



ÉVALUATION DU PAM



Programme
Alimentaire
Mondial

SAUVER
DES VIES
CHANGER
LES VIES

Évaluation du plan stratégique de pays du PAM au Tchad pour 2019-2023

Rapport d'évaluation centralisée – Volume II Annexes

OEV/2020/014
Bureau de l'évaluation

Janvier 2023

Avertissement

Les opinions exprimées sont celles des membres de l'Équipe d'évaluation, et ne reflètent pas nécessairement celles du Programme alimentaire mondial (PAM). Les auteurs sont seuls responsables des opinions exprimées ci-après. La publication de ce document ne sous-entend en aucun cas l'approbation du PAM quant aux opinions exprimées.

Les appellations employées dans cette publication et la présentation des données qui y figurent n'impliquent aucune prise de position de la part du Programme alimentaire mondial quant au statut juridique ou constitutionnel des pays, territoires ou mers territoriales, ni quant au tracé de leurs frontières ou limites.

Personnel clé de l'évaluation

BUREAU DE L'ÉVALUATION

Anne-Claire Luzot	Directrice adjointe du Bureau de l'évaluation
Vivien Knips	Chargée d'évaluation
Michael Carbon	Assurance qualité
Marie Thérèse El-Ajaltouni	Analyste au Bureau de l'évaluation
Lia Carboni	Analyste au Bureau de l'évaluation

ÉQUIPE D'ÉVALUATION EXTERNE

Roberto La Rovere	Chef d'équipe, Évaluateur principal
Fatima Laanouni	Cheffe d'équipe adjointe, Évaluatrice principale
Philippa Young	Évaluatrice principale
Felix Kaguenang	Consultant National, Tchad
Falmata Mahamat	Consultante Nationale, Tchad
Camille Thomasset	Responsable de l'évaluation
Imogen Mullett	Chargée de recherche
Javier Pereira	Consultant en efficacité
Max Hennion	Assurance qualité externe

Crédit photographique

WFP/Evelyn Fey

Table des matières

Annexe 1: Termes de référence résumés – Evaluation du Plan Stratégique Pays -Tchad 2019-2023.....	1
Annexe 2: Calendrier de l'évaluation	3
Annexe 3: Calendrier des activités sur le terrain	6
Annexe 4: Matrice d'évaluation	9
Annexe 5: Cadre de résultats/Ligne de mire	22
Annexe 6: Théorie du changement.....	23
Annexe 7: Figures et cartes du contexte	26
Annexe 8: Méthodologie.....	32
Annexe 9: Outils de collecte de données	45
Annexe 10: Présentation du PSP.....	55
Annexe 11: Analyse des transferts monétaires	75
Annexe 12: Analyse des thèmes transversaux	78
Annexe 13: Services communs du PAM	82
Annexe 14: Analyse de l'efficience	89
Annexe 15: Suivi des recommandations des évaluations précédentes.....	101
Annexe 16: Liste de personnes interrogées	111
Annexe 17: Bibliographie.....	122

Liste des figures

Figure 1: Cadre de résultats/Ligne de Mire.....	22
Figure 2: Théorie du changement reconstituée	25
Figure 3: Carte du Tchad et des bureaux du PAM dans le pays.....	26
Figure 4: Carte des personnes déplacées au Tchad	27
Figure 5: Cartographie de la population des réfugiés et demandeurs d'asile au Tchad	28
Figure 6: Cartographie des acteurs au Tchad.....	29
Figure 7: Présence par région des partenaires opérationnels du Cluster sécurité alimentaire au Tchad.....	30
Figure 8: Cartographie des intervenants appuyant la couverture nutritionnelle et de la prévalence de la MAM par province chez les enfants âgés de 6 à 59 mois.	31
Figure 9: Bénéficiaires atteints par catégorie d'âge, 2019-2021	64
Figure 10: Pourcentage de bénéficiaires atteints par catégorie d'âge, 2019-2021	64
Figure 11: Répartition mensuelle moyenne des bénéficiaires entre janvier et septembre 2021 ..	65
Figure 12: Bénéficiaires planifiés et atteints par genre, 2019-2021	65
Figure 13: Bénéficiaires atteints et ciblés par activité et par modalité, 2019-2020.....	68
Figure 14: Analyse des bénéficiaires de transferts en nature, 2019-2020	68
Figure 15: Analyse des bénéficiaires de transferts monétaires, 2019-2020	68
Figure 16: Répartition des changements de transferts par nationalité et par statut d'autonomisation (%), 2021	69
Figure 17: Répartition des changements de transferts par nationalité et par statut d'autonomisation (XAF).....	70
Figure 18: Répartition des modifications des rations par nationalité et par statut d'autonomisation (%), 2021	73
Figure 19: Répartition des modifications des rations par nationalité et par statut d'autonomisation (calories).....	73
Figure 20: Analyses liées aux CBT avant et pendant la mise en œuvre du PSP	75
Figure 21: Répartition du genre du chef de ménage selon les provinces	78
Figure 22: Utilisation des Services UNHAS par distance (km), 2019-2021	85
Figure 23: PSP pour le Tchad. Dépenses par rapport au Plan de mise en œuvre 2019-2021 (%)..	92
Figure 24: Coûts de personnel par année et par activité (millions de dollars)	100
Figure 25: Coûts de personnel par activité 2019-2021 (millions de dollars)	100

Liste des tableaux

Tableau 1: Activités évaluatives.....	3
Tableau 2: Activités évaluatives sur le terrain	6
Tableau 3: Matrice d'évaluation	9
Tableau 4: Stratégie de l'échantillonnage par phase de l'EPSP.....	35
Tableau 5: Les personnes interrogées lors de la mission sur le terrain au Tchad.....	37
Tableau 6: Évaluation de la redevabilité envers les populations affectées (AAP)	37
Tableau 7: Intégration des questions de genre	38
Tableau 8: Matrice de décision des sites pour les visites terrains.....	41
Tableau 9: Analyse des risques	43
Tableau 10: Indicateurs d'effets directs et de produits - Effet Direct 1, 2019-2020	56
Tableau 11: Indicateurs d'effets directs et de produits - Effet Direct 2, 2019-2020	58
Tableau 12: Indicateurs d'effets directs et de produits - Effet Direct 3, 2019-2020	60
Tableau 13: Indicateurs d'effets directs et de produits - Effet Direct 4, 2019-2020	61
Tableau 14: Indicateurs d'effets directs et de produits - Effet Direct 5, 2019-2020	62
Tableau 15: Indicateurs d'effets directs et de produits - Effet Direct 6, 2019-2020	63
Tableau 16: Bénéficiaires par statut de résidence, 2019-2021	65
Tableau 17: Bénéficiaires atteints et ciblés par activité et par modalité, 2019-2021	67
Tableau 18: Analyse des bénéficiaires de transferts en nature, 2019-2020	68
Tableau 19: Analyse des bénéficiaires de transferts monétaires, 2019-2020	68
Tableau 20: Récapitulatif cumulatif des transferts monétaires, 2019-2021	69
Tableau 21: Réalisation des transferts monétaires (en dollars É.-U.), 2019-2021	71
Tableau 22: Récapitulatif cumulatif des transferts en nature, 2019-2021.....	72
Tableau 23: Analyse d'indicateurs transversaux, 2019-2020	74
Tableau 24: Répartition des bénéficiaires par genre et par activité, 2019-2021	79
Tableau 25: Top 15 utilisateurs du Système des Nations Unies et autres utilisateurs, 2019-2021	85
Tableau 26: Pertes post livraisons, 2017-2020.....	93
Tableau 27: Ratio entre les coûts et les bénéficiaires atteints par le PAM au Tchad par activité ..	95
Tableau 28: Ratio transferts/coûts des transferts relatifs aux aliments et aux CBT pour le PSP...	96
Tableau 29: Personnel du PAM au Tchad	98
Tableau 30: Suivi de recommandations.....	102
Tableau 31: Consultations de démarrage.....	111
Tableau 32: Phase de collecte de données.....	113

Annexe 1: Résumé des Termes de référence – Évaluation du Plan stratégique de pays pour le Tchad (2019-2023)

Tchad : Évaluation du plan stratégique de pays du PAM (2019-2023)

Résumé des termes de référence



Les évaluations des plans stratégiques de pays (EPSP) englobent l'intégralité des activités du PAM pendant une période donnée. Leur objectif est double : 1) fournir des éléments d'évaluation et des enseignements sur la performance du PAM pour les décisions stratégiques au niveau des pays, en particulier pour l'élaboration du prochain plan stratégique de pays ; et 2) rendre compte des résultats auprès des parties prenantes du PAM.

Objet de l'évaluation

Le plan stratégique de pays (PSP) du PAM au Tchad (janvier 2019-décembre 2023) s'articule autour de six résultats stratégiques axés sur l'accès à la nourriture en cas d'urgence, la nutrition, les moyens de subsistance des petits agriculteurs, les cantines scolaires, la résilience, le renforcement des capacités et les services humanitaires. Dans le cadre du PSP, le PAM prévoyait de renforcer ses interventions sur le lien humanitaire-développement, d'investir davantage dans l'adaptation au changement climatique et d'accroître son soutien au renforcement des politiques et des capacités nationales dans des domaines tels que la protection sociale et la gestion des risques de catastrophe.

Le budget total du PSP au Tchad approuvé par le Conseil d'Administration du PAM en novembre 2018 était de 1,33 milliards de dollars pour un total de 2,3 millions de bénéficiaires sur cinq ans. Une révision budgétaire, approuvée en décembre 2020, a porté le coût total estimé à environ 1,36 milliards de dollars.

L'évaluation se focalisera sur les contributions du PAM aux résultats stratégiques énoncés dans le PSP analysant aussi les activités clés des opérations précédentes. Elle établira les liens de cause à effet plausibles entre les produits des activités du PAM, le processus de mise en œuvre, l'environnement opérationnel et les changements observés au niveau des résultats, en tenant compte aussi des effets inattendus. Elle mettra également l'accent sur le respect des principes humanitaires, l'égalité des genres, la protection et la responsabilité envers les populations touchées.

L'évaluation respectera les normes et standards du Groupe pour l'évaluation des Nations Unies (UNEG) et les critères d'évaluation du Comité de l'assistance au développement de l'Organisation pour la coopération et le développement économiques (OCDE/CAD), à savoir : pertinence, cohérence, efficacité, durabilité ainsi que connectivité et couverture.

Objectifs et parties prenantes de l'évaluation

Les évaluations du PAM servent le double objectif de rendre compte de l'action menée et de tirer des enseignements. L'évaluation cherchera à solliciter le point de vue d'un large éventail de parties prenantes internes et externes, à être

utile aux différents acteurs concernés et à fournir des enseignements à l'échelle nationale, régionale et institutionnelle. Les principaux utilisateurs des constats et des recommandations issus de la présente évaluation seront le Bureau de pays du PAM et ses parties prenantes. Cette évaluation permettra d'éclairer la conception du nouveau plan stratégique de pays. Le rapport d'évaluation sera présenté à la session du Conseil d'Administration en novembre 2022.

Questions d'évaluation clés

L'évaluation abordera les quatre questions clés suivantes :

QUESTION 1. Dans quelle mesure la position stratégique, le rôle et la contribution spécifique du PAM au Tchad sont-ils fondés sur les priorités du pays et les besoins des populations ainsi que sur les atouts du PAM ?

L'évaluation cherchera à déterminer dans quelle mesure le PSP est pertinent pour les politiques, plans, stratégies et objectifs nationaux, notamment la réalisation des objectifs nationaux de développement durable. Elle évaluera en outre dans quelle mesure le PSP répond aux besoins des personnes les plus vulnérables du pays pour garantir que personne ne soit laissé pour compte ; si le positionnement stratégique du PAM est resté pertinent tout au long de la mise en œuvre du PSP à la lumière de l'évolution du contexte, des capacités et des besoins nationaux, en particulier en réponse à la pandémie de COVID-19 ; et dans quelle mesure le PSP est cohérent et aligné sur le cadre de coopération plus large des Nations Unies et comprend des partenariats stratégiques appropriés fondés sur l'avantage comparatif du PAM dans le pays.

QUESTION 2. Quelle est l'étendue et la qualité de la contribution spécifique du PAM aux résultats stratégiques du PSP au Tchad ?

