

EVALUATION D'OPERATION

**Opération Régionale d'urgence (Reg. EMOP) Afrique de l'Ouest
200777 – "Fournir un soutien salvateur aux ménages au
Cameroun, au Tchad et au Niger directement affectés par
l'insécurité dans le nord du Nigeria"**

Rapport d'Evaluation -Version Finale

Juin 2016

Equipe d'Evaluation: Henri Leturque, Chef d'Equipe, Caroline Broudic, Experte Sécurité Alimentaire, Géraldine le Cuziat, Experte Nutrition, Faroukou Garba, Expert Sécurité Alimentaire, Montse Saboya, Experte Nutrition

Gestionnaire de l'Evaluation: Anne Bichard

Appui Qualité : Bonaventure Gbétoho Sokpoh

Mandaté par le:

Bureau d'Evaluation du PAM

Remerciements

L'équipe d'évaluation remercie chaleureusement les équipes du PAM des trois Bureaux Pays concernés par cette évaluation ainsi que le Bureau régional de Dakar, et plus particulièrement les points focaux qui ont facilité l'organisation de notre travail et notre accès à l'information documentaire. Nous remercions également toutes les personnes interrogées, au premier rang desquelles les populations bénéficiaires de ce programme, pour nous avoir accordé de leur temps.

Avertissement

Les opinions exprimées dans ce rapport sont celles de l'équipe d'évaluation et ne reflètent pas nécessairement celles du Programme Alimentaire Mondial. La responsabilité pour les opinions exprimées dans ce rapport repose exclusivement sur ses 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'implique l'expression d'aucune opinion de la part du PAM concernant le statut légal ou constitutionnel d'aucun pays, territoire ou mer, ou concernant la délimitation de frontières.

Gestion de l'évaluation

Gestionnaire de l'évaluation: Anne Bichard, IRAM

Point focal du bureau de l'évaluation: Miranda Sende, OEV

Responsable du Projet «Evaluations d'Opérations»: Elise Benoit (PAM)

TABLE DES MATIERES

Fiche résumée de l'opération	i
Carte.....	ix
Résumé exécutif.....	x
1. Introduction	1
1.1 Caractéristiques de l'Evaluation	1
1.2 Contexte.....	2
1.3 Descriptif de l'Opération	8
2. Résultats	11
2.1 Pertinence de l' Opération.....	11
2.2 Résultats de l'Opération	22
2.3 Facteurs influençant les résultats	34
3. Conclusions et Recommandations.....	42
3.1. Evaluation générale.....	42
3.2 Recommandations	45
Annexes	50
Annexe 1: Termes de Référence.....	51
Annexe 2: Matrice d'évaluation.....	74
Annexe 3: Itinéraire de la mission d'évaluation	85
Annexe 4: Liste des personnes rencontrées	87
Annexe 5: Liste des documents consultés	95
Annexe 6 : Acronymes utilisés	102

Liste des Tableaux et Figures

Tableau 1: Evolution de l'EMOP 200777 depuis janvier 2015 (Nombre de bénéficiaires)	xi
Tableau 2: Assistance alimentaire - aperçu des réalisations	24
Tableau 3: Nutrition - aperçu des réalisations.....	26
Tableau 4: Indicateurs de qualité du processus de distribution reportés dans le SPR.....	29
Figure 1 : Principaux donateurs et répartition des contributions (Mai 2016)	iii
Figure 2: Bénéficiaires par âge et par statut - Cameroun	iii
Figure 3: Bénéficiaires par âge et par statut - Niger	iv
Figure 4: Bénéficiaires par âge et par statut - Tchad	iv
Figure 5: Bénéficiaires par activités - Cameroun	iv
Figure 6: Bénéficiaires par activités - Niger	iv
Figure 7: Bénéficiaires par activités - Tchad	v
Figure 8: Vivres Distribués vs. Planifiés en 2015Vivres Distribués vs. Planifiés en 2015	v
Figure 9 : Orange, zones d'intervention de l'EMOP et Bleu, zones proposées pour les visites d'évaluation	ix
Figure 10: Prévalence de la malnutrition aigüe dans les régions concernées	5
Figure 11: Aperçu de la crise du Bassin du Lac Tchad.....	7
Figure 12 : Caractéristiques de l'EMOP 200777: Activités, bénéficiaires, modalités, ciblage: évolutions en 2015.....	10
Figure 13: Indicateurs de performance du traitement de la MAM au Cameroun chez les enfants de moins de 5 ans	31
Figure 14: Evolution comparée de la mobilisation des fonds dans le trois pays, au regard des déplacements de populations.....	40

Fiche résumée de l'opération

Information Opérationnelle				
Titre/ type/ numéro de l'opération:	Fournir un soutien salvateur aux ménages au Cameroun, au Tchad et au Niger directement affectés par l'insécurité dans le nord du Nigeria Opération Régionale d'urgence (Reg. EMOP) Afrique de l'Ouest 200777			
Approbation	Décembre 2014			
Révisions budgétaires	<p>RB1 (février 2015) : Révision liée à une augmentation des coûts de soutien direct (DSC) au Niger de 2.227.039 USD. Aucun changement sur la stratégie, les activités, le calendrier ou le nombre de bénéficiaires.</p> <p>RB2 (avril 2015) : Augmentation du nombre de bénéficiaires, du tonnage et des montants pour les transferts monétaires et des coûts de l'opération (ODOC, DSC) à cause des changements programmatiques et des modalités de transfert, ainsi que pour l'amélioration des conditions sécuritaires et des opérations logistiques, et pour couvrir des nouveaux besoins en ressources humaines. Spécifiquement pour les pays :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cameroun : augmentation de la ration du BSFP, passage à l'échelle des sites TSFP. • Tchad : distribution de rations d'urgence (HEB) et des aliments de complément pour les enfants 6-59 mois pour les nouveaux réfugiés ; distribution de rations alimentaires au lieu de transferts monétaires, et le groupe cible du BSFP passe de 6-23 mois à 6-59 mois. • Niger : les activités prévues de VCA sont remplacées par des DGV. <p>RB3 (août 2015) : révision du nombre de bénéficiaires attendus en particulier au Niger (déplacement internes suite aux attaques de Diffa), et au Tchad (prise en compte des besoins de populations indirectement affectées au Kanem et BEG), et introduction de la composante développement de capacités en appui aux dispositifs nationaux.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Transferts d'espèces : adoptant l'approche appliquée au Tchad, la révision remplace la distribution de nourriture à la population en dehors des camps par des transferts monétaires en période post-récolte. • Colis « Prêt-à-manger » : ce type de soutien existe déjà pour les nouveaux réfugiés arrivant au Cameroun et au Tchad. Compte tenu des soudains déplacements internes au Niger, la révision étale le modèle, fournissant HEB et ASPE sur les sites temporaires pendant les premiers jours de déplacements. <p>RB4 (octobre 2015) : extension de 12 mois de l'opération (jusqu'au 31 décembre 2016) et mise à jour du nombre de bénéficiaires suite à des nouvelles évaluations de besoins (EFSA, SMART, Cadre Harmonisé, PDM, mise à jour des listes de personnes déplacées...) et en ligne avec les HNO des trois pays. Sur le plan de la stratégie d'intervention, on note une volonté d'harmonisation stratégique entre les pays.</p>			
Durée	12 mois (1 ^{er} janvier – 31 décembre 2015), étendue à 24 mois jusqu'au 31 déc. 2016 à l'occasion de la RB4			
Nombre prévu de bénéficiaires	Initial : 238.068 bénéficiaires	RB2 395.000 bénéficiaires	RB3 655.000 bénéficiaires	RB4 668.574 bénéficiaires

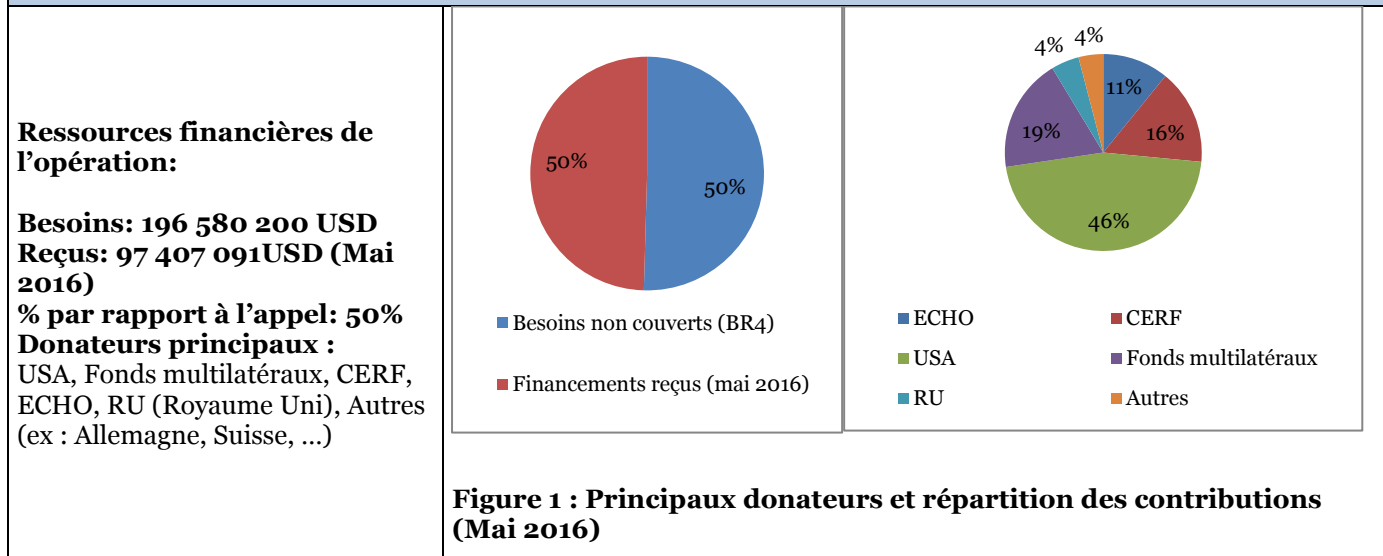
Quantité prévue de produits alimentaires	Initiale : 38.742 TM	RB2 : 57.984 TM	RB3 : 65.331 TM	RB4 : 12.9498 TM
Montants prévus pour les transferts monétaires	Initial : 1 404 000 USD	RB2 : 1 575 600 USD	RB3 : 2 621 795 USD	RB4 : 18 443 249 USD
Montants nécessaires	Initial : 50 159 000 USD RB1 : 52 386 039 USD	RB2 : 74 897 595 USD	RB3 : 90 738 700 USD	RB4 : 196 580 200 USD
Autres opérations en cours (d'après documents initiaux)	<p>Niger</p> <ul style="list-style-type: none"> • PRRO 200583 (jan. 2014 – déc. 2016). Besoins financiers estimés à 1 002 020 925 USD, couverts à 26,4% en juillet 2016. 6 854 519 bénéficiaires prévus • EMOP Régional 200438 (jan. – déc. 2015) Crise du nord Mali. Besoins financiers estimés à 48 702 121 USD, couverts à 79% en décembre 2015. 50 000 bénéficiaires prévus • SO 200792 (jan. 2015 – déc. 2016) UNHAS. Besoins financiers estimés à 16 342 078 USD, couverts à 48% en décembre 2015. <p>Cameroun</p> <ul style="list-style-type: none"> • CP 200330 (jan. 2013 – déc. 2017). Besoins financiers estimés à 21 485 638 USD, couverts à 28% en décembre 2015. 781 850 bénéficiaires prévus • PRRO 200552 (oct. 2013 – mars 2016). Besoins financiers estimés à 28 333 918 USD, couverts à 39% en décembre 2015. 143 173 bénéficiaires prévus • EMOP 200729 (jan. 2015 – déc. 2016) Réfugiés centrafricains. Besoins financiers estimés à 378 962 000 USD, couverts à 59,8% en juillet 2016. 1 647 800 bénéficiaires prévus • SO 200895 (nov. 2015 – déc. 2016) UNHAS. Besoins financiers estimés à 7 119 853 USD, couverts à 43,4% en juillet 2016. <p>Tchad</p> <ul style="list-style-type: none"> • DEV 200288 (jan. 2012 – déc. 2015) Alimentation scolaire. Besoins financiers estimés à 43,834,429 USD, couverts à 49,5% en juillet 2016. 143 000 bénéficiaires prévus. • PRRO 200713 (jan. 2015 – déc. 2016). Besoins financiers estimés à 262 099 891 USD, couverts à 57,6% en juillet 2016. 2 257 050 bénéficiaires prévus • EMOP 200709 (jan. 2015 – déc. 2016) Réfugiés centrafricains. Besoins financiers estimés à 378 962 000 USD, couverts à 59,8% en juillet 2016. 1 647 800 bénéficiaires prévus • SO 200785 (jan. 2015 – déc. 2016) UNHAS. Besoins financiers estimés à 38 741 500 USD, couverts à 54,3% en juillet 2016. 			

Objectifs et Activités

Inscription dans objectifs nationaux (UNDAP / CSRP / OMD...)	Objectif stratégique (en référence au SRF 2014-2017)	Objectifs spécifiques de l'opération	Activités
Inscription dans les SRP régionaux 2015 et 2016.	OS 1 : Sauver des vies et préserver les moyens d'existence dans les situations	Stabilisation de la situation nutritionnelle des enfants affectés par la crise à travers de programmes de prévention solides et adaptés aux indicateurs de nutrition des groupes de population;	<ul style="list-style-type: none"> • Distributions blanket (BSFP) • Traitement de la MAM (TSFP) <p>Note : au Tchad le TSFP est repris par le PRRO200713 suite à la RB3</p>
Inscription dans les SRP nationaux 2015 et 2016.		Assurer les besoins alimentaires des populations affectées par la crise,	<ul style="list-style-type: none"> • Distribution de rations d'urgence

Les UNDAF nationaux sont également mentionnés comme références dans le document de projet.	d'urgence	avec des modalités de mise en œuvre adaptées aux spécificités des contextes locaux	(HEB) <ul style="list-style-type: none"> DGV et transferts monétaires VCA (activités prévues initialement mais remplacées par DGV à partir de la RB2)
		A la RB4 : Aptitude des institutions nationales, des entités régionales et des organismes humanitaires à se préparer aux situations d'urgence, à les évaluer et à y faire face.	<ul style="list-style-type: none"> Développement ou renforcement de capacités en gestion de crises (au Niger seulement) Au Nigeria : développement de capacités à la gestion de la réponse
		A la RB4 : (OPTIONNEL) Rétablissement ou stabilisation de l'accès aux services de base et aux avoirs communautaires	<ul style="list-style-type: none"> Alimentation scolaire d'urgence VCA (Niger)

Intrants



Réalisations (outputs)

Bénéficiaires par OS, par activité et par pays et désagrégé par sexe (réalisé versus planifié)	Commentaires et interprétation
---	---------------------------------------

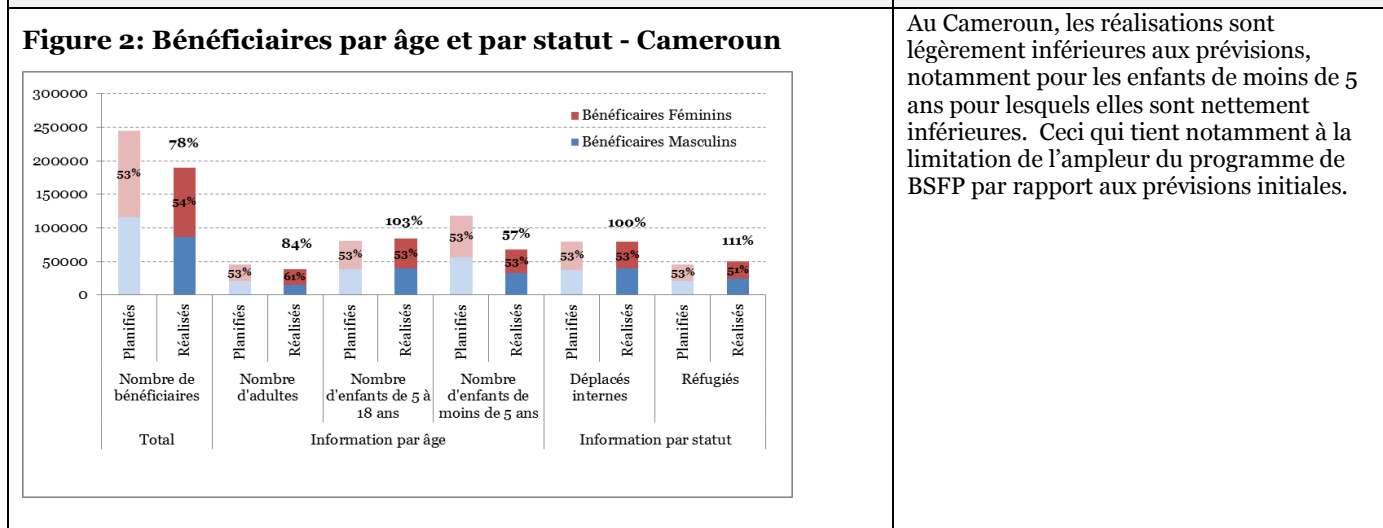
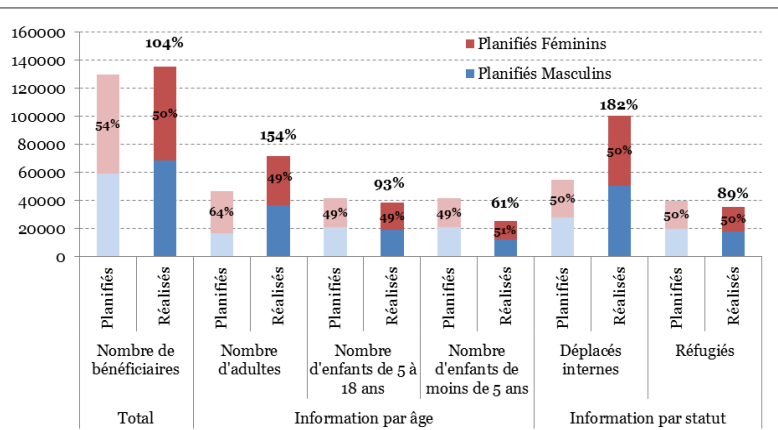
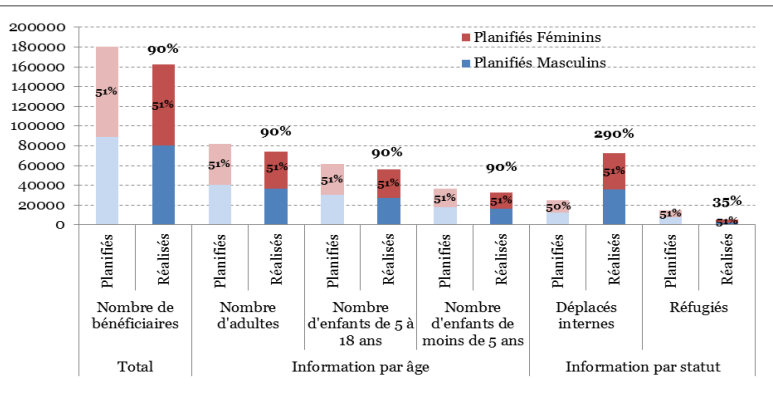


Figure 3: Bénéficiaires par âge et par statut - Niger



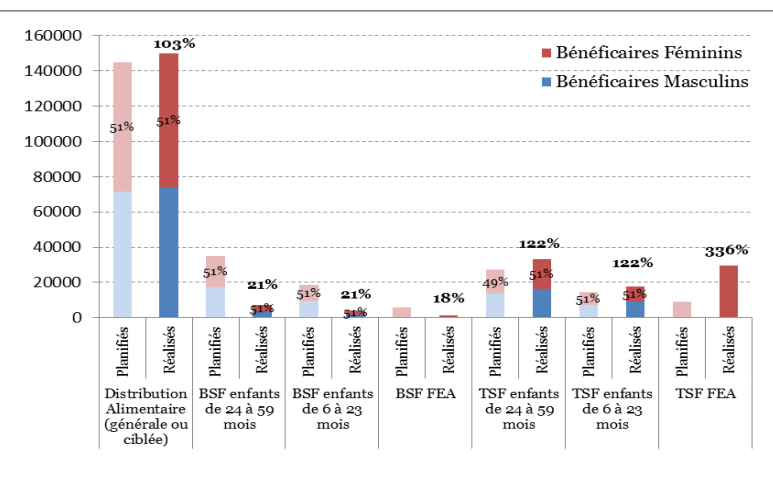
Au Niger, les réalisations sont globalement conformes aux prévisions, mais avec des écarts importants selon les catégories. D'avantage de déplacés internes ont été ciblés que prévu suite à de nouvelles vagues de déplacements. Les enfants de moins de 5 ans sont moins nombreux que prévus du fait du faible nombre d'enfants chez les familles vulnérables (critère de ciblage pour la BSFP à partir de Juillet 05).

Figure 4: Bénéficiaires par âge et par statut - Tchad



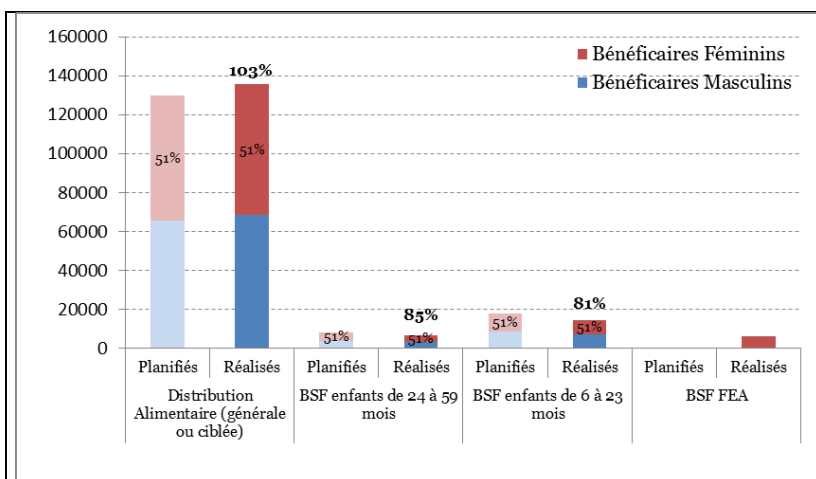
Au Tchad, les réalisations sont globalement conformes aux prévisions, avec un nombre de réfugiés ciblé nettement inférieur aux prévisions (ceux-ci étaient moins nombreux que prévus), et un nombre de déplacés interne plus nombreux que prévu (nouveaux déplacements). Ce niveau de réalisation élevé selon le SPR masque un retard au démarrage du projet et des fluctuations par mois.

Figure 5: Bénéficiaires par activités - Cameroun



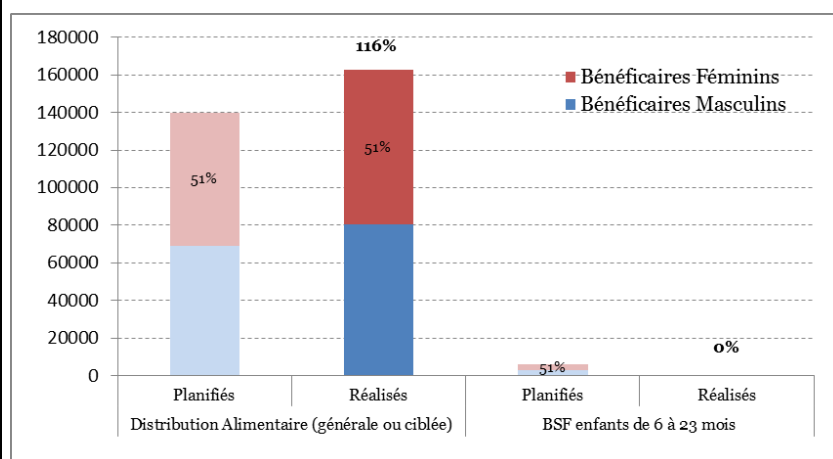
- Mise en œuvre des distributions alimentaire (générales ou ciblées) comme prévu.
- Sous réalisation de la BSFP.
- Dépassement des objectifs initiaux pour le TSFP.

Figure 6: Bénéficiaires par activités - Niger



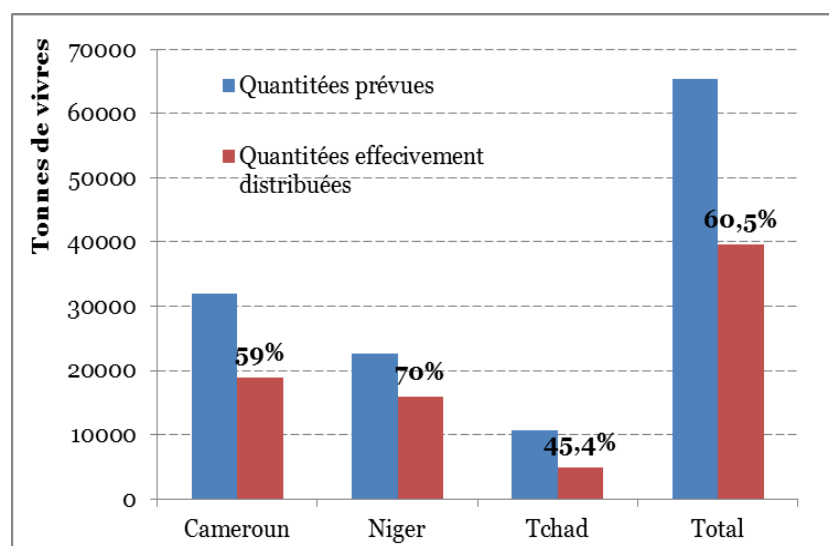
- Mise en œuvre des distributions alimentaire (générales ou ciblées) comme prévu.
- Légère sous réalisation de la BSFP.

Figure 7: Bénéficiaires par activités - Tchad



- Mise en œuvre des distributions alimentaire (générales ou ciblées) comme prévu.
- BSFP mis en œuvre sous le PRRO et non l'EMOP

Figure 8: Vivres Distribués vs. Planifiés en 2015



- La réduction des vivres distribuées correspond à un décalage dans le démarrage des activités (sécurité, financement, mise en place des opérations), mais aussi, pour le Tchad, à des problèmes de pipeline conduisant à réduire les rations mensuelles pour certains mois.

Résultats (Outcomes)

Les valeurs reportées ci-dessous proviennent du SPR 2015.

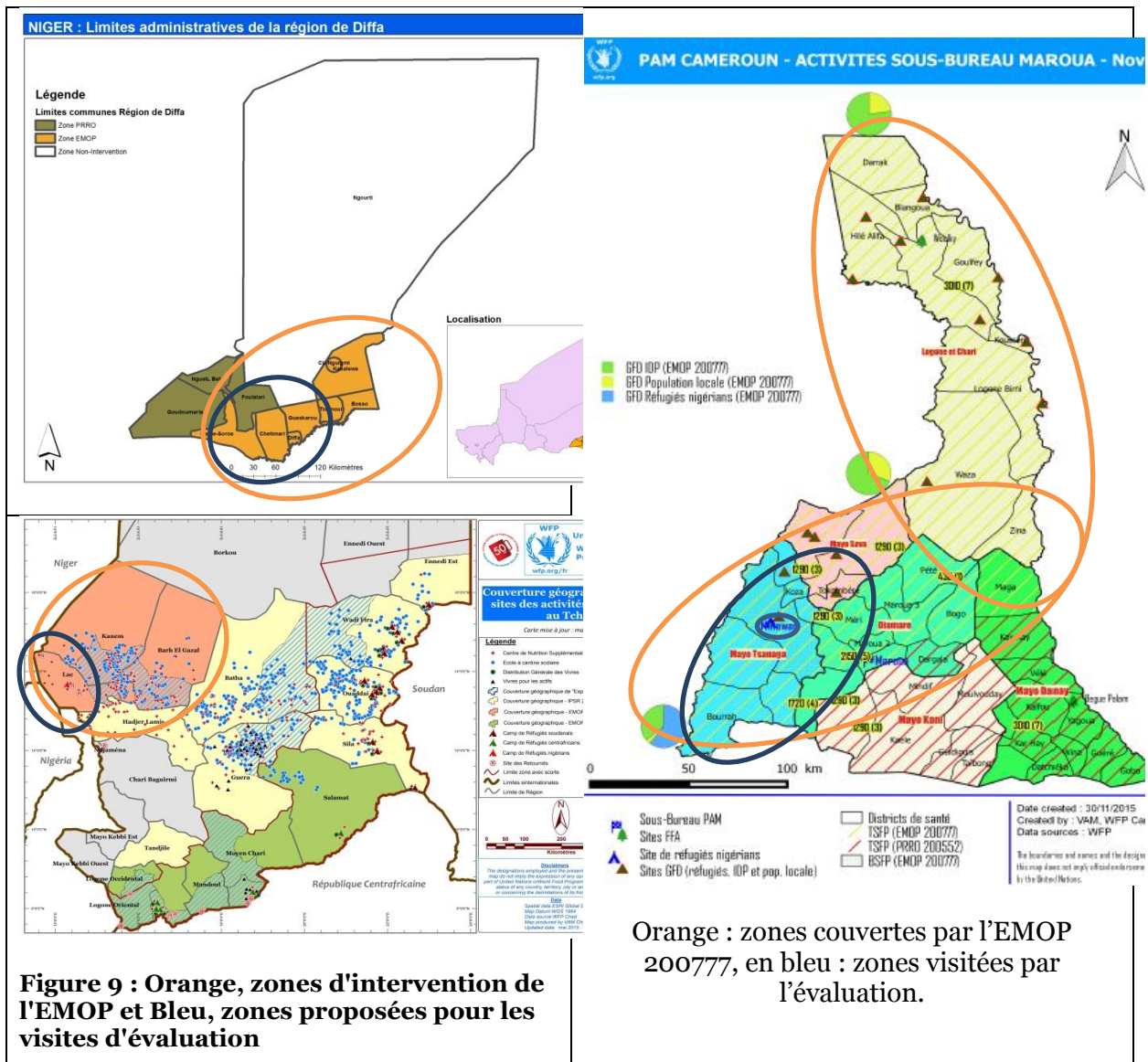
Il est à noter que les mêmes indicateurs sont parfois répétés plusieurs fois dans le tableau ci-dessous. Il s'agit de mesures relatives à des groupes de populations différents (i.e. population locale, déplacés internes, réfugiés), mais cette précision n'est pas toujours apportée dans le SPR, notamment pour Le Tchad. Faute de précision nous avons conservé l'ensemble de l'information présentées dans le SPR pour ce pays. Pour les deux autres pays, par souci de lisibilité, nous n'avons présenté que les informations les plus synthétiques, sans désagréger par groupe cible.

Cameroun	Valeur cible	Valeur de référence	Suivi précédent	Dernière mesure
Indicateurs transversaux				
Proportion of households where females make decisions over the use of cash, voucher or food	40	34	50	44.93
Proportion of women beneficiaries in leadership positions of project management committees	60	50	29	29
Proportion of women project management committee members trained on modalities of food, cash, or voucher distribution	50	50	71	71
Proportion of assisted people (men) informed about the programme (who is included, what people will receive, where people can complain)	70	100	90	51.56
Proportion of assisted people (men) who do not experience safety problems travelling to/from and at WFP programme sites	80	100	88	100
Proportion of assisted people (women) informed about the programme (who is included, what people will receive, where people can complain)	70	100	100	48.43
Proportion of assisted people (women) who do not experience safety problems travelling to/from and at WFP programme sites	88	100	100	100
Indicateurs objectif stratégique 1				
Diet Diversity Score (Local Population)	7	6.03	5.95	4.62
Diet Diversity Score (IDPs)	7	5.99	5.7	5.36
Diet Diversity Score (Refugees)	7	4.69	4.57	3.97
FCS: percentage of households with poor Food Consumption Score (Local Population)	0.4	0	6	8.58
FCS: percentage of households with poor Food Consumption Score (IDPs)	0.4	3.8	17	0.84
FCS: percentage of households with poor Food Consumption Score (Refugees)	0.4	27	10	16.6
MAM treatment mortality rate (%)	<3%	0	0	0
MAM treatment non-response rate (%)	<15%	1	1	1
MAM treatment recovery rate (%)	>75%	66	77	73
Defaulter rates (%)	<15%	34	21	25
Niger	Valeur cible	Valeur de référence	Suivi précédent	Dernière mesure
Indicateurs transversaux				
Proportion of households where females make decisions over the use of cash, voucher or food	56			65
Proportion of women beneficiaries in leadership positions of project management committees	50			53
Proportion of assisted people (men) informed about the programme (who is included, what people will receive, where people can complain)	100			77

Proportion of assisted people (men) who do not experience safety problems travelling to/from and at WFP programme sites	100			100
Proportion of assisted people (women) informed about the programme (who is included, what people will receive, where people can complain)	100			73
Proportion of assisted people (women) who do not experience safety problems travelling to/from and at WFP programme sites	100			100
Indicateurs objectif stratégique 1				
CSI: Percentage of female-headed households with reduced/stabilized Coping Strategy Index	13.8	68.9		0,6
CSI: Percentage of male-headed households with reduced/stabilized Coping Strategy Index	11.8	58.9		10
Diet Diversity Score	6.1	6.1		4.4
EPCI: Emergency Preparedness and Response Capacity Index	86.6	86.6		73
FCS: percentage of households with poor Food Consumption Score	0.18	0.9		3
Proportion of eligible population who participate in programme (coverage)	66	0		79
Proportion of target population who participate in an adequate number of distributions	76	76		99,4
Tchad	Valeur cible	Valeur de référence	Suivi précédent	Dernière mesure
Indicateurs transversaux				
Proportion of households where females and males together make decisions over the use of cash, voucher or food	50			33
Proportion of households where females make decisions over the use of cash, voucher or food	70			66
Proportion of households where males make decisions over the use of cash, voucher or food	15			7
Proportion of women beneficiaries in leadership positions of project management committees	50			44
Proportion of women project management committee members trained on modalities of food, cash, or voucher distribution	60			33
Proportion of assisted people informed about the programme (who is included, what people will receive, where people can complain)	70			32
Proportion of assisted people (men) informed about the programme (who is included, what people will receive, where people can complain)	70			35
Proportion of assisted people (men) who do not experience safety problems travelling to/from and at WFP programme sites	80			100
Proportion of assisted people who do not experience safety problems travelling to/from and at WFP programme sites	80			100
Proportion of assisted people (women) informed about the programme (who is included, what people will receive, where people can complain)	70			30
Proportion of assisted people (women) who do not experience safety problems travelling to/from and at WFP programme sites	80			100
Indicateurs objectif stratégique 1				
CSI: Coping Strategy Index (average)	4,7			3,3
Diet Diversity Score	4,5			3,7

Diet Diversity Score (female-headed households)	4,5			4
Diet Diversity Score (male-headed households)	4,5			3,1
FCS: percentage of households with poor Food Consumption Score	13			13,5
FCS: percentage of households with poor Food Consumption Score (female-headed)	20			16,2
FCS: percentage of households with poor Food Consumption Score (male-headed)	15			10,7

Carte



Résumé exécutif

1. Introduction

1. Cette évaluation porte sur l'opération régionale EMOP 200777, mise en œuvre dans les 4 pays du bassin du Lac Tchad concernés par l'insécurité au Nord Nigéria. La mise en œuvre de cette opération a démarré en janvier 2015 et va se poursuivre jusqu'en décembre 2016. L'évaluation porte sur la période allant de juillet 2014 à avril 2016 et ne concerne que les opérations menées au Niger, Tchad et Cameroun, ainsi que les appuis fournis par le bureau régional à ces trois pays. Elle exclut les activités menées au Nigéria à partir de janvier 2016. Comme toutes les évaluations d'opérations organisées dans le cadre de la série OpEv, cette étude traite trois questions: (1) Dans quelle mesure l'opération est-elle pertinente? (2) Quels sont les résultats de l'opération? (3) Pourquoi et comment l'opération a-t-elle produit les résultats observés?
2. La réalisation de cette évaluation a reposé sur une méthode mixte, combinant analyse documentaire, analyse de données secondaires, entretiens avec différentes parties prenantes notamment les personnels du PAM, et constatations et échanges auprès des populations cibles. La mission d'évaluation a été réalisée du 31 mars au 22 avril 2016. Une attention particulière a été accordée à la question de l'équité hommes/femmes, mais aussi à la protection des personnes en situation de risque particulier. Les contraintes majeures pour cette évaluation ont été l'accès aux bénéficiaires de l'intervention du fait de l'étendue de la zone couverte, des difficultés de circulation entre pays, mais surtout de la situation sécuritaire. Ces mêmes contraintes pèsent au quotidien sur les équipes du PAM et de ses partenaires. Ce n'est pas la seule raison, mais cela explique en partie que les données secondaires et données de suivi, disponibles au niveau des bureaux pays, soient inégales en quantité et en qualité.
3. La crise du bassin du Lac Tchad est directement liée à l'insurrection armée lancée par le Groupe Boko Haram (BH¹) depuis le Nigéria. En 2014, la situation sécuritaire dans les régions du Nord du Nigeria s'est fortement dégradée et s'est propagée dans toute la région du bassin du Lac Tchad notamment au Niger, Cameroun et Tchad, conduisant à des déplacements de population massifs au Nigeria, Niger, Cameroun et Tchad, et entre le Nigéria et les pays voisins. Plus de 2,3 millions de personnes seraient aujourd'hui déplacées dans et vers des zones touchées par une insécurité alimentaire et nutritionnelle chronique. Les activités économiques ont été impactées par l'insécurité (déplacements et échanges limités) et par les mesures d'urgence mises en place par les états.
4. Les réponses nationales se sont largement concentrées sur la sécurité, dans le cadre de la conduite d'une intervention militaire coordonnée entre les 4 pays concernés. Si l'Etat Nigérien a joué un rôle de leadership affirmé dans la réponse humanitaire, les Etats Camerounais et Tchadiens se sont essentiellement appuyés sur l'assistance internationale. Par ailleurs, les Etats concernés ont adopté des politiques différentes vis-à-vis de l'accueil des réfugiés (en camps au Cameroun et Tchad et hors camps au Niger). Le contexte d'intervention est caractérisé par les éléments suivants : (1) de fortes contraintes associées à la sécurité, (2) un système de financement institutionnel de l'action humanitaire sous tension, (3) une faible présence opérationnelle de la plupart des agences du Système des Nations Unies

¹ Désormais appelé État islamique – Province d'Afrique de l'Ouest (EIPAO)

et une certaine confusion dans le leadership et la coordination intersectorielle de la réponse, (4) un nombre relativement réduit de partenaires opérationnels établis dans les régions touchées et en mesure de s'impliquer dans la réponse, (5) des difficultés opérationnelles associées à des difficultés d'identification et à la dispersion des populations déplacées, et (6) des tensions sociales entre populations locales et populations déplacées.

5. Le développement de l'EMOP 200777 a été initié à partir de juillet 2014 à l'initiative du BR. Le projet initial visait à assister 280 000 bénéficiaires sur une période de 12 mois (Jan 2015-Déc 2015). L'opération s'inscrit dans l'Objectif Stratégique 1 du Plan Stratégique 2014-2017. Au moment de la conception, les groupes cibles prioritaires étaient les populations réfugiées en provenance du Nigéria (Tchad, Cameroun, Niger), les rapatriés (Niger), et les personnes déplacées dans leur propre pays (IDP) (Cameroun). Dans les trois pays, une assistance aux populations hôtes ou résidentes dont la sécurité alimentaire avait été affectée par la crise a été mise en place, combinant assistance alimentaire et nutritionnelle.
6. Depuis janvier 2015, l'opération a connu 5 Révisions Budgétaire (RB), dont une technique (RB1), permettant à l'opération de s'ajuster (voir Tableau 1) à un contexte particulièrement volatile et à la disponibilité d'informations progressivement plus fiables. La RB5 n'est pas présentée car elle vient d'être acceptée et ne concerne pas la période évaluée (sept 2014 - avril 2016).

Tableau 1: Evolution de l'EMOP 200777 depuis janvier 2015 (Nombre de bénéficiaires)

Domaine d'intervention	Pays	Projet déc. 2014	RB2 - avril 2015	RB3 - août 2015	RB4 - oct. 2015
Assistance Alimentaire	Niger	130 000	130 000	240 000	198 500
	Cameroun	85 000	180 000	185 000	191 000
	Tchad	12 000	40 000	180 000	178 000
	Total	227 000	350 000	605 000	567 500
Nutrition	Niger - BSFP	31 400	90 000	54 000	14 050
	Cameroun - BSFP	8 100	16 000	58 460	95 091
	Cameroun - TSFP	13 168	50 500	49 700	40 000
	Tchad - BSFP	1 000	6 000	6 000	26 100
	Total	53 668	162 500	168 160	175 241

2. Résultats de l'évaluation

7. Les 26 constats clés établis dans le cadre de cette évaluation sont présentés ci-après.

Question 1: Pertinence de l'Opération

8. **Constat clé 1 :** L'EMOP200777 apporte une réponse d'envergure et pertinente à une situation d'urgence ; sa conception s'est appuyée sur une analyse régulière de la situation en matière de sécurité alimentaire ; le programme a cherché à s'adapter aux évolutions rapides de la situation. Néanmoins, la qualité de l'information disponible sur le suivi des déplacements et l'analyse de la situation nutritionnelle ont été variables, fragilisant les fondations de certaines orientations stratégiques.
9. **Constat clé 2 :** Le choix début 2015 de privilégier les transferts de vivres aux transferts monétaires (TM) dans les trois pays apparaît justifié par les analyses de

marché, et au Niger, par des expériences de TM antérieures dans la zone concernée. L'introduction de TM en 2016 s'appuie sur des analyses de marchés actualisées. On note une certaine lenteur dans l'adoption des TM alors que les premiers éléments de faisabilité étaient disponibles dès mai 2015. Au-delà d'enjeux opérationnels, ceci pose la question de flexibilité des procédures du PAM en matière de choix de modalités en situation d'urgence.

