fact Sheet – 31 décembre 2015

				<p>cf Kanem) contre une assistance qui sera utilisée selon la décision de l'homme, ce qui n'est pas optimal pour contribuer à rétablir une équité de genre dans le ménage.</p> <p>5) Dans les camps : Le SPR ne renseigne pas la proportion de ménages réfugiés dans lesquels la décision d'utilisation des vivres est faite par les femmes. Il est seulement mentionné que pour 14% des ménages, les décisions sont prises par l'homme et la femme.</p> <p>Recommandation : Veiller à proposer des ratios H/F ciblés tenant compte des contextes (AAA, mais aussi intervention pour l'autonomisation des RFG) Identifier des bailleurs pour assurer la prise en charge des femmes dans les SAG pour des enjeux de genre et de nutrition (agir dans la lucarne des 1.000 jours) Inclure suivi des prises de décisions sur population réfugiées ; explorer ce que signifie la prise de décision par l'Homme sur l'utilisation de l'assistance et au besoin renforcer les sensibilisations sur la finalité de l'assistance.</p>
2	Ajuster la proportion de vivres, d'espèces et de coupons utilisés dans les interventions et tenir compte autant que possible des préférences des bénéficiaires.	L'évaluation de la situation des deux sexes menée en mars 2014 a montré que les femmes préféraient les vivres aux transferts monétaires ou aux bons, et les bons aux transferts monétaires; quant aux hommes, ils préféraient aussi les vivres aux transferts monétaires, mais préféraient les transferts monétaires aux bons.		<p>Les femmes préfèrent les vivres (ou coupon) au Cash (étude 2014). L'IPSR leur donne satisfaction, mais ce n'est pas un choix motivé par des enjeux de genre mais contraint par les modalités de financement de l'IPSR.</p> <p>Cette « préférence des femmes » est à suivre, elle peut évoluer et différer d'une zone à l'autre, d'un groupe à l'autre. Les enquêtes BMC doivent relever les Préférences et Priorités des Bénéficiaires en matière d'Assistance mais les rapports ne présentent pas de résultats sur cet item.</p> <p>Recommandation : assurer suivi des préférences des bénéficiaires Hommes/Femmes</p>
3	Adapter si possible la période de mise en oeuvre des activités de vivres-contre-avoir au calendrier	Les femmes et les hommes participeront aux ateliers de programmation saisonnière		<p>Recommandation à reformuler : « Donner la priorité à des activités compatibles avec l'emploi du temps des femmes » ou « proposer des aménagements rendant possibles l'implication des femmes » (voir ci-</p>

	des activités des femmes afin de ne pas planifier d'activités pendant les périodes où elles sont très occupées.	fondée sur les moyens d'existence afin de déterminer les avoirs à créer et en retireront des avantages, sans que leurs autres activités soient indûment perturbées.		<i>dessous</i> ) . En effet, les contraintes saisonnières (qui pèsent lourdement sur les résultats de l'AAA) sont les premières à prendre en compte lorsque l'on programme une activité.
4	Encourager la mise en place d'autres stratégies visant à assurer que les activités VCA ne créent pas une charge additionnelle pour les femmes.	+ Afin de remédier à la vulnérabilité des femmes face à l'insécurité alimentaire et au fait qu'elles n'ont qu'un accès limité aux ressources, on privilégiera les activités de création d'avoirs qui répondent à leurs besoins.		Recommandation très pertinente ; son application n'est pas observée sur le terrain et non documentée dans les rapports consultés. <b>Recommandation</b> 1) pour le monitoring des activités AAA: introduire des questions dans les outils de suivi pour documenter les impacts positif et négatif de l'AAA pour les femmes. <i>Comment la bénéficiaire a-t-elle modifié son emploi du temps pour conduire l'activité AAA ? Quelle activité a-t-elle abandonnée ou délaissée pour conduire les AAA ?</i> <i>Qui a pris en charge l'activité sacrifiée ? si jeune fille : quelle âge a-t-elle et que fait-elle habituellement ? Si la mère a un jeune enfant : est-ce que l'activité a modifié ses pratiques d'allaitement ? d'alimentation de l'enfant ? ...</i> 2) Tenir compte des résultats et proposer éventuellement des stratégies pour faciliter l'implication des femmes dans l'activité sans préjudice pour ces autres occupations.  Certains avoirs sont destinés à la communauté et profitent de fait plus aux hommes qui sont propriétaires fonciers qu'aux femmes. (ex : protection des wadis). <b>Recommandation</b> : Quand les femmes sont bénéficiaires des AAA : Mesurer l'impact de l'activité sur l'amélioration des avoirs des femmes et non de la communauté.
5	Explorer avec les spécialistes de résilience (OSZ) comment établir	Les activités Assistance alimentaire pour la création d'avoirs (AAA)		Faute de ressources 1 seul PCP réalisé – voir AAA