L'évaluation examinera dans quelle mesure le PAM a réalisé les produits et contribué aux résultats stratégiques escomptés du PSP, y compris la réalisation des objectifs transversaux (principes humanitaires, protection, responsabilité envers les populations touchées, égalité des genres et autres questions d'équité). Elle appréciera également dans quelle mesure les réalisations du PSP sont susceptibles d'être pérennes ; et si le PSP a facilité l'établissement de liens plus stratégiques entre l'aide humanitaire, le développement et l'action en faveur de la paix.

QUESTION 3. Dans quelle mesure le PAM a-t-il utilisé ses ressources de manière efficace pour contribuer aux produits et résultats stratégiques du PSP au Tchad ?

L'évaluation déterminera si : les produits ont été réalisés dans les délais prévus ; la couverture et le ciblage des interventions ont été appropriés ; la fourniture de l'assistance a été efficiente ; et des approches alternatives plus efficaces ont été envisagées.

QUESTION 4. Quels sont les facteurs qui expliquent la performance du PAM et dans quelle mesure a-t-il opéré le changement stratégique attendu par le PSP

L'évaluation cherchera à déterminer dans quelle mesure le PAM a analysé et utilisé les données existantes sur les défis liés à la faim, les problèmes de sécurité et de nutrition dans le pays pour développer le PSP. Elle appréciera également dans quelle mesure le PSP a conduit : à une mobilisation des ressources adéquates, prévisibles et flexibles ; au développement de partenariats appropriés et d'une collaboration avec d'autres acteurs ; à une plus grande flexibilité dans des contextes opérationnels dynamiques, en particulier en ce qui concerne l'adaptation et la réponse au COVID-19 et à d'autres crises et défis inattendus ; et comment ces facteurs affectent les résultats. Enfin, l'évaluation cherchera à identifier tout autre facteur organisationnel et contextuel ayant influé sur la performance du PAM et le changement stratégique escompté par le PSP.

Portée, méthodologie et questions éthiques

L'unité d'analyse est le plan stratégique de pays. L'évaluation couvre toutes les activités du PAM (y compris les résultats transversaux) et les activités clef des opérations précédentes du PSP en 2018 jusqu'à octobre 2021 (fin de la mission d'évaluation principale). L'évaluation examinera dans quelle mesure les activités du PSP se sont construites dans la suite des opérations précédentes ou s'en sont départies et analysera dans quelle mesure les changements stratégiques envisagés avec l'introduction du PSP ont eu lieu.

L'évaluation adoptera une approche méthodologique mixte se reposant sur des sources de données primaires et secondaires, y compris une revue documentaire, des entretiens avec des informateurs clés, des enquêtes, l'observation directe et des groupes de discussion. Une triangulation systématique entre les différentes sources et méthodes sera effectuée pour valider les résultats et éviter les biais dans le jugement évaluatif.

À la suite des développements récents liés à la pandémie de COVID-19, la phase de démarrage sera menée à distance. Au cours de la phase de collecte des données, en cas de restrictions des déplacements internationaux, les membres de l'équipe d'évaluation nationaux qui ne sont pas concernés par les restrictions des déplacements effectueront le travail de terrain dans le pays. Si le contexte et la situation sécuritaire le permettent, un atelier final d'apprentissage sera organisé à NDjamena.

L'évaluation sera conforme aux directives éthiques du PAM et de l'UNEG 2020. Il s'agit notamment, mais pas exclusivement, de veiller au consentement éclairé, de protéger la vie privée, la confidentialité et l'anonymat des participants, d'assurer la sensibilité culturelle, de respecter l'autonomie des participants, de garantir un engagement équitable des participants (y compris des femmes et des groupes socialement exclus) et de veiller à ce que l'évaluation ne porte pas préjudice aux participants ou à leurs communautés.

Rôles et responsabilités

ÉQUIPE D'ÉVALUATION : L'évaluation sera menée par une équipe de consultants indépendants possédant un mélange d'expertises pertinentes liées au PSP du Tchad (y compris : l'aide humanitaire, la sécurité alimentaire et nutritionnelle,

les programmes scolaires, les interventions spécifiques à la nutrition, le soutien aux petits exploitants agricoles, le renforcement des capacités institutionnelles, l'égalité des sexes, la protection humanitaire et la responsabilité envers les populations affectées).

GESTION DE L'ÉVALUATION PAR OEV : L'évaluation sera gérée par Vivien Knips, chargée d'évaluation au Bureau des évaluations du PAM. Elle sera la principale interlocutrice entre l'équipe d'évaluation, représentée par le chef d'équipe, et les homologues du PAM, afin de garantir un processus de mise en œuvre harmonieux et le respect des normes de qualité d'OEV pour le processus et le contenu. L'assurance qualité de deuxième niveau sera fournie par Michael Carbon, Chargé principal d'évaluation au Bureau des évaluations du PAM. Anne-Claire Luzot, Directrice adjointe de l'évaluation approuvera les versions finales de tous les produits d'évaluation.

GROUPE DE RÉFÉRENCE INTERNE : Ce groupe sera constitué d'un échantillon représentatif des parties prenantes du PAM issues des secteurs d'activité concernés à différents niveaux du PAM. Il sera consulté au long du processus d'évaluation pour examiner et fournir des commentaires sur les produits d'évaluation.

PARTIES PRENANTES : On attend des parties prenantes internes du PAM aux niveaux national, régional et du siège qu'elles collaborent durant toute l'évaluation pour garantir l'utilité et la transparence du processus. Les parties prenantes externes, telles que les populations touchées, le gouvernement, les bailleurs, les partenaires d'exécution et d'autres agences des Nations Unies seront consultées au cours du processus d'évaluation.

Communication

Pour garantir un processus d'évaluation transparent, les constats préliminaires seront partagés avec les parties prenantes du PAM au bureau de pays, au bureau régional et au siège lors d'une séance de restitution à la fin de la phase de collecte de données. Un compte rendu plus approfondi sera organisé en septembre 2021 pour informer le nouveau processus de conception de PSP. Un atelier d'apprentissage se tiendra en novembre 2021 afin de promouvoir l'appropriation des résultats et des recommandations préliminaires par les parties prenantes dans le pays.

Les conclusions de l'évaluation seront activement diffusées et le rapport final d'évaluation sera accessible au public sur le site web du PAM.

Calendrier et jalons clés

Phase de démarrage : juin – juillet 2021

Collecte de données : octobre 2021

Compte rendu à distance : novembre 2021

Rapports : novembre 2021 – février 2022

Atelier d'apprentissage : janvier 2022

Conseil d'administration : novembre 2022

Annexe 2: Calendrier de l'évaluation

Tableau 1: Activités évaluatives

Étape 1 – Préparation		Personne Responsable	Dates
	Les termes de référence provisoires sont approuvés par le Directeur de l'évaluation (DE)/Directeur adjoint de l'évaluation (DAE) et transmis pour avis au Bureau de pays et aux cabinets avec lesquels un accord à long terme a été signé	DE/DAE	26 mars 2021
	Commentaires sur la version provisoire des termes de référence reçus	Bureau de pays	12 avril 2021
	Proposition d'une date limite basée sur la version provisoire des termes de référence	Accord à long terme	09 mai 2021
	Examen de la proposition d'accord à long terme	Gestionnaire de l'évaluation	Du 10 au 15 mai 2021
	Envoyer la version finale des termes de référence aux parties prenantes du PAM	Gestionnaire de l'évaluation	27 avril 2021
	Contractualisation de l'Équipe/du cabinet d'évaluation	Gestionnaire de l'évaluation	22 juin 2021
Étape 2 – Démarrage			
	Préparation de l'équipe et analyse documentaire avant les séances d'information organisées par le Siège	Équipe	Du 14 au 17 juin 2021
	Séances d'information organisées par le Siège et le Bureau régional	Gestionnaire de l'évaluation et équipe	Du 17 au 22 juin 2021
	Séances de démarrage	Gestionnaire de l'évaluation + Chef d'équipe	Du 22 juin au 5 juillet 2021
	Présentation du Rapport de démarrage provisoire	Chef d'équipe	23 juillet 2021
	Assurance qualité et avis du Bureau de l'évaluation	Gestionnaire de l'évaluation	Du 26 au 30 juillet 2021
	Présentation du Rapport de démarrage révisé	Chef d'équipe	20 août 2021
	Révision et validation du Rapport de démarrage	Gestionnaire de l'évaluation	Du 23 au 25 août 2021
	Validation du Rapport de démarrage pour partage avec le Bureau de pays	DE/DAE	Du 30 août au 6 septembre
	Gestionnaire de l'évaluation fait circuler la version (V1) du projet au Bureau de pays pour commentaires	Gestionnaire de l'évaluation	Du 8 au 17 septembre

	Présentation du Rapport de démarrage révisé – Version (V2) du projet	Chef d'équipe	22 septembre 2021
	Revue finale et autorisation	Gestionnaire de l'évaluation/QA2	Le 23 et 24 septembre 2021
	La gestionnaire d'évaluation fait circuler le Rapport de démarrage final aux principales parties prenantes du PAM pour leur information et publie une copie sur l'intranet.	Gestionnaire de l'évaluation	2 octobre 2021
Étape 3 – Collecte des données, y compris celles relatives aux activités de terrain			
	Collecte de données dans le pays/à distance (certaines collectes de données à distance doivent commencer de 7 à 10 jours plus tôt dans le cas d'un scénario 2 ou 3, ou de quarantaines requises)	Équipe	Du 04 au 28 octobre 2021
	Bilan de sortie (PPT) et dernier jour de la mission pour le Chef d'équipe et la Cheffe députée	Chef d'équipe*, Cheffe députée**	27 octobre 2021
	Bilan des observations préliminaires	Équipe	23 novembre 2021
Étape 4 – Élaboration des rapports			
Version provisoire (V0)	Envoi d'une version provisoire de qualité du Rapport d'évaluation au Bureau de l'évaluation (après le contrôle de la qualité effectué par le bureau contractant)	Chef d'équipe	12 décembre 2021
	Retours du Bureau de l'évaluation sur la qualité transmis au Chef d'équipe	Gestionnaire de l'évaluation	18 décembre 2021
Version provisoire (V1)	Envoi de la version provisoire révisée du Rapport d'évaluation au Bureau de l'évaluation	Chef d'équipe	6 janvier 2022
	Contrôle de la qualité effectué par le Bureau de l'évaluation	Gestionnaire de l'évaluation	Du 7 au 12 janvier 2022
	Autorisation requise avant de diffuser le Rapport d'évaluation au Groupe de référence interne (GRI)	DE/DAE	Janvier 2022
	Le Bureau de l'évaluation partage la version provisoire du Rapport d'évaluation avec le GRI pour avis	Gestionnaire de l'évaluation/GRI	Janvier 2022
	Atelier d'apprentissage (dans le pays ou à distance)		Janvier 2022
	Recueil des commentaires du PAM et diffusion à l'équipe	Gestionnaire de l'évaluation	Janvier 2022
Version provisoire (V2)	Envoi de la version révisée (s'appuyant sur les commentaires du PAM) du Rapport d'évaluation au Bureau de l'évaluation, accompagnée des réponses de l'équipe sur la matrice de commentaires	Équipe d'évaluation	Février 2022
	Examen de la version provisoire (V2)	Gestionnaire de l'évaluation	Du 10 au 14 février 2022
Version provisoire (V3)	Envoi de la version finale du Rapport d'évaluation (V3) au Bureau de l'évaluation	Chef d'équipe	21 février 2022

	Examen de la version provisoire (V3)	Gestionnaire de l'évaluation	Du 22 au 25 février 2022
	Recueil de l'approbation finale du DE/DAE	DE/DAE	Du 3 au 10 mars 2022
Rapport succinct de l'évaluation	Version provisoire du Rapport succinct de l'évaluation	Gestionnaire de l'évaluation	Mars 2022
	Demande d'autorisation au DE/DAE pour transmettre le Rapport succinct de l'évaluation	DE/DAE	Du 22 au 29 mars 2022
	Après autorisation du directeur, le Bureau de l'évaluation transmet le Rapport succinct de l'évaluation à la haute direction du PAM pour avis	DE/DAE	Avril 2022
Étape 5 – Conseil d'administration et suivi			
	Envoi du Rapport succinct de l'évaluation/des recommandations à la Division chargée de la planification des performances (CPP) pour la réponse de la direction + envoi du Rapport succinct de l'évaluation au secrétariat du Conseil d'administration pour révision et traduction	Gestionnaire de l'évaluation	Avril 2022
	Dernières actions, publication sur les sites du Bureau de l'évaluation, table ronde du Conseil d'administration, etc.	Gestionnaire de l'évaluation	De mai à octobre 2022
	Présentation du Rapport succinct de l'évaluation au Conseil d'administration	DE/DAE	Novembre 2022
	Présentation de la réponse de la direction au Conseil d'administration	Directeur régional/CPP	Novembre 2022