10. **Constat clé 3 :** L'introduction du ciblage de l'assistance alimentaire aux populations résidentes, déplacées internes et rapatriées au Niger dès 2015 puis dans les deux autres pays en 2016 répond à plusieurs préoccupations :

- **équité** de la programmation entre populations déplacées et résidentes,
- **protection/do no harm** : atténuer/empêcher les tensions entre populations déplacées et populations résidentes associées à l'assistance,
- **alignement** progressif avec les procédures mises en place par les cadres nationaux de gestion et prévention des crises²,
- **soutenabilité financière**, et perspective de transition : réduire les coûts de l'assistance afin d'anticiper la fatigue des donateurs³ et d'éviter de créer les conditions d'un enkystement de la situation.

11. Ces motivations sont pertinentes, mais ne reposent pas sur une analyse approfondie contextualisée et systématique de la situation de vulnérabilité de chaque groupe cible. Par ailleurs, les informations disponibles suggèrent des niveaux de vulnérabilité différents entre groupes, ce qui indique le besoin de suivre étroitement la pertinence de la stratégie adoptée dans le temps.

12. **Constat clé 4 :** L'inclusion du BSFP (*Blanket Supplementary Feeding Program*) à l'EMOP en complément du programme TSFP (*Targeted Supplementary Feeding Program*) des (PRRO) apparaît justifiée et pertinente dans les contextes opérationnels concernés. Le choix des groupes cibles (initialement 6-59 mois et FEFA (Femmes Enceintes et Femmes Allaitantes au Cameroun et au Niger) a connu des évolutions, aboutissant dans les 3 pays à un focus sur le groupe prioritaire 6-23 mois en 2016. Cette stratégie est discutable notamment pour les zones les plus à risque en l'absence de données et d'analyse nutritionnelles réactualisées.

13. **Constat clé 5 :** Le PAM entretient de bonnes relations avec les dispositifs nationaux de gestion de la crise associée à l'insécurité dans le bassin du Lac Tchad. Les priorités des Etats sont orientées vers la gestion de la sécurité, les acteurs internationaux étant sollicités pour la gestion de l'assistance humanitaire. Des positions conjointes entre agences mais variables d'un pays à l'autre ont été adoptées vis à vis des déplacements forcés de population. Cela illustre la difficulté à trouver, dans un tel contexte, le point d'équilibre entre respect de la souveraineté des Etats et promotion des droits humains internationalement reconnus.

14. **Constat clé 6 :** Le PAM s'est appuyé sur les PRRO (*Protracted Relief and Recovery Operations*) et a recherché, dans les régions concernées par la crise, la complémentarité entre l'EMOP et les PRRO. Néanmoins, l'imbrication des deux instruments a parfois créé une certaine confusion, sinon quelques incohérences. Le maintien de la prise en charge de la MAM (Malnutrition Aigüe Modérée) sous

² Cas du Niger où le gouvernement a demandé à ce que les procédures d'assistance aux personnes déplacées convergent avec celles utilisées dans le cadre de l'assistance saisonnière aux personnes vulnérables.

³ Qui semble déjà se concrétiser, les HNO 2016 étant pour le moment très mal financés.

les PRRO (Niger et Tchad) s'est avéré être une stratégie limitée par le manque de ressources additionnelles disponibles pour soutenir les programmes réguliers.

15. **Constat clé 7 :** Dans un contexte de faiblesse opérationnelle d'une majorité des acteurs humanitaires, le PAM a joué un rôle de leader sectoriel affirmé dans le domaine de la sécurité alimentaire et s'est fortement impliqué dans les groupes sectoriels nutrition. Cependant, les mécanismes de coordination intersectoriels ont souffert d'un manque de clarté dans le leadership. La réflexion stratégique pour la phase de redressement manque de leadership et de coordination intersectorielle.
16. **Constat clé 8 :** L'EMOP est positionnée au cœur du mandat du PAM. L'adoption d'un instrument puis d'une stratégie régionale visant à offrir une réponse équitable et, dans une certaine mesure harmonisée est cohérente compte-tenu de la nature transfrontalière de la crise, et des enjeux de mise à niveau opérationnelle et de partage de l'information. Cette approche est saluée par de nombreux partenaires.
17. **Constat clé 9 :** L'attention accordée aux enjeux associés aux problématiques de redevabilité envers les populations affectées, de protection, et de genre/besoins spécifiques, est en deçà des exigences des politiques du PAM.
18. **Constat clé 10 :** L'adoption d'une nouvelle stratégie nutritionnelle, pilotée en 2016 au N-E du Cameroun, est intéressante dans un contexte de crise alors que la couverture des TSFP est inférieure aux standards SPHERE. Cependant, des interrogations subsistent quant aux mécanismes de suivi et de documentation de cette approche.

Question 2: Résultats de l'Opération

19. **Constat 11 :** Les activités d'assistance alimentaire ont pu atteindre un nombre de bénéficiaires proche des objectifs visés dans les 3 pays. Dans le domaine de la nutrition, la mise en œuvre des activités BSFP a varié d'un pays à l'autre mais on note par contre une réelle volonté de coupler systématiquement les BSFP aux DGV (Distribution Gratuite de Vivres).
20. **Constat 12 :** La qualité du ciblage des groupes prioritaires a souffert de multiples contraintes associées au contexte opérationnel. Les mécanismes de suivi et de contrôle du ciblage sont, de manière générale, insuffisants.
21. **Constat 13 :** La qualité des produits distribués est satisfaisante, mais la qualité des processus de distribution, en dehors des camps, souffre de plusieurs faiblesses dont certaines sont mises en évidence par le système de suivi du PAM.
22. **Constat 14 :** Les niveaux de consommation alimentaire et de recours à des stratégies de survie des populations ciblées évoluent positivement au Niger et au Cameroun. La mesure de ces indicateurs n'est pas suffisamment robuste au Tchad pour pouvoir porter un jugement sur leur évolution.
23. **Constat clé 15 :** Aucun indicateur d'effet spécifique lié aux activités de prévention de la malnutrition aiguë n'est inclus dans le cadre logique. La composante nutrition est largement absente des mécanismes de suivi de l'EMOP du PAM, à l'exception du Niger (participation au BSFP) et du Cameroun (indicateurs de performance du TSFP).
24. **Constat 16 :** Les effets inattendus relatifs à l'assistance alimentaire ont été insuffisamment évalués et documentés. Les mécanismes de suivi ne permettent pas de faire émerger les impacts en-dehors de ceux concernant les bénéficiaires

du programme. L'analyse qualitative quand elle est disponible ne semble pas être valorisée à des fins d'amélioration du programme.

25. **Constat clé 17** : Dans les trois régions concernées, le PAM, par l'ampleur de son programme a joué un rôle important dans la réponse globale. L'impact des actions du PAM, au-delà de ses propres limitations, est certainement réduit par une faiblesse de la réponse globale ne permettant pas d'optimiser les synergies entre secteurs.

Question 3: Facteurs influençant les résultats

26. **Constat clé 18** : Les dispositifs opérationnels en place au démarrage de l'opération en janvier 2015 dans les régions affectées par les violences au Nord Nigéria et concernées par l'opération étaient très inégaux d'un pays à l'autre. Malgré les efforts de chacun des BP pour renforcer son dispositif dans des contextes difficiles, cette présence inégale du PAM, a été un déterminant essentiel de la réactivité, de l'efficacité et de la qualité de la réponse apportée. Certaines régions demeurent difficiles d'accès et mal desservies par le dispositif actuel.
27. **Constat clé 19** : Des dispositifs de suivi peu adaptés à la nature évolutive de la situation humanitaire et du programme mis en œuvre. Néanmoins dans certains pays, l'introduction d'innovations (*mVAM*) a permis de compléter l'information de suivi disponible, notamment dans les zones difficiles d'accès.
28. **Constat clé 20** : Une volonté marquée de la part du BR d'encourager une harmonisation de la qualité dans la réponse régionale, de favoriser les échanges entre les BP impliqués, d'assurer un appui renforcé à travers une extension locale du BR (*Pop-up-Hub*). Des questionnements sont soulevés sur l'efficacité de la démarche d'appui adoptée.
29. **Constat clé 21** : Un contexte opérationnel caractérisé par des partenaires ONG, UN et nationaux aux capacités inégales, réduisant l'efficacité et l'impact de la réponse globale et les possibilités de partenariats stratégiques et opérationnels efficaces.
30. **Constat clé 22** : Malgré un contexte global difficile, des efforts de mobilisation de fonds et une confiance des partenaires financiers garantissant une bonne couverture des besoins financiers pour 2015, et une répartition relativement homogène des financements entre les trois pays. Utilisation d'outils internes (IRA/WFC – Immediate Response Account/Working Capital Facility) et appui de l'EMOP sur les PRRO pour sécuriser les pipelines en début de réponse.
31. **Constat clé 23** : L'insécurité dans les zones d'intervention a représenté une contrainte forte pour la conduite des opérations. Le PAM a adopté une politique de prise de risques maîtrisée, dotée d'un dispositif d'accompagnement sécuritaire renforcé.
32. **Constat clé 24** : Une région fortement enclavée, des populations cibles dispersées et des infrastructures défectueuses complexifiant considérablement les aspects opérationnels et logistiques. Ces contraintes logistiques représentent une difficulté pour la sécurisation des sites de stockage isolés et pour les perspectives d'assistance en cas de retour, notamment pour les populations déplacées des îles.
33. **Constat clé 25** : Des circuits de commercialisation fortement perturbés par la crise au Nigéria, par l'insécurité, et les mesures associées aux états d'urgence. Ces perturbations, ainsi que l'utilisation du Naira dans la plupart des zones concernées complexifient la prise de décision opérationnelle vis-à-vis du choix des modalités.

3. Appréciation Globale

34. L'EMOP200777 apporte une réponse d'envergure et pertinente à une situation d'urgence. Le PAM a régulièrement fait évoluer sa réponse, s'appuyant sur une analyse régulière de la situation en matière de sécurité alimentaire. Les stratégies techniques (ciblage et modalités des activités) apparaissent pertinentes, mais certains de leurs fondements demandent à être vérifiés dans chaque contexte.
35. Le PAM a joué un rôle de leader sectoriel dans les trois pays et plus particulièrement au Niger. Les recherches de cohérence et de complémentarité avec les PRRO ont adopté des modèles variables, et, l'imbrication des deux instruments a parfois créé une certaine confusion. L'adoption d'une approche régionale, voulue par le BR, a permis de faciliter les échanges d'information, d'encourager l'harmonisation des pratiques et d'améliorer la visibilité de l'intervention du PAM. Les informations disponibles au sujet des impacts de la crise sur les moyens d'existence pour alimenter les réflexions stratégiques pour la phase de redressement sont limitées.
36. L'efficacité de la mise en œuvre et l'efficience de la gestion de l'opération ont été variables d'un pays à l'autre. La mise en œuvre a dû composer avec de nombreuses contraintes opérationnelles communes à l'ensemble des bureaux : sécurité, enclavement, dispersion des bénéficiaires, perturbation des marchés, manque de disponibilité de partenaires opérationnels. La capacité à composer avec toutes ces contraintes a été fortement influencée par la solidité des dispositifs opérationnels en place au démarrage de l'opération dans les différents BP et sous-bureaux impliqués. Des efforts de renforcement des sous-bureaux ont néanmoins été entrepris. De manière générale, les dispositifs de suivi et évaluation ont été peu adaptés à la nature de la crise. L'introduction du *mVAM* demeure une innovation intéressante dans ce contexte.

4. Recommandations – formulation synthétique (formulation détaillée p. 45 à 49)

Constats clés associés	Formulation des Recommandations	Qui	Quand CT : 0-3 mois MT : 3-6 mois LT : 12 mois
Recommandations stratégiques			
6, 8	Recommandation 1 : Poursuivre la dynamique engagée de reprise, sur des bases géographiques, de la programmation de l'EMOP par les PRRO nationaux pour envisager une convergence en 2017.	Management/Programme dans les 3 BP et Nigéria RB	MT
1, 5, 7, 19	Recommandation 2 : Renforcer et adapter l'analyse pour mieux planifier et accompagner la phase de redressement et renforcer les recherches de synergies externes.	Programmes/VAM dans les 3 BP Appui Pop-up-Hub	CT
8, 20	Recommandation 3 : Capitaliser sur les approches régionales et les dispositifs d'appui associés.	Bureau Régional/Siège	LT
10, 15, 19	Recommandation 4 : Poursuivre et compléter les efforts d'accompagnement et de documentation de la mise en place de stratégies innovantes pour la nutrition.	Programmes/Nutrition/M&E dans les 3 BP (en priorité au Cameroun)/Appui Pop-up-Hub/RB/Siège	MT
Recommandations Techniques et Programmatiques			
9, 13, 16	Recommandation 5 : Renforcer le traitement des enjeux transversaux en situation de crise humanitaire.	Bureau Régional/Programmes dans les 3 BP/ Pop-up-Hub	CT
2, 26	Recommandation 6 : Suivre de manière rapprochée l'usage de transferts monétaires dans un contexte de marchés perturbés, et capitaliser sur la flexibilité des procédures du PAM en situation d'urgence.	Programmes /M&E dans les 3 BP/Bureau Régional	CT/MT/LT
3, 4, 12, 19	Recommandation 7 : Approfondir l'analyse de la stratégie de ciblage adoptée en 2016.	Programmes /VAM/M&E dans les 3 BP	MT
Recommandations opérationnelles			
1, 14, 15, 16, 19, 21, 24	Recommandation 8: Renforcer les systèmes de M&E dans le sens d'une plus grande utilité comme outil d'aide au pilotage des opérations.	Programmes /VAM/M&E/ dans les 3 BP	CT
18, 19, 21, 24, 25	Recommandation 9 : Continuer à renforcer les dispositifs opérationnels et poursuivre les efforts de renforcement des équipes des sous bureaux concernés.	Management /Programmes/RH dans les 3 BP	CT

1. Introduction

1.1 Caractéristiques de l'Évaluation

Portée de l'évaluation

37. Cette évaluation porte sur l'opération régionale EMOP 200777, mise en œuvre dans les 4 pays du bassin du Lac Tchad concernés par les l'insécurité au Nord Nigéria. La mise en œuvre de cette opération a démarré en janvier 2015 et va se poursuivre jusqu'en décembre 2016. L'évaluation porte sur la période allant de juillet 2014 (période à laquelle sa conception a été initiée) à avril 2016 (mission d'évaluation du 31 mars au 22 avril). L'évaluation concerne les opérations menées au Niger, Tchad et Cameroun, ainsi que sur les appuis fournis par le bureau régional à ces trois pays et exclut les activités menées au Nigéria à partir de janvier 2016.
38. Comme toutes les évaluations d'opérations organisées dans le cadre de la série OpEv, cette étude traite des trois questions suivantes:
- Question 1: Dans quelle mesure l'opération est-elle pertinente?
 - Question 2: Quels sont les résultats de l'opération?
 - Question 3: Pourquoi et comment l'opération a-t-elle produit les résultats observés?
39. A la suite de cette section introductive, la partie résultats de ce rapport répond à ces trois questions et aux sous-questions associées correspondants aux préoccupations soulignées par les Termes de Référence (Annexe 1) et reprenant la formulation adoptée par la matrice d'évaluation (Annexe 2). La section 3 présente les principales conclusions de cette évaluation et présente les recommandations. Les recommandations sont articulées avec les 25 constats clés présentés tout au long de ce rapport.

Démarche générale de l'évaluation

40. La réalisation de cette évaluation a reposé sur une méthode mixte, combinant analyse documentaire, analyse de données secondaires fournies par les Bureaux Pays (BP) Niger, Tchad et Cameroun et le Bureau Régional de Dakar (BR), entretiens avec différentes parties prenantes, et constatations et échanges auprès des populations cibles. La mission d'évaluation s'est tenue du 31 mars au 22 avril. L'Annexe 5 liste l'ensemble de la documentation consultée, tandis que l'Annexe 4 répertorie l'ensemble des parties prenantes interrogées.
41. Une attention particulière a été accordée à la question de l'équité hommes/femmes, mais aussi à la protection des personnes en situation de risque particulier. Cette attention s'est traduite par l'analyse des principaux indicateurs associés aux gestions de genre dans le cadre logique de l'opération, mais aussi par un questionnement spécifique sur la perception des hommes, femmes et groupes à risques sur les effets des efforts de ciblage et de responsabilisation des femmes par le PAM sur les relations entre genres et sur l'exposition aux risques des groupes cibles. Les groupes cibles ont été consultés en séparant hommes et femmes. Dans le cadre de la Q1.2, une attention a été portée à la recherche de

complémentarité et de synergies (qualité du *contiguum*) avec les PRRO⁴ mis en œuvre dans les 3 BP concernés.

42. L'évaluation a démarré en février 2016. Conformément au calendrier prévisionnel, un rapport de démarrage a été préparé et finalisé en mars. Une équipe de 5 personnes a été mise en place pour conduire cette étude. La mission d'évaluation s'est déroulée du 31 mars 2016 au 23 avril. Les 5 membres de l'équipe se sont rendus au Niger de 7 à 10 jours, puis trois évaluateurs ont été au Cameroun pendant que deux autres se rendaient au Tchad (voir Annexe 3 pour itinéraire de la mission d'évaluation). Une journée a été consacrée à interviewer des parties prenantes à Dakar. Une restitution des constats et conclusions préliminaires auprès des BP et du BR a été effectuée depuis Dakar le 22 avril. Quelques entretiens complémentaires ont été conduits à distance (*Food For Peace*, BPRM⁵, BR de Dakar). Une réunion de concertation avec le BP et le RB autour de recommandations préliminaires a été organisée le 31 mai.

Limitations

43. Une des contraintes majeures pour cette évaluation a été l'accès aux bénéficiaires de l'intervention. Plusieurs facteurs y ont contribué. Tout d'abord l'étendue de la zone couverte par l'opération et les contraintes logistiques associées aux déplacements, et le fait que trois BP et BR aient été visités⁶ ont réduit le nombre de jours passés dans les sous bureaux (4 à 5 dans chaque pays). A cela se sont ajoutées des contraintes de sécurité, réduisant parfois le nombre de nuits possibles dans chaque sous bureau, et limitant l'accès à certaines zones⁷. Enfin, au niveau de chaque sous bureau, l'accès à certaines zones est impossible en une journée du fait de longues distances et d'absence d'infrastructures de transport. L'usage d'escortes par l'équipe a parfois réduit le temps passé sur les sites.
44. Ainsi, l'évaluation s'est fortement appuyé sur la consultation d'information documentaire ainsi que sur les entretiens auprès des parties prenantes au niveau des sous bureaux, des BP et du BR. Les contraintes ayant pesé sur à l'équipe d'évaluation pour l'accès aux bénéficiaires pèsent au quotidien sur les équipes du PAM et de ses partenaires. Ces difficultés expliquent en partie que les données secondaires et de suivi disponibles aux niveaux des bureaux pays soient variables en quantité et en qualité. Par ailleurs, les systèmes d'informations sectorielles, notamment sur la nutrition, n'ont pas été très performants. Compte tenu de ces limitations certaines questions n'ont pu être étudiées qu'avec une certaine imprécision, notamment en ce qui concerne les résultats et impacts de l'opération.

1.2 Contexte

1.2.1 Les origines de la crise

1.2.1.1 L'insurrection armée du groupe Boko Haram

45. La crise du bassin du Lac Tchad est directement liée à l'insurrection armée lancée par le Groupe Boko Haram (BH)⁸. Fondé en 2002 à Maiduguri par le prédicateur

⁴ *Protracted Relief and Recovery Operations*

⁵ *Bureau of Population, Refugees, and Migration*

⁶ Ce qui est bien entendu essentiel mais limite le temps passé sur les zones d'intervention

⁷ Par ailleurs, suite à une attaque de Boko-Haram survenue le mardi 05 avril à proximité de Diffa, un des deux jours de visite de terrain prévue dans la cadre de la mission au Niger a dû être annulée

⁸ Le 7 mars 2015, Boko Haram prêche allégeance à l'[État islamique](#), ce que ce dernier reconnaît officiellement cinq jours plus tard

Mohamed Yusuf, le groupe est à l'origine une secte qui prône un islam radical et rigoriste, hostile à toute influence occidentale. En 2009, Mohamed Yusuf est tué par l'armée nigérienne. Les affrontements entre BH et les forces nigérianes se sont alors progressivement amplifiés, provoquant, dès 2013, des mouvements importants de population dans les Etats du Nord-est du Nigeria, et vers le Niger. En 2014, la situation sécuritaire dans les régions du Nord du Nigeria s'est fortement dégradée à la suite de la prise de la zone par les insurgés de Boko Haram. Cette situation s'est propagée au niveau de toute la région du bassin du Lac Tchad notamment au Niger, Cameroun et Tchad. Au cours de cette même année, les Etats du Niger, Tchad et Cameroun ont joint leurs forces à celles du Nigeria dans la lutte contre BH. L'élection du Général Muhamedu Buhari à la tête Nigeria en février 2015 marque une nouvelle intensification de l'intervention militaire contre le groupe BH. En 2015, après plusieurs mois d'interventions militaires tchadiennes, nigériennes et camerounaises et de contre-offensives nigérianes, BH est lourdement affaibli et a perdu l'essentiel de ses conquêtes de 2014. Néanmoins, les attaques menées par BH sur les territoires nigérien, camerounais et tchadien se poursuivent jusqu'à présent.

1.2.1.2 Des situations de vulnérabilité chronique des régions d'accueil

46. Le bassin du Lac Tchad correspond à une zone d'échanges commerciaux importants entre les 4 pays, dont le centre historique et névralgique est la ville de Maiduguri, située au Nigeria. Le commerce transfrontalier concerne notamment le bétail, les céréales, et les biens manufacturés produits au Nigeria. Les rives du Lac et des rivières qui l'alimentent sont des zones agricoles importantes pour les régions concernées, faisant de la région un pôle agricole exportateur⁹. En 1964, la Commission du Bassin du Lac Tchad était créée pour favoriser une gestion des ressources naturelles et un développement économique concertés de la Région. Au sein de cette zone géographique, fortement influencée par la culture musulmane, vivent des communautés Arabes et Kotoko du Tchad et du Cameroun et des Kanembous et Bornons du Nigeria et du Niger. Cette répartition ethnique témoigne de l'existence des liens historiques traditionnels ou de parenté qui unissent les peuples installés de part et d'autre des frontières.
47. Malgré leur position de carrefour régional, les régions de Diffa au Niger, de l'Extrême Nord au Cameroun, et dans une moindre mesure du Lac au Tchad sont toutes les trois des zones « périphériques » au sein de leurs pays. La qualité des infrastructures et l'accès aux services de base (éducation, santé) y sont inférieurs aux moyennes nationales¹⁰. Les régions concernées, en dehors de la région du Lac au Tchad, figurent parmi les zones de plus forte prévalence de l'insécurité alimentaire et nutritionnelle chronique dans les pays concernés¹¹.

1.2.2 La situation Humanitaire dans les régions concernées par l'EMOP

1.2.2.1 Déplacements de populations (voir Figures 2.a à 2.c)

48. Le conflit au nord-est du Nigeria a provoqué le déplacement de plus de 2,5 millions de personnes depuis 2013. D'après les données du Haut-Commissariat pour les Réfugiés (HCR), les principaux mouvements de population se font à

⁹ IRD. 2014. Le développement du Lac Tchad : Situation actuelle et futurs possibles.

¹⁰ Par exemple : taux de vaccination des enfants de moins de deux ans : 35,7% dans la région du Lac contre 59,6% au Tchad (EDS 2014-2015), 74 % dans la région de Diffa contre 84% au Niger (EDS 2012), et 69,6% dans l'extrême nord contre 87% au Cameroun (EDS 2011).

¹¹ Ex : Etudes CVSFA au Tchad (2010) au Cameroun (2008), mais aussi analyses régulières Cadre Harmonisé en zone CILSS

l'intérieur des frontières du Nigéria où sont recensées plus de 2,1 millions de personnes déplacées. Début 2015, les réfugiés nigériens ou rapatriés ayant fui vers les pays voisins sont estimés à près de 180 000 répartis entre le Niger (environ 100 000 personnes), le Cameroun (51 305 personnes) et le Tchad (15 180 personnes). Ces chiffres seraient aujourd'hui respectivement de 114 048 personnes au Niger (dont 82 534 réfugiés), 65 076 personnes au Cameroun et 16 440 au Tchad (dont 4 603 réfugiés)¹².

49. La situation sécuritaire s'est fortement dégradée à partir de novembre 2014 et tout au long de 2015 avec de fréquentes incursions et attaques lancées par BH dans les régions frontalières provoquant d'importants déplacements internes dans les pays voisins. Au Tchad et au Niger, des populations civiles ont été relocalisées, parfois contre leur gré, dans le cadre de la conduite d'opérations militaires de lutte contre BH. Les dynamiques de mouvement se complexifient entre les personnes qui se sont déplacées à plusieurs reprises, celles qui se déplacent à l'intérieur de leurs frontières, celles qui se réfugient dans des pays voisins ou encore celles qui sont de retour dans leur pays d'origine¹³. Les dernières estimations disponibles indiquent plus de 127 000 personnes déplacées internes au Niger, 190 000 au Cameroun et 104 000 au Tchad¹⁴, l'essentiel de ces déplacements ayant eu lieu en 2015. Ces déplacements de populations, combinés à l'intervention militaire conjointe, sont associés à des risques particuliers de violence envers les femmes et enfants.

1.2.2.2 Situation humanitaire des populations résidentes (voir Figure 2.e)

50. Alors que le niveau de vulnérabilité chronique à l'insécurité alimentaire et nutritionnelle était élevé dans ces régions avant la crise, les populations résidentes directement touchées par les violences et/ou accueillant des populations réfugiées et déplacées internes ont été durement impactées. Plusieurs facteurs se conjuguent à divers degrés selon les régions : (1) l'accueil de populations déplacées par les populations résidentes a pesé sur leur ressources familiales et sur les ressources naturelles des régions concernées¹⁵ ; (2) le commerce avec le Nigeria et les couloirs transhumance ont été touchés par l'insécurité et par la fermeture des frontières, affectant les stratégies de moyens d'existence des populations locales¹⁶ ; (3) la prise de mesures de restrictions de l'activité économique (interdiction de la pêche, commerce du poivron au Niger, Circulation en moto, vente de carburant pour l'irrigation...). Ainsi, la situation alimentaire de la région de Diffa s'est fortement dégradée pendant la saison 2014/2015, avec près de 53% des ménages vivant dans les zones affectées par des déplacements en situation d'insécurité alimentaire (14% en situation sévère)¹⁷. La région du Lac au Tchad, mais aussi les régions du Kanem et du Bar el Ghazal (BEG) touchées par une mauvaise saison 2014 et par les effets des restrictions sur le commerce du bétail, ont connu une dégradation de leur situation alimentaire

¹² Données DREC/HCR publiées par OCHA au Niger, IOM/CNARR publiées par OCHA au Tchad, et IOM au Cameroun.

¹³ Par exemple : 21 800 personnes réfugiées au Cameroun sont revenues au Nigéria

¹⁴ Source : *ibid.*

¹⁵ Certains réfugiés ou retournés sont venus avec du bétail, notamment au Niger.

¹⁶ Certains impacts pourraient être positifs sur certaines catégories de la population, comme la baisse de l'importation de céréales par les commerçants Nigériens au Niger (source : entretiens PAM).

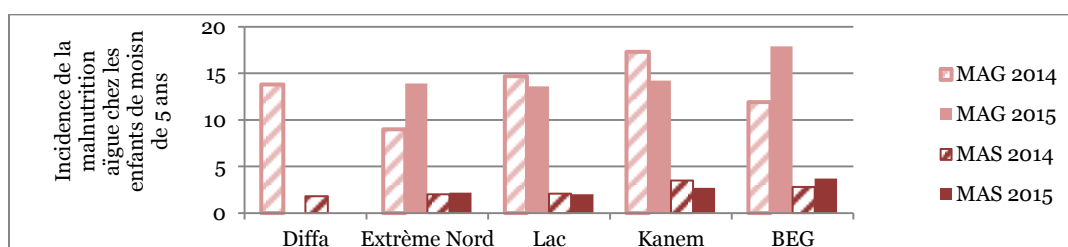
¹⁷ Source : EFSA Diffa, 2014

en 2015¹⁸. Les populations des régions d'accueil au Cameroun ont été moins durement touchées, mais leur situation alimentaire s'est dégradée¹⁹.

1.2.2.3 Situation nutritionnelle

51. Sur fond de niveaux élevés de malnutrition chronique dans toutes les régions concernées, les données d'enquête SMART disponibles²⁰ indiquent que la situation nutritionnelle dans les 3 régions concernées, déjà fragile en 2014, est restée mauvaise ou s'est dégradée en 2015 (Figure 1). Par ailleurs, les données de suivi de la prise en charge de la Malnutrition Aigüe Sévère (MAS) disponibles indiquent des augmentations importantes d'admission dans les régions concernées²¹. Il n'existe malheureusement pas de données nutritionnelles représentatives systématiques désagrégées par statut et/ou à des échelles plus réduites. Les données de suivi du Périmètre Brachial (PB) existantes indiquent parfois des situations alarmantes²².

Figure 10: Prévalence de la malnutrition aigüe dans les régions concernées



Source : UNICEF et Ministères de la Santé.

1.2.3 Les réponses nationales

52. Les réponses nationales à la gestion de la situation associée à l'insurrection armée lancée par BH se sont fortement concentrées sur les aspects sécuritaires. En dehors de l'intervention militaire concertée entre le Niger, Nigéria, Tchad et Cameroun visant à éliminer la menace représentée par le groupe BH, les forces de sécurité nationale se sont efforcées de sécuriser les lieux publics et les sites de déplacement de populations, mais aussi les interventions humanitaires sur leur territoire national. Les frontières nationales entre les 4 pays ont été fermées. Enfin, le Niger et le Tchad, ont déclaré, en 2015 des situations d'État d'urgence (qui n'avaient pas encore été levées au moment de la conduite de cette évaluation), instaurant des restrictions sur les activités économiques considérées sources de revenus pour le groupe BH (voir para 50 pour détails de ces mesures). Par ailleurs, le Niger a officiellement demandé l'assistance internationale par la voix de son premier ministre lors de l'appel de Bosso, dès le 14 Déc. 2014.

53. Les administrations nationales ont également porté leur attention sur le suivi et l'identification des populations déplacées, ainsi que l'enregistrement des

¹⁸ de 49 à 70% d'incidence de l'insécurité alimentaire dans le BEG et le Kanem selon les départements

¹⁹ PAM Cameroun. Juin 2015. Evaluation rapide de la sécurité alimentaire des réfugiés nigériens, des personnes déplacées et des populations locales vulnérables à l'Extrême-nord du Cameroun.

²⁰ La prévalence de la malnutrition aiguë globale (MAG) dans la région de Diffa s'élève à 13,8% selon la dernière enquête nutritionnelle de 2014, en hausse de 1,5 point par rapport à 2013. La prévalence de la malnutrition aiguë sévère est estimée à 1,8% ; L'enquête SMART de 2015 n'a pas été validée pour des raisons méthodologiques. Au Cameroun la prévalence de la MAG lors de la dernière enquête en Octobre 2015 atteint 13,7% (10,3-18,6) en hausse par rapport à 2014 et 2013. Au Tchad, la prévalence de la MAG est de 13,6% dans la région du Lac, 14,2% dans le Kanem et 17,9% dans le BEG (SMART, octobre 2015)

²¹ Scaling-up" Niger 2015, Prise en Charge Intégrée de la Malnutrition Aiguë: suivi des admissions hebdomadaires ; Suivi des admissions MAS et MAM au Cameroun, entretiens UNICEF Niger.

²² Exemple : Cuvette nord du Lac au Tchad en 2016, EFSA Niger Novembre 2014, SASNIM juillet 2015 dans 13 districts prioritaires de l' Extrême Nord Cameroun et résultats des dépistages mensuels conduits dans le camp de Minawao, Cameroun.

populations réfugiées. Ce travail a été effectué par la DREC (Direction Régionale de l'Etat Civil) avec l'appui du HCR au Niger, par la CNARR (Commission Nationale pour l'Accueil des Réfugiés et des Rapatriés) au Tchad, avec l'appui d'IOM et du HCR, et directement par IOM (International Organisation for Migration) et le HCR au Cameroun. Dans les 3 pays, les services techniques ont été impliqués dans les travaux d'analyse de la situation. Le Cameroun a imposé l'accueil des réfugiés dans le camp de Minawao dont les capacités ont rapidement été dépassées. Au Niger, les camps de Sayan Forage et Kablewa ont été peu utilisés malgré le nombre élevé de réfugiés. Au Tchad, les réfugiés ont été accueillis dans un camp et restent relativement peu nombreux.

54. Sur le plan de la coordination de l'assistance, le rôle des administrations territoriales et des services techniques concernés a été variable selon les pays. L'administration Nigérienne²³, s'appuyant sur les différentes cellules de Coordination du Dispositif National de Prévention de Gestion des Catastrophes et Crises Alimentaires (DNPGCCA) et sur l'administration régionale a exercé un leadership important et a fortement contribué à la réponse. Au Tchad, l'administration territoriale a joué un rôle de coordination limité et n'a que très peu contribué à la réponse. Au Cameroun, l'action de l'Etat est essentiellement passée par le Programme National de Sécurité Alimentaire dont les capacités pour la gestion de crises humanitaires sont limitées.

1.2.4 Caractéristiques principales du contexte d'intervention

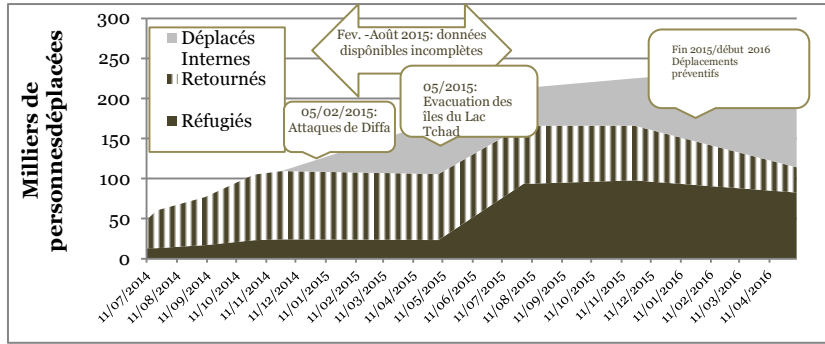
55. Afin d'éviter les répétitions, les caractéristiques du contexte d'intervention ne sont pas décrites en détail dans cette section. Néanmoins, on peut lister les éléments suivants, explicités dans des sections ultérieures de ce rapport.
- De fortes contraintes associées à la sécurité des équipes et des bénéficiaires et un accès réduit voir nul dans certaines zones et périodes (voir section 2.3.3.2)
 - Un système de financement institutionnel de l'action humanitaire sous tension, du fait de nombreuses crises concomitantes (voir section 2.3.3.1).
 - Une faible présence opérationnelle de la plupart des agences du Système des Nations Unies (voir section 2.3.2 **Erreur ! Source du renvoi introuvable.**), et une certaine confusion dans le leadership et la coordination intersectorielle de la réponse (voir section 2.1.2).
 - Un nombre réduit de partenaires opérationnels établis dans les régions touchées en mesure de s'impliquer dans la réponse, et disposant souvent d'expériences limitées en matière de situation de crise sécuritaire et de nutrition en situation d'urgence (voir section 2.3.2).
 - Des difficultés opérationnelles associées à des difficultés d'identification et à la dispersion des populations déplacées²⁴ (voir section 2.1.2).
 - Des tensions sociales entre populations locales et les populations déplacées attisées par le climat de terreur instauré par les violences, et une défiance des populations locales à l'égard de l'administration dans ces régions périphériques souvent marginalisées.

²³ Qui a officiellement adopté un Plan d'Urgence Gouvernemental le 17 Mars 2015

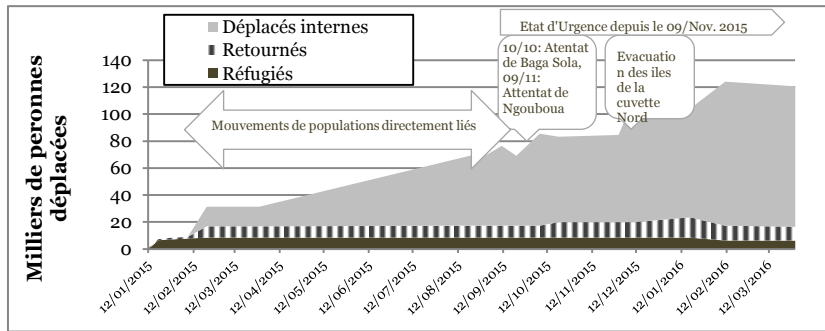
²⁴ en dehors des réfugiés au Cameroun

Figure 11: Aperçu de la crise du Bassin du Lac Tchad

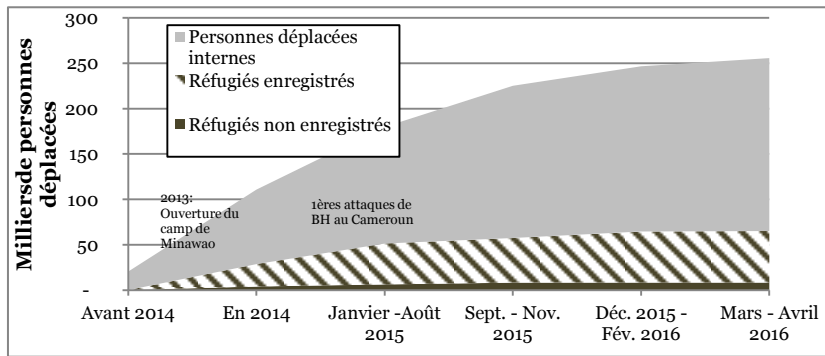
2.a Niger – Diffa.
Source : Bulletins OCHA



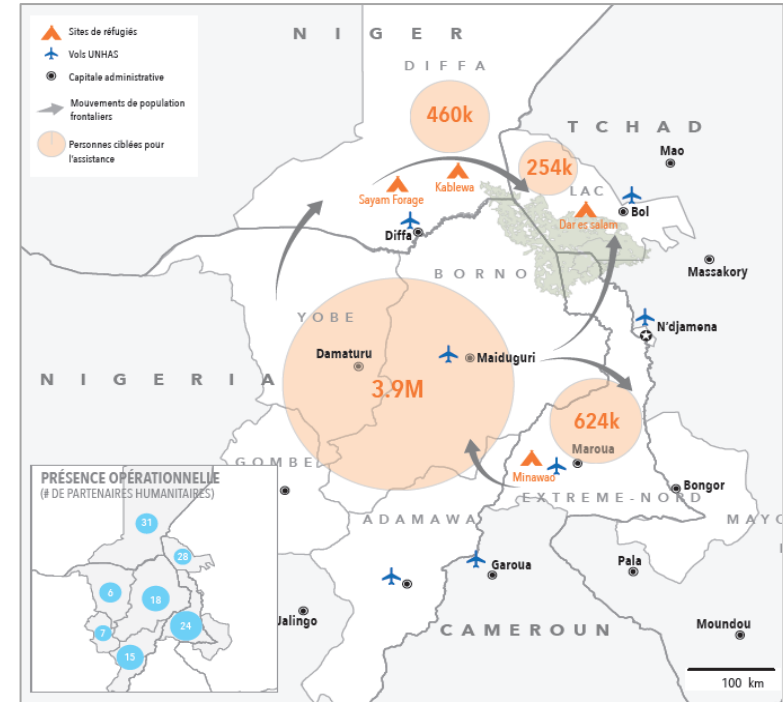
2.b Tchad – Région du Lac
Source : Bulletins OCHA



2.c Cameroun – E.Nord
Source : DTM IOM



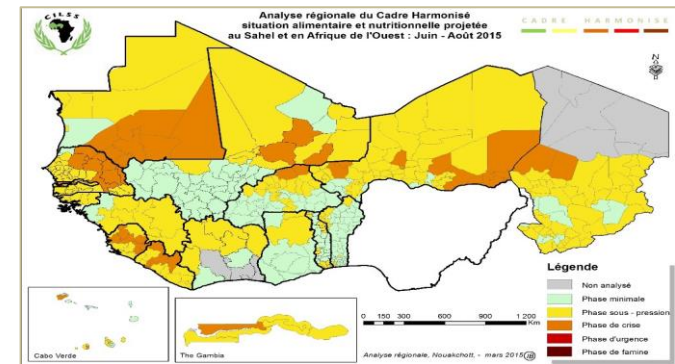
2.d
Cartographie régionale de la réponse à la crise en Mai 2016



Source : OCHA

2.f Résultats Cadre Harmonisé :
situation projetée Juillet-Aout 2015

Source : CILSS



1.3 Descriptif de l'Opération

56. L'EMOP 200777 a été développé à partir de Juillet 2014 à l'initiative du BR. Le projet initial visait à assister 280 000 bénéficiaires sur une période de 12 mois (Jan 2015-Déc 2015). Les groupes cibles prioritaires étaient les populations réfugiées en provenance du Nigéria (Tchad, Cameroun, Niger), les rapatriés (Niger), et les personnes déplacées dans leur propre pays (IDP, Cameroun). Dans les trois pays, une assistance aux populations hôtes ou résidentes dont la sécurité alimentaire avait été affectée par la crise était envisagée.
57. L'opération s'inscrivait dans l'Objectif Stratégique 1 du SRF 2014-2017, et en particulier dans les deux sous objectifs suivants :
- Stabiliser la situation nutritionnelle d'enfants affectés par la crise à l'aide de programmes de prévention robustes adaptés aux indicateurs nutritionnels et aux groupes affectés.
 - Garantir la satisfaction des besoins alimentaires des populations affectées par la crise avec des réponses adaptées aux contextes spécifiques, incluant des transferts alimentaires, des bons alimentaires et une assistance alimentaire conditionnelle encourageant la création d'actifs.
58. Les Figures 11 a. et b. présentent les différentes activités prévues dans chacun des pays concernés.
59. Depuis Janvier 2015, l'opération a connu 5 Révisions Budgétaires (RB), dont une Technique (RB1), permettant à l'opération de s'adapter progressivement à un contexte particulièrement volatile et à la disponibilité d'informations plus fiables. La RB5 n'est pas présentée car elle vient tout juste d'être acceptée et ne concerne pas la période évaluée.
60. **RB1 (février 2015)** : Révision liée à une augmentation des coûts de soutien direct (DSC) au Niger de 2,227.039 USD. Aucun changement sur la stratégie, les activités, le calendrier ou le nombre de bénéficiaires.
61. **RB2 (avril 2015)** : Augmentation du nombre de bénéficiaires, du tonnage et des montants pour les transferts monétaires et des coûts de l'opération (ODOC, DSC) à cause des changements programmatiques et des modalités de transfert, ainsi que pour l'amélioration des conditions sécuritaires et des opérations logistiques, et pour couvrir des nouveaux besoins en ressources humaines. Spécifiquement pour les pays :
- **Cameroun** : augmentation de la ration du BSFP, passage à l'échelle des sites TSFP.
 - **Tchad** : distribution de rations d'urgence (HEB) et des aliments de complément pour les enfants 6-59 mois pour les nouveaux réfugiés ; distribution de rations alimentaires au lieu de transferts monétaires, et le groupe cible du BSFP passe de 6-23 mois à 6-59 mois.
 - **Niger** : les activités prévues de VCA (vivres contre actifs) sont remplacées par des DGV.
62. **RB3 (août 2015)** : révision du nombre de bénéficiaires attendus en particulier au Niger (déplacés internes suite aux attaques de Diffa), et au Tchad (prise en compte des besoins de population indirectement affectées au Kanem et BEG –

Bar El Ghazal), et introduction de la composante développement de capacités en appui aux dispositifs nationaux.