	des plans communautaires participatifs (PCP) pourrait être une option permettant à travers le dialogue et la prise de conscience par les membres des communautés visées de : - Sensibiliser les hommes et les femmes à l'importance de permettre aux femmes de s'exprimer sur les questions d'assistance alimentaire ou humanitaire ; - Encourager la voix des femmes dans les comités ;	favoriseront la résilience au niveau des communautés et des ménages et procéderont d'une approche participative prévoyant des ateliers de programmation saisonnière fondée sur les moyens d'existence et la planification communautaire.		
6	- Privilégier un dialogue et une participation active de l'ensemble des communautés concernées pour assurer un meilleur ciblage.	Afin d'assurer la participation des femmes aux décisions, le PAM insistera à nouveau auprès des partenaires sur le fait que les femmes doivent représenter la moitié au moins des membres et des dirigeants des comités et avoir les moyens de participer de manière effective.		Recommandation pertinente mais difficile à mettre en œuvre du fait d'un accès limité aux communautés bénéficiaires (manque RH, problème de langue, absence d'agents de terrain féminin). Les agents de terrain s'adressent souvent aux « leaders » qui ne retranscrivent pas nécessairement l'avis de la communauté et encore moins celui des femmes. Risque de représentation « de façade » des femmes dans les comités. <b>Recommandation</b> à moyen terme, mettre en place une stratégie genre pour les recrutements et les partenariats afin d'assurer une présence terrain capable d'approche genre qualitative
7	- Assurer la sécurité des bénéficiaires à travers le choix de lieux et de périodes adaptées pour la distribution. Consulter les communautés dans ces choix.	Comme suite à l'évaluation de la situation des deux sexes de mars 2014, les mécanismes d'information en retour mis à la disposition des bénéficiaires seront améliorés et permettront d'assurer le suivi des questions liées à la responsabilisation, à la protection et à la problématique hommes-femmes; ils seront incorporés aux		Sur la base des indicateurs du SPR : les choses se sont à priori améliorées. Dans l'étude de 2014 : 32% des ménages bénéficiaires déclarent des cas de violences envers les femmes lorsqu'elles vont ou reviennent des sites de distributions, Dans le SPR, <b>c'est moins de 2% des femmes</b> interrogées lors des BCM/PDM qui déclarent avoir eu des problèmes de sécurité en allant ou sur les sites de distribution. Un tel écart peut témoigner d'une nette progression de la sécurité des bénéficiaires ou d'une difficulté à récolter des informations lors des PDM/BCM. Certains interlocuteurs évoquent <b>des difficultés de traduction</b> lors des enquêtes, par ailleurs, plusieurs sources indiquent que certaines <b>communautés refusent</b>

		<p>accords de partenariat sur le terrain conclus avec les partenaires en même temps que des mécanismes d'application.</p>	<p><b>culturellement de critiquer leurs pairs</b>, ce qui peut limiter le rapportage de ces problèmes, par ailleurs, certaines violences sont potentiellement difficiles à rapporter dans le cadre d'une enquête <b>pour des raisons de pudeur</b></p> <p>Par ailleurs, « Assurer la sécurité des bénéficiaires » ne se limite pas au « choix de lieux et de périodes adaptées pour la distribution » :</p> <p>Le rapport 2014 rapporte que les violences basées sur le genre <i>ne sont pas directement liées à l'assistance alimentaire du PAM</i>, mais elles sont <i>relatives à la sécurité alimentaire</i> (collecte de bois, d'eau). La mission a entendu des récits de violence sur des jeunes-filles hors des camps ; les femmes rencontrées évoquent l'insécurité et les risques qu'elles encourent lorsqu'elles sortent du camp.<sup>280</sup></p> <p>Ces problèmes de sécurité <b>concernent directement le PAM</b> car l'autonomisation et la réduction des rations du PAM peuvent augmenter</p> <p><b>1) l'exposition des femmes à des</b> risques de violence puisque les réfugiés sont contraints de sortir des camps,</p> <p>a) pour chercher des revenus leur permettant de compléter les rations livrées par le PAM et</p> <p>b) pour répondre à la logique d'autonomisation engagées par le PAM et le HCR.</p> <p><b>2) une dépendance accrue des femmes</b> si l'environnement n'est pas jugé suffisamment sûr pour que les femmes sortent du camp (comme entendu dans le camp d'Amnabak) ; les femmes dépendront des supports assurés par les hommes et perdront en autonomie au sein du ménage.</p> <p>Par ailleurs, des stratégies néfastes (recours à la prostitution, aux mariages précoces des filles) pour pouvoir faire face à la réduction de l'aide alimentaire sont évoquées par certains interlocuteurs et</p>
--	--	---	---