Annexe 3: Calendrier des activités sur le terrain

Tableau 2: Activités évaluatives sur le terrain

Jour	Thème	Organisation/personnes à rencontrer	Membres de la mission
6 octobre	Séance d'information sur la sécurité (9h30) Réunion de tous les membres clés du personnel (10h30) Réunion d'équipe (11h00) Début de la formation des recenseurs		All
7 octobre	Réunions individuelles du BP	Responsable de l'UNHAS; Responsable de la sécurité; Responsable de la logistique; Responsable VAM; Responsable de l'administration; Partenariat avec le personnel. Directeur pays: Claude Jibidar Directeur pays adjoint: Raoul Balletto Bienvenue Gbazoun Laeticia Gahimbaza (Responsable du capital humain) Djimta Monelbaye (A6 PRO-FORT) Haisset Fanga (A4) Nadège Houatou (A3) Bureau régional de Dakar: Leila Masson et Elvire D'Hoine	All
Du 8 au 13 octobre	Mission de terrain (ouest/Lac)		Roberto, Philippa, Falmata
Du 14 au 19 octobre	Mission de terrain (ouest/Kanem)		Falmata
Du 8 au 18 octobre	Mission de terrain (est)		Fatima, Imogen, Felix ()
Le 13 oct. de 16h à 17h	Protection et redevabilité	PAM/Protection-AAP	<ul style="list-style-type: none"> Philippa
Le 14 oct. de 9h30 à 10h 30	Consolidation de la paix (PBF)	PBSO-Bureau RC-Appoline UWIMBABAZI	<ul style="list-style-type: none"> Philippa
Le 14 oct. de 9h30 à 10h30	Discussion/Entretien	Raoul Balletto	<ul style="list-style-type: none"> Roberto
Le 14 oct. de 11h à 12h	Objectif général et axes stratégiques	OIM	<ul style="list-style-type: none"> Philippa, Roberto

Le 14 oct. de 14h30 à 15h30	OS1	Conseil National de lutte contre le SIDA (CNLS)	• Philippa
Le 14 oct. de 15h30 à 16h30	OS1/OS2	INTERMOS (international); IHDL (National)	• Philippa
Le 15 oct. de 9h à 9h45	Sécurité alimentaire	Directeur général de l'ONASA	• Philippa
Le 15 oct. de 10h à 10h45	Sécurité alimentaire	Directrice générale d'ANADER	• Philippa
Le 15 oct. de 11h à 12h	OS4	SOS Sahel (international) SECADEV (Nat.)	• Philippa
Le 15 oct. De 14h à 15h	CBT	Express Union	• Philippa
Du 16 au 17 oct.	Rapports, rédaction de parties de documents de synthèse		• Philippa, Roberto
Le 18 oct. à 15h00	Terrain	Debrief Mao	Falmata, Roberto (virtuel)
Le 19 oct. de 9h30 à 11h	OS1	Bienvenue Gabzoune	• Fatima
Le 19 oct. de 14h à 16h	Santé/Nutrition/Éducation	UNICEF/Jacques Boyer/Mariana/Djibril Cissé/Francis Ndem	• Fatima, Roberto
Le 20 oct. de 11h45 à 12h30	Partenariats ONU et Donateurs	Antoine Chaussinand, Seekjoon Moon	• Roberto
Le 20 oct. à 14h	Discussion/Entretien	Martin Djasrabe, BPU	• Roberto, Imogen
Le 20 oct. de 10h à 12h	Sécurité alimentaire	FAO/Serge Tissot/Mahmat Sotho	• Fatima
Le 20 oct. de 14h30 à 15h30	Cluster nutrition	Makhlouf HIMEDA	• Fatima
Le 20 oct. de 16h30 à 17h30	Nutrition (A4)	Haisset Fanga	• Fatima
Le 21 oct. de 9h à 10h	Objectif général et axes stratégiques de la sécurité alimentaire et nutritionnelle	FCDO-UK/HEIDI GILERT/Ellie Moodey Conseillère humanitaire, Département du Sahel	• Philippa
Le 21 oct. de 10h à 11h	Éducation-Repas scolaires-Gouvernement	DANSS/TAHA AHMIT	• Fatima
Le 21 oct. de 11h15 à 12h15	Nutrition-Gouvernement	DNTA/Bechir MAHAMAT	• Fatima
Le 21 oct.	Discussion/Entretien	Ibrahima Ndoje/Responsable adjoint des finances	• Roberto
Le 21 oct. de 16h30 à 17h30	Objectif général et axes stratégiques	ECHO	• Roberto, Fatima
Le 21 oct. de 15h à 15h30	Objectif général et axes stratégiques	DEVCO	• Roberto, Fatima
Le 22 oct. de 11h à 12h	Objectif général et axes stratégiques	INSEED-RSU	• Fatima
Le 22 oct. de 13h à 14h	Théorie du changement	Bureau du PAM	• Roberto, Fatima
Le 22 oct. de 14h à 15h	Objectif général et axes stratégiques	SISAAP	• Roberto
Le 22 oct. à 15h	Discussion/Entretien	Bureau du PAM	• Fatima
Le 22 oct. dans l'après-midi	Discussion/Entretien	Bureau du PAM	• Roberto
Du 23 au 24 oct.	Rapports, rédaction de parties de documents de synthèse		• Fatima, Roberto

Le 25 oct. de 11h15 à 12h15	Objectif général et axes stratégiques	PNUD/Mme Binta Sanneh, Représentante résidente a.i	<ul style="list-style-type: none"> • Roberto
Le 25 oct. de 14h à 15h	Assistance aux réfugiés	HCR /Roberta, Assist. rep.	<ul style="list-style-type: none"> • Fatima, Roberto
Le 26 oct. à 10h30	TdC et indicateurs	Bureau du PAM	<ul style="list-style-type: none"> • Roberto, Fatima
Le 26 oct. de 13h à 14h		Maison de la femme	<ul style="list-style-type: none"> • Fatima
Le 26 oct. à partir de 14h	Informations générales sur le programme	Bureau du PAM	<ul style="list-style-type: none"> • Roberto
Le 27 oct. de 15h30 à 17h30	Restitution	Bureau du PAM	<ul style="list-style-type: none"> • Roberto, Fatima, Falmata
Du 25 au 31 oct.	Mission de terrain (sud)		<ul style="list-style-type: none"> • Felix

Annexe 4: Matrice d'évaluation

Tableau 3: Matrice d'évaluation

Dimensions de l'analyse Questions transversales	Lignes d'investigation	Indicateurs	Principales sources d'information	Méthode d'analyse des données
QE1. Dans quelle mesure le positionnement stratégique, le rôle, et la contribution spécifique du PAM sont-ils fondés sur les priorités du Tchad et les besoins des personnes ainsi que sur les points forts du PAM?				
QE 1.1. Dans quelle mesure le PSP est-il adapté aux politiques, plans, stratégies et objectifs nationaux, y compris la réalisation des objectifs de développement durable?				
Alignement, pertinence, et cohérence vis-à-vis des politiques et des plans nationaux durant la conception et la révision du PSP. Implication du Gouvernement dans la formulation du PSP. <i>Thématiques transversales: nexus HDP, égalité des genres et autonomisation des femmes, protection, redevabilité aux personnes affectées, et lutte contre le changement climatique.</i>	Dans quelle mesure le PSP et les interventions précédant le PSP ont-ils été conçus et révisés en s'alignant sur les politiques et les plans nationaux? Dans quelle mesure le Gouvernement a pris part au processus d'élaboration du PSP, et quelles ont été les modalités de son implication? Quelle a été la qualité du dialogue entre le PAM et le Gouvernement lors de l'élaboration du PSP? Cette qualité a-t-elle évolué? Quelle a été l'efficacité des mécanismes de concertation sur les politiques et stratégies nationales?	1.1.1. Alignement du PSP sur les priorités, sur les politiques ainsi que sur les plans nationaux basé sur les avantages comparatifs du PAM (désagrégé par activité, produit attendu, effet direct). 1.1.2 Alignement du PSP sur les priorités et sur les politiques nationales vis-à-vis des thématiques transversales (désagrégé par activité, produit attendu et effet direct). 1.1.3 Qualité du dialogue entre le PAM et le Gouvernement durant le processus d'élaboration du PSP.	Documents relatifs i) à la conception et à la révision du PSP, ii) aux politiques, plans et programmes nationaux existant durant et avant la conception du PSP, et iii) au compte-rendu du dialogue mené avec le Gouvernement et aux mécanismes nationaux de concertation; revue Faim Zéro. Entretiens: personnel d'encadrement du Bureau de pays du PAM, du Bureau régional de Dakar et hauts fonctionnaires gouvernementaux (au niveau national et provincial).	Triangulation entre la revue documentaire, les entretiens individuels semi-structurés et les groupes de discussion.
Alignement du PSP sur le Plan stratégique et les politiques pertinentes du PAM. Alignement sur les ODD 2 et 17 ainsi que sur les ODD auxquels le PSP contribue de manière indirecte, notamment les ODD 5 et 13.	Dans quelle mesure les orientations stratégiques du PSP et des interventions précédant le PSP sont-elles alignées sur les orientations stratégiques du Plan Stratégique 2017-2020 du PAM? Dans quelle mesure les orientations stratégiques du PSP sont-elles alignées sur les stratégies et politiques globales du PAM? Le PSP est-il aligné sur les Objectifs de développement durables nationaux (contribution directe des ODD 2 à 17, et contribution indirecte des ODD 1, 3, 4, 5, 12, 13 et 16 (accent sur l'ODD 5 relatif à l'égalité entre les genres et sur l'ODD 13 relatif au changement climatique)?	1.1.4 Alignement du PSP avec les résultats stratégiques et les objectifs stratégiques du Plan Stratégique 2017-2020. 1.1.5 Existence d'une ou de plusieurs théorie(s) du changement explicite(s) ou implicite(s) proposant une chaîne de résultats alignés aux politiques et plans nationaux? 1.1.6 Référence et justification de l'alignement du PSP sur les ODD nationaux poursuivis par les politiques et plans nationaux.	Documents relatifs i) à la conception et à la révision du PSP, ii) aux politiques, plans et programmes nationaux, et aux ODD. Entretiens: personnel d'encadrement du Bureau de pays du PAM, du Bureau régional de Dakar et hauts fonctionnaires gouvernementaux (au niveau national et provincial).	Triangulation entre la revue documentaire, les entretiens individuels semi-structurés et les groupes de discussion.
QE 1.2 Dans quelle mesure le PSP a-t-il répondu aux besoins des populations les plus vulnérables pour s'assurer que personne ne soit laissé de côté?				
Pertinence du PSP par rapport aux besoins des groupes les plus vulnérables.	Dans quelle mesure le PSP se base sur des données probantes contribuant à identifier les besoins des plus vulnérables (résidents,	1.2.1 Disponibilité et qualité de l'analyse relative à l'analyse conjoncturelle et structurelle des besoins et contribution à leur priorisation.	Documents: cadre logique et TdC, rapports PSP, évaluations des opérations du PAM précédant le PSP; analyses contextuelles, enquêtes saisonnières, de marché, et de sécurité alimentaire	Triangulation entre la revue documentaire, les entretiens individuels semi-structurés, les