- Transferts d'espèces : au Niger, la révision remplace la distribution de nourriture à la population en dehors des camps par des transferts monétaires en période post-récolte.
- Colis « Prêt-à-manger » : ce type de soutien existe déjà pour les nouveaux réfugiés arrivant au Cameroun et au Tchad. Compte tenu des soudains déplacements internes au Niger, la révision étale le modèle, fournissant HEB et ASPE (aliments de supplémentation prêts à l'emploi) sur les sites temporaires pendant les premiers jours de déplacements.

63. RB4 (octobre 2015) : extension de 12 mois de l'opération (jusqu'au 31 décembre 2016) et mise à jour du nombre de bénéficiaires suite à des nouvelles évaluations de besoins (EFSA²⁵, SMART, Cadre Harmonisé, PDM²⁶, mise à jour des listes de personnes déplacées...) et en ligne avec les HNO des trois pays. Sur le plan de la stratégie d'intervention, on note une volonté d'harmonisation stratégique entre les pays. Les modifications principales sont les suivantes :

- Introduction du ciblage des activités d'assistance alimentaire (hors réfugiés et nouveaux déplacés) sur des critères de vulnérabilité au Tchad et au Cameroun.
- Introduction des activités de transferts monétaires au Cameroun et extension au Tchad et au Niger (voir figure 11 c pour augmentation relative des transferts monétaires et de vivres à l'occasion de la RB4).
- Harmonisation des groupes cibles (désormais 6-23 mois pour tous les pays, et exclusion des Femmes enceintes et Allaitantes – FEFA) pour les activités de BSFP (Blanket Supplementary feeding)
- Introduction de l'alimentation scolaire d'urgence au Tchad et au Niger pour les populations déplacées.
- Amorce de transition vers des activités de redressement (Assistance alimentaire conditionnelle pour la création d'actifs réintroduite au Niger), et augmentation des efforts destinés au développement de capacités.

64. La RB4 s'accompagne de la mise en place d'un appui technique²⁷ à l'Agence Nationale de Gestion des Urgences (NEMA) au Nigéria, ainsi que d'un dispositif régional temporaire d'appui technique aux BP concernés par l'opération, basé à Njamena (*Pop-Up-Hub*).

²⁵ Emergency Food Security Assessment

²⁶ Post Distribution Monitoring

²⁷ Les activités menées au Nigéria ne font pas partie du champ de cette évaluation.

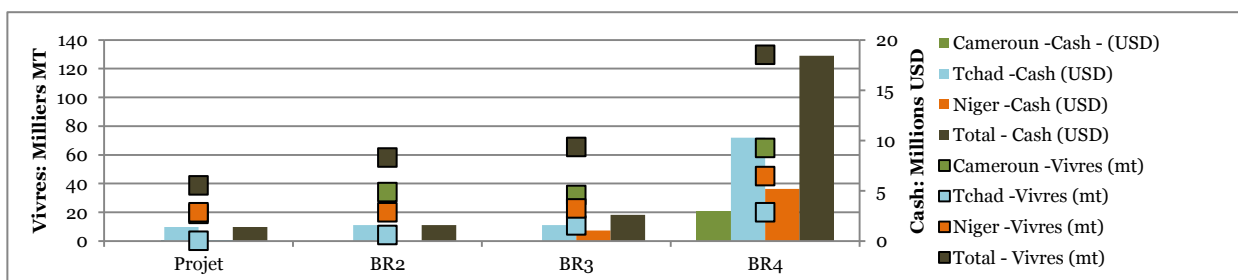
Figure 12 : Caractéristiques de l'EMOP 200777: Activités, bénéficiaires, modalités, ciblages: évolutions en 2015

a. Assistance Alimentaire		Projet Déc. 2014	RB2 Avril 2015	RB3 Août 2015	RB4 Oct. 2015
Niger	Réfugiés (en camp)	40 000	40 000	40 000 ²⁸	10 500
	Retournés	55 000			
	Déplacés internes (IDP)	-	90 000	120 000	110 000
	Population hôte	35 000			
	FFA (Pop. hôte)	-	-	-	20 000
	Réponse d'urgence			80 000	
	Contingence				50 000
	Alimentation scolaire d'urgence (IDP)				8 000
Total	130 000	130 000	240 000	198 500	
Cameroun	Réfugiés (en camp)	13 000 / 35 000 ²⁹	80 000	75 000	55 000
	Population locale (IDP, rapatriés, hôte)	30 000	100 000	100 000	93 000
	Pop. locale – en insécurité alimentaire	20 000		10 000	23 000
	Assistance saisonnière – population hôte	0	0	0	20 000
	Total	85 000	180 000	185 000	191 000
Tchad	Réfugiés	10 000 / 10 000 ¹⁷	15 000	15 000	5 500
	Population hôte	2 000			
	Population locale (IDP, rapatriés, hôte)		25 000	25 000	100 000
	Population indirectement affectée			140 000	65 000
	Alimentation scolaire d'urgence				7 500
	Total	12 000	40 000	180 000	178 000

b. Nutrition		Projet Déc. 2014		RB 2 Avril 2015		RB 3 Août 2015		RB 4 Oct. 2015		
Niger - BSF	Groupes cibles	6-59 m	FEFA	6-59 m	FEFA	6-59 m	FEFA	6-23 m	FEFA	
	Réfugiés (en camp)	8 000						1 050		
	Retournés	11 000	3 300							
	IDP	-		26 000	6 400	26 000	7 200	12 000		
	Host population	7 000	2 100							
	Assistance conditionnelle (hôtes)					16 000	4 800			
	Contingence								1 000	
	Total	26 000	5 400	26 000	6 400	42 000	12 000	14 050		
Cameroun	Groupes cibles	6-59 m	FEFA	6-59 m	FEFA	6-59 m	FEFA	6-23 m	FEFA	
	BSF	Réfugiés (en camp)	5 670	2 430	10 240	5 760	9 600	5 400	6 930	
		Pop. locale					43 460		88 161	
		Total	5 670	2 430	10 240	5 760	53 060	5 400	95 091	
	TSF	Réfugiés (en camp)	1 090	290						
		IDP	874	86	41 700	8 800	41 700	8 800	30 000	10 000
		(Pop. locale)	8 707	2 721						
	Total	10 071	3 097	41 700	8 800	41 700	8 800	30 000	10 000	
	Tchad - BSF	Groupes cibles	6-23 m	FEFA	6-59 m	FEFA	6-59 m	FEFA	6-23 m	FEFA
		Réfugiés (en camp)	1 000		2 250		2 250			
Pop. locale (IDP, rapatriés, hôtes)				3 750		3 750		26 100		
Total		1 000		6 000		6 000		26 100		

Note tableau (a) et (b) : en grisé les activités ciblées sur critère de vulnérabilité

c. Quantités de vivres et de cash envisagées pour les transferts



²⁸ Révision du nombre de réfugiés ciblés dans le camp sur le dernier semestre (septembre/décembre 2015) à hauteur de 7 000 personnes

²⁹ Ready-to-eat food / Food support

2. Résultats

2.1 Pertinence de l'Opération

2.1.1 Pertinence de l'opération vis à vis des besoins des populations cibles

65. Constat clé 1 : L'EMOP200777 apporte une réponse d'envergure et pertinente à une situation d'urgence ; sa conception s'est appuyée sur une analyse régulière de la situation en matière de sécurité alimentaire ; le programme a cherché à s'adapter aux évolutions rapides de la situation. Néanmoins, la qualité de l'information disponible sur le suivi des déplacements et l'analyse de la situation nutritionnelle ont été variables, fragilisant les fondations de certaines orientations stratégiques.

66. Le PAM, dans les trois pays concernés, a appuyé la conception et les révisions successives (5 RB) de l'EMOP : sur une série d'analyses³⁰ de la sécurité alimentaire dans les zones concernées (Enquêtes de vulnérabilité³¹, EFSA, études de marché au niveau national et au niveau régional, PDM et études *mVAM*³²), sur l'exploitation des données nutritionnelles disponibles (voir Figure 1), et sur les données de mouvement de populations mises à disposition par les institutions responsables, complétées par les informations des partenaires ou collectées lors de la réalisation de missions d'évaluation rapides inter-agences³³.

67. Au-delà des efforts d'analyse conduits par les 3 BP, les choix de stratégies programmatiques ont été influencés et soutenus par le RB³⁴. Plusieurs exemples peuvent être soulignés : (1) la recherche de convergence des stratégies programmatiques, notamment reflétée lors de la RB³⁵ ; (2) la coordination d'études conjointes, par exemple une étude régionale des marchés³⁶ visant notamment à mieux soutenir la pertinence des orientations ; (3) la conduite d'une étude prospective des impacts de la crise sur les moyens d'existence et les options de soutien à la phase de redressement (PAM, 2016).

68. Enfin, la mise en place d'une équipe opérationnelle au génère des perspectives intéressantes d'échanges d'information avec les trois pays voisins. Le partage d'information concernant la sécurité est déjà actif.

69. Malgré ces éléments, l'information disponible pour orienter les choix programmatiques du PAM souffre de certaines faiblesses. On peut souligner :

- Des difficultés, notamment pour le Niger et le Tchad à suivre les déplacements de populations dans un contexte combinant (1) dispersion et multiplicité des sites de regroupement et l'accueil de déplacés au sein de populations hôtes, (2) insécurité et difficultés logistiques, et (3) manque de

³⁰ L'Annexe 1 répertorie l'ensemble de l'information disponible et préférentiellement utilisée par le PAM pour concevoir l'opération et justifier les révisions budgétaires.

³¹ Au Niger, les études de la sécurité alimentaire sont menées sous le leadership du Système d'Alerte Précoce.

³² L'outil *mVAM* a été utilisé au Niger en 2015

³³ Ex : REACH, 2016 : Evaluation multisectorielle dans la région du Lac Tchad.

³⁴ Voir également section 2.1.3 pour aspects relevant de la stratégie opérationnelle.

³⁵ Par le ciblage du programme de BSFP sur les enfants de 6-24 mois, l'introduction de principe de ciblage de la DGV sur des critères de vulnérabilité, la généralisation du volet alimentation scolaire d'urgence aux 3 pays, l'adoption d'objectifs plus ambitieux en matière de recours aux transferts monétaires.

³⁶ PAM, 2016 : Lake Chad Basin Crisis Regional Market Assessment Preliminary Observations

capacité des institutions nationales en charge de ces fonctions et faiblesse de l'appui HCR/IOM.

- En dehors des enquêtes SMART 2014 et 2015, les autres données nutritionnelles (résultats et couverture des actions de dépistage lors de BSFP³⁷, tendances des admissions à la prise en charge et le profil des malnutris) sont peu analysées et/ou exploitées au cours de l'intervention. Compte tenu de difficultés récurrentes, amplifiées par le contexte sécuritaire, de mise en œuvre des protocoles nationaux de prise en charge de la malnutrition en milieu rural, un dépistage mensuel et régulier n'a pu être organisé que dans le camp de Minawao³⁸. Bien que cela ne relève pas uniquement de la responsabilité du PAM, l'impact de la crise et des déplacements sur la situation nutritionnelle des populations affectées ou sur les pratiques Alimentation du Nourrisson et du Jeune Enfant (ANJE) n'a pas été mesuré et ce manque d'analyse a pénalisé tous les acteurs de nutrition.
- Une implication inégale³⁹ par les BP dans la conduite d'analyse des impacts de la crise (insécurité, perturbation des marchés, déplacements de population, mesures de l'état d'urgence) sur les moyens d'existence, ou d'implication dans de telles études conduites par d'autres acteurs.

70. Constat clé 2 : Le choix début 2015 de privilégier les transferts de vivres aux transferts monétaires (TM) dans les trois pays apparaît justifié par les analyses de marché, et au Niger, par des expériences antérieures. L'introduction de TM en 2016 s'appuie sur des analyses de marchés actualisées. On note une certaine lenteur à l'introduction de TM alors que les premiers signes de leur faisabilité ont été mis en évidence dès mai 2015, ce qui, au-delà d'aspects opérationnels pose la question de flexibilité des procédures du PAM en matière de choix de modalités en situation d'urgence.

71. A la conception de l'opération, les BP Cameroun et Niger ont privilégié les transferts de vivres, tandis que le BP Tchad avait envisagé d'effectuer des transferts monétaires aux populations déplacées. Le choix du BP Cameroun était justifié par un environnement jugé défavorable, notamment en matière de capacités, tandis que le choix du Niger était justifié par des études de marchés et une expérience antérieure peu concluante notamment due à l'utilisation du Naira comme monnaie d'échange dans la région de Diffa. L'idée d'effectuer des transferts monétaires dans la région du Lac au Tchad a été rapidement abandonnée suite aux résultats d'études de marchés⁴⁰. L'usage des vivres au Tchad a du faire l'objet d'une révision budgétaire (RB2).
72. Les études de marchés conduites par la suite dans les trois pays ont suggéré qu'à partir de mi 2015, les conditions devenaient plus favorables à l'introduction de transferts monétaires. Ils ont été introduits dans l'opération au Niger lors de la RB3 (août 2015), puis étendus au Niger et au Tchad et introduits au Cameroun lors de la révision suivante (RB4 en octobre 2015 avec un passage à l'échelle progressif jusqu'en mai 2016). Pourtant, lors de l'évaluation (avril 2016), les distributions monétaires venaient de démarrer au Niger tandis qu'elles étaient planifiées pour mai au Tchad et au Cameroun. Les BP Tchad et Cameroun ont

³⁷ PDMs Pré et Post soudure 2015, Niger

³⁸ Rapport mensuel de distribution, Blanket, camp de Minawao

³⁹ Etude conduite en 2015 par la FAO au Niger sans implication du PAM, études conjointe FAO/PAM AU Cameroun,

⁴⁰ PAM, 2015 : Rapport sur la révision des marchés dans les régions du sahel ouest (Juin 2015) et perspectives sur le déroulement de la campagne agricole 2015/2016.

reçu un appui du Pop-up-Hub pour la réalisation des études de faisabilité. Il est à noter que ces études n'incluent pas de calcul de valeurs Alpha et Oméga⁴¹.

73. Le choix de modalités ont été opérés sur la base d'analyses de la situation. Néanmoins, on peut regretter la longueur du processus nécessaire au démarrage des transferts monétaires. Il aura fallu entre 7 et 9 mois entre le moment où la pertinence des transferts monétaires a été établie (mi 2015) et le démarrage de la mise en œuvre dans les 3 pays (de mars à mai 2016 selon les pays). Par ailleurs, au Tchad, la conception initiale prévoyait des transferts monétaires, et il a fallu une révision du document de projet pour qu'une modalité alternative (transferts de vivres) puisse être effectuée. Cette lourdeur et lenteur de la transition d'une modalité à l'autre illustre (1) un manque de préparation de certains bureaux (notamment Tchad et Cameroun) à l'usage de cette modalité dans les contextes spécifiques, et 2) une flexibilité limitée des procédures du PAM pour les choix de ses modalités et leur mise en application en situation d'urgence.
74. La problématique de l'usage du Naira comme monnaie d'échange commercial est une préoccupation réelle pour l'introduction de transferts monétaires réalisés en CFA (voir constat clé 25). Le Niger, s'appuyant sur son expérience antérieure de conduite de transferts monétaires dans la région de Diffa, a développé une approche pour prendre en compte les pertes liées au change et aux risques associées à ses fluctuations.
75. L'arrêt des transferts conditionnels (FFA) au Niger début 2015 se justifie pleinement par l'instabilité de la situation qui ne garantissait pas les conditions de faisabilité. La réintroduction des FFA en 2016 dans les zones les plus sécurisées apparaît également justifiée d'un point de vue stratégique, mais leur mise en œuvre ne repose pas sur une analyse approfondie des impacts de la crise sur les moyens d'existence.

76. **Constat clé 3 :** L'introduction du ciblage de l'assistance alimentaire aux populations résidentes, déplacées internes et rapatriées au Niger dès 2015 puis dans les deux autres pays en 2016 répond à plusieurs préoccupations :

- **équité** de la programmation entre populations déplacées et résidentes,
- **protection/do no harm** : atténuer/empêcher les tensions entre populations déplacées et populations résidentes associées à l'assistance,
- **alignement** progressif avec les procédures mises en place par les cadres nationaux de gestion et prévention des crises⁴²,
- **soutenabilité financière**, et perspective de transition : réduire les coûts de l'assistance afin d'anticiper la fatigue des donateurs⁴³ et d'éviter de créer les conditions d'un enkystement de la situation

77. Ces motivations sont pertinentes, mais ne reposent pas sur une analyse approfondie contextualisée et systématique de la situation de vulnérabilité de chaque groupe cible. Par ailleurs, les informations disponibles suggèrent des niveaux de vulnérabilité différents entre groupes, ce qui indique le besoin de suivre étroitement la pertinence de la stratégie adoptée dans le temps.

⁴¹ Le BP Niger a néanmoins effectué un calcul de coût-efficacité qui suggère un avantage des transferts monétaires par rapport aux vivres.

⁴² cas du Niger où le gouvernement a demandé à ce que les procédures d'assistance aux personnes déplacées convergent avec celles utilisées dans le cadre de l'assistance saisonnière aux personnes vulnérables.

⁴³ Qui semble déjà se concrétiser, les HNO 2016 étant pour le moment très mal financés.

78. En matière de ciblage géographique, le PAM a concentré ses efforts sur les zones les plus affectées par les déplacements de population et sur les zones indirectement affectées par la crise (Kanem et BEG au Tchad⁴⁴). Dans le cas du Niger et du Cameroun, la distribution géographique a fait l'objet d'une coordination avec les autres acteurs majeurs intervenant dans les secteurs de l'assistance alimentaire (CICR⁴⁵ et Gouvernement au Niger, CICR au Cameroun)⁴⁶. La couverture de certaines zones a été retardée⁴⁷ ou réduite pour des questions de sécurité.
79. Les critères de ciblage individuels (et les méthodologies d'identification des ménages bénéficiaires) varient d'un pays à l'autre. Le Cameroun et le Tchad ont adopté un ciblage statutaire (réfugiés, déplacés internes, rapatriés) ; le Cameroun vise également des populations hôtes (ciblées sur critère de vulnérabilité) dès la conception initiale de l'opération. Au Tchad, l'assistance saisonnière (réalisée en sept.-déc. 2015) aux populations résidentes vulnérables du Lac et aux populations affectées par la crise dans les régions du Kanem et du BEG a utilisé des critères de vulnérabilité (méthode HEA⁴⁸) pour cibler ses bénéficiaires.
80. Au Niger, le BP a fait évoluer sa stratégie de ciblage au cours de l'année 2015. Après avoir opté pour un ciblage basé sur le statut, durant les premiers mois de l'année 2015, le PAM a introduit, en juin 2015, un ciblage basé sur la vulnérabilité des populations résidentes, les rapatriées et « anciennement » déplacées (en dehors des réfugiés accueillis dans des camps et les personnes nouvellement déplacées, toujours ciblées sur le statut). En effet, les mouvements de population répétés⁴⁹ et la proximité culturelle entre les populations de part et d'autres de la frontière ont généré des difficultés dans l'identification des populations déplacées par les services en charge du suivi des mouvements, et des difficultés d'identification des personnes selon leur statut par les acteurs opérationnels. Ces deux constats, mais aussi l'utilisation du PRRO à partir de juin pour assister les populations résidentes vulnérables dans le cadre du Plan de Soutien National 2015, a conduit le PAM à revoir ses critères de ciblage. A partir de juin 2015, et pour les 4 mois de soudure, le ciblage géographique (ménages à cibler par commune) devient donc une combinaison ces critères du PRRO et de ceux de l'EMOP. Il s'appuie sur les résultats de du Cadre Harmonisé 2015 et sur les données de recensement des populations déplacées (DREC)⁵⁰. Pendant la soudure 2015, les populations pauvres et très pauvres ont été ciblées. En post soudure, cette stratégie de ciblage des populations résidentes, les rapatriées et « anciennement » déplacées sur critère de vulnérabilité a été maintenue mais seuls les ménages très pauvres ont continué à recevoir de l'assistance alimentaire. Pour la mise en œuvre de cette stratégie de ciblage, deux méthodes différentes sont adoptées selon les zones : la méthode HEA est utilisée dans les zones « stables », et la méthode HEA « light »⁵¹ dans les zones les moins sécurisée.

⁴⁴ Au sein de ces régions, le ciblage géographique a été contraint par les priorités opérationnelles des ONGs et par la sécurité

⁴⁵ Comité International de la Croix Rouge

⁴⁶ Voir 2.1.2 pour plus de détails

⁴⁷ Accès fermé à la cuvette nord du lac au Tchad après la vague de déplacement internes de nov-déc 2015, difficultés d'accès dans le Logone et Chari au Cameroun, difficultés d'accès au bord de la frontière Nigérienne au Niger et dans les communes de l'est.

⁴⁸ Household Economy Analysis

⁴⁹ Déplacements secondaires au Niger, pendulaires entre Niger et Nigéria, préventifs...

⁵⁰ Note méthodologique sur l'estimation des populations vulnérables dans la région de Diffa, Avril 2015

⁵¹ Catégorisation des ménages selon des classes de pauvreté sans processus approfondi d'identification communautaire et d'implication communautaire dans la définition locale de chacune de ces catégories comme préconisé par la méthode HEA.

81. Cette stratégie⁵², compte tenu des difficultés d'identification des populations selon leur statut, apparaît cohérente. Elle a été adoptée par le Tchad et Le Cameroun à partir de 2016 pour l'assistance aux populations hors camp. Néanmoins, les données disponibles dans les différents pays suggèrent que la vulnérabilité des populations déplacées demeure – en moyenne – plus élevée que celles des populations résidentes ou hôtes⁵³. Les hypothèses qui sous-tendent l'application de critères de vulnérabilité aux populations déplacées et l'inclusion de populations résidentes hors soudure demandent ainsi à être suivies.

82. Le BSFP étant couplé à l'assistance alimentaire, il cible les ménages identifiés sur la base de critères de vulnérabilité à l'insécurité alimentaire. Ceci répond à une volonté de maximiser l'impact nutritionnel de l'intervention du PAM⁵⁴. Néanmoins, des estimations du nombre et de la proportion d'enfants à risque exclus du BSFP par l'adoption de cette stratégie ne sont pas documentées.

Constat clé 4 : L'inclusion du BSFP à l'EMOP en complément du programme TSFP (PRRO) apparaît justifiée et pertinente dans les contextes opérationnels concernés. Le choix des groupes cibles (initialement 6-59 mois et FEFA dans certains pays) a connu des évolutions, aboutissant dans les 3 pays à un focus sur le groupe prioritaire 6-23 mois en 2016. Cette stratégie est discutable notamment pour les zones les plus à risque en l'absence de données et d'analyse nutritionnelles réactualisées.

83. L'inclusion du BSFP à l'EMOP en complément du programme TSFP est pertinente et adaptée à la situation. Cependant, l'envergure du BSFP apparaît limitée dans les 3 pays :

- Au Cameroun, la stratégie 2015 a été circonscrite au camp de Minawao jusqu'à la RB3. La couverture de zone hors camps n'a été envisagée qu'après août 2015, les résultats du dépistage SASNIM⁵⁵ dans les 13 districts du Nord les plus affectés. La mise en œuvre (voir 2.2.1) de cette stratégie n'a été que partielle en 2015.
- Au Tchad, la stratégie adoptée pour les activités de supplémentation généralisée a progressivement évolué au fil de l'année 2015 avec un ciblage focalisé dans un premier temps sur les enfants 6-23 mois des réfugiés, puis qui s'est étendu aux enfants 6-59 mois des populations réfugiées et déplacées, pour de nouveau se focaliser sur la tranche d'âge 6-23 mois en 2016 avec l'application et la mise à l'échelle de critères de ciblage priorisant les ménages les plus vulnérables et incluant les populations hôtes. Malgré la présence de nombreux facteurs aggravants et la sévérité de la situation⁵⁶, les FEFA n'ont pas été incluses.
- Au Niger, en l'absence d'analyse nutritionnelle fiable et réactualisée⁵⁷ ainsi que d'une prise en charge de la MAM et de la MAS inégale dans la région et ce

⁵² de ciblage des populations résidentes, les rapatriées et « anciennement » déplacées sur critère de vulnérabilité

⁵³ PDM1, Niger : PDM : « 60% des déplacés ont l'assistance alimentaire comme 1ère source de revenus alors que celle de la population hôte provient de la vente de produits agricoles ». PDM2 : 20% des ménages déplacés interrogés ont adopté une stratégie de survie dans les 30 jours précédant l'enquête contre 9% des résidents. EFSA Cameroun 2015 : 18% des IDP en situation d'insécurité alimentaire sévère contre 5% des personnes résidentes.

⁵⁴ Langendorf C, et al. (2014) Preventing Acute Malnutrition among Young Children in Crises: A Prospective Intervention Study in Niger. PLoS Med 11(9): e1001714. doi:10.1371/journal.pmed.1001714

⁵⁵ Données de dépistage massif en juillet 2015 lors de la Semaine d'Action de la Santé et de la Nutrition Infantile et Maternelle (SASNIM) dans 13 districts de santé prioritaires,

⁵⁶ Données de dépistage nutritionnel effectué à l'aide des MUAC sur les sites de déplacements (enfants de 6 à 59 mois), Aide-Mémoire Tchad, p.10.

⁵⁷ SMART 2015 non validée pour des raisons méthodologiques et absence de dépistage représentatif, le dernier datant de l'EFSA en Nov 2014.

juste avant la période de soudure⁵⁸, le BSFP est devenu « ciblé » dès mai 2016 et s'est concentré sur les enfants 6-59 mois et aux FEFA des ménages les plus vulnérables. Après la RB4, le BSFP s'est concentré sur les enfants de 6-23 mois dans les ménages ciblés.

84. Cette stratégie de concentration des ressources sur les enfants 6-23 mois est justifiée : (1) pour améliorer la couverture de l'intervention sur ce groupe à risque, (2) par un objectif d'harmonisation régionale entre les 3 pays. Cependant, les changements en matière de ciblage semblent prématurés et insuffisamment documentés par des analyses des contextes dans lesquels ils sont opérés⁵⁹, notamment pour les zones les plus à risque. De plus, ils ont rendu le ciblage peu lisible auprès des communautés et des partenaires et ont été critiqués par plusieurs acteurs dans le secteur de la nutrition et certains donateurs interrogés. En excluant les FEFA, le BSFP n'assure plus la couverture complète de la lucarne des 1000 premiers jours.

85. La prise en charge de la MAM, assurée par le PRRO dans 2 des 3 pays (Tchad et Niger), n'a pas connu de modifications majeures de mise en œuvre, ni obtenu de ressources supplémentaires importantes lors de cette réponse à l'urgence pendant 2015. En revanche, au Cameroun, l'EMOP a permis de revitaliser à partir d'avril 2015 une prise en charge quasi inexistante avant la crise. Bien qu'au Niger et au Tchad toutes les structures de santé soient normalement couvertes par le TSFP (couverture géographique dépendante de la couverture du système sanitaire), il est fort probable que la couverture réelle des programmes de traitement soit restée faible⁶⁰, bien en deçà des standards SPHERE dans les 3 pays : des ruptures d'intrants nutritionnels ont été reportées suite à des difficultés d'approvisionnement et un accès sécuritaire incertain au Cameroun; de nombreux centres de santé ont été fermés au Niger⁶¹ et au Tchad à la suite d'attaques ou de déplacements préventifs ; le nombre de partenaires identifiés pour soutenir la prise en charge a été limité dans les 3 pays et certains centres de santé ont reporté un manque de personnel voire une absence totale de personnel de santé. La faiblesse de la couverture est également soulignée dans la nouvelle stratégie nutritionnelle du PAM.

2.1.2 Cohérence et complémentarité

Constat clé 5 : Le PAM entretient de bonnes relations avec les dispositifs nationaux de gestion de la crise associée à l'insécurité dans le bassin du Lac Tchad. Les priorités des Etats sont orientées vers la gestion de la sécurité, les acteurs internationaux étant sollicités pour la gestion de l'assistance humanitaire. Des positions conjointes entre agences mais variables d'un pays à l'autre ont été adoptés vis à vis des déplacements forcés. Cela illustre la difficulté à trouver, dans un tel contexte, le point d'équilibre

⁵⁸ Aide-mémoire Niger, section Complémentarité et synergies envisagées avec les programmes du PAM intervenant auprès des populations résidentes dans les régions d'accueil

⁵⁹ Faiblesse de l'analyse et du suivi de la situation nutritionnelle dans les 3 pays. Voir sections *Objectifs et dimensionnement* repose sur une analyse des besoins régulièrement mis à jour des aides mémoires Niger, Cameroun et Tchad.

⁶⁰ Des enquêtes de couverture du TSFP ont été réalisées en 2014 et 2015 sur d'autres régions du Niger et du Tchad, avec des résultats inquiétants : Enquête SQUEAC Maradi, Niger oct.-nov. 2015, MSP-PAM (DS de Djiradoua 21,5% ; DS de Guidam Amoumoune 15,5% ; DS de Mayahi 16%) ; Évaluation de la couverture du Programme de supplémentation alimentaire ciblée, Niger, déc. 2014 - jan. 2015, PAM-VALID (Région pilote Zinder 18,6%) ; Évaluation de la couverture du Programme de supplémentation alimentaire ciblé - Tchad, déc. 2014 - janvier 2015, PAM-VALID (Régions pilotes Batha 9,7% ; Bahr el Gazal 2,44% ; Kanem 26,7%)

⁶¹ Au Niger de nombreux CSI fermés à la suite des attaques du début de l'année et l'accès aux CSI de Nguigmi et Bosso par le partenaire du PAM Save the Children a continué à être très irrégulier (*Aide-mémoire Niger, section Complémentarité et synergies envisagées avec les programmes du PAM intervenant auprès des populations résidentes dans les régions d'accueil*).

entre respect du principe de la souveraineté des Etats et la promotion des droits humains internationalement reconnus.

86. Dans les trois pays, la qualité de la relation entre le PAM et les administrations territoriales et techniques sont bonnes et le rôle du PAM est souligné comme déterminant par l'ensemble des personnes interrogées. Comme souligné dans la section 1.2.3, la réponse du PAM s'inscrit dans un contexte institutionnel national assez différent d'un pays à l'autre. Alors que les dispositifs nationaux de gestion de l'assistance au Tchad et au Cameroun sont assez faibles, le DNPGCCA exerce un leadership affirmé au Niger, renforcé à Diffa par la mise en place d'un dispositif de coordination régional spécial sous l'égide du Gouverneur et recevant l'appui de la Cellule de Coordination Humanitaire (CCH). Dans ces trois contextes différents, le PAM a su adopter une position adaptée. Il a exercé un leadership sectoriel fort au Cameroun et au Tchad⁶², tout en s'efforçant de référer de son action à l'administration territoriale. Au Niger, il a su inscrire son action en appui au dispositif National tout en s'efforçant de combler les déficits de coordination sectorielle, notamment au niveau de la région de Diffa. La mise en place⁶³ de bulletin de suivi de la sécurité alimentaire, appuyé par le PAM mais diffusés sous l'égide du DNPGCCA a été appréciée du gouvernement et des acteurs du secteur.

87. Un facteur déterminant des relations entre le PAM et l'administration concerne la gestion sécuritaire de la crise par les Etats et leur implication dans une opération régionale contre le groupe BH, fortement soutenue par la communauté internationale, et accentué par la tenue d'élections présidentielles au Tchad et au Niger en 2016. Cette intervention militaire, s'est accompagnée de mesures d'états d'urgence au Niger et au Tchad dont les conséquences sur la situation humanitaires sont mal documentées⁶⁴. Au Niger et au Tchad, les interventions militaires ont conduit à des déplacements parfois très importants de populations. Dans un tel contexte, souffrant également d'une coordination intersectorielle faible et parfois multipolaire (para 93), il s'avère difficile pour les acteurs humanitaires de prendre des positions lisibles vis à vis de l'ensemble des principes qui guident leur action⁶⁵. Le 4^{ème} Principe Humanitaire adopté par le PAM (*Respect: Le PAM respectera les coutumes et traditions locales, ainsi que la souveraineté de l'État où il intervient, en faisant prévaloir les droits humains internationalement reconnus.*⁶⁶), illustre la complexité de trouver une position équilibrée dans un tel contexte.

Constat clé 6 : Le PAM s'est appuyé sur les PRRO et a recherché une bonne complémentarité entre l'EMOP et les PRRO dans les régions concernées par la crise. Néanmoins, l'imbrication des deux instruments a parfois créé une certaine confusion, sinon quelques incohérences. Le maintien de la prise en charge de la MAM sous les PRRO (Niger et Tchad) s'est avéré être une stratégie limitée par le manque de ressources additionnelles disponibles pour soutenir les programmes réguliers.

⁶² Du moins dans la région du Lac, le Kanem et le BEG n'ont pas été visités par la mission d'évaluation

⁶³ Avec l'appui du Global Food Security Cluster

⁶⁴ Seules quelques organisations de défense des droits humains sont mobilisées sur ces thématiques, par exemple Alternatives Espace Citoyen rencontré au Niger

⁶⁵ Demande, rejetée par l'Etat Nigérien, des acteurs auprès du Niger d'être informés des opérations à venir pour anticiper les besoins d'assistance, pendant que les acteurs au Tchad refusaient de s'engager auprès de l'état Tchadien à assister les populations que l'armée s'apprêtait à évacuer des îles, cherchant à éviter le risque d'instrumentalisation de l'aide et cherchant à rappeler l'Etat Tchadien à ses obligations d'assistance aux population déplacées.

⁶⁶ PAM, 2014, Principes Humanitaires

88. Dans les trois pays, les zones concernées par l'EMOP étaient préalablement ciblées par les PRRO des différents BP. Les recherches de complémentarité entre les deux opérations ont pris des formes différentes d'un pays à l'autre.
89. **Au Cameroun**, l'alimentation scolaire est restée sur le Programme Pays (PP), y compris en 2016. Par contre, le PAM a cherché à développer une complémentarité géographique entre l'EMOP et le PRRO dès 2015.
90. **Au Tchad**, la recherche de complémentarité entre les deux opérations a été ajustée avec l'évolution de la situation. Dans un premier temps l'EMOP devait se concentrer sur les besoins d'assistance des populations réfugiées et rapatriées dans la Région du Lac (assistance alimentaire et BSFP), tandis que les activités de TSFP devaient être assurées par le PRRO. Jusqu'en juin 2015 cette stratégie n'a pu être concrétisée faute de ressources disponibles sur l'EMOP et l'ensemble des activités a été conduite sur le PRRO, avec un niveau d'activité très faible du TSFP jusqu'en Juin. En septembre 2015, l'EMOP a étendu son rayon d'action en couvrant les besoins d'assistance alimentaire au Kanem et BEG⁶⁷, alors que le BSFP couplé y était assuré par le PRRO. Après la RB4, des activités d'alimentation scolaire d'urgence ont été introduites dans l'EMOP⁶⁸ dans la région du Lac, tandis que des activités de FFA y étaient initiées sous le PRRO. En somme, le PRRO a été crucial pour initier la réponse du PAM au Lac, mais la complexité de l'imbrication des deux opérations et une gestion peu stratégique de leur complémentarité a rendu la stratégie du PAM peu lisible, conduisant parfois à des complications opérationnelles (assistance alimentaire et BSFP couplées, mais conduites sous deux opérations différentes pour l'assistance saisonnière au Lac, Kanem et BEG). En 2016, une recherche de complémentarité géographique plus claire a été initiée.
91. **Au Niger**, le contexte est différent car l'ensemble de la réponse à la crise, alors déjà bien installée, avait été assuré par le PRRO en 2014. Par ailleurs, le PRRO s'inscrit dans une stratégie de convergence géographique au niveau communal, ce qui implique que certaines activités (notamment FFA et alimentation scolaire ne sont conduites que dans certaines localités). Depuis l'introduction de l'EMOP, la recherche de complémentarité avec le PRRO a évolué, tout en s'inscrivant dans une stratégie claire. Le TSFP, qui fait l'objet d'un partenariat avec la DRSP, est resté sous le PRRO. En 2015, l'assistance alimentaire aux personnes résidentes et anciennement déplacées, et le BSFP associé ont été transférés au PRRO pendant la période de soudure (juin à sept). Cette transition a été associée à l'introduction d'un ciblage sur critères de vulnérabilité (voir section 2.1.1), mais aussi à des modifications de rations⁶⁹. Si le principe du ciblage a été conservé en post soudure (en ne ciblant plus que les très pauvres), l'aller et retour en matière de ration a créé une certaine confusion⁷⁰. Il est à noter que l'EMOP a continué à assister les réfugiés et personnes nouvellement déplacées pendant la soudure. En 2016, en dehors du TSFP, une séparation géographique a été opérée entre les deux opérations, et les FFA et l'alimentation scolaire ont été introduits dans l'EMOP.

⁶⁷ Alors qu'une composante assistance saisonnière existe dans le PRRO

⁶⁸ Celles-ci sont par ailleurs menées au Tchad sous un programme DEV

⁶⁹ Rations distribuées à chaque ménage pour le PRRO contre rations groupées pour l'EMOP, et modifications de la composition entre EMOP et PRRO.

⁷⁰ Voir Aide-Mémoire Niger, section 2.2.1.1. Atteinte des groupes cibles

Constat clé 7 : Dans un contexte de faiblesse opérationnelle d'une majorité des acteurs humanitaires, le PAM a joué un rôle de leader sectoriel affirmé dans le domaine de la sécurité alimentaire et a joué un rôle actif dans les groupes sectoriels nutrition. Par ailleurs, les mécanismes de coordination intersectoriels ont souffert d'un manque de clarté dans le leadership. La réflexion stratégique pour la phase de redressement manque de leadership et de coordination intersectorielle.

92. L'action du PAM dans les 3 pays s'intègre bien dans les Plans de Réponse Stratégiques (PRS) adoptés par les gouvernements et Agences du SNU (Système des Nations Unies) en 2015 et 2016. Par ailleurs, la stratégie et l'action du PAM sont inscrites dans les Plans d'Intervention Régionaux pour les Réfugiés élaborés sous la coordination du HCR pour les années 2015 et 2016.

93. Cet alignement stratégique de l'action du PAM avec ses partenaires du SNU ne doit pas masquer les difficultés de coordination inter-agences. Au-delà de certaines exceptions⁷¹, la qualité de la coordination inter-agences et intersectorielle a été réduite dans les 3 pays. Plusieurs facteurs expliquent ce déficit :

- Une certaine confusion dans le leadership entre le HCR et OCHA (Office for the Coordination of Humanitarian Affairs), s'expliquant notamment par le basculement d'une crise marquée par la prédominance de la problématique réfugiés/rapatriés, vers une crise dominée par une problématique de déplacements internes⁷².
- Une faiblesse du dispositif opérationnel des agences (UN et ONGs), freinant la mise en place de mécanismes de coordination décentralisés, alors que les mécanismes centraux ne pouvaient pas focaliser leur attention sur cette crise. Le profil peu « humanitaire » des personnels et les difficultés d'accès associées à la situation sécuritaire ont retardé les ajustements nécessaires.
- Les difficultés d'identification et de suivi des populations déplacées pour lesquels l'appui aux services nationaux est confié à certaines agences, ont contribué à générer des tensions entre agences⁷³.

94. Alors que⁷⁴, Les réflexions stratégiques concertées entre les agences ont été amorcées⁷⁵, mais n'ont pas anticipé des financements pour la phase de redressement qui se mettent en place. Au niveau sectoriel, les analyses des impacts de la crise sur les moyens d'existences sont limitées (para 69).