<sup>280</sup> Ces points sont mentionnés aussi dans les rapports AGDM (Age Gender Diversity and Mainstreaming) 2015 du HCR ; à noter, les agressions rapportées sont peu nombreuses, mais le rapport 2015 du HCR sur les SGBV (Sexual and Gender Based Violence) précise que la situation réelle des SGBV dans les camps des réfugiés reste sous-estimée (HCR-Rapport Annuel Cas des incidents de SGBV en 2015)

				<p>rapportées dans les rapports du HCR. Ces informations sont difficiles à quantifier, mais elles nécessitent la vigilance de la communauté humanitaire</p> <p><b>Recommandation :</b> Assurer une analyse et un suivi des conséquences de la réduction de l'assistance sur les hommes et les femmes ; Quelles stratégies sont développées par les hommes/femmes pour compléter la ration du PAM ? Quelles sont les contraintes qui limitent l'implication des femmes dans des activités pour l'autonomisation ? Impliquer les structures nationales chargées d'assurer la sécurité des réfugiés.</p> <p>Relancer/maintenir des actions de plaidoyers en faveur des réfugiés du Tchad.</p>
8	- Etablir des mécanismes de plaintes et de feedback et s'assurer qu'ils sont intégrés avec les activités de suivi et d'accompagnement déjà mises en oeuvre par d'autres partenaires.	Des comités chargés d'examiner les informations communiquées en retour seront créés aux points de distribution, et une place particulière y sera accordée aux questions de protection et à la problématique hommes-femmes;		<p>Faible connaissance et faible utilisation des mécanismes de plainte :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) à mettre en relation avec le faible niveau d'information des bénéficiaires (homme et femme) sur la nature de l'assistance qu'ils vont recevoir (entretien terrain, indicateurs « protection et accountability » relevé par le PAM)</li> <li>2) pour des raisons culturelles, les plaintes ne sont pas exprimées (Rapport 2014 : 37% des interviewés n'ont pas recours aux systèmes de plaintes, par peur des représailles 15%) ; confirmé lors de la mission par certains interlocuteurs. Dans les camps où les humanitaires ne logent pas à proximité des camps pour des raisons de sécurité, où la présence humanitaire se réduit du fait des réductions de budgets, les réfugiés hésiteront d'autant plus à formuler des plaintes pouvant les marginaliser dans leur communauté.</li> </ol> <p><b>Recommandation :</b> Adopter des approches qualitatives, qui permettront de connaître les problèmes même si leur poids ne peut être apprécié. Implique stratégie RH/parteneriat (voir pt 6). Mette en place des mécanismes de plaintes spécifiques pour les femmes (comités féminins) et assurer la protection des porteurs de plaintes.</p>
9	- Renforcer l'Information auprès des communautés bénéficiaires sur l'existence des mécanismes de plaintes ; les impliquer dans la conception de ce mécanisme de plaintes afin qu'il réponde mieux à leurs attentes.	Pour chaque activité, des modèles tenant compte de la problématique hommes-femmes seront élaborés pour le suivi post-distribution.		
10	Etudier la possibilité de mettre en place des activités d'accès au			<p>Recommandation à reformuler. Le PAM n'a pas vocation à développer du microcrédit. <i>Etudier la possibilité de faciliter l'accès des femmes aux</i></p>