Dimensions de l'analyse Questions transversales	Lignes d'investigation	Indicateurs	Principales sources d'information	Méthode d'analyse des données
	<p>réfugiés, personnes déplacées, et retournés) y compris dans le cadre du nexus HDP?</p> <p>Les questions relatives au genre, à la protection et à l'équité ont-elles été intégrées de manière satisfaisante dans cette identification?</p> <p>Les objectifs et les activités planifiés du PAM sont-ils proportionnels aux besoins identifiés? Quels facteurs expliquent les écarts? De quelle manière les zones à couvrir sont-elles prioritaires?</p> <p>Les groupes identifiés comme les plus vulnérables sont-ils restés identiques avant et après la mise en œuvre du PSP? Des groupes ont-ils été exclus et pourquoi?</p> <p>De quelle manière les arbitrages vis-à-vis du ciblage des bénéficiaires les plus vulnérables et de la priorisation de ses opérations ont-ils été réalisés par le PAM?</p> <p>Dans le cadre volatile du Tchad, le format du PSP permet-il au PAM de mieux s'adapter à l'évolution des besoins des groupes les plus vulnérables?</p>	<p>1.2.2 Disponibilité et utilisation d'évaluations des besoins comprenant les aspects âge, genre, protection, et équité.</p> <p>1.2.3 Disponibilité et qualité de la documentation relative à l'exclusion de groupes bénéficiaires.</p> <p>1.2.4 Perception des bénéficiaires et des parties prenantes sur la focalisation du PSP sur les groupes et les régions les plus vulnérables.</p> <p>1.2.5 Données et documents indiquant la mise en œuvre synergétique du paquet résilience et ses effets sur les différentes catégories de bénéficiaires (désagrégé par statut et par genre).</p>	<p>(ENSAM, AIC, EFSA, PDM etc.), enquêtes nutritionnelles (SMART-SENS), documentation du BP sur le ciblage, analyses du Cadre harmonisé, IPC, bulletins SISAAP, rapports et enquêtes spécifiques dédiés aux situations d'urgence, aux mouvements de population, et à la pandémie de COVID-19.</p> <p>Entretiens: personnel du Bureau de pays du PAM; fonctionnaires gouvernementaux (au niveau national et provincial), principaux donateurs, agences/fonds onusiens, Banque mondiale, groupes de travail/clusters, partenaires de mise en œuvre du PSP, représentants des bénéficiaires, organisations nationales actives dans les questions transversales.</p>	<p>groupes de discussion ainsi que les études de cas issues de la phase terrain.</p>
QE 1.3 Dans quelle mesure le PAM a-t-il conservé une position stratégique pertinente pendant la période de mise en œuvre du PSP, compte tenu de l'évolution du contexte, des capacités et des besoins nationaux - notamment vis-à-vis de la pandémie de COVID-19?				
<p>Flexibilité et adéquation des capacités mobilisées dans le cadre d'une réponse rapide aux besoins.</p> <p><i>Thématiques transversales: nexus HDP, égalité des genres et autonomisation des femmes, protection, redevabilité aux personnes affectées, et lutte contre le changement climatique.</i></p>	<p>Face aux chocs climatiques, à la pandémie de COVID-19 et à la refonte politique et institutionnelle, dans quelle mesure le PSP a-t-il été pertinent pour répondre aux besoins des populations vulnérables?</p> <p>L'intégration des activités au sein des résultats et entre ceux-ci a-t-elle permis au PAM d'adapter sa stratégie d'intervention? Quelles ont été les marges de manœuvre et les contraintes à cet égard?</p> <p>Quelles contraintes contextuelles (notamment l'accès humanitaire et sécuritaire) ont-elles eu des conséquences positives ou négatives vis-à-vis de cette adaptation?</p>	<p>1.3.1. Documentation interne et externe au PAM analysant l'évolution du contexte national et des besoins des populations vulnérables.</p> <p>1.3.2 Données sur la stratégie de réponse du PAM (y compris l'analyse des risques en termes d'accès et les mesures d'atténuation corollaires).</p> <p>1.3.3 Données indiquant la flexibilité et la réactivité opérationnelle du Bureau de pays (facteurs permettant ou inhibant des ajustements programmatiques).</p> <p>1.3.4 Appréhension qualitative de la flexibilité du PSP par les équipes du Bureau de pays et par les parties prenantes principales vis-à-vis de l'évolution du contexte.</p>	<p>Documents: enquêtes de vulnérabilité, plans et rapport relatifs à la gestion opérationnelle et budgétaire; revues de situation financière; plans, programmes, et évaluations nationales; documentation relative aux systèmes nationaux de réponse et de prévention des crises de sécurité alimentaire et nutritionnelle, stratégies, plans et programmes des agences/fonds onusiens partenaires.</p> <p>Entretiens: personnel du Bureau de pays du PAM et du Bureau régional de Dakar; hauts fonctionnaires gouvernementaux (au niveau national et provincial), principaux donateurs, agences/fonds onusiens, groupes de travail/clusters, partenaires de mise en œuvre, représentants des bénéficiaires, parties prenantes du secteur privé et organisations nationales actives dans les questions transversales.</p>	<p>Triangulation entre la revue documentaire, les entretiens individuels semi-structurés et les groupes de discussion.</p>
QE 1.4 Dans quelle mesure le PSP est-il coordonné et conforme avec les activités des Nations Unies dans leur ensemble, et prévoit-il des partenariats stratégiques appropriés fondé sur l'avantage comparatif du PAM au Tchad?				

Dimensions de l'analyse Questions transversales	Lignes d'investigation	Indicateurs	Principales sources d'information	Méthode d'analyse des données
<p>Alignement sur le Plan cadre des Nations Unies pour l'aide au développement (PNUAD), la Stratégie intégrée des Nations Unies pour le Sahel et le Programme d'investissements prioritaires du Groupe de cinq pays du Sahel.</p> <p>Avantages comparatifs du PAM et complémentarités/autres agences, fonds et programmes onusiens.</p> <p>Synergies développées avec des partenaires humanitaires et de développement</p> <p>Complémentaire à 4.3</p>	<p>Dans quelle mesure le PAM est-il aligné et en cohérence avec les objectifs nationaux et régionaux des Nations Unies?</p> <p>Le PSP a-t-il facilité l'alignement des orientations stratégiques du PAM sur le PNUAD et sur les cadres programmatiques régionaux?</p> <p>Les partenaires du PAM ont-ils contribué à l'élaboration du PSP sur la base d'analyses de leurs avantages comparatifs dans le nexus HDP?</p> <p>Le PSP a-t-il contribué à développer ou à amplifier des partenariats stratégiques? Ces partenariats étaient-ils pertinents? Le PSP a-t-il au contraire inhibé le développement de partenariats?</p> <p>Le PSP a-t-il contribué à modifier les avantages comparatifs du PAM au Tchad, et de quelle manière? Quelle est la perception des parties prenantes vis-à-vis de ces avantages comparatifs?</p> <p>Les approches conjointes ont-elles contribué à une meilleure complémentarité interagences? Et ont-elles contribué à de nouveaux financements, notamment pour le renforcement de la résilience des populations vulnérables?</p>	<p>1.4.1 Alignement du PSP sur le PNUAD et sur les cadres programmatiques onusiens développés pour le Sahel.</p> <p>1.4.2 Nombre et types de conventions de partenariats basées sur les avantages comparatifs de chaque agence/fonds onusiens étant partie prenante, et existant avant et pendant la mise en œuvre du PSP (désagrégé par activité, résultat attendu et effet direct).</p> <p>1.4.3 Existence d'analyse(s) explicitant le positionnement stratégique du PAM en fonction de ses avantages comparatifs dans le cadre du nexus HDP.</p> <p>1.4.4 Appréciation qualitative par les différentes parties prenantes du/des avantage(s) comparatif(s) du PSP (désagrégé par activité, produit attendu, effet direct).</p>	<p>Documents: PSP, PNUAD, Stratégie intégrée des Nations Unies pour le Sahel, stratégies et plans des principales agences ou principaux fonds onusiens partenaires.</p> <p>Entretiens: personnel du Bureau de pays du PAM; fonctionnaires gouvernementaux (au niveau national et provincial), principaux donateurs, agences/fonds onusiens, la Banque mondiale, le Secrétariat permanent du G5 Sahel, partenaires de mise en œuvre du PSP, représentants des bénéficiaires, organisations nationales actives dans les questions transversales.</p>	<p>Triangulation entre la revue documentaire, les entretiens individuels semi-structurés, les groupes de discussion et les études de cas issues de la phase terrain.</p>
QE 2. Quelles sont la mesure et la qualité de la contribution du PAM aux effets directs stratégiques du PSP au Tchad?				
QE 2.1 Dans quelle mesure le PAM a-t-il fourni les produits attendus et contribué aux effets directs stratégiques visés par le PSP?				
<p>ASSISTANCE ALIMENTAIRE RÉPONSE CRISE-RÉSILIENCE</p> <p>Efficacité et intégration relative à la réalisation des produits des activités 1,2,3 et 7.</p> <p><i>Thématiques transversales: nexus HDP, égalité des genres et autonomisation des femmes, protection, redevabilité aux</i></p>	<p>Dans quelle mesure l'assistance alimentaire a-t-elle été délivrée dans le nexus HDP en intégrant les activités 1, 2, 3, et 7?</p> <p>La structuration du PSP a-t-elle contribué ou inhibé la complémentarité de ces activités et l'atteinte des résultats?</p> <p>Dans quelle mesure le choix de la modalité CBT a-t-il été adéquat pour la réalisation des activités?</p>	<p>2.1.1 Degré de réalisation des indicateurs des activités 1, 2, 3, et 7 (désagrégé par catégorie de bénéficiaire).</p> <p>2.1.2 Nombre de bénéficiaires assistés par rapport au nombre de bénéficiaires planifiés.</p> <p>2.1.3 Rapport entre le niveau réel de la fourniture de l'assistance aux bénéficiaires et le niveau prévu.</p> <p>2.1.4 Qualité des indicateurs existants à la conception du PSP et introduits lors de sa mise en œuvre (désagrégé par activité et par effet direct).</p> <p>2.1.5 Niveau d'intégration des thématiques transversales dans la planification, la programmation, le suivi et le rapportage des produits concernés.</p>	<p>Documents: cadres logiques du PSP, TdC reconstruite, rapports opérationnels et financiers, évaluations; cadre de résultats stratégiques; conventions de partenariat, FLA et rapports de mise en œuvre des partenaires; minutes des réunions de coordination inter/intra sectorielle avec les parties prenantes.</p> <p>Entretiens: personnel du Bureau de pays du PAM; fonctionnaires gouvernementaux, principaux donateurs, agences/fonds onusiens, partenaires de mise en œuvre du PSP, représentants des bénéficiaires, parties prenantes du secteur privé et de la société civile.</p>	<p>Triangulation entre la revue documentaire, les entretiens individuels semi-structurés, les groupes de discussion et les études de cas issues de la phase terrain.</p>