95. Concernant la sécurité alimentaire, la coordination sectorielle a été beaucoup plus efficace. Les trois contextes sont très différents⁷⁶. Néanmoins, le rôle moteur du PAM dans la coordination sectorielle a été souligné dans les trois pays. Le leadership sectoriel du PAM a pris une dimension particulièrement importante au Niger où les enjeux étaient plus significatifs en 2015 du fait de la multiplicité des

⁷¹ Bonne coordination opérationnelles entre agences au niveau du camp de Minawao, conduite de missions conjointes au Tchad (inter agence et REACH), conduite d'études conjointes FAO/PAM au Cameroun, formulation de projets conjoints (UNICEF-PAM-FAO) pour financements par la DUE (qui impose ce type de partenariat) au Tchad.

⁷² Au Tchad, tenue de deux forum de coordination parallèle dans la région du Lac, l'un coordonné par OCHA, l'autre par le HCR.

⁷³ Une mission inter agence en provenance de Genève a dû être mobilisée pour faciliter la recherche d'un compromis entre les acteurs opérationnels qui souhaitaient pouvoir démarrer l'assistance sur la base de listes provisoires et IOM qui souhaitait pouvoir terminer le processus d'enregistrement des déplacés avant que l'assistance ne soit apportée.

⁷⁴ EU, AFD.

⁷⁵ Ex, au Tchad, l'initiative amorcée par la FAO/UNICEF/PAM ayant conduit à l'élaboration d'une note de positionnement stratégique des NU au Lac « Travailler Ensemble de manière Synergique pour contribuer à la Réduction des Vulnérabilités et au Développement Durable ».

⁷⁶ Par exemple au Niger : multiples acteurs dans la région de Diffa, présence de plusieurs pipelines, et besoin de coordination avec le gouvernement ; tandis qu'au Tchad : un seul pipeline en 2015 et quasi absence de réponse nationale.

acteurs et de l'importance de la réponse nationale. Au Niger et au Cameroun, La coordination opérationnelle entre le PAM et le CICR, a permis d'assurer une couverture et une complémentarité géographique satisfaisantes et ce, malgré les différences d'approche et de ration.

Encadré 1 : Leadership sectoriel du PAM au Niger

Sur Diffa, les réunions du Groupe technique Sécurité alimentaire, organisés avec l'appui du PAM, ont permis de traiter localement des questions de coordination géographique dès le mois d'avril 2015. A Niamey, le PAM a rapidement attiré l'attention des principaux donateurs sur la nécessité d'une bonne coordination géographique et stratégique des interventions d'assistance alimentaire dans la région de Diffa. En dehors des actions conduites par la CCH et la CCA, les 3 principaux pipelines pour l'assistance alimentaire au niveau de Diffa (PAM, CICR et ONG financées par *Food For Peace*) se sont efforcés de maintenir une bonne communication au niveau de Niamey sur les aspects stratégiques et opérationnels. Le rôle moteur du PAM pour favoriser cette coordination a été saluée et par les autres acteurs opérationnels rencontrés, et par les donateurs interrogés. Sur Diffa, les réunions du Groupe technique Sécurité alimentaire, organisés avec l'appui du PAM, ont permis de traiter localement des questions de coordination géographique dès le mois d'avril 2015. A Niamey, le PAM a rapidement attiré l'attention des principaux donateurs sur la nécessité d'une bonne coordination géographique et stratégique des interventions d'assistance alimentaire dans la région de Diffa. En dehors des actions conduites par la CCH et la CCA, les 3 principaux pipelines pour l'assistance alimentaire au niveau de Diffa (PAM, CICR et ONG financées par *Food For Peace*) se sont efforcés de maintenir une bonne communication au niveau de Niamey sur les aspects stratégiques et opérationnels. Le rôle moteur du PAM pour favoriser cette coordination a été saluée et par les autres acteurs opérationnels rencontrés, et par les donateurs interrogés.

2.1.3 Alignement avec les politiques du PAM

Constat clé 8: L'EMOP est positionnée au cœur du mandat du PAM. L'adoption d'un instrument puis d'une stratégie régionale visant à offrir une réponse équitable et harmonisée est cohérente compte tenu de la nature transfrontalière de la crise, de difficultés opérationnelles rencontrées et des enjeux de partage de l'information. Cette approche est saluée par de nombreux partenaires.

96. L'EMOP s'inscrit pleinement dans l'Objectif Stratégique 1 du PAM : « sauver des vies et préserver les moyens d'existence dans les situation d'urgence ». L'un des témoins essentiel de cette concordance correspond à l'adoption d'une stratégie de ciblage « large », notamment auprès des populations déplacées (quel que soit leur statut), conformément à la stratégie du PAM en Urgence (*Targeting in Emergencies*, 2006). Les autres aspects de concordance avec les politiques techniques⁷⁷ du PAM sont discutés sous les constats 1, 2, 3, 5, 7, 9 et 10.

97. Sur le plan de la stratégie opérationnelle, le fait majeur est l'adoption d'une approche régionale pour la conduite de cette opération. Cette approche a été initiée et portée par le BR dès la mi-2014. Elle s'est appuyée sur la conduite d'une série de réflexions prospectives⁷⁸ régionales et sur les conséquences humanitaires de la situation sécuritaire au Nigéria. La préoccupation du BR était de garantir la mise en place d'une réponse cohérente et équitable aux populations affectées par la crise dans les différents pays. Cette préoccupation a été réaffirmée fin 2015 avec la volonté de renforcer l'harmonisation de la réponse entre les différents BP impliqués⁷⁹. L'introduction du Pop-Up-Hub, voulue par le RB, avait pour objectif

⁷⁷ Nutrition, Principes Humanitaires, Stratégie du PAM pour l'aide alimentaire et moyen d'existence en situation d'urgence, Cash and Vouchers

⁷⁸ Ex : PAM, 2015 : Connecting the dots: the crisis dynamics in West & Central Africa, and implications for WFP.

⁷⁹ Traduite par exemple par une plus grande harmonisation de la réponse nutritionnelle entre pays, et par l'introduction du ciblage sur base de vulnérabilité au Cameroun et au Tchad.

d'accompagner ces efforts d'harmonisation et d'encourager des échanges entre BP (voir section 2.3.1.3). L'EMOP a intégré, après la RB4, un volet d'assistance technique à la NEMA (*National Emergency Management Agency*), qui outre la possibilité de renforcer l'assistance apportée aux populations affectées par la crise au Nigéria, offre des opportunités de coordination et de partage d'information avec les pays voisins.

98. L'approche régionale du PAM est cohérente avec celles adoptées par d'autres acteurs (HCR, ECHO), et est saluée par les donateurs interrogés, dont certains déclarent qu'elle facilite leur arbitrage entre pays et les encourage à, eux aussi, adopter une approche régionale plus marquée.

Constat clé 9 : L'attention accordée aux enjeux associés aux problématiques de redevabilité envers les populations affectées, de protection, et de genre/besoins spécifiques, est en deçà des exigences des politiques du PAM.

99. L'analyse des résultats de l'opération révèle des insuffisances en matière de traitement des enjeux transversaux en situation d'urgence. Par exemple, malgré un marqueur genre 2a attribué au projet, le système de suivi ne permet pas de corriger les imprécisions dans l'appréciation du genre des bénéficiaires au moment de la conception (voir para 109) ; le traitement des questions de sécurité essentiellement focalisé sur le personnel humanitaire, et très peu sur les bénéficiaires (para 122 et 75) ; les PDM révèlent des défauts d'information des bénéficiaires assez largement répandus (para 119) ; aucun système de gestion des plaintes n'est réellement opérationnel (para 68).

100. Bien qu'ils partagent souvent ces constats, les BP sont assez démunis pour traiter ces questions qui ne constituent pas des objectifs prioritaires pour le Pop-Up-Hub⁸⁰, ce qui témoigne de la priorité toute relative qui leur est accordée.

Constat clé 10 : L'adoption d'une nouvelle stratégie nutritionnelle, pilotée en 2016 au N-E du Cameroun, est intéressante dans un contexte de crise et où la couverture des TSFP est deçà des standards SPHERE. Cependant, des interrogations subsistent quant aux conditions de son suivi et de sa documentation.

101. L'évolution de la stratégie nutritionnelle du PAM dans la région de l'Extrême Nord Cameroun en 2016 est une initiative innovante et bienvenue qui part du constat de la très faible efficacité des programmes de prise en charge de la MAM dans sa forme actuelle. Cette faiblesse émane de la combinaison de deux facteurs principaux qui ont pu être observés en 2015 sur l'EMOP, à savoir une faible couverture⁸¹ et une efficacité de traitement relative fortement dépendante de l'approvisionnement en intrants nutritionnels, de la présence de personnel médical formé⁸² et de l'appui d'un partenaire. Cette nouvelle stratégie⁸³ pilotée en 2016 cherche à mettre davantage l'accent sur la prévention⁸⁴ afin de prévenir à la fois une détérioration de la malnutrition aiguë et le retard de croissance et consistera en (1) un désengagement progressif de la prise en charge de la MAM comme faite auparavant, (2) une activité BSFP couplée à la DGV pour 95,000 enfants, (3) une utilisation des mécanismes de distribution du PAM pour fournir

⁸⁰ Pop-up-Hub Work plan Lake Chad Crisis, 20.02.2016

⁸¹ Enquête SQUEAC Maradi, Niger Oct- Nov 2015 ; Évaluation de la couverture du Programme de supplémentation alimentaire ciblée, Zinder, VALID, Dec 2014- Jan 2015.

⁸² HNO Cameroun 2015

⁸³ 2016 Wfp nutrition's response in Cameroon and Summary of the New Nutrition Response strategy for the Nigerian and CAR crisis EMOP 200777 and 200799 in Cameroon

⁸⁴ Lancet Series 2008 et 2013

le paquet d'interventions complémentaires, et (4) un renforcement du système de suivi et évaluation pour mesurer les résultats.

102. Cette stratégie innovante qui est en phase de lancement a le mérite de tester une nouvelle approche dans un contexte où les indicateurs nutritionnels sont au rouge. Des interrogations subsistent néanmoins quant à l'opérationnalisation, et le suivi de cette approche au vu des contraintes observées au Cameroun par l'équipe d'évaluation. L'accès direct au terrain reste incertain en raison de la volatilité de la situation sécuritaire ; l'expertise nutritionnelle de certains partenaires est faible en dépit de formations et le système de suivi des activités du PAM est, dans son ensemble, peu performant pour des raisons variées (voir sections 2.2 et 2.3). Il est nécessaire de documenter précisément le suivi des enfants 24-59 mois détectés MAM mais non couverts par le BSFP. Les risques de détournement d'aide suscités par une opération de cette envergure doivent être clairement identifiés et limités avec la mise en place de mesures de réduction des risques.
103. Cette nouvelle stratégie a été développée en collaboration avec les principaux acteurs (Gouvernement, UNICEF et partenaires) et a généré un plan d'action conjoint. Néanmoins elle suppose une redistribution des rôles et des responsabilités entre les acteurs de la nutrition notamment l'UNICEF et les services de santé et une coordination intersectorielle renforcée pour la mise en œuvre des interventions complémentaires qui a été jusqu'à présent faible. Enfin, la question du financement et de la pérennité de cette stratégie se pose dans un contexte limité de ressources. Une évaluation conjointe de la phase pilote, est d'ailleurs prévue à la fin du mois de Septembre.

2.2 Résultats de l'Opération

2.2.1 Réalisation des activités

Constat 11: Les activités d'assistance alimentaire ont pu atteindre un nombre de bénéficiaires proche des objectifs visés dans les 3 pays. Dans le domaine de la nutrition, la mise en œuvre des activités BSFP a varié d'un pays à l'autre bien qu'il y ait eu une réelle volonté de les coupler systématiquement aux DGV.

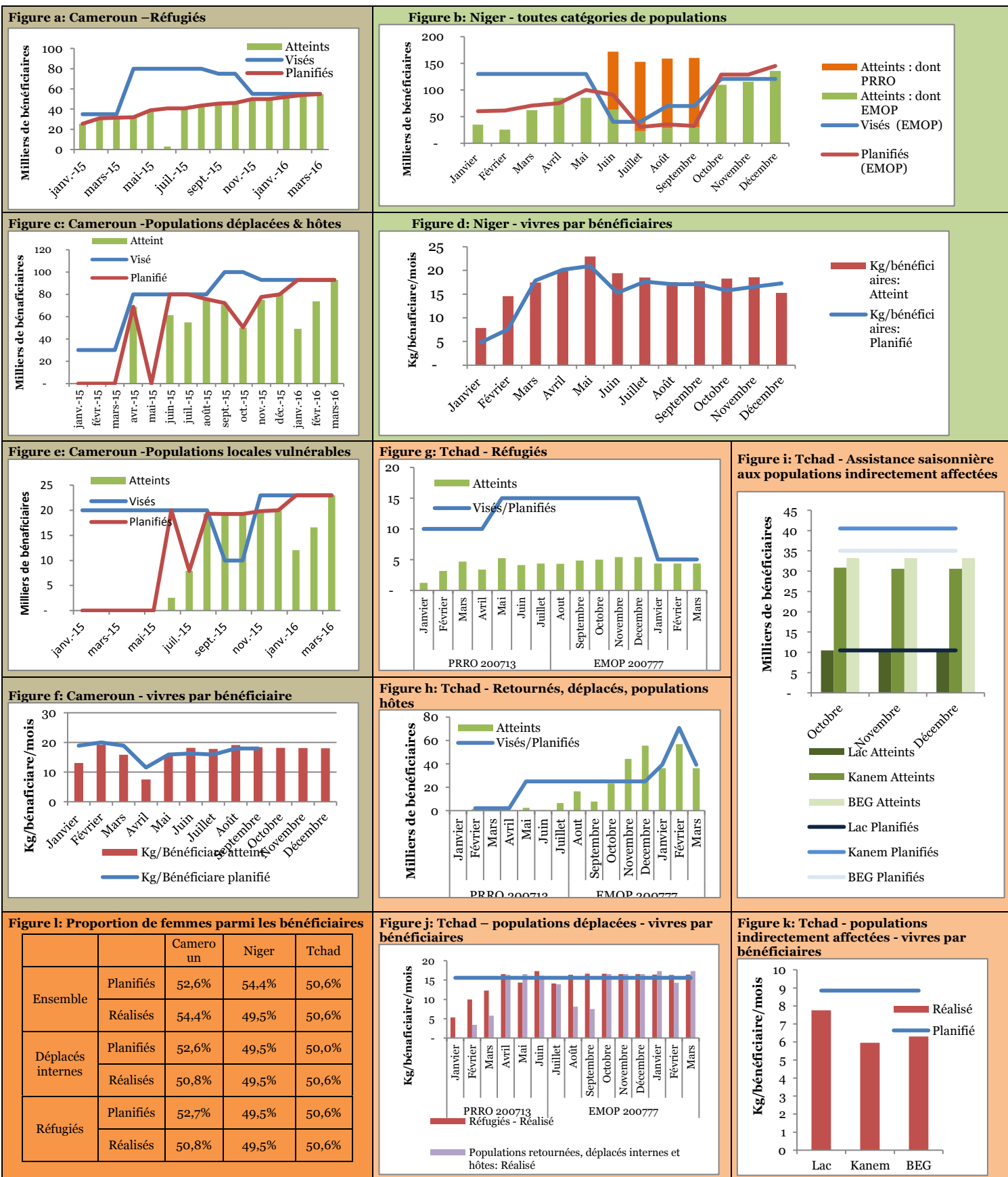
Assistance Alimentaire (voir Tableau 2)

104. Les activités d'assistance alimentaire ont pu atteindre un nombre de bénéficiaires proche des objectifs visés dans les 3 pays. Si la prise en charge des populations réfugiées a été effective dès les mois de janvier/février 2015, le programme de distributions de vivres n'a réellement atteint sa vitesse de croisière qu'à partir de mi 2015. Les distributions ont ensuite été réalisées sur une base mensuelle régulière. L'assistance saisonnière aux populations locales en situation d'insécurité alimentaire a été conforme aux prévisions au Niger. Au Tchad, elle est arrivée bien après la période de soudure pastorale. Les quantités de vivres par bénéficiaires ont été respectées, en dehors que quelques mois au Tchad. Globalement, compte tenu des difficultés associées au contexte, l'EMOP a été efficace pour fournir une assistance alimentaire dans les régions visées.
105. Cameroun : La comparaison entre prévisions formulées dans le document de projet et les révisions budgétaires et les données de planification mensuelles soulignent les éléments suivants : (1) les prévisions d'assistance alimentaire aux réfugiés ont été réajustées à mesure que les informations disponibles sont

devenues plus fiables ; (2), l'assistance aux populations rapatriées et hôtes mais aussi aux populations vulnérables, a démarré plus tard que prévu initialement ; et (3) on note un niveau d'assistance planifiée réduit auprès de certaines catégories de bénéficiaires (hors réfugiés), en mai, en juillet, et dans une moindre mesure en octobre. Le nombre de bénéficiaires atteints est conforme aux planifications à deux exceptions près : les distributions aux réfugiés et aux personnes résidentes vulnérables ont été très inférieures aux planifications en juin 2015 ; les distributions aux populations réfugiées, hôtes et résidentes vulnérables à l'insécurité alimentaire ont été inférieures aux planifications en janvier et février 2016. Les quantités de vivres prévues par bénéficiaires ont été respectées en dehors d'avril 2015.

106. Niger : Les données de planification ont été conformes aux objectifs de l'opération initiale et des révisions budgétaires à partir de mai 2015. Cette période de mise en route de l'opération correspond également à une période de déstabilisation de l'opération par les attaques de Diffa de début février 2015. La Figure b (Tableau 2), illustre une mise en œuvre complémentaire de l'EMOP et du PRRO pendant la soudure. Un élément non souligné par ces figures est l'évolution progressive de la cible pour chacune des catégories de bénéficiaires à mesure que les informations sur le nombre des personnes déplacées selon leur statut sont devenues plus fiables. Par exemple : le nombre de réfugiés atteints est inférieur aux 40 000 visés en raison de la surestimation de la cible (retour au Nigéria de la plupart d'entre eux dès le 1er semestre 2015). A l'inverse, d'après le SPR, le nombre de rapatriés atteints est près du double de celui visé. Après la distribution de rations réduites en janvier et février 2015, les quantités de vivres par bénéficiaire planifiées ont été respectées.

Tableau 2: Assistance alimentaire - aperçu des réalisations⁸⁵



⁸⁵ visés : document de projet ou BR ; planifiés : planification opérationnelle mensuelle

107. Tchad : Jusqu'en décembre 2015 et l'actualisation des données du HCR, la planification de l'assistance alimentaire était prévue pour 15000 réfugiés. Le nombre de personnes assistées a été ajusté au nombre de réfugiés effectivement enregistrés, soit au maximum 5427 personnes (déc. 2015). La planification pour les autres catégories de personnes déplacées a été ajustée à deux reprises pour réagir à l'évolution des déplacements: en mai 2015 et janvier/février 2016. En termes de réalisation, l'augmentation du nombre de bénéficiaires a été progressive depuis janvier 2015. Le démarrage (janvier – juillet) a été lent du fait de manque de ressources mais aussi car les déplacements de populations étaient encore limités pendant la première partie de l'année.
108. On note un recul du nombre de bénéficiaires en septembre associé à un manque de disponibilité de vivres. Ensuite, après une accélération de la mise en œuvre du programme fin 2015, le mois de janvier a observé un nouveau recul du nombre de bénéficiaires, lié au renouvellement des contrats de partenariats, et au manque de partenaires en mesure de mettre en place des distributions dans la cuvette nord du Lac. Les distributions saisonnières ont globalement respectées la planification, à l'exception du Kanem où certaines distributions envisagées dans le Nord-Kanem ont dû être annulées pour des raisons de sécurité. Par ailleurs, au Tchad, l'assistance alimentaire aux populations indirectement impactées par la crise a été conduite en septembre 2015, soit bien après la période de soudure mais aussi après la période où les termes de l'échange étaient les plus défavorables pour les pasteurs (avril - mai 2015)⁸⁶. Diverses explications sont à donner : un retard dans la prise de décision de lancer l'opération, le manque de disponibilité de vivres (d'ailleurs prêtées par le PRRO pour réaliser les distributions), des difficultés de négociation avec les partenaires, et une confirmation tardive des financements.
109. Les données de suivi suggèrent que davantage de femmes ont été ciblées au Cameroun (54% ciblées contre 52% prévues) que dans les deux autres pays. Mais au-delà de cette différence, les données issues du Tchad et du Niger illustrent l'imprécision de cette information dans ces deux pays. En effet, les données de réalisation ne sont pas différenciées par catégories de bénéficiaires au Niger⁸⁷, qui s'est essentiellement appuyé sur les données du dernier recensement pour établir ces informations (données non pertinentes pour établir des estimations sur les populations réfugiées et rapatriées). Au Tchad, les données sur le genre ne sont pas plus différenciées par catégories de bénéficiaires⁸⁸.

Nutrition (voir Tableau 3)

110. La mise en œuvre du programme de BSFP en 2015 a été relativement conforme aux planifications au Niger, mais a dû s'adapter aux contraintes financières et opérationnelles au Cameroun et au Tchad. En ce qui concerne les programmes de TSFP mis en œuvre avec l'appui des PRRO le nombre de bénéficiaires a été très faible au Tchad dans la région du Lac, et n'a pas beaucoup augmenté au Niger (en dehors du mois d'août 2015). La revitalisation du programme de TSFP au Cameroun a été effectivement mise en œuvre à partir de mai 2015.

⁸⁶ SISAAP, Janvier 2016, Bulletin Mensuel d'Information Marchés Agricoles et de Bétail

⁸⁷ Même proportion d'homme et de femmes parmi les bénéficiaires quelque soit les catégories de bénéficiaires

⁸⁸ Même remarque que pour le Niger

Tableau 3: Nutrition - aperçu des réalisations

Figure a: Enfants couverts par le BSFP - Cameroun

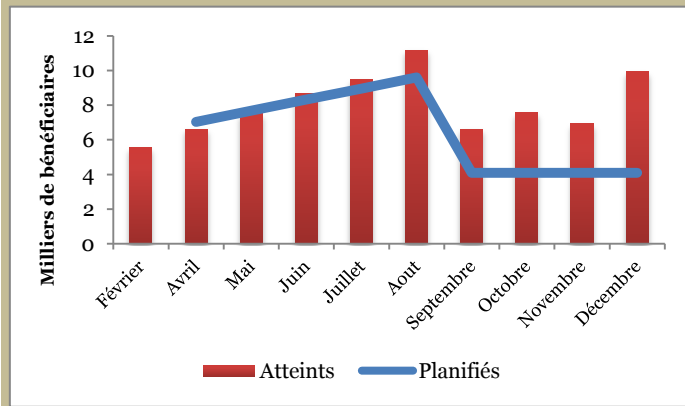


Figure b: FEFA couvertes par le BSFP - Cameroun

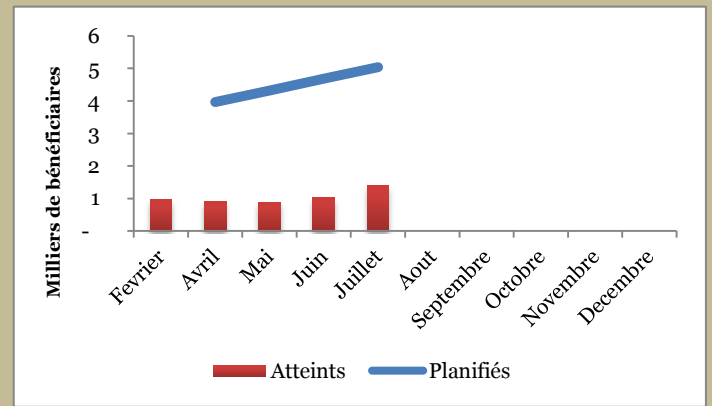


Figure c: Enfants couverts par le BSFP - Niger

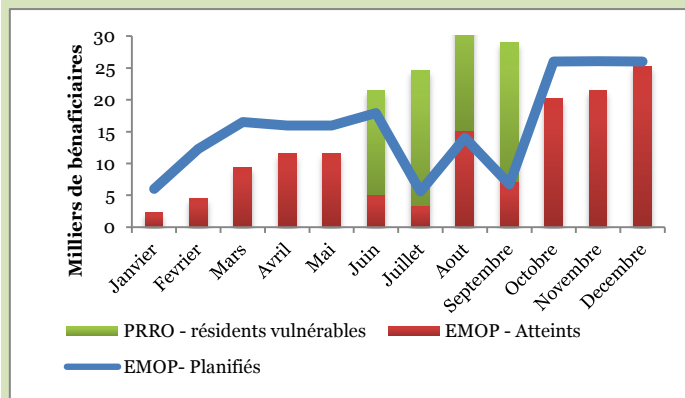


Figure d: FEFA couvertes par le BSFP - Niger

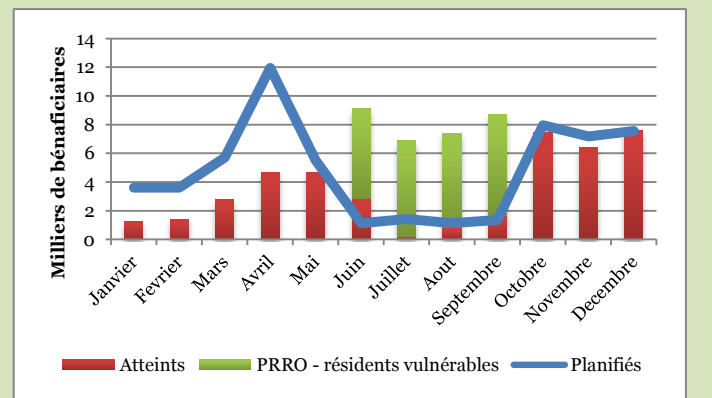


Figure e: Enfants : couverts par le BSFP - Tchad

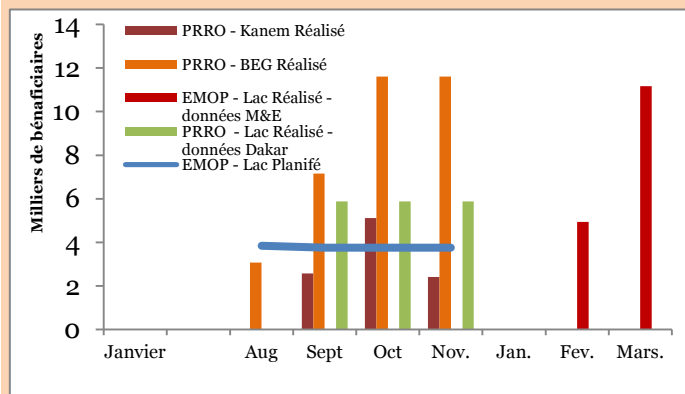


Figure f: Intrants par bénéficiaires - BSFP

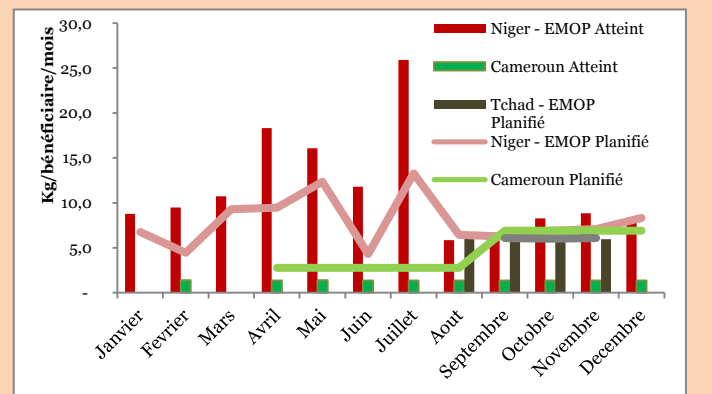


Figure g: Nombre d'enfants admis dans les programmes de TSFP

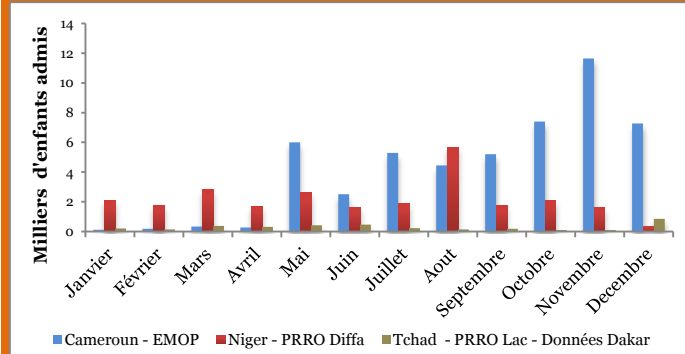


Figure h: Proportion des filles parmi les enfants atteints

		Cameroun	Niger	Tchad
Ensemble enfants	Planifiés	52,6%	49,0%	50,6%
	Réalisés	52,6%	49,1%	50,6%
Déplacés internes	Planifiés	52,6%	49,5%	50,0%
	Réalisés	50,8%	49,5%	50,6%
Réfugiés	Planifiés	52,7%	49,5%	50,6%
	Réalisés	50,8%	49,5%	50,6%

111. Cameroun : Le nombre de bénéficiaires BSFP atteints versus *visés* (nombre de bénéficiaires visés non indiqué sur la Tableau 3 F. a) est en deçà de ce qui avait été envisagé dans les différents documents de projet. Les deux révisions budgétaires successives 2 et 3 portent le nombre de bénéficiaires total visé pour le BSFP à 53 060. Deux raisons majeures peuvent expliquer cet écart important : le programme de BSFP n'a bénéficié qu'aux réfugiés du camp de Minawao alors qu'il devait couvrir également les populations hôtes vulnérables et les populations déplacées après la BR3⁸⁹. Par ailleurs, le ciblage du BSFP s'est focalisé sur les 6-23 mois après août 2015. Le nombre de bénéficiaires planifiés lors de la mise en œuvre du programme BSFP est proche ou supérieur aux *cibles* atteintes pour les enfants. Le nombre de femmes atteintes par le BSFP était très inférieur aux planifications jusqu'en juillet 2015, avant que celles-ci ne soient plus ciblées à partir d'août 2015.
112. Niger : Le nombre de bénéficiaires atteints par le BSFP est resté en deçà des planifications jusqu'en mai 2015 pour les enfants, et jusqu'en juin pour les FEFA. Comme pour les distributions alimentaires, ces difficultés au démarrage sont essentiellement expliquées par la situation sécuritaire, qui a ralenti la mise en œuvre. A partir de juillet, le BSFP, complété par le PRRO pendant la soudure, est devenu ciblé sur les ménages plus vulnérables pour les populations hors camps a été conforme aux planifications.
113. Tchad : Les réalisations des activités de BSFP présentées ont pour la plupart été mises en œuvre sous le PRRO. La mise en œuvre des activités du BSFP a été irrégulière dans les régions du Lac et du Kanem, mais plus consistante dans la région du BEG. Les irrégularités proviennent notamment de difficultés d'approvisionnement en intrants. En 2016, les réalisations dans le Lac ont été plus importantes, et concentrées sur les enfants de moins de 24 mois conformément à la nouvelle stratégie de ciblage.
114. Pour le genre, le constat est similaire à celui de l'assistance alimentaire, au Tchad et au Niger, les données sur le genre ne sont pas différenciées par catégories de bénéficiaires et les données de réalisation n'ont vraisemblablement pas été ré-estimées mais ne font que prolonger les données de planification.

Constat 12: La qualité du ciblage des groupes prioritaires a souffert de multiples contraintes associées au contexte opérationnel. Les mécanismes de suivi et de contrôle du ciblage sont, de manière générale, insuffisants.

115. L'identification des populations directement affectées par les déplacements de population selon leur statut (réfugiés, rapatriés, déplacés internes populations hôtes) a rencontré des difficultés variables selon les catégories de personnes (voir aussi section 2.1.3). L'identification des populations réfugiées accueillies dans des camps n'a pas posé de problèmes particuliers, en dehors du Tchad, où le décompte des réfugiés Nigérian a pris plusieurs mois. L'identification des populations déplacées hors camps a souvent été compliquée par des retards et par le manque de fiabilité des données mises à disposition par les services en charge du suivi des déplacements. Le travail de ces agences⁹⁰ travail a été compliqué par la difficulté à identifier les ménages selon leur statut du fait de la proximité culturelle entre population de part et d'autres des frontières de la région, de l'insécurité limitant l'accès aux équipes en charge de l'identification et

⁸⁹ Ce qui n'a pas été le cas du fait de difficultés à mobiliser des fonds pour le BSFP hors camp.

⁹⁰ DREC au Niger, CNARR au Tchad (avec l'appui de IOM et du HCR dans les deux cas), et IOM/HCR au Cameroun

des nombreux déplacements de population ayant marqué la période. Ces difficultés ont obligé le PAM à adopter des positions de compromis entre qualité du ciblage et rapidité de l'assistance.

116. Dans un tel contexte, les mécanismes de contrôle des listes de bénéficiaires (hors réfugiés) sont jugés insuffisants. Les dispositifs de plaintes ne sont pas encore mis en place (ex : Cameroun, Tchad) et quand ils le sont, ils ne semblent pas être réellement utilisés (ex : Niger) ni exploités. Les PDM ne reflètent que les opinions des bénéficiaires du programme et ne font pas remonter les problèmes d'inclusion et d'exclusion vis-à-vis du ciblage sur le statut, lesquels ont pourtant été observés par l'équipe d'évaluation (voir notamment aide-mémoire Cameroun). Les mécanismes de PDM s'adressent en priorité aux bénéficiaires de l'assistance, ce qui limite leur capacité à détecter d'éventuelles irrégularités et insatisfactions. Par exemple, les entretiens communautaires conduits avec les ménages non bénéficiaires au Cameroun pendant l'exercice d'évaluation ont permis de mettre en lumière certains dysfonctionnements et tensions sociales nées des insuffisances de la méthodologie de ciblage. Une personne déplacée interne interrogée déclarait :

« Le fait d'avoir confié l'enregistrement des bénéficiaires aux chefs traditionnels et de ne pas responsabiliser les agents du programme en premier lieu a ouvert la voie à une sélection partielle et des traitements de faveurs plutôt qu'un exercice d'impartialité ...en plus par les temps qui courent la, tricherie est un exercice utilisé par les responsables afin de profiter au maximum des aides émanant des ONG ou de l'Etat..... il n'y a plus de dignité ».

117. Au Niger, les partenaires de mise en œuvre ont été formés à l'approche HEA « light » utilisées dans les zones les plus insécurisées. Au Tchad, pour l'assistance aux populations indirectement affectées au Kanem, BEG et dans la région du Lac, la méthode HEA a été retenue. Enfin, il est difficile de se prononcer sur la qualité des ciblage des populations résidentes vulnérables au vue des données disponibles. Les PDM ne permettent pas de donner une appréciation très précise de la qualité du processus de ciblage effectué sur base de vulnérabilité.
118. La BSFP a été ciblée sur certains ménages recevant l'assistance alimentaire en fonction de la présence d'enfants ou de femmes éligibles dans les manages. Seul le PDM du Niger examine la qualité du respect des critères de ciblage spécifiques au programme BSFP. Les résultats de ce suivi indiquent des niveaux d'exclusion relativement élevés (de 16 à 30% selon les périodes et les catégories de bénéficiaires), et ce malgré l'existence d'un système de dépôt de plaintes. Cela souligne l'importance de la mise en place d'un tel système de suivi.

Constat 13: La qualité des produits distribués est satisfaisante, mais les processus de distribution, en dehors des camps, souffre de plusieurs faiblesses dont certaines sont mises en évidence par le système de suivi du PAM.

119. La qualité des produits distribués lors de DGV ou du BSFP est approuvée quasi unanimement dans les 3 pays même si certains produits ne correspondent pas aux préférences alimentaires des populations ciblées⁹¹. Certains produits (sel iodé, sucre) n'ont toutefois pas respecté les normes initialement prévues ou ont même été supprimé des distributions. Par ailleurs, au Tchad et au Cameroun, les PDM indiquent des taux de revente de vivres élevés (18 à 20%).

⁹¹ Ex : Au Niger, certains bénéficiaires rencontrés ayant reçu du blé ont déclaré n'en avoir jamais mangé auparavant. Dans la région du Lac au Tchad, et au Niger de nombreux ont nettement exprimé leur préférence pour le riz après avoir reçu du sorgho à plusieurs reprises.

120. Les valeurs des indicateurs reportées dans le SPR indiquent un défaut d'information auprès des bénéficiaires, notamment au Cameroun et auprès de certaines populations⁹² au Tchad. Au Niger, certains efforts de communication semblent avoir porté leurs fruits : les 3/4 des ménages interrogés lors du 2e PDM (septembre 2015) étaient informés des quantités dues contre seulement 20% lors du 1er PDM (juin). L'ONG partenaire est, pour 40% des personnes interrogées, le principal canal d'information. En ce qui concerne le BSFP, 8% seulement des ménages disent connaître les quantités de la ration BSFP à laquelle ils ont droit lors du 1er PDM ; cette proportion augmente nettement puisqu'elle atteint 68% lors du deuxième PDM grâce à des efforts notables de sensibilisation, confirmés lors des entretiens menés avec les communautés. Aucun mécanisme de gestion des plaintes, n'était opérationnel dans les pays lors des visites effectuées pour l'évaluation malgré une introduction prévue pour 2016.

121. Les temps d'attente sur les sites de distribution sont généralement importants (plusieurs heures), ce qui pose le problème de la sécurité (zones d'attente ne sont pas systématiquement sécurisées contrairement aux sites de distribution) et des conséquences physiques (sites ne sont pas systématiquement aménagés : exposés au soleil, absence d'eau...).

Tableau 4: Indicateurs de qualité du processus de distribution reportés dans le SPR

		Valeur cible (%)	Valeur de référence (%)	Suivi précédent (%)	Dernière mesure (%)
Cameroun	Information* - hommes	70	100	90	51,6
	Information** - femmes	70	100	100	48,4
	Sécurité - hommes	80	100	88	100
	Sécurité - femmes	80	100	100	100
Niger	Information - hommes	70			77
	Information - femmes	70			73
	Sécurité - hommes	80			100
	Sécurité - femmes	80			100
Tchad	Information - hommes	70			7/32/75
	Information - femmes	70			6/35/69
	Sécurité - hommes	80			69/99/97
	Sécurité - femmes	80			100/99/98

*Proportion des personnes assistées informées au sujet du programme (critères de ciblage, quantités prévues, moyens d'exprimer une insatisfaction). **Proportion des personnes assistées n'ayant pas connu de problème de sécurité entre les sites de distribution et leur domicile.

122. Les conditions de sécurité entre les sites de distribution et le domicile des bénéficiaires sont suivies par le PAM (voir Tableau 4). Néanmoins, cet indicateur seul ne semble pas pertinent dans le cadre de cette opération où le PAM a fait d'importants efforts pour se rapprocher des bénéficiaires. La sécurisation des sites de distribution et le suivi d'éventuel racket des bénéficiaires après les distributions semble important en complément de cette information. Les conditions de sécurité ont été intégrées à l'organisation des distributions mais les contraintes à la périphérie du programme n'ont pas toujours été prises en compte.

123. Au Cameroun dès 2015, un dispositif a été établi pour l'organisation des distributions prenant en compte les risques sécuritaires (attentat suicide sur un

⁹² Le SPR désagrège l'information, mais sans spécifier l'intitulé des différentes catégories.

site de distribution). Ce dispositif a été diffusé dans les deux autres pays avec l'appui du Pop-up-Hub en 2016. Il n'est pas clair si ces mesures sont aujourd'hui mises en œuvre de façon routinière sur le terrain⁹³. Par ailleurs, ces mesures sont essentiellement prévues pour protéger les agents de distribution, ne garantissent la sécurité des bénéficiaires que dans une moindre mesure.

2.2.2 Atteinte des résultats

Constat 14 : Les niveaux de consommation alimentaire et de recours à des stratégies de survie des populations ciblées évoluent positivement au Niger et au Cameroun. La mesure de ces indicateurs n'est pas suffisamment robuste au Tchad pour pouvoir porter un jugement sur leur évolution.

124. Il est difficile d'apprécier précisément les effets du programme de distributions alimentaires avec les données disponibles.
125. Au Tchad, les données de référence dans la région du Lac ne sont pas comparables avec les données de suivi (la population de référence est différente), de plus les données de base sont mesurées avant que les principaux déplacements de populations n'aient eu lieu, la comparaison des données présentées dans le SPR ne permet donc en aucun cas d'appréhender les effets du programmes.
126. Au Cameroun, la situation est similaire. La comparaison de résultats des EFSA 2014 et 2015 et des données de suivi de PDM est une indication qui permet de suivre les tendances de l'insécurité alimentaire des populations cibles, mais qui ne représente pas une analyse entre échantillon de populations comparables. Néanmoins, cette comparaison semble indiquer une amélioration de la consommation alimentaire d'une étude à l'autre (voir tableau « résultats » dans la fiche opérationnelle présentée au début de ce rapport).
127. Au Niger, la conduite de 2 PDM sur un échantillon de la population ciblée par le programme est une façon plus robuste de mesurer l'efficacité du programme à atteindre ses objectifs. Par contre, le timing de ces mesures, avant et après soudure, calqué sur les périodes du PRRO, ne semble pas tout à fait adapté à la situation du fait des évolutions importantes en dehors de la période de soudure. Les données disponibles indiquent que la situation alimentaire s'est améliorée entre le début et la fin de la soudure pour toutes les catégories de bénéficiaires, ce qui suggère qu'il a été efficace sur cette période (voir fiche opérationnelle).