	microcrédit pour les femmes vulnérables.			<i>services des IMF existants.</i>
11	Continuer de promouvoir la participation active des femmes aux décisions relatives aux activités du PAM (ex. ciblage les femmes dans les activités ; sensibilisation)			L'intention du bureau est indiscutable en particulier pour le ciblage. Les résultats sont suivis (indicateurs quantifiés) même si les effets sont sans doute modérés (femmes dans les comités « cooptées » par les leaders ; poids de leur parole limitée dans les comités).
X	<p>Reco Additionnelle ; ONG de protection : La Protection des plus vulnérables lors des distributions du PAM est assurée par des acteurs qui ne sont pas nécessairement liés contractuellement avec le PAM ; sur Iriba, les distributions sont organisées par zone, puis par taille de ménage pour faciliter le travail des opérateurs de la distribution. Afin d'éviter que des personnes vulnérables (personnes handicapées, personnes âgées ou personnes malades) n'attendent longtemps avant d'être servies, HIAS – ONG sous contrat avec le HCR – qui semble lors de la mission d'évaluation avoir des relais dans les camps très engagés pour la protection des plus fragiles - organise le passage de ces personnes en priorité. <b>Cette ONG joue un rôle clé pour les indicateurs transversaux de l'IPSR, elle n'est pourtant pas liée contractuellement avec le PAM.</b> La réduction de budgets du HCR a contraint les différents acteurs à travailler avec des équipes restreintes ce qui présente un risque de dégradation de la qualité des distributions. HIAS est comme les autres soumises aux restrictions de budgets du HCR.</p> <p><b>Recommandation</b> : Le PAM doit veiller à ce que le service assuré par ces acteurs soit maintenu pour que la protection des plus fragiles soit assurée lors des distributions.</p>			

## Annexe 8-f Programmation assistance alimentaire 2015

### Taux de couverture par région de l'assistance alimentaire (vivres et cash) 2015

Région	Population en insécurité alimentaire	Bénéficiaires de l'assistance	Taux de couverture
Barh el Gazel	123 875	170 464	138 %
Batha	190 740	29 400	15 %
Guéra	-	16 215	-
Kanem	197 293	115 580	59 %
Lac	207 456	48 846	24 %
Ouaddaï	374 749	12 500	3 %
Wadi Fira	259 075	70 077	27 %
TOTAL	1 457 848	465 097	32 %

Sources : cluster sécurité alimentaire compte-rendus des réunions du mercredi 14 octobre 2015 et mercredi 13 janvier 2016.

## **Annexe 9 : Liste des acronymes**

AAC :	Assistance alimentaire ciblée
AAA :	Assistance alimentaire pour la Création d'Actifs
ACF :	Action Contre la Faim
AIC :	Analyse intégrée de contexte
AME :	Allaitement maternel exclusif
ANALP :	<i>Active Learning Network for Accountability and Performance</i>
BCM :	<i>Beneficiary Contact Monitoring</i>
BP :	Bureau Pays
BSF :	<i>Blanket Supplementary Feeding</i>
C&V :	<i>Cash et Voucher</i>
CAS:	<i>Community Asset Score</i> (Score des atouts communautaires)
CASAGC :	Comité d'Action pour la Sécurité Alimentaire et la Gestion des Crises alimentaires
CERF :	Fonds central d'intervention d'urgence
CILSS :	Comité Inter-Etats de lutte contre la sécheresse au Sahel
CNAAR :	Commission nationale d'appui et d'assistance aux réfugiés
CNNTA :	Centre National de Nutrition et de Technologie Alimentaire
CRT :	Croix Rouge tchadienne
CS :	Centre de santé
CSI :	<i>Coping Strategy Index</i>
DEV :	Projet de Développement du PAM
DFID :	<i>Department for International Development</i> (UK-Aid)
DNNTA :	Direction nationale de la nutrition et de la transformation alimentaire
DRS :	Délégation régionale sanitaire
DUE :	Délégation de l'Union européenne
ECHO :	<i>European Commission Humanitarian Office</i>
ED :	Effet direct
EFSA :	Evaluation rapide de la sécurité alimentaire
EMOP :	Opération d'urgence du PAM
ENSA	Enquête Nationale de la Sécurité Alimentaire des ménages ruraux
FAO :	Organisation des Nations unies pour l'alimentation et l'agriculture
FCS :	<i>Food Consumption Score</i> (score de consommation alimentaire)
FEFA :	Femmes enceintes ou allaitantes
FFA :	<i>Food For Assets</i>
FLA :	<i>Field Level Agreement</i>
GCMF:	<i>Global Commodity Management Facility</i>
GFD :	<i>General food distribution</i>
GMT :	<i>Greenwich Mean Time</i>
HCR :	Haut-Commissariat des Nations unies pour les réfugiés