Dimensions de l'analyse Questions transversales	Lignes d'investigation	Indicateurs	Principales sources d'information	Méthode d'analyse des données
<i>personnes affectées et lutte contre le changement climatique.</i>	Les leçons apprises en termes de modalités ont-elles été rapidement mises en œuvre? Quels facteurs ont favorisé ou ralenti cette mise en œuvre?	2.1.6 Niveau de renforcement des capacités institutionnelles et individuelles (désagrégé par produit attendu). 2.1.7 Perception qualitative des principales parties prenantes vis-à-vis des progrès enregistrés par le PAM en termes de résilience des bénéficiaires assistés?		
ASSISTANCE ALIMENTAIRE RÉPONSE CRISE-RÉSILIENCE Contribution des produits des activités 1, 2, 3 et 7 aux effets directs 1, 2 et 4.	Dans quelle mesure les produits réalisés des activités contribuent-ils aux effets directs pour satisfaire les besoins alimentaires essentiels des bénéficiaires, améliorer leur résilience, et favoriser la stabilité dans les zones géographiques ciblées? Dans quelle mesure les hypothèses du PSP détaillées dans la TdC reconstruite ont-elles permis la contribution des produits aux effets directs? Dans les zones de convergence (et au-delà) la fourniture du paquet intégré (FFA, alimentation scolaire, nutrition) a-t-elle accru la résilience des hommes, femmes, filles et garçons ciblés, et de quelle manière?	2.1.8 Existence de données probantes permettant d'établir la contribution des produits des activités 1,2, 3, et 7 aux effets directs 1, 2, et 4 dans le cadre du nexus HDP, notamment: i) les cadres logiques (initial et révisé), les révisions budgétaires, et la Théorie du changement reconstituée; ii) les indicateurs existants tout au long de la chaîne de résultats; et iii) la perception qualitative des principales parties prenantes vis-à-vis du cadre logique et de la contribution du PAM.	Documents: cadres logiques du PSP, TdC reconstruite, rapports et documents de suivi, rapports mensuels, rapports annuels, rapports de mise en œuvre des partenaires, évaluations. Entretiens: personnel du Bureau de pays du PAM, du Bureau régional de Dakar; fonctionnaires gouvernementaux, principaux donateurs, agences/fonds onusiens et partenaires de mise en œuvre du PSP.	
ASSISTANCE NUTRITIONNELLE RÉPONSE CRISE-RÉSILIENCE Efficacité et intégration relative à la réalisation des produits des activités 4, 5 et 6. Intégration avec les activités 1, 2, 3 et 7. <i>Thématiques transversales: égalité des genres et autonomisation des femmes, protection, redevabilité aux personnes affectées et lutte contre le changement climatique.</i>	Dans quelle mesure la prévention et le traitement de la MAM ont-ils été effectués de manière opportune? Quels facteurs (internes et externes au PAM) expliquent les taux de réalisation de l'activité 6? La structuration du PSP a-t-elle contribué ou inhibé la complémentarité des activités et l'atteinte des résultats en matière de production d'alimentation enrichie? Dans quelle mesure le choix du CBT a-t-il été adéquat pour la réalisation de ces activités? Les leçons apprises en termes de modalités ont-elles été rapidement mises en œuvre? Quels facteurs ont-ils favorisé ou ralenti cette mise en œuvre?	2.1.9 Degré de réalisation des indicateurs relatifs aux produits des activités 4, 5 et 6 (désagrégé par type de bénéficiaire). 2.1.10 Qualité des indicateurs existants à la conception du PSP et introduits lors de sa mise en œuvre (désagrégé par effet direct). 2.1.11 Niveau d'intégration des thématiques transversales dans la planification, la programmation, le suivi et le rapportage des produits des activités 4, 5 et 6. 2.1.12 Existence de données probantes de renforcement des capacités institutionnelles et individuelles (désagrégé par produit attendu). 2.1.13 Perception des principales parties prenantes vis-à-vis des progrès enregistrés par le PAM en termes de prévention et de traitement de la MAM. 2.1.14 Perception des principales parties prenantes vis-à-vis des progrès enregistrés par le PAM en termes de production d'alimentation enrichie.	Documents: cadres logiques du PSP, TdC reconstruite; cadre de résultats stratégiques; rapports de suivi, mensuels, annuels; conventions de partenariat, FLA et rapports de mise en œuvre des partenaires; minutes des réunions de coordination inter/intra sectorielle des groupes de travail (REACH et SUN) et des clusters. Entretiens: personnel du Bureau de pays du PAM; fonctionnaires gouvernementaux, principaux donateurs, agences/fonds onusiens, partenaires de mise en œuvre du PSP, représentants des bénéficiaires, parties prenantes du secteur privé et de la société civile.	Triangulation entre la revue documentaire, les entretiens individuels semi-structurés, les groupes de discussion et les études de cas issues de la phase terrain.
Contribution des produits des activités 4, 5 et 6 à l'effet 3.	Dans quelle mesure les produits réalisés des activités 4, 5 et 6 contribuent-ils aux effets directs (désagrégation par effet direct) pour	2.1.15 Existence de données probantes permettant d'établir la contribution des produits des activités 4, 5 et 6 à l'effet direct 3 dans le cadre du nexus HDP, notamment:	Documents: cadres logiques du PSP, TdC reconstruite; rapports de suivi mensuels et annuels; rapports de mise en œuvre des partenaires, évaluations.	

Dimensions de l'analyse Questions transversales	Lignes d'investigation	Indicateurs	Principales sources d'information	Méthode d'analyse des données
Contribution aux effets 1, 2, 4 et 5.	<p>améliorer la situation nutritionnelle et la résilience des plus vulnérables tout au long de l'année?</p> <p>Dans quelle mesure les hypothèses du PSP détaillées dans la TdC reconstruite ont-elles permis la contribution des produits aux effets directs?</p>	<p>i) les cadres logiques (initial et révisé), les révisions budgétaires, et la Théorie du changement reconstitué;</p> <p>ii) les indicateurs existants tout au long de la chaîne de résultats; et</p> <p>iii) la perception qualitative des principales parties prenantes vis-à-vis du cadre logique et de la contribution du PAM.</p> <p>2.1.16 Existence de données probantes permettant d'établir la contribution des produits des activités 4, 5 et 6 aux effets directs 1, 2, 4 et 5, notamment:</p> <p>i) les cadres logiques (initial et révisé), les révisions budgétaires, et la Théorie du changement reconstituée;</p> <p>ii) les indicateurs existants tout au long de la chaîne de résultats; et</p> <p>iii) la perception qualitative des principales parties prenantes vis-à-vis du cadre logique et de la contribution du PAM.</p>	Entretiens: personnel du Bureau de pays du PAM; fonctionnaires gouvernementaux, principaux donateurs, agences/fonds onusiens, partenaires de mise en œuvre du PSP, représentants des groupes de travail/clusters et des bénéficiaires.	
RENFORCEMENT DES CAPACITÉS Réalisation des produits de l'activité 8 et contribution directe à l'effet 5, et indirecte aux effets 1 à 4.	Dans quelle mesure les capacités nationales ont-elles été renforcées en matière de réponse/prévention aux crises alimentaires et nutritionnelles, en matière de protection sociale, et en matière de cohésion sociale contribuant à la stabilité des zones géographiques ciblées?	<p>2.1.17 Existence de données probantes renseignant les activités planifiées de renforcement des capacités institutionnelles du Gouvernement.</p> <p>2.1.18 Existence de données probantes renseignant les activités planifiées de renforcement des capacités des bénéficiaires ciblés.</p> <p>2.1.19 Existence de données probantes d'une collaboration effective avec les institutions nationales (SISAAP, INSEED etc.), agences onusiennes, partenaires de mise en œuvre, la Banque mondiale.</p> <p>2.1.20 Perception qualitative des principales parties prenantes vis-à-vis de la contribution du PAM au renforcement des capacités nationales.</p>	<p>Documents: cadres logiques du PSP, TdC reconstruite; rapports de suivi mensuels et annuels; rapports de mise en œuvre des partenaires, évaluations, minutes des réunions du PAM et de SISAAP/INSEED, coordination inter/intra sectorielle des groupes de travail et des clusters.</p> <p>Entretiens: personnel du Bureau de pays du PAM, du Bureau régional de Dakar; fonctionnaires gouvernementaux, principaux donateurs, institutions financières mondiales, agences/fonds onusiens, partenaires de mise en œuvre du PSP, représentants des groupes de travail/clusters, représentants des bénéficiaires et bénéficiaires, parties prenantes du secteur privé et de la société civile.</p>	Triangulation entre la revue documentaire, les entretiens individuels semi-structurés, les groupes de discussion et les études de cas issues de la phase terrain.
Contribution des produits des activités 1 à 8 à l'effet 5	<p>Dans quelle mesure les activités 1 à 8 ont-elles contribué à l'effet direct 5 (désagrégation par activité)?</p> <p>Dans quelle mesure les hypothèses du PSP détaillées dans la TdC reconstruite ont-elles permis la contribution des produits aux effets directs?</p>	<p>2.1.21 Existence de données probantes permettant d'établir la contribution des activités de renforcement institutionnel et de renforcement des bénéficiaires à l'effet direct corollaire, notamment:</p> <p>i) les cadres logiques (initial et révisé), les budgets révisés et la Théorie du changement reconstituée;</p> <p>ii) les indicateurs existants tout au long de la chaîne de résultats; et</p> <p>iii) la perception qualitative des principales parties prenantes vis-à-vis du cadre logique et de la contribution du PAM.</p>	<p>Documents: cadres logiques du PSP, TdC reconstruite; rapports de suivi mensuels et annuels; rapports de mise en œuvre des partenaires, évaluations.</p> <p>Entretiens: personnel du Bureau de pays du PAM, du Bureau régional de Dakar; le Gouvernement, les principaux donateurs, les institutions financières mondiales, agences/fonds onusiens, partenaires de mise en œuvre du PSP, représentants des groupes de travail/clusters, représentants des bénéficiaires, parties prenantes du secteur privé et de la société civile.</p>	

Dimensions de l'analyse Questions transversales	Lignes d'investigation	Indicateurs	Principales sources d'information	Méthode d'analyse des données
Efficacité et réalisation des produits 9 et 10 et contribution à l'effet direct 6	Dans quelle mesure l'accès aux services communs du PAM par les partenaires a-t-il contribué à déployer des opérations dans les régions ciblées tout au long de l'année?	<p>2.1.22 Données relatives à l'utilisation des services, de la livraison et la chaîne d'approvisionnement.</p> <p>2.1.23 Données probantes de l'alignement des systèmes informatiques et de gestion de données.</p> <p>2.1.24 Données probantes de l'alignement de la planification vis-à-vis de la chaîne d'approvisionnement et de la logistique entre le PAM et ses partenaires.</p> <p>2.1.25 Données probantes de l'efficacité et l'efficience des réponses aux crises.</p> <p>2.1.26 Utilisation des services UNHAS, livraison et chaîne d'approvisionnement (voir aussi QE 4.5.4)</p>	<p>Documents de planification, programmation, budgétisation, révision, suivi et d'établissement de rapports, politiques internes sur la chaîne d'approvisionnement et de fournisseurs.</p> <p>Entretiens: personnel du Bureau de pays du PAM (capitale et sous-bureaux), personnel d'organisations utilisant les services communs (au niveau stratégique).</p>	Triangulation entre la revue documentaire, les entretiens individuels semi-structurés, les groupes de discussion et les études de cas issues de la phase terrain.
E.Q 2.2 Dans quelle mesure le PAM a-t-il contribué à la réalisation des objectifs fixés dans les domaines transversaux (principes de l'action humanitaire, égalité des genres, protection, redevabilité envers les populations touchées, et changement climatique).				
<p>Contribution de chaque thématique transversale à l'atteinte des résultats.</p> <p>Complémentaire avec QE 2.1</p>	<p>Dans quelle mesure le Bureau de pays, les sous-bureaux et leurs partenaires de mise en œuvre disposent-ils des compétences et des ressources appropriées pour la prise en compte de chaque thématique transversale?</p> <p>Dans quelle mesure les interventions du PAM dans le cadre du PSP intègrent-elles le genre (VBG, ESAF, etc.) Dans quelle mesure le PAM a-t-il atteint les objectifs prévus?</p> <p>Dans quelle mesure les interventions du PAM dans le cadre du PSP intègrent-elles la protection? Dans quelle mesure le PAM a-t-il atteint les objectifs prévus?</p> <p>Dans quelle mesure les interventions du PAM dans le cadre du PSP intègrent-elles la redevabilité? Dans quelle mesure le PAM a-t-il atteint les objectifs prévus?</p> <p>Dans quelle mesure l'intégration de chaque thématique transversale a-t-elle été effective dans la mise en œuvre du PSP (Bureau de pays et sous-bureaux)?</p> <p>Cette intégration a-t-elle permis de contribuer à l'efficacité des activités du PAM? Et si oui, le cadre PSP a-t-il contribué à cette efficacité?</p> <p>Les partenaires de mise en œuvre ont-ils disposé des compétences et des outils</p>	<p>2.2.1 Existence d'expertise et de ressources humaines appropriés à l'Intégration des thématiques transversales (désagrégé par thématique/activité).</p> <p>2.2.2 Existence et qualité des outils de planification, budgétisation, de suivi et d'établissement de rapports dédiés à l'intégration des thématiques transversales (désagrégé par thématique/activité).</p> <p>2.2.3 Données et analyses existantes (y compris les leçons apprises) relatives à l'Intégration des thématiques transversales (désagrégé par thématique/activité).</p> <p>2.2.4 Données relatives à la mesure dans laquelle les interventions du PAM intègrent la redevabilité.</p>	<p>Documents: cadre logique PSP, TdC reconstruite, rapports et documents de suivi, couvrant notamment les questions transversales, enquêtes de vulnérabilité; conventions de partenariats, FLA, rapports de mise en œuvre des partenaires et parties prenantes du PSP, et systèmes/mécanismes de réclamation et d'information des bénéficiaires.</p> <p>Entretiens: personnel du Bureau de pays du PAM, principaux donateurs, agences/fonds onusiens, partenaires de mise en œuvre du PSP, représentants des groupes de travail/clusters et des bénéficiaires.</p>	Triangulation entre la revue documentaire, les entretiens individuels semi-structurés, les groupes de discussion et les études de cas issues de la phase terrain.