Constat clé 15 : Aucun indicateur d'effet spécifique lié aux activités de prévention de la malnutrition aiguë n'est inclus dans le cadre logique. La composante nutrition est largement absente des mécanismes de suivi de l'EMOP, à l'exception du Niger (participation au BSFP) et du Cameroun (indicateurs de performance du TSFP).

128. L'état nutritionnel⁹⁴ et la couverture spécifique des populations cibles du BSFP ne font pas partie du cadre de suivi de l'EMOP⁹⁵ et n'ont pas fait l'objet d'une analyse spécifique au cours de l'opération. Les indicateurs de « couverture » et « participation » proposés par le SFR 2014-2017 ont été uniquement rapportés dans le SPR 2015 par le Niger grâce aux résultats des PDMs réalisés pré et post soudure (Diffa, septembre 2015 : indicateur de participation au BSFP de 99,4%). Globalement, les indicateurs proposés pour

⁹³ Au Tchad, suite à des rotations de personnel, les agents de distribution actuels n'y ont pas été formés.

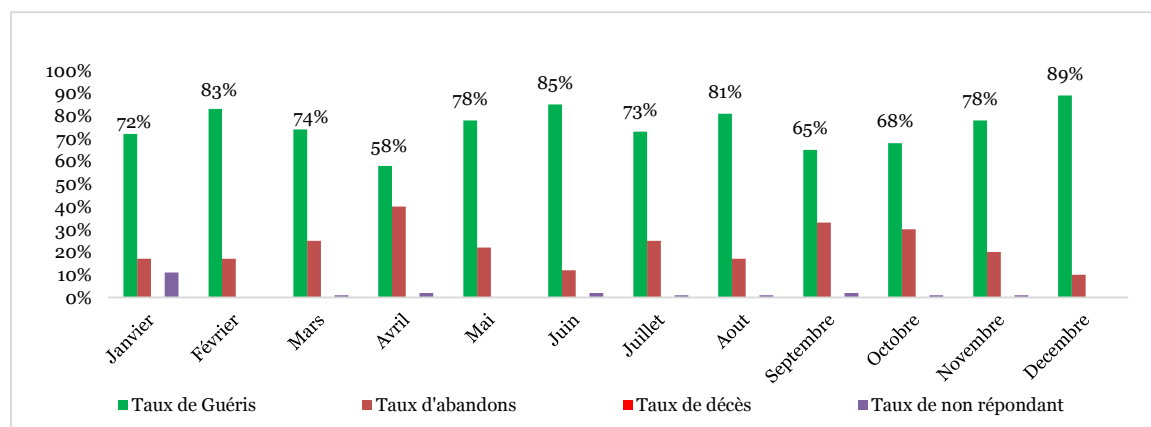
⁹⁴ L'exclusion de cet indicateur est conforme au SRF 2014-2017

⁹⁵ SPR 2015

l'assistance alimentaire pourraient être utilisés pour mesurer l'effet des distributions de BSFP sur les groupes cibles (enfants et femmes enceintes ou allaitantes) sous réserve de quelques ajustements.

129. L'unité utilisée pour le dénominateur est la plupart du temps le « ménage » (Score de Consommation Alimentaire, Score de Diversité Alimentaire, Indice des Stratégies d'Adaptation) sans information sur les effets différenciés sur les différents membres du ménage, et sur les groupes cibles spécifiques du BSFP. Généralement, la mesure du taux de couverture est rapportée globalement (% de population éligible qui participe aux distributions et % de la population cible qui participe à un nombre « adéquat » de distributions) sans désagrégation par type d'activité ou par type de bénéficiaire. Uniquement au Niger, le PDM de septembre 2015 a permis de mesurer le taux spécifique de participation au BSFP.
130. Sur le plan du traitement, le Cameroun a intégré les indicateurs de performance de programme TSFP mais n'a pas inclus la couverture, ce qui se justifie au regard de la situation sécuritaire. Les indicateurs de performance respectent les cibles du PAM et les standards SPHERE de prise en charge bien que la fiabilité de certaines données puisse être questionnée en l'absence de supervision directe et vue l'étendue de la zone géographique à couvrir par un seul et même partenaire sans financement conséquent du personnel de suivi et de gestion de l'information⁹⁶.

Figure 13: Indicateurs de performance du traitement de la MAM au Cameroun chez les enfants de moins de 5 ans



Source : PAM Cameroun

131. Les indicateurs de performance des programmes de TSFP mis en œuvre dans les régions de Diffa au Niger et du Lac au Tchad sur les PRRO ne sont pas présentés. Ils sont comparables à ceux du Cameroun, voir meilleurs au Niger. Néanmoins, la couverture de ces programmes y est également probablement faible (voir par 37).

Constat 16: Les effets inattendus relatifs à l'assistance alimentaire ont été insuffisamment évalués et documentés. Les mécanismes de suivi ne permettent pas de faire émerger les impacts en-dehors de ceux concernant les bénéficiaires du programme. L'analyse qualitative quand elle est disponible ne semble pas être utilisée à des fins d'amélioration du programme.

⁹⁶ En 2015, IEDA Relief mène des activités de TSFP dans 7 districts (2016 uniquement 5 districts) dans 3 départements dans le Logone et Chari.

132. Au Cameroun, les risques, non nuls, que les distributions contribuent à alimenter le conflit à travers des taxations ou des détournements par les parties prenantes ne sont pas documentés. Pourtant, de très fortes tensions ont été ressenties au cours d'entretiens menés dans le cadre de cette évaluation auprès de personnes non bénéficiaires du programme et pourtant éligibles (personnes déplacées depuis plusieurs mois et n'ayant pas bénéficié de l'assistance, bénéficiaires ayant plusieurs cartes, enrichissement personnel de certains). Des cas d'abus de pouvoir sont rapportés lors des groupes de discussion avec les bénéficiaires et les non bénéficiaires. Suite aux observations de la mission d'évaluation sur ces questions, une enquête complémentaire a été menée par un chargé de sécurité, et suivie de mesure de renforcement du contrôle des opérations par le PAM au Cameroun.
133. Les risques environnementaux du fait de la forte concentration de population dans un environnement fragile ont été mentionnés par le PAM mais aucune réponse n'a encore été apportée pour en minimiser l'impact. Le remplacement du Plumpy'Sup™ par des Super Céréales plus devrait entraîner une augmentation des besoins en combustibles pour la préparation de la bouillie.
134. Au Niger, le PAM a fait des efforts pour analyser l'impact de l'assistance alimentaire sur la demande et les prix de produits alimentaires dans la région. Un suivi identique aurait été souhaitable au Cameroun et au Tchad compte tenu des niveaux parfois élevés de revente observés dans les deux autres pays. Par ailleurs, certains interlocuteurs ont mentionné que les distributions de DGV et de Blanket pourraient avoir constitué un facteur motivant certains déplacements. Ce phénomène est cependant très difficile à quantifier.
135. Dans la région du Lac au Tchad, les effets de l'assistance sur les déplacements - notamment secondaires - de populations sont difficiles à apprécier faute d'information spécifique à ce sujet. L'absence d'information à ce sujet est regrettable, car les modalités d'assistance (pas seulement celles du PAM), ont été adaptées pour éviter les déplacements secondaires. Les agents de distribution (PAM et ONG) et les rapports de mission de terrain effectués par les agents du PAM relève tous l'existence de nombreux cas de bénéficiaires non enregistrés sur les sites au moment des distributions, suggérant des déplacements secondaires associés à l'aide. En absence d'information concernant ces personnes il est difficile de rendre compte des raisons qui les ont conduites à se présenter sur les sites au moment des distributions.

2.2.3 Appréciation des impacts

Constat clé 17 : Dans les trois régions concernées, le PAM, par l'ampleur de son programme joue un rôle important dans la réponse globale. L'impact des actions du PAM, au-delà de ses propres limitations, est certainement réduit par une faiblesse de la réponse globale ne permettant pas d'optimiser les synergies entre secteurs.

136. Le PAM a joué un rôle prépondérant dans l'assistance alimentaire aux populations affectées par l'insécurité dans les trois pays de la région du Lac en 2015. Au Tchad, le PAM a mis en place le seul pipeline d'approvisionnement en vivre par les acteurs humanitaire pour la région⁹⁷. Les informations révélées par une évaluation d'ONG dans la région suggèrent que la contribution de l'assistance alimentaire à l'approvisionnement en vivres des ménages dans la région est

⁹⁷ A l'exception de quelques distributions réalisées par l'Action Sociale et Help

désormais très élevée⁹⁸. Au Niger, le PAM s'est bien coordonné avec les autres acteurs du secteur, et le bulletin sur la sécurité alimentaire dans la région de Diffa documente le taux de couverture global et désagrégé par communes affectées par les déplacements de population. Il apparaît ainsi qu'en décembre 2015 le taux de couverture global était de 56% mais il atteignait 84% pour les communes affectées par les déplacements de population (contre 47% en janvier 2016). Au Cameroun, l'action concertée du PAM et du CICR a permis d'apporter une assistance à un nombre proche des personnes recensées comme déplacées par IOM en 2016⁹⁹.

137. La présence de facteurs aggravants (faiblesse de la prise en charge de la MAS, manque de coordination intersectorielle, systèmes sanitaires déficients et déstructurés par la crise) dans les 3 pays couplée à la faiblesse des interventions pour la prévention de la malnutrition, au-delà des BSFP et quelques actions des partenaires¹⁰⁰, laisse supposer que la situation s'est au mieux stabilisée, au pire, détériorée – notamment chez certaines populations déplacées¹⁰¹.
138. Les faiblesses de la coordination intersectorielle ont certainement eu un impact – de facto difficile à qualifier et quantifier, sur l'efficacité et l'impact de la réponse globale.

2.2.4 Éléments d'appréciation de l'efficience

139. Certains éléments spécifiques concernant l'efficience de la conduite de l'opération sont discutées en sections 2.3.1 et 2.3.2 (para 150, 160, 162).
140. La chaîne d'approvisionnement au Niger a été efficace, garantissant l'absence de rupture de pipeline pendant toute l'opération après une phase de lancement progressive conduite dans des conditions difficiles. Il est notable que le PAM a été en mesure d'appuyer l'opération du CICR après les attaques de Diffa par des dons de vivres significatifs (plus de 500 MT). Les coûts de transports ont été significativement réduits en 2015, notamment du fait de négociation avec les transporteurs au Niger et avec l'opérateur portuaire à Lomé et Cotonou.
141. Au Tchad et au Cameroun, le PAM a dû faire face à des ruptures de la chaîne d'approvisionnement, notamment dues à des questions de financement de l'opération. Néanmoins, les difficultés ont été plus importantes sur certains produits (légumineuses au Cameroun, sel et huile au Tchad), soulignant une combinaison de facteurs financiers avec des difficultés opérationnelles. Au Cameroun et au Tchad, les contraintes associées à la sécurité (les deux pays) et à la mauvaise qualité des infrastructures (Tchad), ont pesé sur les coûts de transports tertiaires. Au Tchad, le pays le plus fortement handicapé par son isolement géographique, le PAM a augmenté le recours aux achats locaux (plus de 2000MT en 2015) pour tenter de diminuer les délais d'approvisionnement et minimiser les ruptures de pipeline. Le recours aux achats locaux permet de significativement réduire les délais d'approvisionnement¹⁰² comparativement aux achats internationaux (69 jours contre 144 jours). Néanmoins, le gain de temps

⁹⁸ 38% : Source : ACF, Care, Coopi, IRC, 2015.

⁹⁹ 170,000 personnes recensées comme déplacés par IOM, dont 93,00 ciblées par le PAM et 5000 ménages ciblés par le CICR

¹⁰⁰ Intervention de l'UNICEF au Tchad et au Niger avec la distribution de NFI et actions WASH, activités espaces mère-enfant du secteur de la protection

¹⁰¹ Par ex au Tchad, les actions de dépistage réalisées par le PAM au moment des distributions BSFP en février – mars 2016, montrent une situation très sévère sur certains des nouveau sites de déplacés.

¹⁰² Données citées fournies par le département logistique du PAM au Tchad.

n'est pas significatif si on compare avec les achats régionaux (75 jours), qui sont l'alternative réelle lorsque le PAM dispose de fonds pour réaliser des achats.

2.3 Facteurs influençant les résultats

2.3.1 Facteurs internes

2.3.1.1 Dispositif opérationnel et ressources humaines

Constat clé 18 : Les dispositifs opérationnels en place au démarrage de l'opération en janvier 2015 dans les régions affectées par les violences au Nord Nigéria et concernées par l'opération étaient très inégaux d'un pays à l'autre. Malgré des efforts de chacun des BP pour renforcer leur dispositif dans des contextes difficiles, cette présence inégale du PAM, a été un déterminant essentiel de la réactivité, de l'efficacité et de la qualité de la réponse apportée. Certaines régions demeurent difficiles d'accès et mal desservies par le dispositif en place aujourd'hui.

142. **Au Niger**, le développement et la mise en œuvre de l'EMOP a pu s'appuyer sur un sous-bureau opérationnel depuis plusieurs années, et son renforcement a été initié dès 2014. Par ailleurs, la qualité de la liaison routière, et les conditions de sécurité entre la ville de Diffa et les villes de Zinder et Maradi ont permis au PAM de s'appuyer sur les capacités de stockage au niveau d'autres sous bureaux, ce qui a été essentiel pour la conduite des opérations. Le PAM renforce actuellement son dispositif de stockage sur Diffa. L'étendue de la zone couverte par les opérations dans la région de Diffa ainsi que l'insécurité limitent toutefois les possibilités de visite dans l'extrême est de la zone d'intervention¹⁰³. Par ailleurs, l'UNDSS n'autorise pas, au moment de cette évaluation, le passage de nuitées à Nguigmi. Le sous-bureau de Diffa disposait, dès 2014 d'une équipe expérimentée. Malgré les difficultés pour stabiliser le chef de sous-bureau en 2015, il n'y a jamais eu de gap à ce poste clé. Le recrutement d'un nutritionniste de formation dédié au sous bureau n'a été concrétisé que fin 2015. Les personnels aujourd'hui en place sont des professionnels expérimentés avec le PAM dont la qualité est saluée par plusieurs partenaires.

143. **Au Tchad**, le PAM ne disposait ni de bureau, ni d'antenne dans la région du Lac au démarrage de l'opération. Avec l'appui d'un financement DFID dédié à la préparation aux urgences, un bureau a été installé pendant l'année 2015 et finalisé en février 2016 au niveau de Bol, la préfecture de région. Le PAM a pu être hébergé par le HCR jusqu'à présent au niveau de Baga Sola et travaille à y ouvrir une antenne. Cette installation, que l'on peut qualifier de lente et tardive, a été contrainte par l'insécurité, la recherche de terrains appropriés ; elle a également souffert de lenteurs dans la prise de décision ayant conduit à l'ouverture du bureau (malgré la disponibilité des ressources fournies par DFID pour établir ce bureau). L'installation de l'ensemble des *wiikhall* nécessaires au soutien du volume des opérations a été finalisée début 2016, mais les capacités actuelles demeurent inadaptées pour couvrir l'extrême nord de la région. Le positionnement du sous-bureau au niveau de Bol est stratégique du fait de la piste d'atterrissage et de la présence du Gouvernorat, mais se trouve assez éloigné des principales zones d'interventions, notamment en 2016. Baga Sola est plus proche des zones d'intervention mais plus de la moitié de la cuvette nord demeure difficile d'accès depuis cette localité. Il est envisagé d'appuyer un partenaire pour

¹⁰³ Notamment autour de N'guigmi

mettre en place des installations au niveau de Daboua (frontière avec le Niger). Après une période de gestion de l'opération pilotée depuis le sous bureau de Mao, une équipe a pu être basée dans la région du Lac à partir d'août 2015. Un organigramme définitif a été adopté en novembre 2015. Jusqu'en 2016, une majeure partie des postes était occupés par des personnels en TDY déployés depuis d'autres bureaux¹⁰⁴. Les postes clés sont désormais affectés. Certaines affectations ont accusé du retard du fait d'hésitations du management à confirmer les personnes identifiées dans leur poste. Malgré ces difficultés, par ailleurs rencontrées par d'autres organisations, l'équipe mise en place par le PAM est reconnue par l'ensemble des acteurs rencontrés pour son dynamisme, son professionnalisme et sa disponibilité.

144. **Au Cameroun**, le démarrage de l'opération a coïncidé avec un changement de l'organisation du dispositif. Le bureau de Maroua a été ouvert début 2015, alors que celui de Kousseri¹⁰⁵ venait d'être fermé pour des raisons de sécurité. Chaque site dispose de capacités de stockage en mesure de soutenir les opérations (5200MT pour Maroua et 1300MT pour Kousseri), et un entrepôt secondaire (500MT) a été installé à proximité du camp de Minawao. La fermeture du bureau de Kousseri¹⁰⁶ handicape les capacités de suivi du PAM dans cette partie du territoire. La gestion du site de stockage a été confiée au partenaire d'exécution sur place (IEDA). L'équipe du sous-bureau de Maroua est aujourd'hui bien en place (18 postes couverts et 3 en cours de recrutement). L'instabilité du chef de sous bureau durant l'année 2015 a posé des problèmes pour la continuité dans la gestion du programme, et le cumul des fonctions chargé de programme et chargé de suivi et évaluation s'accompagne d'une surcharge de travail et de potentiel conflit d'intérêt entre fonctions de pilotage et de suivi des opérations.
145. Le recrutement et le maintien de personnel féminin est une difficulté commune aux trois sous bureaux impliqués¹⁰⁷. Par ailleurs, le personnel des sous bureaux exprime des inquiétudes quant à la situation sécuritaire, tout en recevant un appui psychologique de la part des bureaux pays, soit par le département ressources humaines (RH), soit par des conseillers extérieurs. Les services de conseil disponibles au niveau du RB ont été accaparés par la gestion de la crise Ebola.

2.3.1.2 Suivi et évaluation

Constat clé 19 : Des dispositifs de suivi peu adaptés à la nature évolutive de la situation humanitaire et du programme mis en œuvre. Néanmoins dans certains pays, l'introduction d'innovations (*mVAM*) a permis de compléter l'information de suivi disponible, notamment dans les zones difficiles d'accès.

146. *Organisation du dispositif de suivi*. Dans les trois pays, le dispositif de suivi combine l'organisation de visites de sites par les agents du PAM (depuis les sous bureaux, depuis les bureaux pays, et depuis le Bureau Régional et ou le Pop-up Hub), la facilitation de visites par des partenaires financiers, et la mise en place de dispositifs standardisés de collecte de l'information (BCM¹⁰⁸ et PDM¹⁰⁹).

¹⁰⁴ Le déploiement de personnel pour la gestion des opérations dans la région du Lac a pu s'appuyer sur une certaine disponibilité de personnel expérimentés avec le PAM, notamment depuis le bureau de zone d'Abéché, dont les activités sont en partie routinières et ont diminué de volume ces dernières années.

¹⁰⁵ Extrême nord de la région

¹⁰⁶ Une journée de transport depuis Maroua, sous escorte lourde.

¹⁰⁷ Cette difficulté est généralisée dans les trois pays (notamment le Tchad et le Niger), et est également rencontrée par d'autres organisations.

¹⁰⁸ Beneficiary Contact Monitoring

L'attention importante portée par les bureaux pays et le bureau régional sur cette opération a conduit à l'organisation de visites régulières par les BP et RB¹¹⁰, pour lesquelles des rapports sont généralement disponibles. L'organisation de visites de suivi par les sous-bureaux a été contrainte¹¹¹ par l'indisponibilité de personnel dédié, par l'inaccessibilité de certaines zones (distance et sécurité), et par la nécessité de mobiliser des escortes armées pour effectuer ces visites. Une à deux sessions de PDM ont été organisées dans chaque bureau. Au Niger, ces sessions de PDM ont été organisées avant et après la soudure, au Cameroun en avril et Décembre 2015¹¹², et au Tchad, en octobre-novembre 2015¹¹³. Une session de BCM a généralement été organisée. Etant donné l'évolution rapide de la situation, et la nature de la crise (en grande partie déconnectée de la soudure), la fréquence des ces processus n'était pas en mesure de permettre un suivi adapté. L'organisation de la collecte et de l'analyse a été confiée à un tiers (ACTED) dans la région du Lac au Tchad, posant des problèmes de qualité et de délais, tandis qu'il a été conduit par les agents du PAM au Cameroun et au Niger, posant des problèmes de couverture.

147. *Information disponible et analyse.* L'information collectée et analysée dans le cadre des PDM est essentiellement focalisée sur les indicateurs nécessaires à renseigner dans la cadre de la préparation du SPR. Les indicateurs standards n'ont pas été adaptés au contexte, et certains se sont révélés inadaptés¹¹⁴. Par ailleurs, la désagrégation de l'information par statut dans le SPR n'est pas toujours effective (plusieurs catégories sont mentionnées, mais les informations désagrégés ne sont pas disponibles, et les catégories ne sont pas clairement identifiées dans le SPR¹¹⁵). Enfin, les informations sur le genre des bénéficiaires sont souvent imprécises (voir section 2.2.1). Par ailleurs, les baselines utilisées, qui reposent souvent sur les études conduites fin 2014, ou en début d'année 2015, concernent des populations différentes de celles échantillonnées au moment du suivi du fait des mouvements de populations importants.
148. En dehors du BP Niger, qui s'est efforcé de collecter certaines informations complémentaires utile au pilotage de l'opération (MUAC¹¹⁶, suivi des dépôts de plaintes pour le BSFP, évaluation de la connaissance des pratiques familiales essentielles, ...) les informations collectées ne permettent pas de répondre à certaines questions opérationnelles clés. En particulier, les données de suivi ne permettent pas d'apprécier les erreurs d'exclusion, et donnent une idée imprécise des erreurs d'inclusions.
149. Le suivi du volet nutrition peu adapté dans les trois pays. Depuis le début de la mise en œuvre de l'opération, la couverture du programme BSFP n'a été estimée qu'au Niger, et dans les 3 pays, les systèmes de dépistages sont insuffisants, et quand l'information est disponible elle n'est pas suffisamment diffusée et utilisée pour la programmation.

¹⁰⁹ Post Distribution Monitoring

¹¹⁰ A l'exception de certains départements techniques des BP, par exemple la nutrition au Tchad.

¹¹¹ Au Niger, environ 27% des visites prévues ont été conduites en 2015, et 17% en 2016. Cette information n'est pas disponible dans les autres pays, mais au Tchad, le personnel de suivi est utilisé pour l'organisation de distributions.

¹¹² 5 étaient initialement prévues

¹¹³ Deux sessions indépendantes, l'une au BEG, et l'autre au Lac, conduite par ACTED (par ailleurs responsable des distributions saisonnière dans la région du Lac).

¹¹⁴ Exemple : sécurité entre les sites de distribution et le lieu de vie au Tchad alors que les distributions étaient effectuées sur les sites de déplacement

¹¹⁵ Standard Project Report

¹¹⁶ Mid-Upper Arm Circumference

150. *Utilisation.* Pour les raisons invoquées ci-dessus, les données de suivi « systématique » ont essentiellement été utilisées pour la préparation du SPR. Le cas le plus marquant est celui du Tchad, où les données de PDM n'ont été disponibles qu'en mars. Dans ce contexte, elles n'ont bien entendu pu être utilisées pour contribuer aux réflexions programmatiques pour 2016.

Encadré 2: Innovation - usage du mVAM à Diffa

L'usage du *mVAM* dans la région de Diffa a été utile pour suivre l'évolution de la consommation alimentaire des bénéficiaires au cours du temps et palier, au moins en partie, à l'inadaptation de la fréquence de PDM. Le développement de cette innovation, fortement appuyée au niveau institutionnel (Siège et RB), est intéressant dans un contexte d'accès limité. Si les premières expériences suggèrent qu'il ne peut remplacer un système présentiel, le *mVAM* n'est demeuré pas moins prometteur pour l'évaluation des tendances de consommation alimentaire¹¹⁷. L'usage de celui-ci a été introduit au Cameroun en 2015 et est prévu au Tchad en 2016.

2.3.1.3 Appui Technique

Constat clé 20 : Une volonté marquée de la part du BR d'encourager une harmonisation de la qualité dans la réponse régionale et un échange entre les BP impliqués, renforcée par les appuis apportés par une extension locale du BR (*Pop-up-Hub*). Des questionnements sont soulevés sur l'efficacité de la démarche d'appui adoptée.

151. La conduite des opérations dans les trois pays a fait l'objet d'un soutien appuyé de la part des Bureaux Pays et du Bureau Régional. Les efforts d'harmonisation des stratégies d'intervention entrepris en 2015 et concrétisés à l'occasion de la RB4 ont été entrepris à l'initiative du BR, afin de mettre en place une réponse cohérente et apportant un soutien comparable aux populations affectées par la crise dans les différents pays concernés. L'introduction du *Pop-up-Hub* accueillie par le bureau Tchad à partir de décembre 2015 a été décidée par le BR. Ce dispositif a permis de fournir un appui à la conduite des opérations, notamment au Tchad et au Cameroun, de développer des analyses du contexte au niveau régional¹¹⁸ et d'accélérer la mise en œuvre des inflexions stratégiques (transferts monétaires, évolution de la stratégie nutrition au Cameroun, sécurisation des dispositifs de distribution). Néanmoins, l'efficacité de ce dispositif est parfois questionnée, notamment du fait du *turn-over* des membres du *Pop-up-Hub* (ensemble de l'équipe renouvelée après quelques mois en dehors de la coordinatrice ce qui a occasionné des déperditions d'information), et des difficultés de déplacement entre les quatre pays (en dehors de Tchad versus Cameroun) et Dakar. Par ailleurs, les premières visites du *Pop-up-Hub* ont parfois été vécues comme trop critiques par certains personnels de Bureau Pays.

2.3.2 Partenariats

Constat clé 21 : Un contexte opérationnel caractérisé par des partenaires ONG, UN et Nationaux aux capacités inégales, réduisant l'efficacité et l'impact de la réponse globale et les possibilités de partenariats stratégiques et opérationnels efficaces.

152. Dans les trois pays, les bureaux pays ont dû faire face à une problématique de manque de disponibilité de partenaires opérationnels expérimentés dans des situations de crises humanitaires associées à des contextes d'insécurité et de

¹¹⁷ RB, et DSI, 2015 : Review of mVAM programme: novel application of mobile technologies for food security monitoring

¹¹⁸ Sécurité, analyse socio-économique au niveau régional, analyse des marchés au niveau régional.

déplacements de populations. Par ailleurs, il est difficile pour le PAM de s'appuyer sur des acteurs internationaux sans que ceux-ci ne soient financés dans le cadre de la mise en œuvre d'autres programmes¹¹⁹. Cette situation a contraint le PAM à faire des choix peu satisfaisants. Par exemple, au Tchad, la Croix Rouge Tchadienne n'était pas disposée à travailler avec les escortes imposées par l'UNDSS¹²⁰ au personnel du PAM dans la région du Lac, rendant impossible l'organisation de missions conjointes. Dans le Kanem et le BEG, le PAM n'a pas obtenu de ses partenaires qu'ils élargissent suffisamment leurs zones habituelles d'intervention pour couvrir toutes les zones à risques. En 2016, le PAM Tchad est contraint à gérer une partie significatives des distributions en direct dans la cuvette nord du Lac, faute de partenaire opérationnel en mesure de les prendre en charge. Au Niger, la plupart des ONG ont évacué leurs personnels pendant plusieurs semaines après les attaques de Diffa, et les organisations contractualisées par le PAM sont pour plusieurs d'entre elles peu expérimentées en matière de nutrition¹²¹. Au Cameroun, un gros volume opérationnel pour les distributions alimentaires a été confié à deux organisations¹²². Dans le contexte hors camp, où l'accès aux équipes de suivi du PAM est limité, cela fait peser des risques sur la qualité et le contrôle de la mise en œuvre de l'opération. En 2016, de nouveaux acteurs se sont installés dans les zones d'intervention, notamment au Tchad et au Cameroun.

153. Le contexte institutionnel présente également de nombreuses contraintes. Tout d'abord, comme souligné en section 1.3, les Etats ont focalisé leur action sur la question de la sécurité. Il faut également rappeler (voir contexte), que les régions concernées correspondent à des zones périphériques des pays concernés, où l'administration territoriale et les services techniques déconcentrés ont des capacités limitées. En dehors du Niger qui dispose d'un dispositif National de Gestion et Prévention des crises alimentaires bien structuré, les institutions nationales de référence pour le PAM sont limitées dans leurs moyens d'action.
154. A ces faiblesses des institutions nationales, s'est ajoutée une faiblesse des agences du SNU quasi généralisée. Les contraintes opérationnelles ayant pesé sur le PAM ont souvent été bien plus fortes chez les autres agences. Malgré les limitations établies dans ce rapport, le PAM est souvent reconnu, par les donateurs, par les agences, par les ONG et par les institutions nationales comme l'agence ayant été la plus réactive. Par ailleurs, les ONGs internationales ou le CICR, s'ils ont été actifs dans certains contextes (Niger, et dans une moindre mesure, Cameroun), l'ont été beaucoup moins dans d'autres (Tchad), limitant ainsi les possibilités de coopération sectorielle et intersectorielle. Au Cameroun, il existe ainsi un déséquilibre global entre la réponse humanitaire apportée aux populations réfugiées du camp de Minawao et la couverture des besoins des populations déplacées ou hôtes des zones frontalières ou proches du Lac Tchad. Cette faiblesse des acteurs humanitaires, qui s'explique par l'insécurité mais aussi les difficultés opérationnelles associées aux contextes d'intervention, limite la qualité de la coordination intersectorielle et les options de partenariats stratégiques (section 2.1.3), mais aussi l'impact de la réponse globale (section 2.2.3).

¹¹⁹ Et même lorsqu'ils le sont, les négociations peuvent parfois être difficiles (ex du Kanem et BEG au Tchad)

¹²⁰ United Nations Department of Security and Safety

¹²¹ C'est également le cas pour certains partenaires au Cameroun et pour la BSFP au Tchad.

¹²² Par ex : 150000 bénéficiaires ont été servis par IEDA Relief, un ONG internationale créé il y a 6 ans.

2.3.3 Facteurs externes

2.3.3.1 Disponibilité de financements

Constat clé 22 : Malgré un contexte global difficile, des efforts de mobilisation des fonds et une confiance des partenaires financiers garantissant une bonne couverture des besoins financiers pour 2015, et une répartition relativement homogène des financements entre les trois pays. Utilisation d'outils internes (IRA/WFC) et appui de l'EMOP sur les PRRO pour sécuriser les pipelines en début de réponse.

155. Les 3 BP concernés et le BR ont fait d'importants efforts de mobilisation des fonds tout au long de l'année 2015, salués par les partenaires financiers interrogés. La publication avec l'appui du Pop-Up-Hub d'un bulletin régional, et la visite de la Directrice Exécutive début 2016 au Tchad et au Cameroun a également permis d'appuyer ces efforts. Un élément important est que les 3 pays ont réussi à mobiliser des fonds à un rythme satisfaisant et homogène d'un pays à l'autre, et ce malgré les contraintes portant sur la disponibilité de financements humanitaires à cette période¹²³. Fin 2015, début 2016 le ratio fonds mobilisés par le PAM sur nombre de personnes déplacées¹²⁴ était comparable d'un pays à l'autre (voir Figure 15) ce qui illustre une certaine équité dans le traitement de cette crise régionale, du moins d'un point de vue financier. Deux épisodes de « retards » dans la mobilisation des fonds peuvent être soulignés : début 2015, l'EMOP a mis plusieurs mois avant d'atteindre un niveau de financement adéquat au regard de la situation au Cameroun, tandis qu'au Tchad, l'opération n'a reçu des financements importants qu'en mai 2015¹²⁵. A ces aspects se rajoute de très longs délais d'approvisionnement des vivres, plus encore au Tchad que dans les deux autres pays. Les opérations au Tchad ont d'ailleurs d'avantage souffert de difficultés de pipeline, notamment en septembre 2015. Il faut noter, en particulier au Niger, l'utilisation importante de mécanismes internes d'allocation de financements d'urgence pour démarrer l'opération. Les donateurs les plus importants sont dans l'ordre les USA, les fonds multilatéraux, le CERF¹²⁶ et ECHO. Des contraintes sont associées à certains financements. Si FFP tente d'augmenter la fraction de ses appuis monétaires, les financements américains demeurent principalement réalisés en nature. ECHO est un donateur important pour la nutrition, mais associe ses appuis à l'adoption des certaines orientations stratégiques¹²⁷.

¹²³ Plusieurs urgences de niveau 3 simultanées dont la crise Syrienne qui absorbe une partie importante des financements humanitaires. Des contraintes de disponibilités de financements ont été soulignées par plusieurs donateurs interrogés. Le SRP régional 2016 est encore très mal financé (OCHA, mai 2016 : Crise dans la bassin du lac Tchad, aperçu des besoins humanitaires et de la réponse).

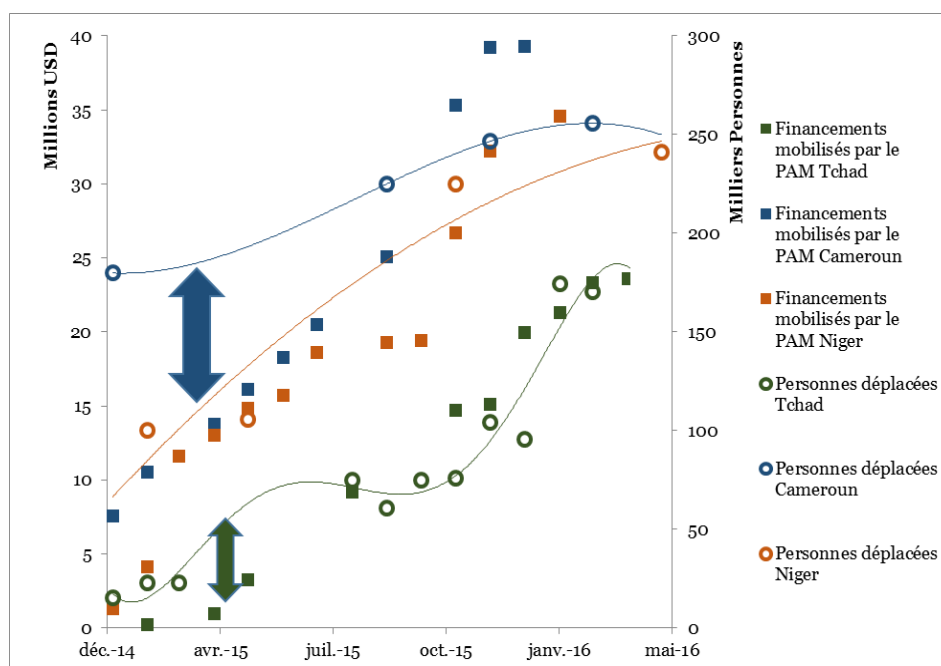
¹²⁴ Réfugiés, déplacés internes, rapatriés.

¹²⁵ Pour mémoire la réponse du PAM au Tchad a été effectuée sur le PRRO jusqu'en juin 2015.

¹²⁶ Central Emergency Relief Fund

¹²⁷ notamment le ciblage des BSFP sur les 6-23 mois.

Figure 14: Evolution comparée de la mobilisation des fonds dans le trois pays, au regard des déplacements de populations



Sources : PAM pour financements, voir Figure 11 pour déplacements de population.

2.3.3.2 Sécurité et accès

Constat clé 23 : L'insécurité dans les zones d'intervention a représenté une contrainte forte pour la conduite des opérations. Le PAM a adopté une politique de prise de risques maîtrisés, accompagnée dispositif d'accompagnement sécuritaire renforcé.

156. L'insécurité a été une contrainte très forte dans les 3 pays concernés par l'opération. Dans les trois pays, les attaques perpétrées par Boko-Haram, visent essentiellement des populations civiles (et notamment des lieux de groupement de population tels que les marchés), des installations militaires, des services de l'état (écoles, administrations territoriales). Les acteurs humanitaires n'ont pour le moment pas été ciblés par les attaques et aucun kidnapping n'a été à déplorer en 2015. La fréquence et l'intensité des attaques semblent avoir été fortement influencées par la conduite d'opérations militaires au Nigéria, repoussant les activités de Boko-Haram vers les pays voisins.

157. Les conséquences pour la conduite d'opérations humanitaires sont diverses :

- Une réticence de nombreux acteurs à intervenir dans la zone, et l'adoption de modes de fonctionnement réduisant fortement les déplacements du personnel, en particulier du personnel d'origine « caucasienne ». les risques associés accentuent les difficultés de recrutement des acteurs humanitaires.
- L'évacuation du personnel des services administratifs et techniques durant ou après les périodes de crise (ex : après les attaques de Diffa au Niger, et dans la cuvette nord du de la région du Lac au Tchad en nov.-déc. 2015).
- La mise en place d'escortes armées, pour accompagner le personnel des agences des Nations Unies, ainsi que de nombreuses ONG, facilitant l'accès à certaines zones, mais limitant l'autonomie des équipes humanitaires.

- La fermeture de l'accès par les armées nationales à certaines zones lors de la conduite d'opérations militaires, parfois pendant plusieurs semaines.
- Enfin, les menaces d'attaques sur les sites de distributions pesant sur les populations bénéficiaires et sur les personnels de distribution.

158. La situation sécuritaire a conduit l'UNDSS à adopter des procédures assez restrictives pour les personnels des agences du SNU, limitant leur accès à certaines zones¹²⁸. La coordination civilo-militaire est plus ou moins développée d'un pays à l'autre¹²⁹. Le PAM dispose de nombreuses agences de gestion de la sécurité, dont des personnels dédiés aux sous bureaux concernés dans chaque pays. Le PAM est engagé avec l'appui d'OCHA, dans un dialogue auprès de l'UNDSS pour adopter des mesures maximisant l'accès aux personnels humanitaires des agences du SNU tout en garantissant leur sécurité. Les dispositifs de sécurité en place dans les trois sous-bureaux visités ont été contrôlés pour leur conformité aux normes MOSS (Minimum Operating Security Standards), et des ajustements réalisés.

159. Les équipes de gestion de la sécurité dans les trois pays ont été renforcées par le Pop-Up-Hub en matière de réflexion stratégique et de mise en réseaux de l'information et de formation. L'expert du Pop-up-Hub a notamment appuyé le développement d'outils par les responsables sécurité de chaque pays, permettant de sécuriser le personnel de distribution. Néanmoins, la formation du personnel des sous bureaux et des équipes de partenaires opérationnels reste un défi dans un contexte de grande mobilité du personnel. Par ailleurs, ces procédures ne proposent pour le moment pas de solution réellement adaptées en matière de sécurisation des bénéficiaires.

2.3.3.3 Contraintes géographiques

Constat clé 24 : Une région fortement enclavée, des populations cibles dispersées et des infrastructures défaillantes complexifiant considérablement les aspects opérationnels et logistiques. Ces contraintes logistiques représentent une difficulté pour la sécurisation des sites de stockage isolés et pour les perspectives d'assistance en cas de retours, notamment pour les populations déplacées des îles.

160. Le Niger et plus encore le Tchad¹³⁰ sont deux pays enclavés. Si le Cameroun dispose d'une façade de maritime, l'extrême nord du pays se situe à plus de 1500 km du port de Douala. Cet enclavement important des zones d'opérations allonge la durée d'acheminement des vivres achetées sur le marché international ou fournies en nature, et exige une anticipation importante sur les besoins en vivres pour les opérations. L'usage du FPF¹³¹ et la réalisation d'achats locaux a permis, dans une certaine mesure, d'atténuer cette contrainte.

161. Le contexte humanitaire est caractérisé, à l'exception du camp de Minawao au Cameroun, par une dispersion importante des populations affectées (voir section 1.2). Cette dispersion impose des contraintes particulières pour l'organisation du transport tertiaire¹³², et en augmentent le coût. Ces contraintes sont particulièrement fortes au Tchad où les infrastructures de transport sont quasi

¹²⁸ Ex : pas de nuitée possible à Nguigmi, fermeture des bureaux de Kousseri au Cameroun.

¹²⁹ Ex : bonne au Niger avec des contacts à Diffa et à Niamey, et limitée au Tchad, où OCHO n'a pas de personnel dédié jusqu'à présent).

¹³⁰ A la différence du Niger, son approvisionnement ne dépend que d'un seul corridor, celui de Douala, fortement congestionné.

¹³¹ Forward Purchase Facility

¹³² Acheminement des vivres des entrepôts du PAM aux sites de distribution

inexistantes dans toute la région du Lac et où la disponibilité des fournisseurs de services de transports est limitée. Cette dispersion des sites de distribution exige une multiplication des entrepôts de stockage, ce qui pose des problèmes spécifiques pour la sécurisation¹³³ des sites les plus isolés. Le PAM notamment au Tchad, a décidé, pour des raisons de sécurité, de ne pas acheminer l'assistance jusque sur les îles du Lac Tchad. Ces contraintes opérationnelles représentent un enjeu particulier dans la perspective d'éventuels mouvements de retour vers les îles du Lac dans les mois ou années à venir.

162. Le climat de la région du Lac Tchad en fait l'une des zones les plus chaudes du continent, ce qui pose des problèmes spécifiques pour la gestion des conditions de distributions pour les bénéficiaires (ombrage, temps d'attente...).

Constat clé 25: Des circuits de commercialisation fortement perturbés par la crise au Nigéria, par l'insécurité, et les mesures associées aux états d'urgence. Ces perturbations, ainsi que l'utilisation du Naira dans la plupart des zones concernées complexifient la prise de décision opérationnelle vis-à-vis du choix des modalités.