HEA : Household Economy Analysis  
 HIMO : Haute intensité de main d'oeuvre  
 IPSR : Intervention prolongée de secours et de redressement  
 IRC : *International Rescue Committee*  
 MAG : Malnutrition Aiguë Globale  
 MAM : Malnutrition aiguë modérée  
 MAS : malnutrition aiguë sévère  
 MICS : Enquête par Grappe à Indicateurs Multiples  
 MOU : *Memorandum of Understanding*  
 MSP : Ministère de la Santé Publique  
 MT : Tonne métrique  
 NFR : *Note For Record*  
 OIM : Organisation Internationale pour les Migrations  
 OMS : Organisation Mondiale de la Santé  
 ONASA : Office national de sécurité alimentaire  
 ONDR : Office National de Développement Rural  
 ONG : Organisation non gouvernementale  
 ONUSIDA Agence des NU spécialisée dans la lutte contre la pandémie de VIH / sida.  
 OS : Objectif stratégique  
 PAINA : Plan d'Action Intersectoriel pour la Nutrition  
 PAM : Programme Alimentaire Mondial  
 PCIMA : Prise en Charge Intégrée de la Malnutrition Aiguë  
 PCIMAM : Prise en Charge Intégrée de la Malnutrition Aiguë (Modérée)  
 PCP : Programmation communautaire participative  
 PDA : *Personal Digital Assistant*  
 PDM : *Post Distribution Monitoring*  
 PND : Plan national de développement  
 PNDS : Plan National de Développement Sanitaire  
 PNISR : Plan National d'Investissement pour le Secteur Rural  
 PNNA : Politique National de Nutrition et d'Alimentation  
 PNSA : Programme National de Sécurité Alimentaire  
 PNUD : Programme des nations unies pour le développement  
 PRP : Priorité Résilience Pays  
 PSME : Programmation saisonnière basée sur les moyens d'existence  
 PU : Première urgence (ONG)  
 RCA : République Centrafricaine  
 RCS : Responsable de centre de santé  
 REACH: *Renewed Efforts Against Child Hunger and undernutrition*  
 SC : *Supercereal*  
 S&E : Suivi Evaluation  
 S3M : *Simple spatial sampling method* (Enquête de couverture)  
 SAC : Supplémentation alimentaire ciblée

SAG : Supplémentation alimentaire généralisée  
 SAP : Système d'Alerte Précoce et de Prévention des Catastrophes  
 SIDA : Syndrome d'immunodéficience acquise  
 SIPEA : Stratégie intérimaire pour l'Education et l'alphabétisation  
 SISAAP : Système d'Information sur la Sécurité Alimentaire et d'Alerte Précoce  
 SITREP : *Situation Report*  
 SMART: *Standardized Monitoring and Assessment of Relief and Transitions*  
 SNPS: Stratégie nationale de protection sociale  
 SPR: *Standard Project Report*  
 SUN: *Scaling Up Nutrition*  
 TFA: *Targeted Food Assistance*  
 TFD : *Targeted Food Distribution*  
 TFSP: *Therapeutic Supplementary Feeding Programme*  
 UNA: Unité de nutrition ambulatoire  
 UNDAF : *United Nations Development Action Framework*  
 UNHAS : *United Nations Humanitarian Air Service*  
 UNHCR : Haut-Commissariat des Nations Unies pour les Réfugiés  
 UNICEF : Fonds des Nations Unies pour l'enfance  
 UNS : Unité de Nutrition Supplémentaire  
 UNT: Unité de Nutrition Thérapeutique  
 USAID : *United states agency for international development*  
 USD: Dollar des Etats-Unis  
 VAM : Analyse et cartographie de la vulnérabilité  
 VBG : Violences Basées sur le genre  
 VCA: Vivres pour la création d'actifs communautaires  
 VCT: Vivres contre travail  
 VPF: Vivres pour la formation  
 VIH: Virus de l'Immunodéficience Humaine  
 WINGS : *World Food Programme Information Network and Global System*

**Rome, date, report number**

Office of Evaluation  
[www.wfp.org/evaluation](http://www.wfp.org/evaluation)



**World Food Programme**