Dimensions de l'analyse Questions transversales	Lignes d'investigation	Indicateurs	Principales sources d'information	Méthode d'analyse des données
	adéquats pour apprécier la contribution de chaque thématique à l'efficacité des activités?			
2.3 Dans quelle mesure les réalisations du PSP sont-elles susceptibles de durer sur le long terme?				
<p>Durabilité des interventions du PAM.</p> <p>Réalisations des efforts en matière d'intégration de l'environnement et de la durabilité environnementale.</p> <p>Complémentaire à EQ 2.1</p>	<p>De quelle manière la durabilité des interventions est-elle appréhendée dans le PSP? Ce dernier offre-t-il un cadre stratégique plus propice à la dimension durable?</p> <p>Dans quelle mesure l'assistance du PAM, les résultats atteints et les structures locales sont-ils susceptibles d'être maintenus à l'achèvement des activités? Existe-t-il une stratégie de sortie?</p> <p>Dans quelle mesure les communautés de bénéficiaires et les services gouvernementaux se sont-ils appropriés les résultats atteints, et sont-ils en mesure de les répliquer dans le cadre de la prévention et de la réponse aux crises alimentaire et nutritionnelle?</p> <p>Dans quelle mesure, les activités FFA ont-elles permis aux communautés de bénéficiaires et aux services gouvernementaux de répliquer les résultats atteints dans le cadre d'une résilience renforcée?</p> <p>Quels facteurs contextuels ont-ils contribué ou inhibé la durabilité des interventions du PAM (par exemple, les synergies dans les zones de convergence, la capacité nationale, la structure des financements, les chocs climatiques récurrents, et la durabilité environnementale)?</p>	<p>2.3.1 Informations existantes dans le PSP et les interventions précédant le PSP (y compris les leçons apprises) relatives à la durabilité (désagrégé par activité).</p> <p>2.3.2 Informations existantes dans les documents de planification, de suivi et de rapportage du PAM et de ses partenaires (désagrégé par activité).</p> <p>2.3.3 Appréciation qualitative réalisée par les différentes parties prenantes de la dimension durable des interventions mises en œuvre par le Bureau de pays (désagrégé par activité).</p>	<p>Documents: cadre logique PSP, TdC reconstruite, rapports et documents de suivi, couvrant notamment les questions transversales; conventions de partenariats, FLA, et rapports de mise en œuvre des partenaires et parties prenantes du PSP.</p> <p>Entretiens: personnel du Bureau de pays du PAM, fonctionnaires gouvernementaux, principaux donateurs, agences/fonds onusiens, partenaires de mise en œuvre du PSP, groupes de bénéficiaires.</p>	<p>Triangulation entre la revue documentaire, les entretiens individuels semi-structurés, les groupes de discussion et les études de cas issues de la phase terrain.</p>

QE 2.4 Dans quelle mesure le PSP a-t-il facilité la multiplication des liens stratégiques entre les activités humanitaires, de développement et, le cas échéant, de consolidation de la paix?				
<p>Intégration thématique transversale: nexus HDP.</p> <p>Complémentaire à EQ 2.1.3</p>	<p>Dans quelle mesure le PSP a-t-il intégré le nexus HDP de manière adéquate vis-à-vis du contexte national et régional?</p> <p>Le PAM a-t-il disposé des compétences, ressources, et outils adéquats - notamment vis-à-vis de la dimension "consolidation de la paix"?</p> <p>La mise en œuvre du PSP a-t-elle contribué à une stratégie HDP effective i) en matière de réponse et de prévention des risques d'insécurité alimentaire et nutritionnelle, et ii) en matière de résilience permettant de réduire durablement les vulnérabilités de cette même insécurité?</p> <p>Dans quelle mesure l'intégration du nexus HDP a-t-il contribué à l'efficacité des résultats? Le cadre du PSP a-t-il contribué à cette efficacité?</p> <p>La complémentarité avec les partenaires l'a-t-elle favorisé? Notamment en termes de cohésion sociale?</p>	<p>2.4.1 Preuve de l'intégration du nexus HDP dans la mise en œuvre du PSP tout au long de son continuum - y compris le nexus humanitaire-développement-paix (dans les documents de planification, de budgétisation, de suivi et d'établissement de rapports).</p> <p>2.4.2 Existence d'expertise, de ressources humaines et financières appropriés à l'intégration du nexus HDP (désagrégé par activité).</p> <p>2.4.3 Informations sur l'intégration effective des activités dans le nexus HDP (processus organisationnels, existence d'indicateurs, leçons apprises).</p> <p>2.4.4 Appréhension qualitative de la mise en œuvre du nexus HDP par les équipes du Bureau de pays (capitale et Sous-bureaux) et les partenaires.</p>	<p>Politiques et stratégies institutionnelles du PAM; stratégies du Bureau régional; politiques, stratégies, et programmes des Nations Unies; PSP et rapports annuels et mensuels du Bureau de pays du PAM, documents de planification, de programmation et de suivi.</p> <p>Entretiens: personnel du Bureau de pays du PAM, du Bureau régional de Dakar et du Siège; principaux donateurs, agences/fonds onusiens, partenaires de mise en œuvre du PSP, représentants des groupes de travail/clusters et des bénéficiaires. Analyse de ressources financières allouées et des ressources humaines disponibles selon les organigrammes et statistiques HR.</p>	<p>Triangulation entre la revue documentaire, les entretiens individuels semi-structurés, les groupes de discussion et les études de cas issues de la phase terrain.</p>
QE 3: Dans quelle mesure le PAM a-t-il fait un usage efficace de ses ressources dans le cadre de sa contribution aux produits et aux effets directs stratégiques du PSP?				
3.1 Dans quelle mesure les produits ont-ils été fournis conformément au calendrier visé?				
<p>Intégration transversale:</p> <p>Complémentarité avec les activités A1 à A8, réalisation des produits 9 et 10, et contribution à l'effet direct 6</p> <p>Faire face aux crises, assurer la résilience en temps voulu pour le PAM et ses partenaires.</p>	<p>Dans quelle mesure le calendrier initial de la mise en œuvre des activités a-t-il été respecté en termes de délai de livraison par rapport aux besoins, calendriers, plans ou accords avec les partenaires et les populations affectées?</p> <p>Quelles ont été les causes des retards, leur importance et leurs conséquences pour les populations ciblées, et dans quelle mesure le PAM et ses partenaires ont-ils convenu rapidement de mesures correctives adéquates, sans compromettre l'atteinte des résultats?</p> <p>Quelles contraintes (HR, logistique, financement, etc.) ont-elles affecté la rapidité des résultats dans chaque zone géographique?</p>	<p>3.1.1 Alignement du calendrier initial avec le calendrier définitif.</p> <p>3.1.2 Conformité du pourcentage de livrables/résultats obtenus en temps voulu (prépositionnement de la nourriture, notamment dans les zones où l'accès est limité, temps de réponse aux demandes d'assistance, aux urgences, etc.).</p> <p>3.1.3 Nombre et type des mécanismes en place pour résoudre les retards.</p> <p>3.1.4 Rapidité de correction de la ponctualité grâce à la mise en œuvre des mesures correctives.</p> <p>3.1.5 Existence d'évaluations, de ciblage et de suivi par rapport au moment où les informations sont nécessaires.</p>	<p>Documents: PSP; rapports annuels; plans annuels de performance; registre des risques; budgets 2019-2023; plans annuels de distribution; réunion d'information concernant le Tchad 2018-2021; indicateurs: effets attendu pour 2019-2021; effets directs pour 2019-2020; distributions annuelles pour 2020-2021; rapports financiers.</p> <p>Entretiens: Bureau de pays du PAM – Bureau du directeur pays; sous-bureaux, Directeur pays adjoint - Opérations - Services de soutien; Unité de programme du BP</p> <p>FGD/Entretiens avec les partenaires et groupes de bénéficiaires pour la zone géographique</p>	<p>Triangulation entre la revue documentaire et les entretiens semi-structurés sur la ponctualité tenus dans les bureaux de pays, et FGD/entretiens avec les partenaires et groupes de bénéficiaires pour la zone géographique. Analyse des indicateurs de gestion logistique.</p>
3.2 Dans quelle mesure la couverture et les méthodes de ciblage des interventions ont-elles été appropriées?				

<p>Pertinence et adéquation des mécanismes de ciblage vis-à-vis des différentes activités, des zones géographiques et des populations les plus vulnérables.</p> <p>Intégration des thématiques transversales relatives au genre, à la redevabilité, à la protection et à l'équité.</p> <p>Contribution des mécanismes de ciblage à la résilience des populations vulnérables.</p> <p>Mesure dans laquelle des concessions ont été faites vis-à-vis des critères et méthodologies de ciblage dans le but d'obtenir une plus grande couverture des bénéficiaires ou bien de réduire les coûts.</p>	<p>De quelle manière les mécanismes de ciblage (RSU, HEA) ont-ils été mis en place par le PAM et ses partenaires, notamment vis-à-vis des réfugiés?</p> <p>Dans quelle mesure ces méthodes ont-elles pris en compte les questions de genre, de protection et d'équité/<u>impliqué les bénéficiaires/fait l'objet d'une communication appropriée?</u></p> <p>Ont-elles été adéquates par rapport à l'accès difficile à certains sites (sécurité, qualité des infrastructures, intempéries)?</p> <p>Ont-elles été pertinentes vis-à-vis de l'évolution du contexte national et régional multi-crisés?</p> <p>Dans quelle mesure le ciblage a-t-il permis de renforcer la résilience des groupes vulnérables au sein et en dehors des zones de convergence?</p> <p>La couverture prévue a-t-elle permis d'atteindre les résultats attendus? Comment a-t-elle été affectée par les inondations et la crise liée à la pandémie de COVID-19?</p> <p>De quelle manière l'affectation des contributions de certains donateurs affecte la couverture?</p> <p>Dans quelle mesure des concessions ont-elles été faites vis-à-vis des critères/méthodologies de ciblage, dans le but d'obtenir une plus grande couverture des bénéficiaires, ou bien de réduire les coûts?</p>	<p>3.2.1 Existence et mise en œuvre de mécanismes de ciblage pertinents permettant de cibler les personnes les plus vulnérables (désagrégé par catégorie de bénéficiaire, activité) dans le nexus HDP.</p> <p>3.2.2 Intégration des thématiques transversales dans le développement et la mise en œuvre des méthodes de profilage et de ciblage.</p> <p>3.2.3 Application des recommandations et des leçons apprises en termes de ciblage permettant d'identifier et de prioriser les personnes les plus vulnérables.</p> <p>3.2.4 Qualité de la collaboration avec les parties prenantes sur le ciblage (institutions nationales, agences onusiennes, partenaires de mise en œuvre, et bénéficiaires).</p> <p>3.2.6 Niveau de la couverture des besoins et adaptation face aux inondations et à la pandémie de COVID-19.</p> <p>3.2.7 Perception des parties prenantes sur la couverture (institutions nationales, agences onusiennes, partenaires de mise en œuvre et bénéficiaires).</p>	<p>Documents: rapports PSP, évaluations des opérations du PAM précédant le PSP; documentation et enquêtes (ENSAM, EFSA, SMART-SENS, mission d'évaluation conjointe, enquête élargie standardisée de nutrition, enquêtes de profilage etc.) analyses du Cadre harmonisé, IPC, bulletins SISAAP, rapports et enquêtes spécifiques dédiés aux situations d'urgence, aux mouvements de population et à la pandémie de COVID-19.</p> <p>Entretiens: personnel du Bureau de pays du PAM; services gouvernementaux (INSEED, CNARR, SISAAP, CFS), principaux donateurs, agences/fonds onusiens, Banque mondiale, groupes de travail/clusters, partenaires de mise en œuvre du PSP, représentants des bénéficiaires et organisations nationales actives dans les questions transversales.</p>	<p>Triangulation entre la revue documentaire, les entretiens individuels semi-structurés, les groupes de discussion et les études de cas issues de la phase terrain.</p>
<p>QE 3.3 Dans quelle mesure les activités mises en œuvre par le PAM au Tchad ont-elles atteint un bon rapport coût-efficacité?</p>				
<p>Intégration transversale: complémentarité avec les activités A1 à A8, réalisation des produits 8, 9, et 10 et contribution à l'effet 5 et 6.</p>	<p>Dans quelle mesure les activités sont efficaces par rapport à leur coût (adéquation des moyens et activités aux résultats à atteindre, bon usage des ressources, capacités d'exécution, etc.)?</p>	<p>3.3.1.1 Nombre de bénéficiaires assistés par rapport au nombre de bénéficiaires planifiés (voir aussi 2.1.1).</p> <p>3.3.1.2 Rapport entre le niveau réel de la fourniture de l'assistance aux bénéficiaires et le niveau prévu (voir aussi 2.1.1).</p> <p>3.3.1.3 Rapport entre les résultats obtenus et les moyens alloués pour couvrir les besoins (degré de satisfaction par catégorie de bénéficiaires).</p>	<p>Documents: PSP 2019-2023; audits, rapports annuels de pays (2019 et 2020); plans annuels de performance (2019, 2020 et 2021); registre des risques; budget du PSP 2019-2023; distributions annuelles; rapports financiers (2019, 2020 et 2021); résultats de l'enquête de satisfaction concernant les services logistiques du PAM au Tchad; évaluations des opérations pré-PSP.</p> <p>Entretiens: Bureau de pays du PAM (budget, programmation, finance et, administration), acteurs ayant participé à l'enquête de satisfaction des utilisateurs des vols d'UNHAS.</p>	<p>Triangulation entre la revue documentaire et les entretiens semi-structurés.</p> <p>Triangulation entre les ensembles de données</p>
	<p>Dans quelle mesure les ressources humaines ont-elles été adéquatement réparties et</p>			