163. Le commerce avec le Nigéria est un des piliers de l'économie des zones affectées. La perturbation des marchés associée à l'insécurité au Nigéria, à la chute de la monnaie Nigériane¹³⁴, et aux mesures de restriction de commerce transfrontalier prise par les Etats a eu des conséquences importantes sur la situation humanitaires (section 1.2 – Contexte), mais aussi sur la conduite des opérations d'assistance humanitaire. La perturbation des marchés régionaux a justifié l'abandon des transferts monétaires par le BP Tchad initialement envisagés. L'utilisation du Naira pour le commerce dans les régions impactées par la crise réduit l'efficacité des transferts monétaires. L'instabilité de la monnaie Nigériane réduit les possibilités de planification à moyen terme et exige un suivi rapproché et une souplesse dans les choix des modalités de distributions. La chute des activités commerciales dans les zones impactées par la crise a parfois été associée à des opportunités pour le PAM, notamment en matière de disponibilité de services de transports¹³⁵.

3. Conclusions et Recommandations

3.1. Evaluation générale

164. **Pertinence.** L'EMOP200777 apporte une réponse d'envergure et pertinente à une situation d'urgence. Sa conception s'est appuyée sur une analyse régulière de la situation en matière de sécurité alimentaire, et le programme s'est efforcé de s'adapter aux évolutions rapides de la situation. En matière d'assistance alimentaire, les choix de modalité ont été pertinents, mais les transitions lentes. L'introduction d'une stratégie de ciblage de l'assistance sur des critères de vulnérabilité est une stratégie adaptée, mais dont certains fondements demandent à être vérifiés dans chaque contexte. L'inclusion du BSFP à l'EMOP en complément du programme TSFP (PRRO) apparaît justifiée et pertinente dans les contextes opérationnels concernés. Là encore, les fondements de la stratégie de ciblage adoptée demandent à être vérifiés dans chaque contexte.
165. **Couverture.** La couverture de l'assistance alimentaire est bonne, à l'exception de certaines zones difficiles d'accès. On note une bonne coordination

¹³³ Exemples de Kousseri au Cameroun, et dans l'avenir de Daboua au Tchad, voir N'guigmi au Niger.

¹³⁴ Dont les causes sont essentiellement associées à la baisse du prix du pétrole sur le marché mondial

¹³⁵ Ex : utilisation des petits camions des commerçants locaux pour le transport tertiaire au Tchad par les partenaires du PAM.

géographique avec le CICR dans les pays où il est actif. La couverture de la réponse nutritionnelle est difficile à évaluer avec les données disponibles, mais de nombreux facteurs laissent penser qu'elle a été faible pour les TSFP, et trop réduite pour les BSFP jusqu'en 2016 eu égard aux besoins. Pour l'ensemble des programmes, les éventuelles erreurs d'exclusions ne sont pas bien mesurées.

166. **Cohérence.** L'action du PAM s'inscrit dans les cadres conjoints d'assistance adoptés aux niveaux régionaux et nationaux. Les relations avec les dispositifs de réponse nationaux sont bonnes, et la contribution du PAM à la réponse appréciée. De manière générale, le PAM a joué un rôle de leader dans le secteur de la sécurité alimentaire. Néanmoins, la qualité de la coordination intersectorielle a été réduite, notamment du fait de la faiblesse opérationnelle de la plupart des acteurs. Les acteurs humanitaires ont adoptés des positions peu lisibles vis-à-vis des conséquences humanitaires des interventions armées menées par les Etats dans le cadre de la lutte contre BH et des mesures d'Etat d'urgence associées (voir par 87).
167. Sur le plan de la cohérence interne, les recherches de cohérence et de complémentarité avec les PRRO ont adopté des modèles variables, et, l'imbrication des deux instruments a parfois créé une certaine confusion, sinon quelques incohérences. L'adoption d'une approche régionale, voulue par le RB, a permis de faciliter les échanges d'information et des pratiques et d'améliorer la visibilité de l'intervention du PAM. Le Pop-Up-hub installé en 2016 a permis d'appuyer une dynamique d'échange et d'harmonisation stratégique, mais l'efficacité du dispositif est questionnée.
168. **L'efficacité** de la gestion de l'opération a été variable d'un pays à l'autre. La mise en œuvre a dû composer avec de nombreuses contraintes opérationnelles communes à l'ensemble des bureaux : sécurité, enclavement, dispersion des bénéficiaires, perturbation des marches, manque de disponibilité de partenaires opérationnels. La capacité des différents BP et sous bureaux impliqués à composer avec toutes ces contraintes a beaucoup été influencé par la solidité des dispositifs opérationnels en place au démarrage de l'opération, et par la préparation des équipes d'appui au niveau des BP. Certaines zones demeurent mal couvertes et peu accessibles depuis les dispositifs en place, ce qui réduit le contrôle du PAM sur la conduite des opérations. De manière générale, les dispositifs de suivi et évaluation ont été peu adaptés à la nature de la crise. L'introduction du mVAM, utilisé de façon utile au Niger, demeure une innovation intéressante dans ce contexte.
169. **Efficacité.** Les activités d'assistance alimentaire ont pu atteindre un nombre de bénéficiaires proche des objectifs visés dans les 3 pays. Dans le domaine de la nutrition, la mise en œuvre des activités BSFP a varié d'un pays à l'autre bien qu'il y ait eu une réelle volonté de les coupler systématiquement aux DGV. La qualité des produits distribués est satisfaisante, mais la qualité des processus de distribution, en dehors des camps, souffre de plusieurs faiblesses. Les niveaux de consommation alimentaire et de recours à des stratégies de survie des populations ciblées évoluent positivement au Niger et au Cameroun, mais ont été mal suivis au Tchad. Aucun indicateur d'effet spécifique lié aux activités de prévention de la malnutrition aiguë n'est inclus dans le cadre logique.
170. **Impact :** Dans les trois régions concernées, le PAM, par l'ampleur de son programme a joué un rôle important dans la réponse globale. L'impact des

actions du PAM, au-delà de ses propres limitations, est certainement réduit par une faiblesse de la réponse globale ne permettant pas d'optimiser les synergies entre secteurs.

171. **Viabilité et interconnexion.** Une logique d'appui au redressement a été initiée progressivement à partir de la RB4 (Oct 2015). Cette logique est soutenue par un appui stratégique du Pop-up-UH, mais la capacité des BP à matérialiser ces orientations se trouvent aujourd'hui réduites par implication inégale¹³⁶ dans la conduite d'analyse des impacts de la crise (insécurité, perturbation des marchés, déplacements de population mesures de l'état d'urgence) sur les moyens d'existence, ou d'implication par le PAM dans de telles études conduites par d'autres acteurs jusqu'à présent.

172. **Problématiques hommes femmes et questions transversales :** L'attention accordée aux enjeux associés aux problématiques de redevabilité envers les populations affectées, de protection, et de genre/besoins spécifiques, est en deçà des exigences des politiques du PAM. En dehors d'une attention trop limitée aux conditions de distributions, le PAM n'a pas su mettre en place un système de suivi efficace du genre des bénéficiaires. Par ailleurs, les effets et impacts inattendus, notamment sur les violences faites aux femmes, ne sont pas suivis rigoureusement malgré les multiples facteurs de risques.

¹³⁶ Etude conduite en 2015 par la FAO au Niger sans implication du PAM, études conjointe FAO/PAM AU Cameroun,

3.2 Recommandations

Constats clés liés	Formulation des Recommandations	Qui	Quand
	<p>Les paragraphes « ligne stratégique » ne sont pas des recommandations à proprement parler, mais soulignent les liens avec les constats et conclusions de l'évaluation.</p>		<p>CT : 0-3 mois MT : 3-6 mois LT : 12 mois</p>
Recommandations stratégiques			
<p>6, 8</p>	<p>Ligne stratégique : Etant donné la stabilisation de certaines zones et la nécessité d'inscrire certaines actions dans la durée (FFA, Alimentation scolaire, TSFP), il semble opportun que les activités de l'EMOP soient progressivement reprises par les PRRO. Néanmoins, certaines zones demeurent peu accessibles et instables, et il reste pertinent de favoriser les échanges entre les trois pays et le Nigeria.</p> <p>Recommandation 1 : Poursuivre la dynamique engagée de reprise, sur bases géographiques, de la programmation de l'EMOP par les PRRO nationaux pour envisager une convergence en 2017.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Si nécessaire, selon les évolutions d'ici 6 mois, conserver l'EMOP pour les zones les plus marquées par la question de l'insécurité où la situation humanitaire reste volatile. 2. Préserver la dynamique d'échanges entre les pays associés à l'EMOP et au dispositif d'accompagnement régional, renforcer les échanges d'information avec le Nigéria à mesure que le programme s'y développe. 3. Améliorer la couverture du TSFP (PRRO) en accélérant le processus de finalisation des accords de partenariat, en diversifiant le nombre de partenaires notamment au Niger et au Tchad et en travaillant sur les barrières d'accès au traitement. 	<p>Management/Programmes dans les 3 BP et Nigéria</p> <p>BR</p>	<p>MT</p>

<p>1, 5, 7, 19</p>	<p>Ligne stratégique : L'analyse de l'impact de la crise sur les moyens d'existence a jusqu'à présent été limitée. Cette base d'information est nécessaire pour définir une stratégie technique appropriée pour les activités de FFA. Ces travaux doivent s'inscrire dans une dynamique sectorielle et intersectorielle pour faciliter le montage de partenariats stratégiques et opérationnels pour la mise en œuvre des actions à venir.</p> <p>Recommandation 2 : Renforcer et adapter l'analyse pour mieux planifier et accompagner la phase de redressement et renforcer les recherches de synergies externes.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Conduire, en partenariat avec des acteurs aux compétences complémentaires, des études empiriques (pas exclusivement quantitatives) sur les impacts de la crise (y compris les mesures d'état d'urgence) sur les moyens d'existence (analyses à désagréger par groupes de moyens d'existence et par statut), et appuyer l'émergence de stratégies sectorielles et intersectorielles de redressement. 2. Mettre en place, et négocier avec les acteurs impliqués, un système d'analyse de la situation alimentaire ad-hoc en cas d'évolution significative de la situation, en complément des systèmes d'enquêtes saisonnières programmées. 3. Promouvoir la mise en place d'un système de surveillance nutritionnelle permettant l'analyse et le suivi de la situation (suivi des admissions, résultats des dépistages) et évaluer l'impact de la crise sur d'autres pratiques clés (hygiène, ANJE...). 4. Intensifier la recherche de synergies stratégiques avec les acteurs de la nutrition (ANJE, PCIMA) et avec d'autres domaines (WASH, santé) pour améliorer l'efficacité et l'impact des interventions. 	<p>Programmes/VAM dans les 3 BP</p> <p>Appui BR</p>	<p>CT</p>
<p>8, 20</p>	<p>Ligne stratégique : Plusieurs opérations régionales d'urgence ont été conduites ces dernières années, et la région concentre plusieurs foyers d'instabilité aux interactions multiples. Les démarches d'appui techniques utilisées pour l'appui à ce type d'opération demandent à être capitalisées par le PAM de sorte à définir des modèles d'accompagnement adaptés à chaque type d'intervention régionale.</p> <p>Recommandation 3 : Capitaliser sur les approches régionales et les dispositifs d'appui associés (expériences réfugiés Mali, CAR, Lac Tchad, crise Ebola), en mettant l'accent sur les questions d'appui stratégique et d'efficacité/efficience de l'appui régional.</p>	<p>BR/Siège</p>	<p>LT</p>

10, 15, 19	<p>Ligne stratégique : L'innovation stratégique concernant les programmes de prévention de la malnutrition au Cameroun est intéressante. L'attention portée à son suivi, dans un contexte opérationnel particulièrement difficile, mérite d'être renforcée pour assurer une capitalisation réussie des résultats de ce projet pilote. Par ailleurs, d'autres innovations pourraient être introduites.</p> <p>Recommandation 4 : Poursuivre et compléter les efforts d'accompagnement et de documentation de la mise en place de stratégies innovantes pour la nutrition.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Poursuivre les efforts entrepris pour garantir la qualité du suivi et l'évaluation de la nouvelle stratégie nutrition pilotée à l'extrême nord et à l'est du Cameroun. Identifier et documenter les effets ainsi que les facteurs accélérateurs et inhibiteurs en vue de futures répliques à d'autres contextes. 2. Maintenir le cadre de discussion au niveau régional/global avec tous les partenaires concernés par cette nouvelle stratégie, et s'assurer de l'adhésion de tous les acteurs. 3. Renforcer le dépistage du couple mère-enfant de moins de 6 mois et piloter des approches innovantes dans des contextes où l'accès est incertain tels que le dépistage et diagnostic de la malnutrition par les mères. 4. Intégrer des indicateurs d'effets (outcomes) adaptés au BSFP conduit seul dans le Cadre Stratégique de Résultats. 	<p>Programmes/Nutrition/M&E dans les 3 BP (en priorité au Cameroun)</p> <p>Appui BR</p> <p>Dernier point : BR/Siège</p>	MT
Recommandations techniques et programmatiques			
9, 13, 16	<p>Ligne stratégique : Le traitement des enjeux de genre et de protection en situation de crise est globalement insuffisant, et le caractère régional de cette opération, permettant de mutualiser des appuis et approches, offre une opportunité de renforcer les systèmes des bureaux impliqués pour mieux tenir compte de ces enjeux.</p> <p>Recommandation 5 : Renforcer le traitement des enjeux transversaux de genre et de protection en situation de crise humanitaire.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Les points focaux genre de chaque bureau Pays, avec l'appui du BR, devrait conjointement travailler à la définition et à la mise en œuvre des stratégies permettant une meilleure prise en compte des enjeux associés à redevabilité, protection et genre dans le cadre de la crise du Lac Tchad. 	BR/Programmes dans les 3 BP	CT

<p>2, 26</p>	<p>Ligne stratégique : La mise en place de transferts monétaires en 2016 est justifiée par une certaine stabilisation du fonctionnement des marchés régionaux. Néanmoins, le contexte régional et notamment l'insécurité mais aussi l'usage du Naira, monnaie instable durant ces dernières années, par les populations située dans des pays dont les monnaies nationales sont les CFA, demande un suivi particulièrement rapproché. Une certaine inertie dans les choix de modalité d'intervention en 2015 par les 3 BP illustre que le PAM devrait engager une réflexion plus large sur la flexibilité de ses modalités d'intervention en situation d'urgence.</p> <p>Recommandation 6 : Suivre de manière rapprochée l'usage de transferts monétaires dans un contexte de marchés perturbés, et capitaliser sur la nécessité de flexibilité des procédures du PAM en situation d'urgence.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Poursuivre le développement des transferts monétaires dans chaque pays tout en adoptant des dispositifs de suivi adapté (suivi des taux de change, suivi des marchés transfrontaliers) et en négociant la possibilité de faire évoluer les modalités choisies avec les partenaires financiers. 2. Capitaliser, avec l'appui du RB et/ou siège sur la pertinence des procédures de choix de modalités en situation d'urgence et sur la flexibilité du PAM en matière de choix de modalités. 	<p>Programmes /M&E dans les 3 BP/Bureau Régional</p>	<p>Bullet 1 : CT Bullet 2 : LT</p>
<p>3, 4, 12, 19</p>	<p>Ligne stratégique : La démarche de ciblage de l'assistance alimentaire adoptée au Niger et généralisée aux deux autres bureaux en 2016 est intéressante et semble adaptée au contexte. Néanmoins, les hypothèses qui la sous-tendent, dont certaines n'ont pas toujours été testées dans chaque contexte spécifique avant l'introduction de cette approche, méritent d'être suivies pour vérifier la pertinence de la stratégie, et la faire évoluer si nécessaire dans les mois à venir.</p> <p>Recommandation 7 : Approfondir l'analyse de la stratégie de ciblage adoptée en 2016</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Suivre de façon rapprochée l'efficacité de la stratégie de ciblage adoptée et le respect des hypothèses qui la sous-tendent, tant pour la DGV que pour la BSFP associée (pour la BSFP, les hypothèses qui sous-tendent le ciblage sur le 6-23 mois doivent également être testées dans leur contexte). 2. Améliorer les mécanismes de contrôle des listes de bénéficiaires à travers une vérification in situ, réalisés par un tiers si besoin, et la mise en place systématique d'un dispositif de plaintes et l'analyse régulière des appréciations sur leur fiabilité/qualité. 	<p>Programmes /VAM/M&E dans les 3 BP</p>	<p>MT</p>
<p>Recommandations opérationnelles</p>			

<p>1, 14, 15, 16, 19, 21, 24</p>	<p>Ligne stratégique : Le suivi de l'opération et les mécanismes de contrôle n'ont pas été suffisants au cours de l'année 2015 et doivent être renforcés. Certaines expériences (suivi du volet nutrition au Niger) méritent d'être partagée. De manière générale, les systèmes de suivi du PAM devraient d'avantage reporter leur attention sur les enjeux associés aux exclusions et à l'interaction avec des personnes non-bénéficiaires.</p> <p>Recommandation 8: Renforcer les systèmes de M&E dans le sens d'une plus grande utilité comme outil d'aide au pilotage des opérations.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Adapter les modes opératoires et les fréquences des systèmes de suivi à la nature de la situation. 2. Adapter les informations collectées et analysées pour tenir compte des recommandations 4, 6, 7 3. Inclure systématiquement la mesure du PB lors des distributions mensuelles BSFP, lors des études sur la sécurité alimentaire, les évaluations conjointes et pendant les exercices de PDM. 4. Diversifier les interlocuteurs de façon à également prendre en compte les opinions de personnes non bénéficiaires du programme (interlocuteurs-clefs, ménages non bénéficiaires, autres acteurs ...). 5. Renforcer l'analyse des effets induits du programme tels que les risques associés à l'intervention (exposition de la population du fait d'une concentration importante de vivres), les impacts des distributions sur les marchés ou sur les mouvements de population. 6. Poursuivre les efforts pour améliorer la qualité des données issues du mVAM. 	<p>Programmes /VAM/M&E/ dans les 3 BP</p> <ul style="list-style-type: none"> • Point 2/reco 4 essentiellement réservé au Cameroun • Sauf Niger pour point 3 et 6: déjà inclus. 	<p>CT</p>
<p>18, 19, 21, 24, 25</p>	<p>Ligne stratégique : Certaines zones demeurent difficiles d'accès depuis les dispositifs opérationnels en place. Il existe des contraintes sécuritaires fortes et le PAM doit se conformer à la réglementation UNDDS, mais le PAM doit continuer ses efforts pour s'assurer un accès satisfaisant, notamment du fait de la présence parfois faible ou en recul du CICR. En corollaire les BP concernés doivent renforcer et stabiliser les équipes du PAM dans les sous bureaux de la région.</p> <p>Recommandation 9 : Continuer à renforcer les dispositifs opérationnels et poursuivre les efforts de renforcement des équipes des sous bureaux concernés</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ouvrir des antennes et/ou en passant des accords spécifiques avec des partenaires opérationnels situés dans les zones les plus isolées (ex : Nguigmi/Toumour au Niger, Liwa-Daboua au Tchad, Kousseri au Cameroun...). 2. Renforcer les systèmes de contrôle et d'accompagnement des partenaires. 3. Poursuivre les efforts de recrutement de personnels assignés. 4. Renforcer les capacités du staff des sous bureaux en matière de suivi et évaluation. 5. Renforcer les capacités du staff des sous bureaux pour la mise en œuvre du BSFP et du TSFP. 6. Augmenter la fréquence des visites d'appui à la nutrition depuis Ndjamena. 	<p>Management /Programmes/RH dans les 3 BP</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le point 4 ne concerne pas Diffa • Nutrition advisor du BP Tchad pour dernier point 	<p>CT</p>

Annexes

Annexe 1: Termes de Référence



SYSTEME D'ASSURANCE QUALITE DES EVALUATIONS

Bureau de l'évaluation

Mesurer les résultats et partager les enseignements

[VERSION FINALE, 18 DECEMBRE 2015]

TERMES DE REFERENCE

EVALUATION D'OPERATION

OPERATION REGIONALE D'URGENCE (REG. EMOP) AFRIQUE DE L'OUEST 200777 – "FOURNIR UN SOUTIEN SALVATEUR AUX MENAGES AU CAMEROUN, AU TCHAD ET AU NIGER DIRECTEMENT AFFECTES PAR L'INSECURITE DANS LE NORD DU NIGERIA"

1. Introduction	2
2. Justification de l'évaluation	2
2.1. Raison d'être de l'évaluation	2
2.2. Objectifs	2
2.3. Parties prenantes et utilisateurs	3
3. Objet de l'évaluation	5
4. Approche méthodologique de l'évaluation	9
4.1. Portée de l'évaluation	9
4.2. Questions d'évaluation.....	9
4.3. Étude d'évaluabilité	10
4.4. Méthodologie	11
4.5. Assurance qualité	12
5. Phases et produits attendus	12
6. Organisation de l'évaluation	14
6.1. Approche axée sur l'externalisation	14
6.2. Gestion de l'évaluation	15
6.3. Conduite de l'évaluation	15
6.4. Considérations en rapport avec la sécurité	16
7. Rôles et responsabilités des parties prenantes du PAM	17
8. Communication et budget	18
8.1. Communication	18
8.2. Budget.....	19
Annexe 1: Carte	20
Annexe 2: Échéancier de l'évaluation.....	21
Liste des sigles utilisés dans le présent document	22

1. Introduction

Les présents Termes de référence s'appliquent à l'évaluation de l'Opération Régionale d'Urgence (Reg. EMOP) Afrique de l'Ouest 200777 – "Fournir un Soutien Sauveteur aux Ménages au Cameroun, au Tchad et au Niger Directement Affectés par l'Insécurité dans le Nord du Nigeria".

Cette évaluation, effectuée à la demande du Bureau de l'évaluation du PAM, se déroulera de décembre 2015 à juillet 2016. 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.

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.

La version définitive des termes de référence sera 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

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.

Les opérations à évaluer sont choisies sur la base de critères d'utilité et de risque¹³⁷. 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 les bureaux de pays, le Reg. EMOP 20077 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 l'exécution et à la conception des programmes.

2.2. Objectifs

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.

¹³⁷ 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.

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

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
PARTIES PRENANTES INTERNES	
Bureau de pays (BP) (Cameroun, Tchad, Niger)	Responsables de la planification et de l'exécution des opérations au niveau du pays, les bureaux de pays sont les principales parties prenantes ici. Ils sont directement concernés par l'évaluation et ont tout intérêt à tirer des enseignements de l'expérience afin d'éclairer la prise de décisions. Ils sont aussi appelés à rendre compte de la performance et des résultats de leur opérations, en interne mais aussi à ses bénéficiaires et ses partenaires.
Bureau régional Dakar (RBD)	Le Bureau régional a un intérêt particulier dans cette évaluation, au vu de son rôle dans l'opération régionale d'urgence, comme il prend part à la planification et l'opérationnalisation des activités (par exemple par rapport aux ajustements budgétaires, préparation des rapports SPR, mobilisation des ressources, normalisation, etc.). 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.
Bureau de l'évaluation	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.
Conseil d'administration du PAM	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

Parties prenantes	Intérêt présenté par l'évaluation
	au Conseil à sa session de novembre.
Parties prenantes extérieures (voir la liste des parties prenantes extérieures au tableau 2)	
Bénéficiaires	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.
Gouvernements (Cameroun, Tchad, Niger)	Il est de l'intérêt direct des gouvernements de savoir si les activités du PAM dans les trois 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. En particulier, les activités de nutrition dans les trois pays sont coordonnées avec les ministères nationaux de la santé.
Équipe de pays des Nations Unies	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.
Organisations non gouvernementales (ONG)	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.
Société civile	Les organisations de la société civile sont actives dans les régions dans lesquelles le PAM opère. Elles ont un intérêt dans les secteurs liés aux interventions du PAM (sécurité alimentaire, nutrition, éducation, égalité de genre et renforcement de la position de la femme dans la société, etc.). Leur expérience et leurs connaissances peuvent informer l'évaluation et elles seront intéressées par les résultats de l'évaluation, en particulier ceux liés aux partenariats.
Donateurs	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.

Utilisateurs. Les utilisateurs directs de cette évaluation seront:

- Les bureaux de pays, le bureau régional et leurs partenaires dans la prise de décisions liées notamment à l'exécution et/ou à la conception des programmes, aux stratégies 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

Depuis début 2013, les populations de rapatriés et de réfugiés ont fui les zones du conflit armé dans le nord du Nigeria à travers les frontières terrestres et aquatiques au Cameroun, au Tchad et au Niger. Au début les chiffres étaient relativement faibles et les populations ont été soutenues par le PAM ou son partenaires dans le cadre des activités existantes du. Cependant, l'insécurité croissante en 2014 a conduit à des pics importants dans les arrivées, surtout dans le mois d'août. Au Cameroun, l'insécurité transfrontalière a aussi causé des vagues de déplacement interne, et a perturbé les activités économiques et de plantation dans les régions de l'Extrême-Nord.

L'afflux de réfugiés, les rapatriés et les personnes déplacées à l'intérieur met une pression supplémentaire sur les ressources environnementales déjà tendues et sur les services de base dans les trois pays d'accueil. Pendant ce temps, l'insécurité dans le nord du Nigeria a perturbé le commerce traditionnel transfrontalier, les activités de l'élevage et les prix du marché dans les pays voisins.

L'Opération Régionale d'Urgence (Reg. EMOP) 200777 lancé en janvier 2014 répond à l'évolution de la situation qui est marqué par une croissance rapide dans l'afflux de population depuis août 2014 ; une situation d'urgence nutritionnelle observée dans les enfants réfugiés ; une évolution dynamique des arrivées avec un nombre croissant d'enfants et de ménages dirigés par des femmes ; une population déplacée interne au Cameroun ; et les risques de sécurité en hausse pour le personnel et les partenaires opérants dans les zones reculées.

L'opération d'urgence visait à soutenir 238.000 bénéficiaires sur douze mois, à travers des activités nutritionnelles (traitement de la malnutrition aiguë modérée et prévention de la malnutrition) et des distributions générales (vivres au Niger et au Cameroun, bons au Tchad). Les groupes ciblés sont des réfugiés nigériens (Cameroun, Tchad, Niger), des rapatriés (Niger), et des personnes déplacées à l'intérieur (Cameroun).

Le descriptif de projet, y compris le cadre logique, les modifications y afférentes (révisions budgétaires) et le dernier état des ressources en date peuvent être consultés en cliquant sur le lien ci-après: sur le site wfp.org¹³⁸. Les caractéristiques essentielles de l'opération sont récapitulées dans le Tableau 2 ci-dessous.

¹³⁸ Voir wfp.org – Countries – Cameroon/Chad/Niger – Operations.

Tableau 2: Principales caractéristiques de l'opération

OPÉRATION		
Approbation	L'opération a été approuvée par la Directrice Exécutive du PAM en décembre 2014.	
Modifications	<p>Trois modifications ont été apportées au descriptif de projet initial et une quatrième révision est en cours d'approbation:</p> <p>Révision Budgétaire (RB) 1 (février 2015) a augmenté les coûts de soutien direct au Niger.</p> <p>RB 2 (avril 2015) a apporté des modifications par rapport à i) le nombre de bénéficiaires en tenant compte des nouveaux déplacements; ii) les développements programmatiques, y compris pour la nutrition et les modalités de transfert ; iii) les mesures d'atténuation de sécurité et les besoins en personnel pour appliquer et suivre la réponse complexe et iv) les leçons apprises des opérations logistiques actuelles dans les trois pays.</p> <p>RB 3 (septembre 2015) a i) aligné le nombre de bénéficiaires prévus en réponse aux nouveaux mouvements de la population et aux besoins aigus ciblés ; ii) adapté la réponse programmatique et les outils sur la base des niveaux de vulnérabilité de la population et des conditions du marché et iii) intégré et étendu le partenariat avec le gouvernement du Nigeria pour renforcer la capacité opérationnelle des organismes de gestion des urgences menant la réponse humanitaire à la crise dans le Nord du pays.</p> <p>RB 4 (en cours d'approbation) propose de i) étendre l'opération jusqu'à la fin de 2016 ; ii) réviser le nombre des bénéficiaires et les modalités de transferts, tout en intégrant une approche sensible à la nutrition, et iii) modifier les activités pour initier des solutions durables et une transition vers la reprise et l'intégration.</p>	
Durée	<u>Durée initiale:</u> janvier – décembre 2015 [12 mois]	<u>Durée après révision (RB4, en cours d'approbation):</u> janvier 2015– décembre 2016 [24 mois]
Bénéficiaires prévus	<u>Nombre initial:</u> 238,068	<u>Nombre révisé (RB3):</u> 655,000
Besoins alimentaires prévus	<u>Chiffres initiaux:</u> Produits alimentaires en nature: 38,742 tonnes de denrées Espèces et bons: 1,404,000 US\$	<u>Chiffres révisés (RB3):</u> Produits alimentaires en nature: 65,331 tonnes de denrées Espèces et bons: 2,621,795 US\$
Besoins (en dollars)	<u>Montant initial:</u> 50,159,000 US\$	<u>Montant révisé (RB3):</u> 90,738,700 US\$
OBJECTIFS ET ACTIVITÉS		
Objectifs stratégiques du PAM	Objectifs propres à l'opération	Activités

Objectif stratégique 1	Malnutrition stabilisée ou réduite chez les enfants âgés de 6-59 mois et les femmes enceintes et allaitantes ciblés	Activités nutritionnelles [traitement (TSF) et prévention (BSF)] – (détailles ci-dessous dans <i>Produits Prévus</i>)
	Consommation alimentaire stabilisée ou améliorée au cours de la période d'assistance pour les ménages et / ou individus ciblés	Distributions générales (DG) de vivres et bons

Résultats transversaux :

- **Problématique hommes-femmes:** Amélioration de l'égalité entre les sexes et autonomie accrue des femmes
- **Protection et responsabilité à l'égard des populations touchés:** 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

PARTENAIRES

Gouvernement	Ministères de la santé (Cameroun, Tchad, Niger) Comité permanent Inter-Etats de Lutte contre la Sécheresse dans le Sahel (CILSS) <i>National Emergency Management Agency (NEMA) (Nigeria)</i>
Nations Unies	UNHCR, UNICEF, FAO
ONG	Sociétés de la Croix Rouge, FEWSNET, autres ONG locaux et internationales.

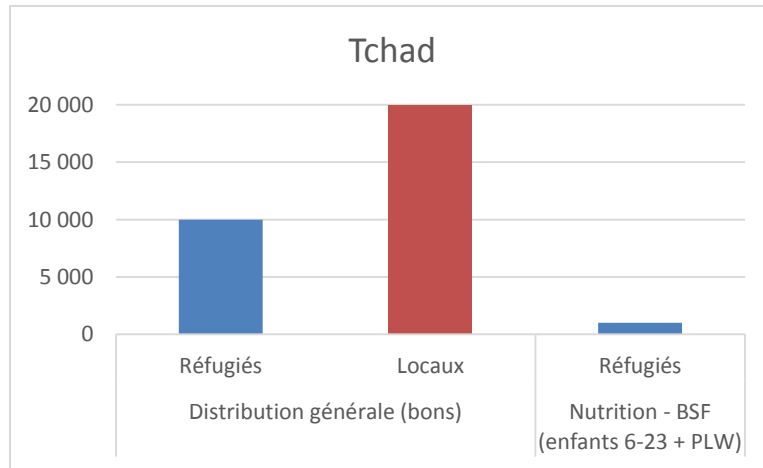
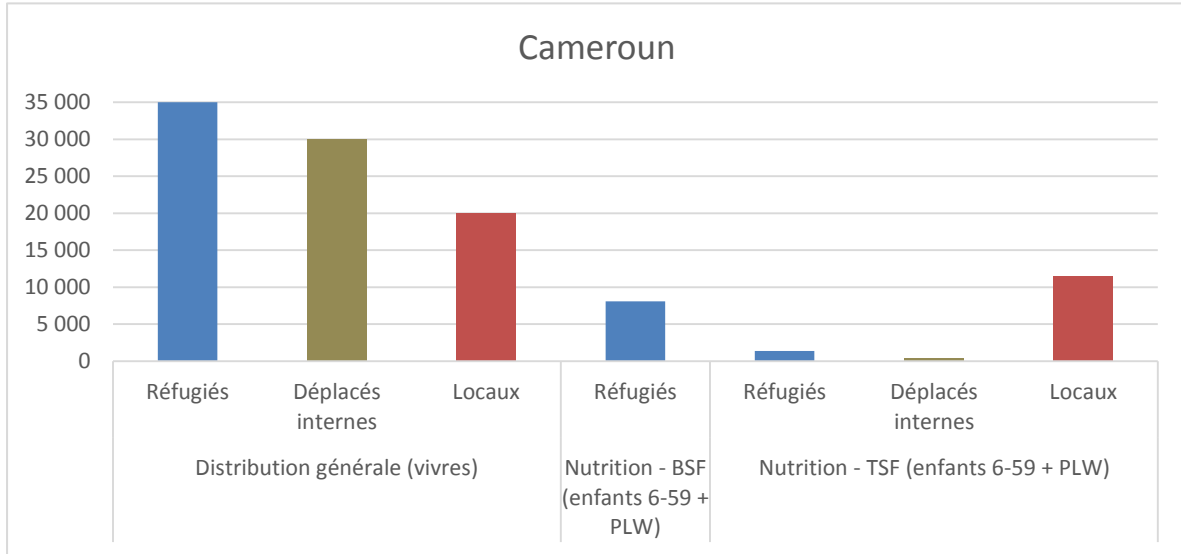
RESSOURCES (CONTRIBUTIONS)

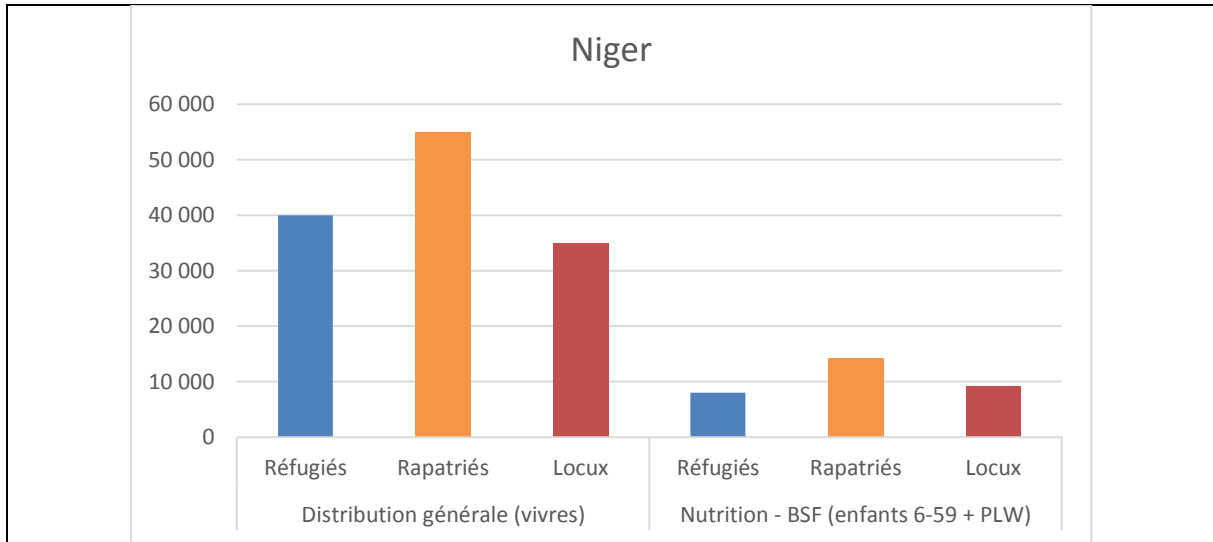
<p>Contributions reçues (6 décembre 2015) : 83,344,453 US\$</p> <p>% obtenu par rapport à ce qui avait été demandé: 92%</p> <p>Cinq plus gros donateurs: Etats Unis Comm.</p>	<p>En % des besoins totaux financés</p> <table border="1"> <caption>En % des besoins totaux financés</caption> <tr><th>Catégorie</th><th>Pourcentage</th></tr> <tr><td>Contributions reçues</td><td>92%</td></tr> <tr><td>Déficit</td><td>8%</td></tr> </table>	Catégorie	Pourcentage	Contributions reçues	92%	Déficit	8%	<p>Cinq plus gros donateurs</p> <table border="1"> <caption>Cinq plus gros donateurs</caption> <tr><th>Donateur</th><th>Pourcentage</th></tr> <tr><td>Etats Unis</td><td>58%</td></tr> <tr><td>Comm. Européenne</td><td>16%</td></tr> <tr><td>Fonds Multilatéraux</td><td>11%</td></tr> <tr><td>CERF</td><td>7%</td></tr> <tr><td>Royaume Uni</td><td>5%</td></tr> <tr><td>Autre</td><td>3%</td></tr> </table>	Donateur	Pourcentage	Etats Unis	58%	Comm. Européenne	16%	Fonds Multilatéraux	11%	CERF	7%	Royaume Uni	5%	Autre	3%
Catégorie	Pourcentage																					
Contributions reçues	92%																					
Déficit	8%																					
Donateur	Pourcentage																					
Etats Unis	58%																					
Comm. Européenne	16%																					
Fonds Multilatéraux	11%																					
CERF	7%																					
Royaume Uni	5%																					
Autre	3%																					

Européenne
Fonds Multilatéraux
UN CERF
Royaume Uni

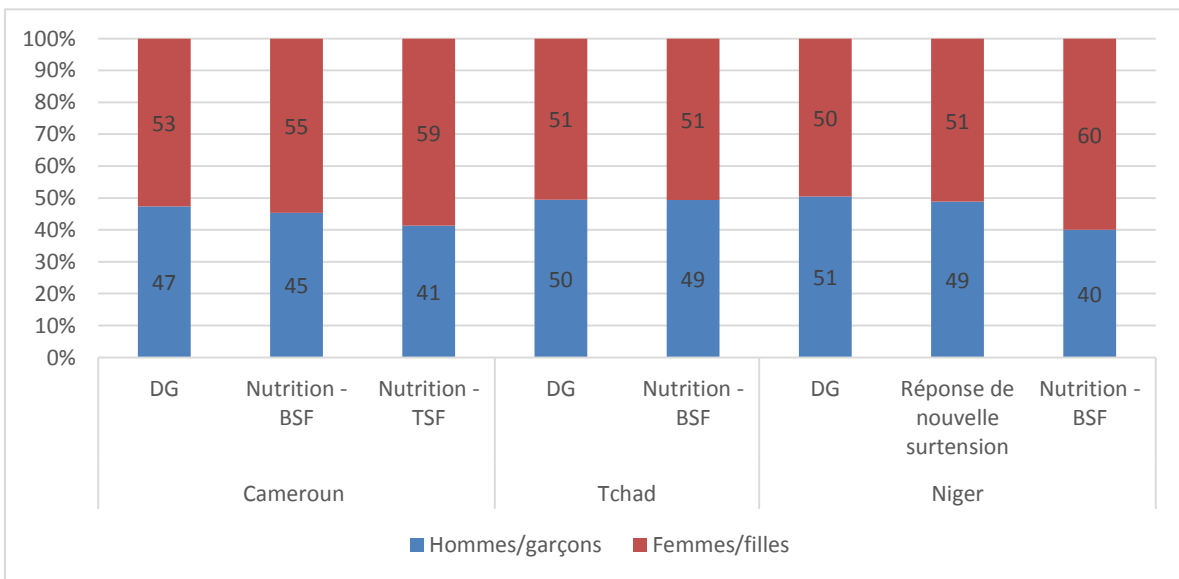
PRODUITS PRÉVUS (au moment de la conception)

Nombre de bénéficiaires prévus par activité et pays

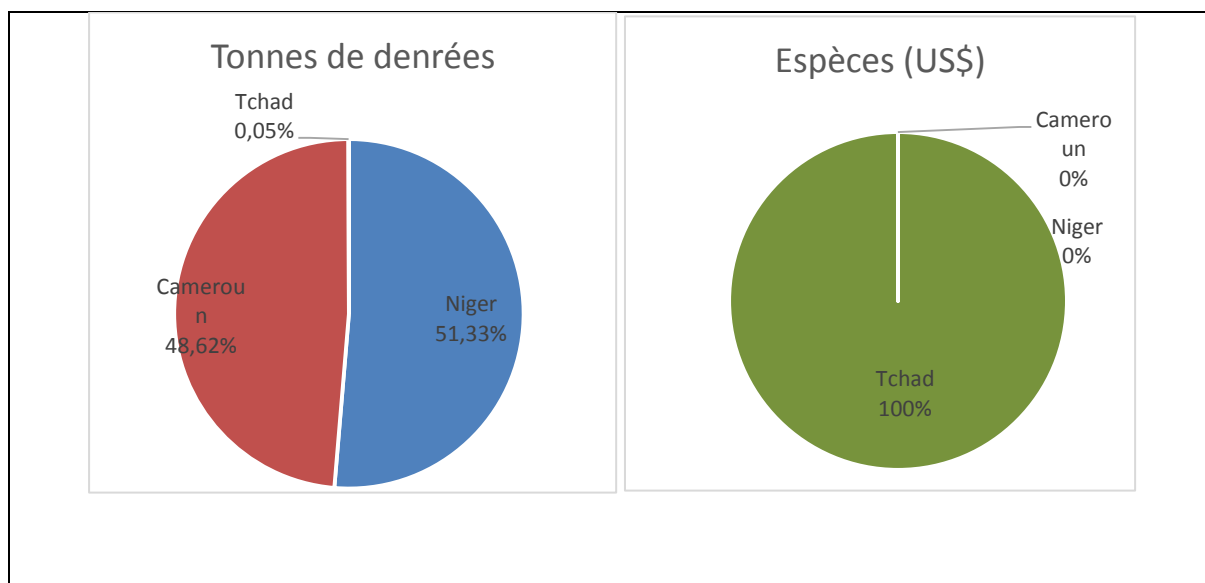




Proportion prévue de femmes/filles par rapport aux hommes/garçons, par activité/composante (en pourcentage – basé sur la RB3)



Proportion prévue de produits alimentaires/espèces nécessaires par pays (en pourcentage)



4. Approche méthodologique de l'évaluation

4.1. Portée de l'évaluation

Portée. L'évaluation couvrira le Reg. EMOP 200777 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 juillet 2014 à avril 2016, ce qui correspond au laps de temps écoulé entre la conception de l'opération et le démarrage de l'évaluation. L'évaluation ne couvrira pas les activités de renforcement de capacité menés au Nigeria, et se limitera aux activités dans le Cameroun, le Tchad et le Niger.

4.2. Questions d'évaluation

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 et le choix des activités et des modalités de transfert:

- 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, et s'inscrivent dans une logique de complémentarité avec les interventions pertinentes conduites par les partenaires de l'action humanitaire et du développement [ainsi qu'avec d'autres interventions menées par les bureaux de pays.
- 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 le sont demeurés au fil du temps¹³⁹. En particulier, l'équipe analysera 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 d'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.

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; 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 aux partenariats et à la coordination, etc.
- les facteurs extérieurs (sur lesquels le PAM ne peut influencer): l'environnement opérationnel externe; (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

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

¹³⁹ Notamment le Plan Stratégique du PAM, les politiques du PAM en matière de Nutrition et de Protection humanitaire, parmi d'autres. 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.

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.

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, ainsi que sur des documents relatifs aux interventions du gouvernement et d'autres acteurs. En outre, elle se penchera sur les stratégies, politiques et orientations normatives pertinentes du PAM.

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.

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.

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.

4.4. Méthodologie

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 ¹⁴⁰;
- 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

¹⁴⁰ 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'OEI 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.

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

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.

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

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.

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.

Phase initiale (janvier- 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 aux bureaux de pays/bureau régional et au 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](#).

Phase d'évaluation (avril 2016): le travail sur le terrain se déroulera sur environ trois/quatre semaines et comprendra des visites sur les sites des projets au Cameroun, au Tchad et au Niger, 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 (y compris à distance, selon le plan de la mission dans les trois pays) de représentants du bureau de pays (les collègues concernés dans le bureau régional et au Siège seront aussi 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.

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](#).

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. Les bureaux de pays et le bureau régionale prépareront une réponse des directions respectives 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). Les autres produits de l'évaluation seront à usage interne.

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

Entité responsable	Phase	Activités	Dates importantes (provisoires)
Gestionnaire de l'évaluation	Phase initiale	Élaboration de la version provisoire du dossier initial	4 mars 2016
Gestionnaire de l'évaluation	Phase initiale	Élaboration de la version finale du dossier initial	18 mars 2016
Bureau de pays/équipe d'évaluation	Évaluation	Réalisation de la mission d'évaluation sur le terrain	4 – 29 avril 2016
Équipe d'évaluation	Évaluation	Établissement d'un exposé de restitution (diaporama PowerPoint)	29 avril 2016
Gestionnaire de l'évaluation	Compte rendu	Élaboration de la version provisoire du rapport d'évaluation	7 juin 2016
Gestionnaire de l'évaluation	Compte rendu	Élaboration de la version finale du rapport d'évaluation	11 juillet 2016
Bureau de pays/bureau régional	Suivi	Établissement de la réponse de la direction	1 août 2016

6. Organisation de l'évaluation

6.1 Approche axée sur l'externalisation

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.

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.

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.

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

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

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.

Composition de l'équipe d'évaluation. L'équipe d'évaluation devrait comprendre environ quatre/cinq membres, dont le chef d'équipe. Elle devrait inclure des femmes et des hommes d'horizons culturels divers. 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.

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):

Nutrition (idéalement, un nutritionniste avec connaissance du contexte de malnutrition chronique sahélienne)

Expérience avec des **opérations humanitaires** (protection, sécurité, coordination entre agences ONU, questions de politiques humanitaires, déplacements forcés et secondaires, situations mixtes - réfugiés, déplacés, rapatriés et résidents)

La **sécurité alimentaire et analyse de la vulnérabilité** (y compris l'approche de l'économie des ménages (HEA) si possible) et **des moyens de subsistance**

Analyse de marchés, y compris transfrontaliers

Espèces et bons

Compréhension de la **logistique du PAM et des questions d'approvisionnement**

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.

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.

Le chef d'équipe devra avoir une parfaite maîtrise du français (à l'oral et à l'écrit) et éventuellement de l'anglais (pour la mission au Cameroun) 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, au moins un, anglais) et si possible une langue locale.

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.

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.

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.

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

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.

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.

1. Rôles et responsabilités des parties prenantes du PAM

Bureaux de Pays. La direction de chaque bureau de pays (Cameroon, Tchad, Niger) sera chargée:

- De nommer un point focal pour l'évaluation. Les points focaux des bureaux de pays pour la présente évaluation seront :

- i. **Elvira Pruscini**, Directrice Adjointe, BP Cameroun ;
- ii. **Christian Nzeyimana**, Chargé de Programme, BP Tchad ;
- iii. **William Nall**, Chargé de Programme, BP Tchad ;
- iv. **Antonio Avella**, Directeur Adjoint, BP Niger.

- 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 (ça dépendra du plan de la mission : peut-être que deux ou les trois le BP, le BR et les partenaires externes devront participer à distance).
- 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.

Bureau régional. Le bureau régional sera chargé:

- De nommer un point focal pour l'évaluation. Margaret Rehm, Chargée de Programme, 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.

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.

Bureau de l'évaluation. Le Bureau de l'évaluation est chargé de faire réaliser l'évaluation et ses points focaux seront :

- Filippo Pompili, Chargé d'Evaluation, pendant les phases de préparation et initiale ;
- Miranda Sende, Chargée d'Evaluation, pendant les phases de la mission, du rapport, et de suivi et diffusion.

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.

2. Communication et budget

6.1 Communication

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 (paragraphe 30) indique comment les constatations seront diffusées.

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.

6.2 Budget

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.

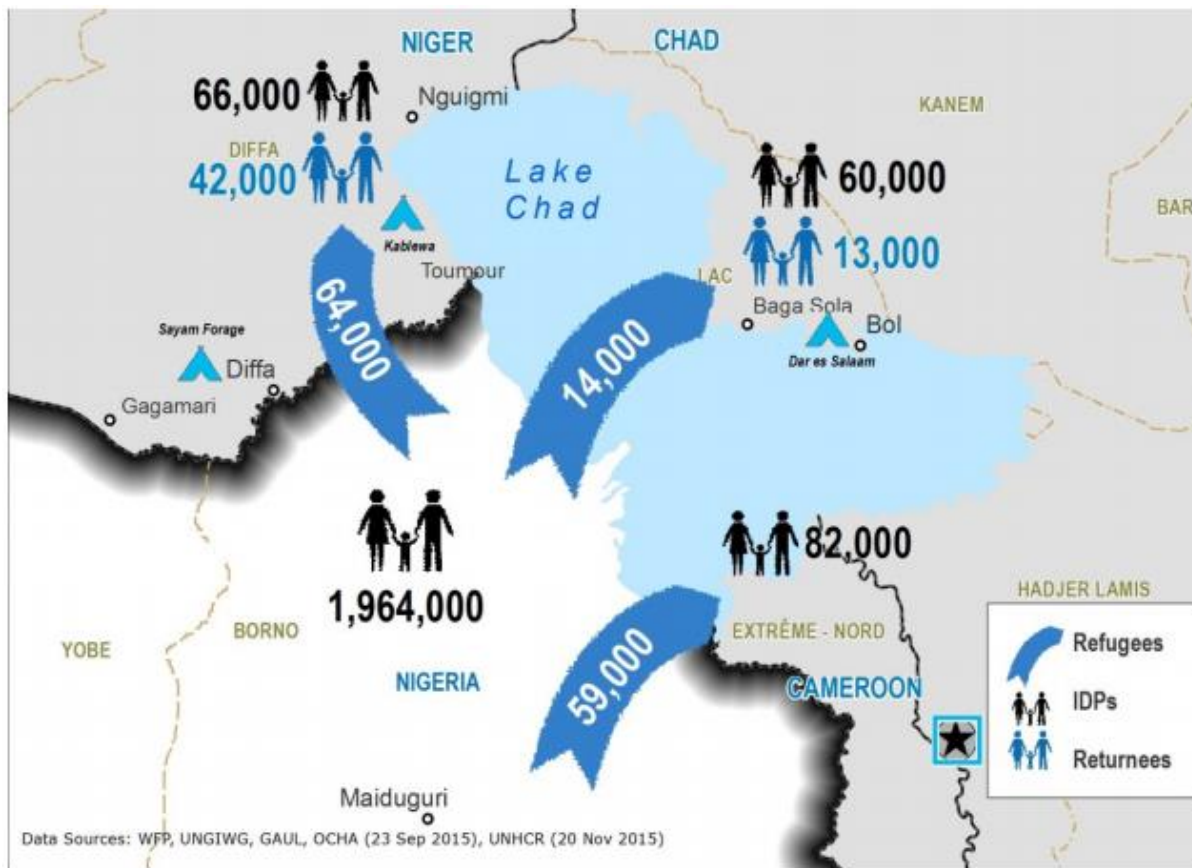
Budget. Le budget sera établi par le cabinet (en utilisant les taux indiqués dans l'accord à long terme et le modèle correspondant) et approuvé par le Bureau de l'évaluation. Aux fins de la présente évaluation, le cabinet:

- Appliquera la commission de gestion correspondant à une opération de moyenne envergure.
- Ne prévoira pas dans le budget les déplacements par voiture dans les pays.

Prière d'adresser toute question à :

1. *Miranda Sende, Chargée d'Evaluation, à miranda.sende@wfp.org, tel : + 39 06 6513 2539*
2. *Filippo Pompili, Chargé d'Evaluation, à filippo.pompili@wfp.org, tel: +39 06 6513 6454*

Annexe Carte Carte WFP – Bassin du Lac Tchad : oct-nov 2015



Annexe: Échéancier de l'évaluation

Activités/Produits attendus	Entité responsable					2015												2016																																			
						November				Décembre				Janvier				Février				Mars			Avril			Mai			Juin			Juillet			Août																
	Respons. de l'éva.	Équipe d'éva.	Bureau de l'évaluation	Bureau de l'évaluation dans le pays	Bureau régional	02-Nov	09-Nov	16-Nov	23-Nov	30-Nov	07-Dec	14-Dec	21-Dec	28-Dec	04-Jan	11-Jan	18-Jan	25-Jan	01-Feb	08-Feb	15-Feb	22-Feb	01-Mar	07-Mar	14-Mar	21-Mar	28-Mar	04-Apr	11-Apr	18-Apr	25-Apr	02-May	09-May	16-May	23-May	30-May	06-Jun	13-Jun	20-Jun	27-Jun	04-Jul	11-Jul	18-Jul	25-Jul	01-Aug	08-Aug	15-Aug	22-Aug					
1 Examen de la documentation, consultations et élaboration des termes de référence			X																																																		
2 Observations des parties prenantes sur les termes de référence				X	X																																																
3 <i>Version finale des termes de référence</i>			X																																																		
4 Sélection et recrutement du cabinet d'évaluation			X																																																		
5 Compilation et partage des documents opérationnels				X																																																	
6 Transfert de la responsabilité de la gestion de l'évaluation au gestionnaire de l'évaluation	X		X																																																		
7 Réunion d'information avec l'équipe d'évaluation - attentes, prescriptions, normes de qualité	X	X																																																			
8 Examen de la documentation, consultations avec le bureau de pays/bureau régional, élaboration du dossier initial			X																																																		
9 Assurance qualité du dossier initial	X																																																				
10 <i>Version provisoire du dossier initial</i>	X	X																																																			
11 Observations sur le dossier initial			X	X	X																																																
12 Révision du dossier initial + Matrice des observations	X	X																																																			
13 <i>Version finale du dossier initial</i>	X	X																																																			
14 Préparation de la mission d'évaluation (organisation des réunions, des visites sur le terrain, etc.)				X																																																	
15 Réunion d'information préliminaire		X	X																																																		
16 Travail sur le terrain		X																																																			
17 Seances de restitution de fin de mission (interne & externe)	X	X	X	X	X																																																
18 <i>Exposé de restitution</i>	X	X																																																			
19 Rédaction du rapport d'évaluation		X																																																			
20 Assurance qualité de la version provisoire du rapport d'évaluation	X																																																				
21 <i>Version provisoire du rapport d'évaluation</i>	X	X																																																			
22 Observations des parties prenantes sur le rapport d'évaluation			X	X	X																																																
23 Révision du rapport + Matrice des observations	X	X																																																			
24 <i>Version finale du rapport d'évaluation</i>	X	X																																																			
25 Élaboration de la réponse de la direction				X	X																																																
26 <i>Réponse de la direction</i>				X	X																																																
27 Examen de la qualité a posteriori			X																																																		
28 Publication du rapport + inclusion des enseignements de l'évaluation dans des documents "Top Ten Lessons"			X																																																		

Annexe 2: Matrice d'évaluation

Questions d'Évaluation	Sous-questions	Mesure/Indicateur	Principales sources d'information	Méthode de collecte de données	Méthode d'analyse des données	Qualité des données disponibles
Q1. Dans quelle mesure l'opération est-elle pertinente?						
Pertinence de l'opération vis à vis des besoins des populations cibles	Objectifs et couverture repose sur une analyse des besoins régulièrement mis à jour.	<ul style="list-style-type: none"> Suivi périodique des besoins (populations déplacées – réfugiés ou retournées, population résidente) et niveau d'insécurité alimentaire nutritionnelle disponible et désagrégé par genre et pour les groupes à risque. Analyse des causes, des motivations et des dynamiques de mouvements régionaux de population disponible pour informer les stratégies d'intervention. Opération régulièrement mise à jour et reflète les évolutions des besoins des différents groupes cibles. 	<ul style="list-style-type: none"> Analyses SAN : FSM, EFSA, Cadre Harmonisé, SMART, surveillance nutritionnelle (données programme et résultats des actions de dépistage) , autres (évaluations rapides...) Document de projet et révisions budgétaires. VAM et programmes. Membres cluster protection, SA et nutrition. CICR Donateurs. 	<p>Documents mis à dispositions par les Bureau Pays et autres acteurs</p> <p>Entretiens</p>	<p>Analyse documentaire et analyse quantitative de données secondaires.</p> <p>Analyse d'entretiens</p>	<p>Demande à être analysée de façon plus approfondie pour conclure</p> <p>Bonne</p>
	Choix des activités, des modalités d'intervention, et niveau d'assistance	<ul style="list-style-type: none"> Nature des activités adaptées aux besoins de chaque groupe cible (genre/âge/ réfugiés/retournés/pop hôtes/groupes à besoins spécifiques). Pour chaque activité, niveau d'assistance adapté aux besoins de chaque groupe cible (genre/âge/ réfugiés/retournés/pop hôtes/groupes à besoins spécifiques). Pertinence des choix des modalités selon valeurs Alpha et Oméga et de leurs perspectives d'évolution. Niveau de satisfaction exprimé par les différents groupes cibles (différent type groupe cible et désagrégation par genre) vis-à-vis des activités et modalités. 	<ul style="list-style-type: none"> Analyse SAN et des marchés. Analyse réalisées par d'autres acteurs dans la zone. VAM et programmes. Membres cluster protection, SA et nutrition. CICR Donateurs. Partenaires opérationnels Groupes cibles. 	<p>Documents mis à dispositions par les Bureau Pays et collecté auprès d'autres acteurs et par recherches internet</p> <p>Entretiens individuels</p> <p>Entretiens de groupes (désagrégés par sexe, et par statuts)</p>	<p>Analyse documentaire</p> <p>Analyse d'entretiens</p>	<p>La documentation demande à être analysée de façon plus approfondie pour conclure.</p> <p>Bonne pour entretiens d'informateurs clé.</p> <p>Difficultés d'accès dans certaines zones</p>

Questions d'Evaluation	Sous-questions	Mesure/Indicateur	Principales sources d'information	Méthode de collecte de données	Méthode d'analyse des données	Qualité des données disponibles
				PDM	Analyse d'entretiens Analyse documentaire	
	Pertinence des orientations en matière de ciblage	<ul style="list-style-type: none"> • Pertinence des critères de ciblage mobilisés pour distinguer les groupes cibles. • Capacité à différencier et à identifier les différents groupes cibles selon leurs besoins spécifiques. • Compréhension et acceptation des critères de ciblage par les populations. 	<ul style="list-style-type: none"> • VAM et programmes. • Membres cluster protection, SA et nutrition. • CICR • Donateurs. • Partenaires opérationnels. • Groupes cibles. 	Entretiens individuels Entretiens de groupes (désagrégés par sexe, et par statuts) PDM	Analyse d'entretiens Analyse d'entretiens Analyse documentaire	Bonne Difficultés d'accès dans certaines zones
Cohérence et complémentarité avec les actions d'autres acteurs	Cohérence et complémentarité avec les cadres nationaux pour l'accueil des réfugiés	<ul style="list-style-type: none"> • Existence et, le cas échéant, niveau de prise en compte des cadres et actions nationales lors de la conception de l'opération. • Degré de partenariat opérationnel avec les institutions nationales en charge de la gestion des questions associées aux réfugiés/retournés. • Existence de cadres formels (MOU ou autre) de partenariat avec les institutions nationales en charge de la gestion des questions associées aux réfugiés/retournés. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cadres de concertation et de coordination nationaux. • Plans de réponse nationaux lorsqu'ils existent • MOU PAM - Agences nationales concernées. 	Documents fournis par le PAM	Analyse documentaire	Les cadres de concertation sont disponibles, mais seul le plan Niger est pour le moment à la disposition de l'équipe. Il n'est pas certain que ceux-ci existent ailleurs.

Questions d'Evaluation	Sous-questions	Mesure/Indicateur	Principales sources d'information	Méthode de collecte de données	Méthode d'analyse des données	Qualité des données disponibles
	Cohérence et complémentarité avec les orientations humanitaires globales pour l'assistance aux réfugiés nigériens	<ul style="list-style-type: none"> Alignement de l'EMOP avec objectifs des SRP. Part de l'EMOP dans SRP (envisagée et effective). Existence et nature des synergies envisagées avec la programmation d'autres acteurs (en particulier UNHCR et UNICEF mais plus généralement autres membres des clusters SA et Nutrition). Mesure dans laquelle le PAM a pu concevoir et conduire l'opération dans le respect des principes humanitaires (Humanité, Impartialité, Neutralité) Niveau de satisfaction des différents acteurs impliqués relativement au respect des principes humanitaires. 	<ul style="list-style-type: none"> PAM (Direction, VAM et programmes). SRP réussis. Stratégies sectorielles portées par les clusters. UNICEF et UNHCR. OCHA. CICR. Document de projet versus principes Humanitaires (PAM 2004) et documents 'orientations associés (WFP protection Policy 2014, Humanitarian Access 2006). Coordonneurs Humanitaires, Donateurs, OCHA, WFP et autres agences UN (sécurité et programmes), ONG impliquées dans la mise en œuvre, autres acteurs (MSF, CICR), Agences gouvernementales partenaires. Groupes cibles. 	<p>Documents fournis par le PAM, collectés sur internet et fournis lors des entretiens.</p> <p>Entretiens individuels</p> <p>Entretiens de groupe (ONG dans zone d'intervention)</p> <p>Entretiens de groupes (désagrégés par sexe, et par statuts).</p>	<p>Analyse documentaire.</p> <p>Analyse des données OCHA</p> <p>Analyse d'entretiens</p>	<p>Bonne</p> <p>Bonne</p> <p>Difficultés d'accès dans certaines zones</p>
	Cohérence et synergies envisagées avec les politiques et programmes nationales relatives à la SAN des populations domestiques dans les pays d'accueil.	<ul style="list-style-type: none"> Attention portée sur l'anticipation des risques d'impacts positifs ou négatifs de l'Opération sur les objectifs visés par programmes et politiques nationales SAN. Niveau d'information et d'implication des institutions nationales concernées quant aux risques d'impacts positifs ou négatifs de l'intention sur les objectifs visés. Mesures prises par le PAM pour minimiser les risques d'impact négatifs et maximiser les chances d'impacts positifs. 	<ul style="list-style-type: none"> Document de projet. PAM (VAM et programmes). Entretiens avec Responsables de antennes régionales des administrations concernées (administration territoriale, agriculture, élevage, GRN, commerce, santé). 	<p>Documents fournis par le PAM</p> <p>Entretiens individuels</p>	<p>Analyse documentaire</p> <p>Analyse d'entretiens</p>	<p>Bonne</p>

Questions d'Evaluation	Sous-questions	Mesure/Indicateur	Principales sources d'information	Méthode de collecte de données	Méthode d'analyse des données	Qualité des données disponibles
	Complémentarité et synergies envisagées avec les programmes du PAM intervenant auprès des populations résidentes dans les régions d'accueil.	<ul style="list-style-type: none"> • Complémentarités géographiques et de groupe cibles entre opérations. • Existence de transferts de ressources techniques ou financières depuis les autres opérations portées par les BP concernées et l'EMOP 200777. • Existence d'objectifs ou d'actions conjointes avec d'autres opérations (notamment en termes de renforcement des capacités). 	<ul style="list-style-type: none"> • Documents de projet (EMOP et PRRO/CP). • SPR (EMOP et PRRO) • PAM (VAM, programmes et sous bureaux). • Partenaires opérationnels du PAM pour EMOP et PRRO 	<p>Documents fournis par le PAM</p> <p>Entretiens individuels</p> <p>Entretiens collectifs (partenaires)</p>	<p>Tableaux/matrices</p> <p>Analyse d'entretiens</p>	Bonne
Cohérence avec les politiques du PAM	Cadre stratégique Global	<ul style="list-style-type: none"> • Alignement de l'Opération sur le Plan Stratégique 2014-2017, et en particulier les orientations relatives à l'OS1 (attention portée aux questions de coordination, genre, nutrition). • Alignement de l'Opération sur le cadre Stratégique des Résultats (Conformité du cadre logique et des indicateurs mobilités). 	<ul style="list-style-type: none"> • Document de projet, SP 2014-2017, Personnel du PAM impliqué dans la conception (BP et BR). • Document de projet, SRF 2014-2017, SPR 2015, Personnel du PAM impliqué dans la conception (BP et BR). 	Documents fournis par le PAM	Analyse documentaire	Bonne
	Politiques transversale en matière d'assistance humanitaire d'urgence	Alignement avec les orientations politiques globales du PAM en matière d'assistance humanitaire (WFP' rôle in the Humanitarian Assistance System).	<ul style="list-style-type: none"> • Documents de politique générale et sectorielle concernés. • Encadrement du des PB PAM (Direction et programmes), et BR 	Documents fournis par le PAM et ou téléchargés sur le site du PAM	<p>Analyse documentaire</p> <p>Analyse d'entretiens</p>	Bonne
	Politiques techniques	<ul style="list-style-type: none"> • Alignement avec la politique d'aide alimentaire et d'appui aux moyens d'existence en situation d'urgence. • Alignement avec la Politique « ciblage en situation d'urgence » • Alignement avec la politique et manuel de transferts monétaires. • Alignement avec Politique Nutrition. 				

Questions d'Evaluation	Sous-questions	Mesure/Indicateur	Principales sources d'information	Méthode de collecte de données	Méthode d'analyse des données	Qualité des données disponibles
Q2. Quel est le niveau d'atteinte des résultats attendus de l'opération ?						
Réalisation des activités	<i>Les groupes cibles visés ont-ils été effectivement atteints ?</i>	<ul style="list-style-type: none"> Nombre de bénéficiaires effectif versus planifications par activité, désagrégé par sexe et classe d'âge. Respect des critères de ciblage. 	<ul style="list-style-type: none"> SPR. Extractions ATOMS/COMET complémentaires. PDM. Rapports de suivi. Entretiens avec partenaires et groupes cibles. 	<p>Documents fournis par le PAM</p> <p>Entretiens individuels (partenaires)</p> <p>Entretiens de groupes (désagrégés par sexe, et par statuts)</p>	<p>Analyse quantitative de données secondaire, analyse documentaire</p> <p>Analyse d'entretiens</p> <p>Analyse d'entretiens</p>	<p>Non évaluable à ce stade</p> <p>Bonne</p> <p>Difficultés d'accès dans certaines zones</p>
	<i>Le niveau d'assistance par bénéficiaire escompté a-t-il été délivré ?</i>	<ul style="list-style-type: none"> Niveau des transferts (poids, valeur nutritive, valeur...) par bénéficiaires (réalisation versus planification). 	<ul style="list-style-type: none"> SPR. Extractions COMPAS complémentaires. PDM. Rapports de missions de suivi. Entretiens avec partenaires et groupes cibles. 	<p>Documents fournis par le PAM</p> <p>Entretiens individuels (partenaires)</p> <p>Entretiens de groupes (désagrégés par sexe, et par statuts)</p>	<p>Analyse quantitative de données secondaire, analyse documentaire</p> <p>Analyse d'entretiens</p> <p>Analyse d'entretiens</p>	<p>Non évaluable à ce stade</p> <p>Bonne</p> <p>Difficultés d'accès dans certaines zones</p>

Questions d'Evaluation	Sous-questions	Mesure/Indicateur	Principales sources d'information	Méthode de collecte de données	Méthode d'analyse des données	Qualité des données disponibles
	Qualité, sécurité, et adéquation des transferts ?	<ul style="list-style-type: none"> Niveau d'information, transparence, possibilité de formuler des réclamations, traitement des plaintes (effectivité de la mise en œuvre des principes HAP). Nature des produits distribués versus habitudes alimentaires, qualité des produits distribués. Niveau d'appréciation de la qualité et de l'adéquation des transferts par les groupes cibles. Usage des transferts par les groupes cibles. Sécurité et gratuité effective des transferts 	<ul style="list-style-type: none"> PDM. Entretiens avec PAM, HCR, partenaires Entretiens avec groupes cibles. 	<p>Documents fournis par le PAM</p> <p>Entretiens individuels</p> <p>Entretiens de groupes (désagrégés par sexe, et par statuts).</p>	<p>Analyse documentaire</p> <p>Analyse d'entretiens</p> <p>Analyse d'entretiens</p>	<p>Non évaluable à ce stade (PDM non transmis).</p> <p>Difficultés d'accès dans certaines zones</p>
	L'assistance a-t-elle été délivrée à temps ?	<ul style="list-style-type: none"> Période d'exécution effective versus planification. Variations temporelles du nombre de bénéficiaires et du niveau d'assistance. Niveau de satisfaction des bénéficiaires vis-à-vis du timing de l'assistance. 	<ul style="list-style-type: none"> Plan opérationnels. Entretiens avec PAM, HCR, partenaires. Groupes cibles. 	<p>Documents fournis par le PAM</p> <p>Entretiens individuels</p> <p>Entretiens de groupes (désagrégés par sexe, et par statuts).</p>	<p>Analyse documentaire</p> <p>Analyse d'entretiens</p>	<p>Bonne</p> <p>Difficultés d'accès dans certaines zones</p>
Atteinte d'effets attendus et inattendus	Atteinte des résultats visés	<ul style="list-style-type: none"> Indicateurs de suivi des résultats (outcomes) transversaux et associés aux différentes activités de l'EMOP. Appréciation par les groupes cibles des résultats à court terme. 	<ul style="list-style-type: none"> SPR et PDM. Entretiens avec groupes cibles. 	<p>Documents fournis par le PAM.</p> <p>Entretiens de groupes (désagrégés par sexe, et par statuts).</p>	<p>Analyse documentaire</p> <p>Analyse d'entretiens</p>	<p>Non évaluable à ce stade SPR en attente).</p> <p>Difficultés d'accès dans certaines zones</p>
	Appréciation des effets inattendus	<p>Appréciation des effets inattendus sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> Groupes cibles, et notamment dynamiques économiques, sociales et relations de genre. 	<ul style="list-style-type: none"> Entretiens avec PAM, HCR, partenaires opérationnels. Responsables de antennes régionales des administrations concernées (administration 	<p>Entretiens individuels.</p>	<p>Analyse d'entretiens</p>	<p>Non évaluable à ce stade SPR en attente).</p>

Questions d'Évaluation	Sous-questions	Mesure/Indicateur	Principales sources d'information	Méthode de collecte de données	Méthode d'analyse des données	Qualité des données disponibles
		<ul style="list-style-type: none"> • Populations hôtes • Economie des régions d'accueil (et notamment marchés) • Environnement 	territoriale, agriculture, élevage, GRN, commerce, santé. <ul style="list-style-type: none"> • Entretiens avec acteurs économiques locaux (commerçants, OP) • Entretiens avec groupes cibles. 	Entretiens de groupes (désagrégés par sexe, et par statuts).		Difficultés d'accès dans certaines zones
Contribution à la réalisation des Objectifs du PAM	Impact collectif sur la situation alimentaire et nutritionnel des groupes cibles.	<ul style="list-style-type: none"> • Evolution de la prévalence de l'insécurité alimentaire de la malnutrition aigüe chez les groupes cibles. 	<ul style="list-style-type: none"> • Enquêtes VAM (EFSA, FSMs) • JAM(s) • Enquêtes Nutritionnelles et données de surveillance. • 	Documents fournis par le PAM et autres partenaires (en particulier UNHCR, et UNICEF)	Analyse documentaire	Bonne mais nombreux effets confondants
	Réalisation effective de synergies avec autres acteurs	<ul style="list-style-type: none"> • Mesure dans laquelle l'action du PAM a facilité les actions portées par d'autres acteurs, et contribué à la réalisation de leurs objectifs. • Mesure dans laquelle l'action d'autres acteurs a facilité l'action du PAM et contribué à la réalisation de ses objectifs. 	<ul style="list-style-type: none"> • OCHA, UNCHR, UNICEF, CICR, autres acteurs des clusters, Nutrition et protection, MSF. • PAM (Programmes et SB). • Partenaires. 	Entretiens individuels	Analyse d'entretiens	Bonne
	Appréciation de la contribution du PAM aux impacts collectifs	<ul style="list-style-type: none"> • Part de l'action du PAM dans l'ensemble des actions sectorielles concernées. 	<ul style="list-style-type: none"> • OCHA, Plans sectoriels clusters SA et Nutrition. • Donateurs. 	Analyse de données secondaires.	Analyse documentaire Analyse d'entretiens	Bonne disponibilité mais information insuffisante pour permettre une attribution forte
Efficience	Niveau de coûts et justification. Efficience relative des modalités d'interventions Efficacité de la chaîne d'approvisionnement et des	<ul style="list-style-type: none"> • Niveau des coûts support (DSC) et justification de ces coûts. • Niveau des coûts liés à la mise en œuvre (ODOC) et justification. • Coûts directs par bénéficiaire selon les modalités d'intervention. • Durée entre décision de financement et distribution – différences éventuelles selon modalité de transferts. • Existence de pipeline breaks pour chaque intrant, durée de ces breaks. 	SPR, rapports financiers, rapports de pipeline, extractions COMPAS, Organigramme. Entretiens avec unités programmes, logistique, finances, et responsable pipeline.	Documentation à demander aux différents BP impliqués lors de la mission d'évaluation	Analyse quantitatives de données opérationnelles et financières.	Pas appréciable à ce stade.

Questions d'Évaluation	Sous-questions	Mesure/Indicateur	Principales sources d'information	Méthode de collecte de données	Méthode d'analyse des données	Qualité des données disponibles
	mécanismes de transferts Gestion et coordination de l'opération.	<ul style="list-style-type: none"> • % de pertes sur les vivres. • Ressources humaines mobilisés sur la mise en œuvre de l'opération relativement à son volume. • Qualité et efficacité du dispositif de coordination entre les 3 bureaux pays impliqués. 				
Q3 : Pourquoi et comment l'opération a-t-elle produit les résultats observés?						
Facteurs Internes	Dispositif opérationnel	<ul style="list-style-type: none"> • Adéquation du dispositif logistique (entrepôts, transport...) • Capacité des sous bureau à piloter et suivre l'opération. • Sécurité des biens et des personnes, et mesures pour permettre de garantir l'accès. 	<ul style="list-style-type: none"> • Descriptif du dispositif logistique dans chaque pays, cartes, LCA. • Entretiens avec unité logistique en capitale. • Entretiens avec partenaires opérationnels au niveau central et au niveau des zones d'intervention. • Entretiens avec Personnel du sous bureau. • Entretiens avec Chefs de programmes dans les 3 pays. • Entretiens avec chargés de la Sécurité dans les 3 pays. 	Documents mis à disposition par les BP lors de l'évaluation Entretiens individuels	Analyse documentaire Analyse d'entretiens	Bonne
	Suivi et évaluation	<ul style="list-style-type: none"> • Qualité, indépendance, et complétude des données de suivi. • Organisation du système. • Qualité de l'analyse. • Diffusion interne et externe. • Utilisation pour le pilotage de l'opération. • Incorporation des principes du HAP (Humanitarian Accountability Partnership) dans la conception du système de suivi. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cadre de M&E pour l'opération • Rapport de suivi, PDM, rapports aux donateurs. • Entretiens avec personnel M&E et personnel du partenaire en charge du suivi. • Entretiens avec les équipes programmes et encadrement (utilisation des données de suivi). 	Revue documentaire, y compris <i>Minimum Monitoring Requirements</i> Entretiens Individuels	Analyse documentaire Analyse d'entretiens	Bonne

Questions d'Evaluation	Sous-questions	Mesure/Indicateur	Principales sources d'information	Méthode de collecte de données	Méthode d'analyse des données	Qualité des données disponibles
	Ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> Couverture des postes clés pour l'opération (nombre et type de personnel). Equilibre genre et autre considération importantes pour l'opération (langue ?). Formation interne Motivation (satisfaction, perspectives d'évolution, rémunération...) 	<ul style="list-style-type: none"> Organigrammes 2015 et 2016. Listing du personnel. Plans de formation. Entretiens avec chefs de sous bureau et chefs des programmes. Entretiens avec Unités RH dans les 3 pays. Enquête auprès du personnel. 	<p>Documents à demander aux BP lors de l'évaluation</p> <p>Entretiens Individuels</p>	<p>Analyse documentaire</p> <p>Analyse d'entretiens</p>	Bonne
	Appui technique	<ul style="list-style-type: none"> Analyse du contexte régional et partage d'information entre les différents pays concernés par l'Opération, y compris Nigeria. Nature des visites appui du BR et du siège Appréciation par BP concernés. 	<ul style="list-style-type: none"> Rapports de visites par le BR Entretiens avec ensemble des unités des 3 BP Entretiens avec personnel du BR impliqués dans l'appui à l'opération 	<p>Documents à demander au BR</p> <p>Entretiens Individuels</p>	<p>Analyse documentaire</p> <p>Analyse d'entretiens</p>	Bonne
	Gestion des partenariats	<ul style="list-style-type: none"> Sélection des partenaires. Appui technique aux partenaires et dialogue. Supervision. 	<ul style="list-style-type: none"> Rapports de description des processus de sélection des partenaires. Unité programmes Chefs de sous bureaux M&E Rapport d'évaluation des partenariats. Partenaires sélectionnés. 	<p>Revue documentaire</p> <p>Entretiens Individuels</p>	<p>Analyse documentaire</p> <p>Analyse d'entretiens</p>	Bonne
	Implication dans les mécanismes de coordination (clusters ou	<ul style="list-style-type: none"> Au niveau local. Au niveau pays. Au niveau régional. 	<ul style="list-style-type: none"> Unités impliqués dans les différents clusters (Log, SA, Protection, Nut), à Dakar, dans les 3 BP et au niveau Local. OCHA, Coordonnateur résident, donateurs, membres des clusters (y compris contrepartie 	<p>Entretiens Individuels</p>	<p>Analyse d'entretiens</p>	Bonne

Questions d'Evaluation	Sous-questions	Mesure/Indicateur	Principales sources d'information	Méthode de collecte de données	Méthode d'analyse des données	Qualité des données disponibles
	autres)		nationale).			
Facteurs Externes	Accessibilité et sécurité	<ul style="list-style-type: none"> Incidents de sécurité et risques répertoriés. Conditions d'accès adoptées par les UN et par les partenaires du PAM. 	<ul style="list-style-type: none"> Rapports au sujet de la sécurité (UNDSS, PAM...). Niveau de sécurité et descriptif des procédures adoptés. Chargé de la sécurité. Partenaires du PAM 	Documents fournis au cours des entretiens Entretiens individuels	Analyse documentaire Analyse d'entretiens	Bonne
	Disponibilité de financement et sensibilité des partenaires financiers aux enjeux dans lesquels s'inscrit l'opération	<ul style="list-style-type: none"> Couverture (tous secteurs confondu) des appels relatifs aux SRP relatifs aux réfugiés nigériens. Niveau de financement relatif de l'EMOP 200777 versus autres opérations et autres EMOP mise en œuvre par les PB concernés. 	<ul style="list-style-type: none"> Rapports OCHA sur les financements humanitaires dans les 3 pays. Documents de description de la situation de financements (RS EMOPs et PRRO dans les 3 pays). Relations avec les donateurs (BP et BR). Donateurs (Pays et Dakar). OCHA et coordonnateurs Humanitaires. 	Documents téléchargés sur internet Entretiens individuels	Analyse documentaire Analyse d'entretiens	Bonne
	Environnement institutionnel	<ul style="list-style-type: none"> Disponibilité et qualité des partenaires opérationnels. 	<ul style="list-style-type: none"> Entretiens avec unités programmes. Entretiens avec donateurs, autres agences UN et ONG. 	Entretiens individuels	Analyse d'entretiens	Bonne
	Facteurs géographiques (Distances, climat, infrastructures...)	<ul style="list-style-type: none"> Km et état des routes depuis les entrepôts principaux du PAM. Nombre de mois ou les routes sont praticables. Disponibilité d'infrastructures de stockages au niveau local. 	<ul style="list-style-type: none"> Plan logistique. Entretien avec personnel logistique. 	Documents à demander aux BP (certains ont déjà été fournis) Entretiens individuels	Analyse documentaire Analyse d'entretiens	Bonne

Questions d'Evaluation	Sous-questions	Mesure/Indicateur	Principales sources d'information	Méthode de collecte de données	Méthode d'analyse des données	Qualité des données disponibles
	Facteurs économiques (marchés – denrées et services mobilisés pour la mise en œuvre des opérations)	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilité et prix des denrées distribuées sur les marchés nationaux et internationaux (y compris ASPE) • Disponibilité et prix des services de transport. • Disponibilité et prix des services financiers. 	<ul style="list-style-type: none"> • Documents d'analyse des marchés • Entretiens avec VAM, logistique et achats. • Entretiens avec autres acteurs clés (CICR, autres membres des clusters concernés). 	Fournis par les BP Entretiens individuels	Analyse documentaire Analyse d'entretiens	Non évaluable à ce stade

Annexe 3: Itinéraire de la mission d'évaluation

			Henri Leturque	Montserrat Saboya	Caroline Broudic	Géraldine le Cuziat	Faroukou Garba
			Niger - Tchad - Dakar		Niger - Cameroun - Dakar		
Jeudi	31/03/2016		Montpellier - Paris - Niamey (Arrivée jeudi soir)		Montpellier - Paris - Niamey (Arrivée jeudi soir)		
Vendredi	01/04/2016	Matin	Niamey - BP		Niamey - BP		
		Après midi	Niamey - BP		Niamey - BP		
Samedi	02/04/2016	Matin	Niamey - BP		Niamey - BP		
		Après midi	Niamey		Niamey		
Dimanche	03/04/2016	Matin	Niamey	Barcelone - Niamey	Niamey	Paris - Niamey	Bamako - Niamey
		Après midi	Niamey	Barcelone - Niamey	Niamey	Paris - Niamey	Bamako - Niamey
Lundi	04/04/2016	Matin	Niamey - Diffa	Niamey - Diffa	Niamey - Diffa	Niamey - Diffa	Niamey - Diffa
		Après midi	Diffa - Sous bureau	Diffa - Sous bureau	Diffa - Sous bureau	Diffa - Sous bureau	Diffa - Sous bureau
Mardi	05/04/2016	Matin	Diffa - Chetimani	Diffa - Chetimani	Diffa - Mainé	Diffa - Mainé	Diffa - Mainé
		Après midi	Diffa - Chetimani	Diffa - Chetimani	Diffa - Mainé	Diffa - Mainé	Diffa - Mainé
Mercredi	06/04/2016	Matin	Diffa - UN, ONG, Gvt, CICR	Diffa - Gueskerou	Diffa - Diffa	Diffa - UN, ONG, Gvt, CICR	Diffa - Gueskerou
		Après midi	Diffa - UN, ONG, Gvt, CICR	Diffa - Gueskerou	Diffa - Diffa	Diffa - UN, ONG, Gvt, CICR	Diffa - Gueskerou
Jeudi	07/04/2016	Matin	Diffa - Niamey	Diffa - Niamey	Diffa - Niamey	Diffa - Niamey	Diffa - Niamey
		Après midi	Niamey - Partenaires (Donateurs, UN, ONG, Gvt...)	Niamey - BP	Niamey - Partenaires (Donateurs, UN, ONG, Gvt...)	Niamey - BP	Niamey - BP
Vendredi	08/04/2016	Matin	Niamey - Partenaires (Donateurs, UN, ONG, Gvt...)	Niamey - Partenaires (Donateurs, UN, ONG, Gvt...)	Niamey - Partenaires (Donateurs, UN, ONG, Gvt...)	Niamey - Partenaires (Donateurs, UN, ONG, Gvt...)	Niamey - Partenaires (Donateurs, UN, ONG, Gvt...)
		Après midi	Niamey - Partenaires (Donateurs, UN, ONG, Gvt...)	Niamey - Partenaires (Donateurs, UN, ONG, Gvt...)	Niamey - Partenaires (Donateurs, UN, ONG, Gvt...)	Niamey - Partenaires (Donateurs, UN, ONG, Gvt...)	Niamey - Partenaires (Donateurs, UN, ONG, Gvt...)
Samedi	09/04/2016	Matin	Niamey - Debriefing (10-12:00)	Niamey - Debriefing (10-12:00)	Niamey-Yaounde	Niamey-Yaounde	Niamey-Yaounde
		Après midi	Niamey	Niamey	Niamey-Yaounde	Niamey-Yaounde	Niamey-Yaounde
Dimanche	10/04/2016	Matin	Niamey-Njamena	Niamey-Njamena	Yaounde	Yaounde	Yaounde
		Après midi	Niamey-Njamena	Niamey-Njamena	Yaounde	Yaounde	Yaounde
Lundi	11/04/2016	Matin	Njamena - Bol	Njamena - Bol	Yaounde - BP	Yaounde - BP	Yaounde - BP
		Après midi	Bol - Sous Bureau	Bol - Sous Bureau	Yaounde - Partenaires (Donateurs, UN, ONG, Gvt...)	Yaounde - Partenaires (Donateurs, UN, ONG, Gvt...)	Yaounde - Partenaires (Donateurs, UN, ONG, Gvt...)
Mardi	12/04/2016	Matin	Bol - UN, ONG, Gvt, CICR	Bol - UN, ONG, Gvt, CICR	Yaounde - Maroua	Yaounde - Maroua	Yaounde - Maroua
		Après midi	Bol - UN, ONG, Gvt, CICR	Bol - UN, ONG, Gvt, CICR	Maroua - SB + Briefing UNDSS	Maroua - SB + Briefing UNDSS	Maroua - SB + Briefing UNDSS
Mercredi	13/04/2016	Matin	Bol - Terrain Bossagola	Bol - Terrain Bossagola	Maroua - UN, ONG, Gvt, CICR	Maroua - UN, ONG, Gvt, CICR	Maroua - Terrain Mokolo
		Après midi	Bol - Terrain Bossagola nuit à Bossagola (UNHCR)	Bol - Terrain Bossagola nuit à Bossagola (UNHCR)	Maroua - UN, ONG, Gvt, CICR	Maroua - UN, ONG, Gvt, CICR	Maroua - Terrain Mokolo
Jeudi	14/04/2016	Matin	Bol - Terrain Bol	Bol - Terrain Bol	Maroua - Terrain Minawao (camp)	Maroua - Terrain Minawao (camp)	Maroua - Terrain Mora
		Après midi	Bol - Terrain Bol	Bol - Terrain Bol	Maroua - Terrain Minawao (camp)	Maroua - Terrain Minawao (camp)	Maroua - Terrain Mora
Vendredi	15/04/2016	Matin	Bol - Njamena	Bol - Njamena	Maroua - Yaounde	Maroua - Yaounde	Maroua - Yaounde
		Après midi	Njamena - BP	Njamena - BP	Yaounde - BP si	Yaounde - BP si	Yaounde - BP si