	utilisée de façon appropriée, par rapport aux besoins et aux activités?	3.3.2.1 Adéquation des ressources humaines aux besoins et aux activités. 3.3.2.2 Compétences, et niveau des postes du personnel recruté par rapport aux besoins et à la stratégie du PSP.	Documents: PSP 2019-2023; audits, rapports annuels de pays (2019 et 2020); plans annuels de performance de (2019-2021); registre des risques; budgets (2019-2023); distributions annuelles (2019-2021); indicateurs: produits attendu (2019-2021); effets directs (2019-2020); rapports financiers (2019-2021), évaluations des opérations pré-PSP; revue d'alignement organisationnel du PAM (2019); organigrammes et listes des positions. Entretiens: Bureau de pays du PAM (services budget, programme, ressources humaines) Sous-bureaux.	Triangulation entre la revue documentaire et les entretiens semi-structurés. Triangulation entre les ensembles de données
Efficiency, complémentarité avec les activités A1 à A8, réalisation des produits 9 et 10 et contribution à l'effet direct 6.	Dans quelle mesure les moyens opérationnels ont-ils été utilisés de façon efficiente, et leur utilisation a-t-elle été appropriée?	3.3.3.1 Rapport entre les coûts réels et les coûts prévus. 3.3.3.2 Comparaison de l'évolution des coûts logistiques et opérationnels au fil des années. 3.3.3.3 Présence de synergies entre les interventions du PAM et d'autres partenaires pour réduire les coûts.	Documents: PSP 2019-2023; audits, rapports annuels de pays (2019 et 2020); plans annuels de performance (2019-2021); registre des risques; budgets (2019-2023); distributions annuelles (2019-2021); indicateurs: produits attendus (2019-2021); effets directs (2019-2020); rapports financiers (2019-2021); évaluations des opérations pré-PSP; accords de partenariat Entretiens: Bureau de pays du PAM (directeur de pays adjoint, services des opérations, de la programmation, du budget, de la logistique, des appels d'offres, financier et administratif).	Examen documentaire Entretiens semi-structurés Triangulation entre les ensembles de données
	Dans quelle mesure de meilleures pratiques ont-elles permis d'obtenir davantage d'efficacité à moindre coût (par rapport aux pratiques passées) et de coût-efficacité des activités et des résultats?	3.3.4.1 Existence des meilleures pratiques pour améliorer l'efficacité opérationnelle des interventions du PAM. 3.3.4.2 Existence de facteurs clés affectant les coûts, et mesures mises en place par le PAM pour gérer les coûts. Présence de synergies entre les interventions du PAM et d'autres partenaires pour améliorer l'efficacité.		
3.4 Dans quelle mesure les équipes ont-elles envisagé des actions alternatives plus efficaces?				
Efficiency et complémentarité avec les activités A1 à A8, réalisation des produits 8, 9 et 10, et contribution à l'effet 5 et 6.	En termes de leçons apprises, du degré de collaboration, de partage d'informations et de capacité d'adaptation au contexte. En termes d'approches alternatives explorées pour achever une meilleure rentabilité, par produit et par résultat stratégique En termes de réorientations (financières, humaines, stratégiques) qui ont permis d'obtenir de meilleurs résultats.	3.4.1 Synthèse et partage des réalisations. 3.4.2 Niveau de diffusion des informations. 3.4.3 Comparaison des coûts unitaires: coûts réels par rapport aux analyses comparatives mondiales du PAM. 3.4.4 Rentabilité des différentes modalités de transfert, et rentabilité comparative. 3.4.5 Preuve de l'exploration intentionnelle d'approches alternatives (réajustements) pour une meilleure efficacité.	Documents: PSP 2019-2023; audits, rapports annuels de pays (2019 et 2020); plans annuels de performance (2019-2021); registre des risques; budgets (2019-2023); distributions annuelles (2019-2021); indicateurs: produits attendus (2019-2021); effets directs (2019-2020); rapports financiers (2019-2021); rapports de mission (RBD, Siège, donateurs, transferts monétaires IT/SCOPE, résilience, documents inter-agences); évaluations des opérations pré-PSP. Entretiens: Bureau de pays du PAM (directeur de pays adjoint; services des opérations, de la programmation, du budget, de la logistique, des appels d'offres, financier, administratif et des ressources humaines), sous-bureaux.	Examen documentaire Examen documentaire, données stratégiques, financières et humaines Entretiens semi-structurés
QE4. Quels facteurs ont déterminé les performances du PAM et la mesure dans laquelle il a procédé à la réorientation stratégique visée par le PSP?				
QE 4.1 Dans quelle mesure le PAM a-t-il analysé ou utilisé des données probantes existantes sur les défis liés à la faim, à la sécurité alimentaire et aux problèmes nutritionnels au Tchad pour élaborer le PSP?				
Analyse du développement et de la structure du PSP.	Dans quelle mesure des données probantes relatives aux défis relatifs à la faim et à l'insécurité alimentaire et nutritionnelle ont-elles été intégrées dans la conception du PSP?	4.1.1 Intégration de toutes les données probantes relatives à l'insécurité alimentaire et nutritionnelle dans le PSP (désagrégé par activité).	Documents: conception et révision du PSP 2019-2023 et des opérations le précédent, revue Faim Zéro 2017, enquêtes de vulnérabilité, Cadre harmonisé, IPC; rapports/plans nationaux	Triangulation entre la revue documentaire, les entretiens individuels semi-structurés et les groupes de discussion.

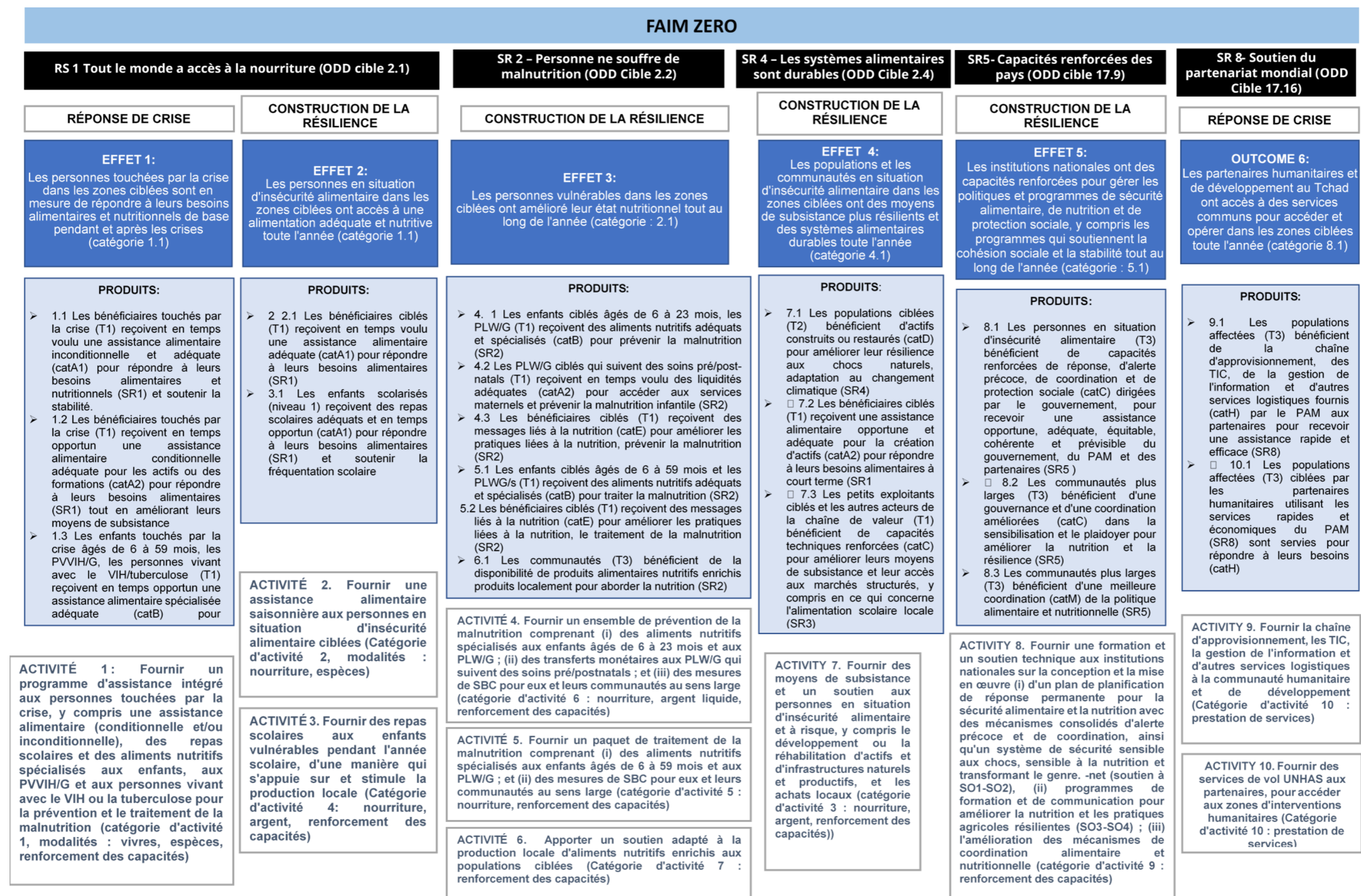
	Dans quelle mesure le Gouvernement et les principales parties prenantes perçoivent l'intégration de ces données dans le PSP?	4.1.2 Intégration des leçons apprises des opérations précédant le PSP dans l'élaboration et la mise en œuvre de ce dernier. 4.1.3 Existence d'une perception consensuelle au sein du PAM, et entre le PAM et les principales parties prenantes vis-à-vis de l'intégration de données probantes relatives à l'insécurité alimentaire et nutritionnelle dans la conception du PSP.	et onusiens relatifs à la situation d'insécurité alimentaire et nutritionnelle. Entretiens: personnel du Bureau de pays du PAM et du Bureau régional de Dakar; agences/fonds onusiens, partenaires de mise en œuvre du PSP.	
QE 4.2 Dans quelle mesure le PAM est-il parvenu à mobiliser des ressources adéquates, prévisibles, et flexibles pour financer le PSP?				
Effet du PSP sur la mobilisation des ressources nécessaires à la couverture des besoins en ressources identifiées. Complémentaire à QE1.3 et 2.1.	Mesure dans laquelle i) les besoins en ressources identifiés ont été alignés sur les ressources mobilisées, ii) les priorités des principaux donateurs ont impacté la programmation, et iii) la structure du PSP a affecté la mobilisation des ressources de ces donateurs.	4.2.1 Évolution des financements des principaux bailleurs de fonds en termes: i) d'activités ciblées (réponse crise/résilience/paix), ii) de types de contributions iii) de stabilité, flexibilité, et calendrier des contributions iv) de la durée pluriannuelle ou non, v) de circuits de dépense longs ou courts, vi) d'affectation géographique, par activité, ou par catégorie de bénéficiaire. 4.2.2 Adéquation entre les besoins en ressources identifiés et les ressources mobilisées tout au long de la mise en œuvre du PSP.	Documents: PSP (y compris les révisions budgétaires), rapports annuels et données de suivi des contributions, rapports de situation des ressources financières, minutes réunions avec les principaux bailleurs de fonds. Entretiens: personnel du Bureau de pays du PAM et du Bureau régional de Dakar, principaux donateurs du PSP.	Triangulation entre la revue documentaire et les entretiens semi-structurés.
QE 4.3 Dans quelle mesure le PSP a-t-il conduit à des partenariats et collaborations avec d'autres acteurs qui ont eu une incidence positive sur l'efficacité et les résultats?				
Évolution et qualité des partenariats contribuant aux prises de décision stratégiques du Bureau de pays (effet direct 1 à 5) Contribution des partenaires stratégiques du PAM à l'élaboration et à la mise en œuvre du PSP. Efficacité de la gestion des partenariats du PAM. Complémentaire à QE 1.4, QE 4.2, et QE 4.5.4.	Dans quelle mesure le PAM a-t-il été le mieux placé dans l'exécution de ses opérations dans le cadre des partenariats stratégiques existants, notamment avec les acteurs onusiens? Dans quelle mesure les partenaires stratégiques du PAM ont-ils pris part au processus d'élaboration du PSP et contribuent-ils à sa mise en œuvre? Quelle a été la qualité de la collaboration avec les partenaires des Nations Unies (comme l'UNHCR et la Banque mondiale) et les services du Gouvernement Tchadien? Efficacité avec laquelle les relations avec les partenaires ont été gérées par le BP.	4.3.1 Nombre de partenariats avant et pendant la mise en œuvre du PSP - y compris ceux noués avec les agences onusiennes basées à Rome (désagrégé par activité). 4.3.2 Nombre de mécanismes de coordination fonctionnels dont le PAM est membre ou chef de file (désagrégé par activité). 4.3.3 Documents présentant des preuves de résultats obtenus dans le cadre des partenariats et de prise de décisions stratégiques concernant ces derniers. 4.3.4 Perception qualitative du PAM, du Gouvernement et d'autres parties prenantes vis-à-vis des partenariats selon trois dimensions: i) des résultats obtenus et ii) des opportunités ou obstacles à leur développement ou leur mise à échelle.	Documents: PSP, stratégie et plan de partenariat et de mobilisation des ressources; rapports annuels/mensuels du PAM et de ses partenaires; cartographie des parties prenantes dans les provinces ciblées, rapports des différents groupes de travail; conventions de partenariats, FLA, documents d'évaluation et de programmation conjoints. Rapport sur le renforcement des capacités (section "Partenariat"). Entretiens: personnel du Bureau de pays du PAM; principaux donateurs, agences/fonds onusiens, partenaires de mise en œuvre du PSP, représentants des groupes de travail/clusters.	Triangulation entre la revue documentaire, les entretiens individuels semi-structurés et les groupes de discussion.