			Henri Leturque	Montserrat Saboya	Caroline Broudic	Géraldine le Cuziat	Faroukou Garba
			Niger - Tchad - Dakar		Niger - Cameroun - Dakar		
					possible	possible	possible
Samedi	16/04/2016	Matin	Njamena	Njamena	Yaounde - BP si possible	Yaounde - BP si possible	Yaounde - BP si possible
		Après midi	Njamena	Njamena	Yaounde	Yaounde	Yaounde
Dimanche	17/04/2016	Matin	Njamena	Njamena	Yaounde	Yaounde	Yaounde
		Après midi	Njamena	Njamena	Yaounde	Yaounde	Yaounde
Lundi	18/04/2016	Matin	Njamena - BP	Njamena - BP	Yaounde - Partenaires (Donateurs, UN, ONG, Gvt...)	Yaounde - Partenaires (Donateurs, UN, ONG, Gvt...)	Yaounde - Partenaires (Donateurs, UN, ONG, Gvt...)
		Après midi	Niamey - Partenaires (Donateurs, UN, ONG, Gvt...)	Niamey - Partenaires (Donateurs, UN, ONG, Gvt...)	Yaounde - Debriefing (16-18:00)	Yaounde - Debriefing (16-18:00)	Yaounde - Debriefing (16-18:00)
Mardi	19/04/2016	Matin	Niamey - Partenaires (Donateurs, UN, ONG, Gvt...)	Niamey - Partenaires (Donateurs, UN, ONG, Gvt...)	Yaounde-Dakar	Yaounde-Dakar	Yaounde-Dakar
		Après midi	Njamena - Debriefing (16-18:00)	Njamena - Debriefing (16-18:00)	Yaounde-Dakar	Yaounde-Dakar	Yaounde-Dakar
Mercredi	20/04/2016	Matin	Njamena-Dakar	Njamena-Dakar	Dakar - BR	Dakar - BR	Dakar - BR
		Après midi	Njamena-Dakar	Njamena-Dakar	Dakar - Partenaires (Donateurs, UN...)	Dakar - Partenaires (Donateurs, UN...)	Dakar - Partenaires (Donateurs, UN...)
Jeudi	21/04/2016	Matin	Dakar - préparation débriefing	Dakar - préparation débriefing	Dakar - préparation débriefing	Dakar - préparation débriefing	Dakar - préparation débriefing
		Après midi	Dakar - préparation débriefing	Dakar - préparation débriefing	Dakar - préparation débriefing	Dakar - préparation débriefing	Dakar - préparation débriefing
Vendredi	22/04/2016	Matin	Dakar (Debriefing)	Dakar (Debriefing)	Dakar (Debriefing)	Dakar (Debriefing)	Dakar (Debriefing)
		Après midi	Dakar	Dakar	Dakar	Dakar	Dakar
Samedi	23/04/2016	Matin	Dakar - Paris (départ le 22 au soir)	Dakar - Barcelone (départ le 22 au soir)	Dakar - Paris - Brest (départ le 22 au soir)	Dakar - Paris (départ le 22 au soir)	Dakar - Bamako
		Après midi	Paris (Montpellier en train car je vais revenir avec mon fils)				

LEGENDE	Voyage international	Collecte d'information en capitale	Collecte d'information auprès des populations cibles	Débriefing intermédiaires ou final
		Vol intérieur	Collecte d'information au niveau des villes hébergeant les Sous Bureaux	Repos

Annexe 4: Liste des personnes rencontrées

Institution	Poste	Nom
Niger		
PAM		
Bureau Pays	Directeur Pays	Benoît Thiry
Bureau Pays	Directeur Adjoint Pays	Antonio Avella
Bureau Pays	Nutrition Officer	Ibrahim Toudjani
Bureau Pays	Nutrition Officer	Leila Masson
Bureau Pays	Security Officer	Thierry Cailliard
Bureau Pays	VAM Officer	Moustapha Touré
Bureau Pays	VAM	Lawan Tahirou
Bureau Pays	M&E	Kountcheboubacar Idrissa
Bureau Pays	Budgeting and Programme Officer	Cyprien Kana
Bureau Pays	Ressources Mobilisation Officer	Monica Oberle
Bureau Pays	Logistics Officer	Christian Hammer
Bureau Pays	National HR Officer	Adbdel Kader Diambeibou
Bureau Pays	HR Officer	Jeanemary A. Aweru
SB Diffa	Head of Sub office	Karabaye Ramazani
SB Diffa	Prog Officer Emergency	Moussa Chaibou
SB Diffa	VAM-M&E	Djibille
SB Diffa	Assistant Programme Nutrition	Mahaman Lawal Idrissa
Bureau Pays	Ex coordonatrice des urgences	Marlies Lensink
Institutions étatiques		
DSP	Direction de la Nutrition	Nassirou Oussmane
DNPGCCA	Secrétaire Permanent / Conseiller spécial du Premier Ministre	Elh. Mahamane Goni Boulama
DRSP Diffa	Point Focal Nutrition	
CCH de Diffa	Chef de bureau	Issa Adj Ala
DNPGCCA/CCH	Coordinatrice Nationale	Madame Saadatou
DNPGCCA/CCA	Coordinateur National	Yabilan Maman
DNPGCCA	Assitant Technique	Stéphane Degeurce
Gouvernorat de Diffa	Sécrétaire Général du gouvernorat de diffa	Hassane Abdo
Direction Régionale de l'Agriculture (DRA) de Diffa	Directeur Régional de l'Agriculture de diffa	Bokar Kazelma
DNRGCCA- Diffia	Sécretaire Régional	Moutari Sadikou
Préfecture Maine Soroa	Sécrétaire Général de la prefecture	Haladou Labo
Mairie de Maine Soroa	Vice Maire et conseillers communaux	Fadji Oumar , Adamou Ousmane et Zara Zakaria
Agences des Nations Unies		

UNICEF Maroua	Nutrition Specialist	Olemarou Alto
UNICEF Niamey	Nutrition Cluster Coordinator	Pierre Adou
UNICEF Niamey	Responsable Nutrition	Fitsum Assefa
UNICEF Niamey	Emergency Specialist	Nicoletta Confalone
UNICEF Niamey	WASH Cluster Coordinator	Sanoussi
UNHCR Niamey	Représentant Adjoint	Abdourouf Gnon-Konde
OIM Niamey	Chef de mission	Giuseppe Loprete
OCHA Niamey	Chef de Bureau Adjoint	Annarita Marcantonio
OCHA Diffa	Chef de sous-bureau	Olivier Eyenga
UNHCR Diffa	Représentant Adjoint	Guidé Mahmadou
FAO	Coordinateur Cluster FS	Azehoun Pazou Judicaël
Donateurs		
ECHO	Assistant principal de programme	Amadou Alzouma
ECHO	Assistante technique	Frederica Pretolani
USAID - Food For Peace	FFP Officer	Ahmadou Ndiade
ONG et autres organisations internationales		
ACTED	Coordinateur zone	Idi Issa Abdourahamane
Institut de Recherche pour le Développement (IRD)	Représentant Pays	Oumarou Malam Issa
Alternatives Espace citoyen	Secrétaire général	Moussa Tchangari
Save the children	Nutrition Advisor	Saidou Kabore (Email)
Save the children	Coordinateur de Programme	Justinien Binyoma
Save the children	Coordinateur Sécurité Alimentaire	Ari Mamandou
CARE	Chef d'équipe	Dachouki Boukari Ibrahim
CICR Niamey	Délégué Niger	Lukas Pedritis
CICR Niamey	Coordinateur ECOSEC	Jado Badila
CICR Diffa	Délégué Nutritionniste	Christian Tendeng
CICR Diffa	Délégué Sécurité Economique	Jean Cimanga
KARKARA Diffa	Coordinatrice Régionale	Marie Puchon
MSF Diffa	Coordinateur projet (sortant)	Yusuf Dembele
MSF Diffa	Coordinateur projet (entrant)	Souleyman Bah
ACF Diffa	Responsable sous-bureau	Abdi Minami
IRC Diffa	Responsable Sécurité alimentaire	Mustaoha Abbagana
Samaritan Purse - Diffa	Responsable de base	Yoro Hamidou
Samaritan Purse - Diffa	Superviseur Food Assistance	Moussa Arzika
ACF -Diffa	Responsable de base	Abidi Minami

ACTED	Responsable Urgence	Mahamat Smandji
ONG Karkara - Niamey	Responsable Sécurité alimentaire et moyens d'existence	Sani Maman Mourtala
ONG Karkara - Niamey	Responsable Urgence	Robert Batonsa
IRC - Niamey	Responsable Urgence	Patric Boa
Samaritan Purse - Niamey	Coordinateur programme	Tanimoune Ibrahim
Samaritan Purse - Niamey	Responsable programme Sécurité alimentaire et moyens d'existence	Batoussa Hobert
CARE - Niamey	Coordinateur Sécurité alimentaire et nutritionnelle	Laminou Sani
CARE - Niamey	Responsable Suivi Evaluation et Urgence	Sami Diane
ONG Karkara	Equipe gestion du camp	Camp Sayari Forage
Visites terrain et focus groupes		
Village Amburam Ali	Groupe d'hommes non bénéficiaires des DGVs	
Village Amburam Ali	Groupe de femmes bénéficiaires de la DGV et non bénéficiaires du BSFP	
Village Amburam Ali	Comité de ciblage du programme DGV	
Village Amburam Ali	Groupe de femmes appartenant au comité de ciblage	
Village Amburam Ali	Chef de village	
Camp Sayari Forage	Groupes de femmes bénéficiaires et non bénéficiaires du BSFP	
Camp Sayari Forage	Groupes d'hommes bénéficiaires	
Camp Sayari Forage	Groupe de jeunes	
Village Gargamari	Groupe de femmes bénéficiaires du BSFP	
Village Gargamari	Groupe de femmes non bénéficiaires du BSFP	
Village Gargamari	Leader communautaires	
Village Gargamari	Groupe d'hommes bénéficiaires	
Village Gargamari	Groupe d'hommes non-bénéficiaires	
Cameroun		
PAM		
Bureau Pays	Représentant et Directeur Pays	Felix Gomez
Bureau Pays	Directrice Adjointe	Elvira Pruscini
Bureau Pays	Chargé de Programmes Urgence	Aliou Diongue
Bureau Pays	Chargé Nutrition	Grace Omondi
Bureau Pays	Nutrition	Eveline Ngwenyi
Bureau Pays	S&E officer	Jean-Claude Mebenga

Bureau Pays	VAM	Francis Nijilie
Bureau Pays	Security Officer	Christophe Maillard
Bureau Pays	Chargé de la Logistique et des approvisionnements	Jean-Marie Mulunda
Bureau Pays	Ressources management	Susan Bounford
Bureau Pays	Ressources management	Collins Nyeko
SB - Maroua	SB - Maroua (Interim)	Emery Kabugi
SB - Maroua	Nutrition officer	Emmanuel Jonas Ngolong
SB - Maroua	Logistique	Wilfrid Kodjoh
SB - Maroua	Assistant Programme	Ibrahima Goni
SB - Maroua	Chargée des Ressources Humaines et de l'Administration	
SB - Maroua	VAM and Programme Assistant	Alain Kingjocek
Site de Mora	2ieme adjoint au préfet	
Institutions étatiques		
MINSAN - SDAN	Directeur de la Nutrition	Georges Okala
SDAN	Nutritionniste	Estelle Mahop
DRSP Maroua	Délégué Régional de la Santé - Point focal Nutrition	Dambe Flaubert
MINSANTE	Chef Medical Mora Health District	Togue Alain
Préfecture Maroua	Préfet du Maya-Tsanaga	Raymond Roksbo
MINSANTE Maroua	Chef de bureau Santé	Theodore Temeoi
MINADER	PNSA Coordinator	M. Justin Nyago
Agences des Nations Unies		
UNICEF - Yaoundé	Nutrition	Celine Bernier
UNICEF - Maroua	CMAM consultant	Madeleine Tugoue
UNDP - Yaoundé	Coordonnateur Résident ONU / Représentant Résident PNUD	Najat Rochdi
UNHCR - Maroua	Chef de Sous Délégation	Mamady Fatta Kourouma
OIM - Maroua	Coordinateur des Urgences / Chef de sous bureau	Ahmed Abdi
FAO -Yaounde	Chief Food Security Sector file	Mme Felicitas Atanga
FAO -Maroua	Assistant technique au programme	Biyong Biyong Jean Pierre
UN OCHA-Yaounde	Head - Humanitarian Advisory	M.Max Schott
Donateurs		
ECHO	Program Officer	Rose Etame
DFID	Humanitarian Adviser	Jean-Marc Cordaro
ONG et autres organisations internationales		
Public Concern	Coordonnateur	Abass Mohamadou
CARE	Chef d'équipe	Dachouki Boukari Ibrahim
CICR - Yaounde	Head of Regional Delegation	Simon Peter Brooks
CICR - Yaounde	Adjoint Chef de Délégation	Anwaz

CICR - Maroua	Délégué Nutritionniste	Christian Tendeng
IEDA Relief	Chef d'équipe	Ishaga Saidou
IEDA Relief	Coordinateur terrain nutrition	Zbaze Paul Narcisse
IEDA Relief Yaounde	Program Manager/Chef de Mission	Jean pierre Madjirangue
International Medical Corps	Coordination nutrition	Patrice Ilunga
International Medical Corps	Nutrition Manager	Edwige Jacques
MSF - Maroua	Responsable de sous-bureau	Moktar Younous
ACF - MAROUA	Responsable de sous-bureau	Adolf Bushiri
Plan - Maroua	Nutrition Manager	Yaya Mamoudou
Visites terrain et focus groupes		
Camp de Minawao	Groupe de femmes bénéficiaires du TSFP/BSFP	
Camp de Minawao	Groupe d'hommes réfugiés	
Camp de Minawao	Groupe de femmes réfugiées	
Site de Mora	Groupe de femmes bénéficiaires et non bénéficiaires du TSFP/BSFP	
Site de Mora	Visite TSFP MSF	
Site de Mokolo	Distribution Générale de Vivres (IEDA)	
Site de Mokolo	Groupe d'hommes bénéficiaires de la DGV	
Site de Mokolo	Groupe de femmes bénéficiaires de la DGV	
Site de Mora	Groupes des hommes bénéficiaires des DGV	
Site de Mora	Groupe de femmes non bénéficiaires de la DGV	
Site de Mora	Groupes des hommes non bénéficiaires des DGV	
Tchad		
PAM		
Bureau Pays	Représentante et Directrice Pays	Mary-Ellen Mc Groarty
Bureau Pays	Représentant Adjoint	Peter Musoko
Bureau Pays	Chargé de Programmes	William Nall
Bureau Pays	Ajointe Chargé Programmes	Nitesh Patel
Bureau Pays	Chargé Nutrition	Karen Ologoudou (email)
Bureau Pays	Nutrition	Aisha Morgaye
Bureau Pays	Nutrition	Pabame Tao
Bureau Pays	Chargé VAM – S&E	Christian Nzeyimana
Bureau Pays	S&E	Allaingar Djimadonmadji
Bureau Pays	VAM	Malick Ndiaye

Bureau Pays	VAM	
Bureau Pays	Chargée Ressources Humaines	Chantal Tousignant
SB Bol - Antenne Basagola	Chef d'Antenne / Interim Chef Bureau Bol	Alfred Dehotibaye
Bureau Régional	Coordinatrice Pop-Up Hub	Marlies Lensink
Bureau Pays	FFA Officer	Edouard Kamon
SB Bol	Assitant Log	Christian Touanga
SB Bol	Magasinier	Alexandre Katieba
SB Bol	Magasinier	Klara Nouba
Bureau Pays	Logistique - Chargé de la gestion des fonds alloués aux LTSH	Viviens Nzabikiramo
SB - Antenne de Bagasola	Focus- Group personnel du PAM à Baga-Sola	Aimée Naindo Food Monitor, Sylvain Nengoulyo, Food Monitor ; Magloire Alnondji, Magasinier ; Eugène Deadoum, Food Monitor.
Bureau Pays	Pipeline Officer	Senait Alemn
Bureau Pays	Security Officer	Philippe Rambure
Bureau Pays	Cash and Vouchers Officer	Stephan Deutscher
Institutions étatiques		
DNTA-MSP	Directeur de la Nutrition	Himeda Malouf (phone)
DRSP Bol	Délégué Régional de la Santé	Ndouwe Djonga
CNARR Ndjamena	Assistant Administrateur	Mahamat Saleh
CNARR - Bagasola	Chef du bureau IDPs	Manazhem
CNARR - Bagasola	Délégué Regional	Abdulkarim Farou
CNARR - Bagasola	Chef du Bureau Réfugiés	Mahamat Issou Wadaye
Gouvernorat Région du Lac	Gouverneur	Adoum Forteye
Préfecture Liwa	Préfet	Mahamat Djibo
SODELAC	Responsable suivi et Evaluation	Pismon Doussoue
SODELAC	Directeur Général	Abdo Yssu
SODELAC	Responsable de l'antenne de Bol	
Agences des Nations Unies		
UNICEF - Ndjamena	Chargé Nutrition / Coordinateur Intérim Cluster Nutrition	Mamadou Ndiaye
UNICEF - Ndjamena	Nutrition	Diongoto Domaya
UNICEF - Ndjamena	Spécialiste Urgences	Guerdita Djimngang
UNICEF - Antenne Bol (SB Mao)	Chef du Bureau de Mao	Ibrahim Abdi Shire
HCR - Bagasola	Chef Bureau	Lydie Navigue
HCR - Bagasola	Chargé Santé - Nutrition	Serge Mbaitalem

OCHA - Bagasola	Chef de Bureau	Charles Mampasu
IOM - Bagasola	Chef de Bureau	Ahmat Lool
FAO	Coordo Cluster FS	Fabien Tallec
OCHA Ndjamena	Chef de bureau	Olivier Beucher
UN HCR	Représentant	José Antonio Cahanduha
Donateurs		
ECHO	Tchad Office	Olivier Brouant
Bureau PaysRM	Tchad Office	Lance Kinne
USAID -Food For Peace	Regional Office	Dan Shuter
ONG et autres organisations internationales		
IMC - Bagasola	Coordinateur Projet	Yves Asuni Izia
MSF Suisse - Bagasola	Chef Projet	Jean Marc Perrin
CICR - Ndjamena	Responsable ECOSEC	John Karongo
CRT - Ndjamena	Directeur Pays	Alhadj Mahamat Abderahim
CRF - Ndjamena	Coordinateur Pays	Benoit Rénolet
Croix Rouge Tchadienne Baga-Sola :	Responsables de programme	Ahmat Asselek et Adamam Idriss
ACTED Baga-Sola	Logistique	Armand Mbaytoudjim et Eric Assinghar
Visites terrain et focus groupes		
Camp de Dar Es Salam	Groupe de chefs de quartiers	
Camp de Dar Es Salam	Groupe de femmes	
Camp de Dar Es Salam	Groupe d'hommes	
Site de Didorum	Groupe de femmes	
Site de Didorum	Groupe d'hommes	
Site de Darnahim	Groupe de chefs des retournés	
Site de Darnahim	Groupe de femmes	
Dakar		
PAM		
Bureau Régional	Directrice Régionale	Denise Brown
Bureau Régional	Coordinatrice des Urgences	Margot van der Velden
Bureau Régional	Mobilisation des Ressources	Maria Santamarina
Bureau Régional	Conseiller régional pour l'Analyse des Marchés	Simon Renk
Bureau Régional	Regional Emergency Programme Officer	Margaret Rehm
Bureau Régional	M&E	Aboubacar Koisha

Bureau Régional	M&E	Gwenola Desplats
Bureau Régional	Nutrition	Nicolas Joannic
Donateurs		
ECHO	Chef du Bureau Régional	Benoît Collin
ECHO	Global Nutrition Expert	Sophie Whitney
ECHO	Expert Régional Assistance Alimentaire	Jérôme Bernard
ECHO Cameroun	Assistante technique régionale / Assistance alimentaire (par skype)	Marianne Tinlot

Annexe 5: Liste des documents consultés

- Action Contre la Faim, 2015. Rapport d'évaluation de l'Extrême Nord dans les Districts de Tokombere et de Mora (Département du Mayo Sava). Nov-Déc 2015*
- ACF, Care, Coopi, IRC, 2015. Évaluation multisectorielle conjointe des besoins des populations hôtes, déplacées et retournées dans la Région du Lac Oct. 2015.*
- ACTED, 2015. 'Third-party monitoring' des distributions de vivres de la Croix-Rouge Tchadienne aux populations déplacées, réfugiées et retournées suite à la crise au Nigeria*
- AFD, 2016. Aide-mémoire de la mission au Tchad du 15-20 mars 2016 - travail d'identification, initiative « bassin du lac Tchad » et appel à projets sous-régional*
- CC/SAP/PC - Niger, 2016. Cadre Harmonisé d'identification des zones à risques et des populations vulnérables au Sahel et en Afrique de l'Ouest.*
- DNGPCCA, 2015. Plan de soutien aux populations vulnérables*
- FAO, 2011. Analyse des marchés camerounais de produits vivriers.*
- FAO, 2015. De l'impact de la crise du Nord Est du Nigéria sur les moyens d'existence dans la Région du Lac*
- FAO, 2015. Rapport d'étude sur l'insécurité alimentaire dans les zones d'accueil des déplacés dans la région de Diffa*
- FAO/PAM, 2015. Sécurité alimentaire et implications humanitaires.*
- HEA sahel, 2014. Profil de référence de l'économie des ménages ruraux de la zone de Cultures de poivron de la Komadougou à Diffa/Niger*
- IEDA Relief Cameroun, 2015. Rapport mensuel (narratif et quantitatif) de mise en œuvre du TSFP et de BSFP, Région de l'Extrême-nord. Mai à Décembre 2015*
- IEDA Relief Cameroun, 2015. Rapport narratif de la Distribution Générale de Vivres aux personnes déplacées internes et à la population locale, Région de l'Extrême-nord. Juillet 2015.*
- INS niger, 2014. Enquête nationale sur la nutrition des Enfants de 0 à 59 mois Juin/Juillet 2014*
- International Medical Corps, 2015. Rapport mensuel (narratif et quantitatif) de mise en œuvre du TSFP et de BSFP, Région de l'Extrême-nord. Avril à Décembre 2015.*
- IRAM, 2015. Evaluation du PRRO 200583 au Niger*
- IRC Niger, 2015. Rapports d'évaluation multisectorielle (2015)*
- IRD, 2014. Le développement du Lac Tchad : Situation actuelle et futurs possibles.*
- Karkara, 2015. Rapport Annuel du Projet d'appui à la prise en charge des malnutris modérés (CRENAM)*
- Langendorf C, Roederer T, de Pee S, Brown D, Doyon S, Mamaty A-A, et al., 2014. Preventing Acute Malnutrition among Young Children in Crises: A Prospective Intervention Study in Niger. PLoS Med 11(9): e1001714.*

doi:10.1371/journal.pmed.1001714

MINADER, FAO, PAM, 2015. *Evaluation des récoltes et des disponibilités alimentaires dans les régions de l'Est, de l'Adamaoua, du Nord et de l'Extrême-nord (15 au 30 novembre 2015).*

Ministère de la Santé Publique Niger, 2013. *Stratégie nationale de prévention de la malnutrition chronique. Direction générale de la santé et de la reproductio.*

Ministère de la Santé Publique Niger, 2016. *Protocole National de prise en charge intégrée de la malnutrition aiguë.*

Ministère de la Santé publique, 2015. *"Scaling-up" Niger - Prise en Charge Intégrée de la Malnutrition Aiguë: suivi des admissions hebdomadaires : Semaine 53*

Ministère de la Santé publique, INS Niger, ENISED, 2015. *Enquête nationale sur la nutrition des Enfants de 6 à 59 mois Août 2015. Rapport Synthétique - non validé*

Ministère de la Santé Publique, UNICEF, 2013. *Enquête Nutritionnelle SMART Régions de l'Extrême Nord, du Nord, de l'Adamaoua et de l'Est du CAMEROUN.*

Ministère de la Santé Publique, UNICEF, 2013. *Politique National de nutrition et d'alimentation 2014-2025.*

Ministère de la Santé Publique, UNICEF, 2014. *Enquête Nutritionnelle SMART Régions de l'Extrême Nord, du Nord, de l'Adamaoua et de l'Est du CAMEROUN.*

Ministère de la Santé Publique, UNICEF, 2014. *Evaluation de la situation nutritionnelle et de mortalité dans les régions de la bande sahélienne du Tchad.*

Ministère de la Santé Publique, UNICEF, 2015. *Enquête Nutritionnelle SMART Régions de l'Extrême Nord, du Nord, de l'Adamaoua et de l'Est du CAMEROUN.*

OCHA Niger, 2016. *Chronology of the humanitarian situation in Diffa Region. Janvier 2016.*

OCHA Niger, 2016. *Population movements as a result of the crisis in the North Eastern Nigeria (Diffa Region).Janvier 2016.*

OCHA Tchad, 2016. *Impact de la crise nigériane dans la région du Lac, Fev 2016.*

OCHA, 2015. *Plan d'intervention régional pour les réfugiés dans le cadre de la situation au Nigeria.*

OCHA, 2015. *Coordination Inter-agence. Plan de coordination. Décembre 2015.*

OCHA, 2015. *HNO Cameroun 2015.*

OCHA, 2015. *Lake Chad Basin : Humanitarian brief - An overlook crisis in a neglected region.*

OCHA, 2015. *Plan de Réponse Humanitaire 2016. Tchad.*

OCHA, 2015. *Plan de Réponse Stratégique Cameroun 2015.*

OCHA, 2015. *Plan de Réponse Stratégique pour le Niger.*

OCHA, 2015. *Tchad : Impact de la crise au Nigéria sur la région du Lac.*

OCHA, 2016. *Nigeria Regional Refugee Response Plan.*

OCHA, 2016. *Plan de Réponse Humanitaire Cameroun 2016.*

OCHA, 2016. *Plan de Réponse Humanitaire Niger 2016.*

OCHA, 2016. *Plan de Réponse Stratégique pour le Niger.*

OCHA, 2016. *Rapport de mission d'évaluation multisectorielle de la situation Humanitaire dans les sous-préfectures de Daboua et Liwa, Région du Lac au Tchad du 14 au 18 Janvier 2016*

OCHA. Nov 2015. *Aperçu des besoins humanitaires 2016.*

OCHA. Nov 2015. *Présence opérationnelle des partenaires (3W).*

OCHA. Oct 2015. *Aperçu des besoins humanitaires 2016.*

OIM. 2014/15. *DTM Dashboard Round I-VII.*

Other solutions, 2015. The Boko Haram saga continues.

Others solutions, 2014. The rise of Boko Haram : Chronogram 2009-2014

PAM, 2015. *Résultats préliminaires de l'enquête post-distribution monitoring soudure Diffa (2e passage) - Powerpoint*

PAM, Non Daté. *Priorités sectorielles et analyse conjointe.Cameroun.*

PAM, 2003. *Food aid and livelihoods in emergencies strategies for WFP.*

PAM, 2004. *UN Humanitarian principles.*

PAM, 2006. *Targeting emergencies WFP policy.*

PAM, 2007. *Plan Stratégique du PAM pour 2014-2017.*

PAM, 2008. *Politique d'Evaluation.*

PAM, 2012. *Nutrition at the World Food Programme. Programming for Nutrition-Specific Interventions.*

PAM, 2012. *Rapport de mission de l'étude de faisabilité C&V effectuée au Cameroun*

PAM, 2012. *WFP Nutrition Policy.*

PAM, 2013. *Plan Stratégique du PAM pour 2014-2017.*

PAM, 2014. *Evaluation de la Sécurité Alimentaire en Situation d'Urgence dans les communes affectées par les déplacements de population dans la région de Diffa. Décembre 2014.*

PAM, 2014. *CR Mission du CRSNU au Nord et à l'Extrême Nord.*

PAM, 2014. *Evaluation rapide de la sécurité alimentaire et des moyens d'existence des populations locales affectées par la crise nigériane (les personnes déplacées internes, en particulier) dans la région de l'Extrême-Nord du Cameroun.*

PAM, 2015. *1er tour du mVAM dans l'Extrême-nord. Novembre 2015.*

PAM, 2015. *Activités sous – bureau Maroua. Carte Novembre 2015.*

PAM, 2015. Enquête de Suivi Post Distribution (PDM) auprès des réfugiés nigériens, bénéficiaires de la Distribution Générale de Vivres (DGV) dans l'Extrême-nord du Cameroun. Juin 2015.

PAM, 2015. Rapport d'enquête de suivi post-distribution activité : assistance saisonnière Bureau de Moussoro Novembre 2015

PAM, 2015. Rapport sur la révision des marchés dans les régions du sahel ouest (Juin 2015) et perspectives sur le déroulement de la campagne agricole 2015/2016.

PAM, 2015. ATOMS (janvier à décembre 2015), Cameroun.

PAM, 2015. Connecting the dots: the crisis dynamics in West & Central Africa, and implications for WFP.

PAM, 2015. Couverture géographique et des sites des activités de PAM au Tchad, Mai 2015.

PAM, 2015. Enquêtes mVAM dans la région de Diffa. Niger. Juillet et Août 2015.

PAM, 2015. Etude des marchés pour la faisabilité du cash et voucher dans les régions de l'Adamaoua et Est du Cameroun. Mars 2015

PAM, 2015. Evaluation conjointe rapide de la sécurité alimentaire dans les régions de Lac, du Kanem, de Bahr El Ghazal et de d'Hadjer Lamis

PAM, 2015. Evaluation des marchés agricoles en lien avec la sécurité alimentaire des ménages de la région de Diffa. Niger. Décembre 2015.

PAM, 2015. Evaluation des marchés agricoles en lien avec la sécurité alimentaire des ménages de la région de Diffa. Mai 2015.

PAM, 2015. Evaluation rapide de la sécurité alimentaire des réfugiés nigériens, des personnes déplacées et des populations locales vulnérables à l'Extrême-nord du Cameroun. Juin 2015.

PAM, 2015. Insecurity in Northern Nigeria – Regional impact situation report.

PAM, 2015. Internal Situation Report : Regional EMOP 200777 – Insecurity in northern Nigeria.

PAM, 2015. Matrice suivi des bénéficiaires BSFP région de Diffa.

PAM, 2015. Méthodologie du ciblage HEA light (powerpoint), Niger.

PAM, 2015. Niger - Carte Accès humanitaire par escortes

PAM, 2015. Note méthodologique sur l'estimation des populations vulnérables dans la région de Diffa.

PAM, 2015. Organigrammes PAM au Tchad, Niger et Cameroun.

PAM, 2015. PDMs Pré et Post soudure 2015, Diffa - Niger

PAM, 2015. Politique du Genre.

*PAM, 2015. Rapport de Synthèse du Suivi par Contact des bénéficiaires-BCM
Activité: Assistance Saisonnière*

PAM, 2015. Rapport enquête PDM dans l'arrondissement de Mora.

PAM, 2015. Rapport sur la révision des marchés dans les régions du Sahel ouest (juin 2015) et perspectives sur le déroulement de la campagne 2015/2016. Tchad.

PAM, 2015. Résultats PDM Soudure - Niger, Diffa. Juillet 2015

PAM, 2015. Situation mensuelle des bénéficiaires assistés à Diffa.

PAM, 2015. Suivi des distributions générales de vivres (DGV) d'assistance alimentaire d'urgence (EMOP 200777) aux populations déplacées internes du Logone et Chari et du Mayo Sava - Région de l'Extrême-Nor, Mai 2015.

PAM, 2015. Suivi des marchés: post-distribution monitoring 2e passage - Période de soudure.Niger. Novembre 2015.

PAM, 2016, PDM Distribution plan EMOP 200777. Niger

PAM, 2016. Enquête de Suivi Post Distribution (PDM) auprès des réfugiés nigériens, des déplacés internes et de la population locale, bénéficiaires de la Distribution Générale de Vivres (DGV) dans l'Extrême-nord du Cameroun.Janvier 2016.

PAM, 2016. New proposed indicators (Nutrition strategy in Cameroon)

PAM, 2016. Rapport de la formation des partenaires nutrition et du staff Bertoua sur la nouvelle stratégie nutrition (BERTOUA du 29 au 30 MARS 2016)

PAM, 2016. 2016 Wfp nutrition's response in Cameroon and Summary of the New Nutrition Response strategy for the Nigerian and CAR crisis EMOP 200777 and 200799 in Cameroon

PAM, 2016. Données mensuelles de dépistage dans l'Extrême-nord.Cameroun. Février-Mars 2016.

PAM, 2016. EMOP 200777 Standart Project Report, 2015

PAM, 2016. Etude de Faisabilité pour l'Introduction de Transferts Monétaires - Dans le Cadre de la Réponse du PAM apportée aux Populations Déplacées et Réfugiées dans la Région du Lac Tchad

PAM, 2016. Lake Chad Basin Crisis Regional Market Assessment Preliminary Observations

PAM, 2016. Multiple reports: Lac Chad basin crisis Bi-weekly food security& market watch

PAM, 2016. Pop-up-Hub Work plan Lake Chad Crisis, 20.02.2016

PAM, 2016. Rapport de synthèse des missions de supervision aux niveaux des CRENAM du district sanitaire de maine-soroa. Janvier et Mars 2016.

PAM, 2016. Roll out of WFP nutrition strategy in response to LCB and CAR crises

PAM, 2016. Termes de référence atelier d'orientation des partenaires de la délégation régionale de la santé dans la région de l'Extrême Nord au Cameroun sur la nouvelle stratégie de réponse nutrition à la crise du bassin du Lac Tchad

PAM, 2016. WFP Nutrition's response in Cameroon

PAM, Rapports mensuels de distribution, Blanket, camp de Minawao

Partenaires Sécurité Alimentaire Niger. 2015. Bulletins d'information de juin 2015 à mars 2016.

PLAN International, 2015. Rapport mensuel (narratif et quantitatif) de mise en œuvre du TSFP, Région de l'Extrême-nord. Juillet à Décembre 2015.

PNSA, PAM, 2015. Evaluation de la sécurité alimentaire dans les régions de l'Est, de l'Adamaoua, Nord et de l'Extrême-nord du Cameroun (14-28 septembre 2015).

REACH, 2016. Evaluation multisectorielle dans la région du lac Tchad.

SISAAP, Janvier 2016. Bulletin Mensuel d'Information Marchés Agricoles et de Bétail- Tchad

UNHCR WFP, 2013. Niger, Mission conjointe d'évaluation, Septembre 2013

UNHCR, 2013. Nigeria situation update: 15 august - 30 september 2013.

UNHCR, 2015. Nigeria situation report: High-level side event on the Lake Chad Basin.

UNHCR, 2015. Plan d'Intervention Régional pour les Réfugiés

UNHCR, 2016. Plan d'Intervention Régional pour les Réfugiés

UNHCR, Non daté. Rapport de mission sur l'afflux de nouveaux réfugiés nigériens dans l'Extrême-nord (Cameroun)

UNHCR/IOM, 2015. Cameroon : Far North – Displaced population profiling.

UNHCR/IOM, 2015. Joint UNHCR/IOM profiling report of displaced persons – Far North region Cameroon.

UNICEF et DSRP Cameroun, 2015. Termes de Référence et Comptes rendus des réunions du groupe sectoriel nutrition (Yaoundé et Maroua)

UNICEF et MSP, 2015. SASNIM - Analyse des données du dépistage de la malnutrition aiguë du 03-05 juillet 2015, 13 Districts Sanitaires prioritaires - Région Extrême-Nord

UNICEF, 2013. Projet de descriptif de programme de pays 2014-2018. Cameroun.

VALID, 2015. Évaluation de la couverture du Programme de supplémentation alimentaire ciblée, Zinder, Dec 2014- Jan 2015

WFP & DSI, 2015. Review of mVAM programme: novel application of mobile technologies for food security monitoring

WFP, 2015. Evaluation semi-quantitative de l'accessibilité et de la couverture Communes de Djirataoua, Guidan Amoumoune et Mayahi Région de Maradi, Oct.-Nov. 2015

WFP, 2015. 09 October 2015. Nigeria regional Crisis Dashboard.

WFP, 2015. Cameroon. Aug 2015 – WFP Activities

WFP, 2015. FLA List of partners in Chad, Cameroon and Niger EMOP 200777.

WFP, 2015. N'Djamena Pop-Up Hub. Operational Concept.

WFP, 2015. Nigeria regional Crisis Dashboard. 27 November 2015.

WFP, 2015. Nigeria regional Crisis Dashboard. 31 December 2015

WFP, 2015. Regional Emergency Operation West Africa 200777, BR1, BR2, BR, BR4

WFP, 2015-2016. Multiple Reports. Insecurity in the Lake Chad Basin— Regional Impact Situation Report.

Annexe 6 : Acronymes utilisés

ASPE	Aliment de Supplémentation Prêt à l'Emploi
BSFP	Blanket Supplementary Feeding
BP	Bureau de Pays (PAM)
BR	Bureau Régional
CASGC	Comité d'Action pour la Sécurité Alimentaire et la Gestion des Crises alimentaires
CERF	Central Emergency Response Fund
CFSVA	Comprehensive Food Security Vulnerability Assessment
CNAAR	Commission Nationale d'Accueil et de Réinsertion des Réfugiés
CRENAS	Centre de Réhabilitation Nutritionnelle Ambulatoire pour malnutris Sévères
CRENI	Centre de Réhabilitation Nutritionnelle en Interne
CSI	Cooping Strategy Index
DNPGCCA	Dispositif National de Prévention et de Gestion des Catastrophes et Crises Alimentaires
DSC	Direct Support Cost
DVG	Distribution Gratuite de Vivres
EDS	Enquêtes Démographiques et de Santé
EFSA	Emergency Food Security Assessment
EMOP	Emergency Operation
FAO	Food and Agriculture Organisation
FCS	Food Consumption Score
HEB	High Energy Biscuits
IDP	Internally Displaced Person
HCR	Haut-Commissariat aux réfugiés
MAG	Malnutrition Aigue Globale

MAM	Malnutrition Aigue Modérée
MAS	Malnutrition Aigue Sévère
MICS	Multiple Clusters Indicator Surveys
NEMA	National Emergency Management Agency
ODOC	Other Direct Operational Costs
OIM	Organisation internationale pour les migrations
PAM	Programme Alimentaire Mondial
PCIMA	Protocole de prise en Charge Intégrée de la Malnutrition Aigue
PDM	Post Distribution Monitoring
PIB	Produit Intérieur Brut
RB	Révision Budgétaire
SPR	Standart Project Report
SP	Strategic Plan
TM	Tranfert Monétaire
TSFP	Targeted Supplementary Feeding
UNDAF	United Nations Development Assistance Framework
UNHAS	United Nations Humanitarian Aviation Services
UNHCR	United Nations High Commissioner for Refugees
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'Enfance
USD	Dollars Américain
VCA	Vivres Contre Actifs
WFP	World Food Program

Bureau d'Evaluation du PAM
www.wfp.org/evaluation



Programme Alimentaire Mondial