QE 4.4 Dans quelle mesure le PSP a-t-il élargi la marge de manœuvre possible du PAM dans le contexte d'intervention évolutif du Tchad, et de quelle manière cette flexibilité accrue a-t-elle influencé les résultats, notamment au regard de la pandémie de COVID-19?				
<p>Flexibilité structurelle - accent sur les capacités organisationnelles.</p> <p>Complémentaire à QE 1.2.</p>	<p>Dans quelle mesure le PSP permet-il une gestion plus flexible des ressources financières dans la fourniture d'une assistance intégrée?</p> <p>Dans quelle mesure le PSP permet-il de mettre en œuvre une réponse rapide à de nouvelles crises, ou d'intervenir dans de nouvelles régions?</p> <p>Dans quelle mesure le PSP permet-il une réponse rapide et l'adaptation à de nouvelles opportunités de collaboration avec le Gouvernement et les autres partenaires nationaux?</p>	<p>4.4.1 Les documents examinés présentent la preuve d'une flexibilité de gestion plus ou moins grande des ressources financières.</p> <p>4.4.2 Les documents examinés présentent la preuve d'une flexibilité de gestion plus ou moins grande des ressources humaines et des capacités d'interventions.</p> <p>4.4.3 Les documents revus présentent la preuve de capacités renforcées et de collaboration contribuant à une plus grande flexibilité de gestion des activités (ventilation du PAM et des partenaires de mise en œuvre).</p>	<p>Documents de planification, de programmation, de budgétisation, de révision, de suivi, et rapports du PSP.</p> <p>Entretiens: personnel du PAM Bureau de pays (N'Djamena et Sous-bureaux) et du Bureau régional.</p>	<p>Triangulation entre la revue documentaire, les entretiens individuels semi-structurés et les groupes de discussion.</p>
QE 4.5 Quels sont les autres facteurs déterminants des performances du PAM et de sa capacité à opérer la réorientation stratégique visée par le PSP?				
<p>Changements affectant les services du Gouvernement et le contexte sécuritaire dans les zones d'intervention ciblées.</p> <p>Complémentaire à QE 4.4 et QE 3.2.2.</p>	<p>Dans quelle mesure les changements relatifs aux parties prenantes - notamment gouvernementales - et le contexte sécuritaire dans les provinces ont-ils affecté la réalisation des produits?</p>	<p>4.5.1 Documentation relative à la transition politique et institutionnelle, l'impact éventuel sur les prestations des services gouvernementaux, et les mesures d'atténuation des risques liés prises par le PAM.</p> <p>4.5.2 Documentation indiquant l'évolution des conditions sécuritaires dans les zones d'intervention ciblées, leur impact sur les activités planifiées, et les mesures d'atténuation prises.</p>	<p>Documents: composition du Gouvernement de transition, rapports du PAM et des parties prenantes relatifs aux conditions de sécurité, à leur impact sur les activités planifiées par le PAM et aux mesures d'atténuation prises.</p> <p>Entretiens: personnel du Bureau de pays du PAM (N'Djamena et sous-bureaux) et fonctionnaires gouvernementaux.</p>	<p>Triangulation entre la revue documentaire et les entretiens individuels semi-structurés.</p>
<p>Effet du PSP sur les partenariats et amélioration de l'efficacité de la réponse aux crises.</p> <p>Complémentaire à EQ3.</p> <p>Accès aux services communs pour déployer leurs activités toute l'année (effet direct 6).</p> <p>Complémentaire à QE 4.3 et QE 3.2.2.</p>	<p>Dans quelle mesure le PSP a-t-il facilité les partenariats pour la fourniture de services communs efficaces, fiables, et opportuns, notamment en termes de partage d'informations et de ressources logistiques?</p>	<p>4.5.3. Utilisation des services communs.</p> <p>4.5.4 Livraison et chaîne d'approvisionnement.</p> <p>4.5.5 Alignement des systèmes informatiques et de gestion de données.</p> <p>4.5.6 Alignement de la planification pour la chaîne d'approvisionnement et de la logistique entre le PAM et ses partenaires.</p>	<p>Documents: politiques internes en matière de chaîne d'approvisionnement et de fournisseurs, de planification, de programmation, de budgétisation, de révision, de suivi et de rapportage</p> <p>Entretiens: personnel du Bureau de pays (capitale et sous-bureaux), équipe partenariat, personnel d'organisations utilisant les services communs (au niveau stratégique). Enquête des bénéficiaires sur l'efficacité de la réponse du PAM. Équipe RAM, utilisateurs des agences onusiennes et autres partenaires humanitaires.</p>	<p>Triangulation entre la revue documentaire, les entretiens individuels semi-structurés et les groupes de discussion.</p>

<p>Contribution à l'accès humanitaire pour les organisations actives dans les programmes humanitaires et de développement</p> <p>Complémentaire à QE3, QE 2.1 et QE 4.3.</p>	<p>Dans quelle mesure l'apport de services UNHAS a-t-il contribué à une réponse rapide, sûre et fiable aux besoins des partenaires humanitaires tout au long de l'année?</p>	<p>4.5.7 Utilisation des services UNHAS (taux d'occupation versus capacité de transport, type d'utilisateurs, pourcentage de passagers par destination, etc.).</p> <p>4.5.8 Chaîne d'approvisionnement (poids du cargo, coûts de transport par kilogramme, coût total d'exploitation de vol, taux de retard/vols annulées, taux de satisfaction des utilisateurs UNHAS, etc.)</p>	<p>Documents: rapport UNHAS 2020, indicateur des produits, rapports de planification, rapports sur les services livrées, plans de gestion, Outil de suivi de performance (PMT) des passagers/du trafic UNHAS, audits, données de gestion des opérations, analyses sur l'accès humanitaire, documents interagences de l'ONU; analyse EPRP, ECV; rapports des comités de pilotage</p> <p>Entretiens: Bureau de pays du PAM et sous-bureaux; services de partenariat, de logistique, de programmation, d'appel d'offres, financier et administratif, RAM et UNHAS. Donateurs aux budgets logistiques, comité des utilisateurs UNHAS; utilisateurs des agences ONU et autres partenaires humanitaires.</p>	<p>Triangulation entre la revue documentaire et les entretiens individuels semi-structurés.</p>
--	--	---	--	---

Annexe 5: Cadre de résultats/Ligne de mire

Figure 1: Cadre de résultats/Ligne de Mire



Annexe 6: Théorie du changement

Reconstitution de la Théorie du changement du PSP pour le Tchad

1. Afin d'appréhender la logique d'intervention du PSP pour le Tchad ainsi que les liens de causalité explicites et implicites tout au long de la chaîne de résultats, l'Équipe d'évaluation a procédé à la reconstitution de la Théorie du changement (TdC). Cette reconstitution s'est effectuée sur la base des entretiens menés avec le BP (y compris les Sous-bureaux); des entretiens menés avec le BRD; et de l'analyse préliminaire des documents partagés par le PAM. Elle indique la manière dont les différentes modalités d'assistance contribuent à un set de dix activités, qui concourent à différents produits pour atteindre six effets directs stratégiques et quatre résultats transversaux¹.

2. La TdC précise le degré de complémentarité des activités et les bénéficiaires ciblés. Cette complémentarité sera analysée dans le cadre de trois axes d'intervention, chacun regroupant un pôle d'activités. L'intégration à l'intérieur et entre ces pôles d'activités (fondement de l'analyse de contribution) est en effet une dimension absente du cadre logique et de la ligne de vision du PSP, présentant une chaîne de résultats linéaire *activité – produit attendu – effet direct – résultat stratégique* qui ne permettent pas de capturer les effets de la combinaison des activités et de leurs produits corollaires. L'un des défis présentés est que les "activités" du PAM comprennent en fait souvent plusieurs types d'interventions regroupées. Cela rend très difficile l'identification, la quantification et l'évaluation de l'efficacité des activités réelles et individuelles. L'évaluation devra donc organiser ces activités en différentes interventions pour les analyser.

3. Enfin, le cadre logique du PSP comprend trois hypothèses communes à l'ensemble des activités: un nombre restreint qui ne permet pas de disposer d'un aperçu général des conditions contextuelles nécessaires à la réalisation des changements attendus. La TdC étoffe le set d'hypothèses communes pour toutes les activités/produits/effets directs, et propose des hypothèses spécifiques pour chaque activité et produit. L'Équipe d'évaluation s'attachera à questionner la validité de ces hypothèses et la mesure dans laquelle elles contribuent ou inhibent les liens de causalité établis par la chaîne de résultats.

4. Le diagramme de la TdC présenté ci-dessous prend en compte les commentaires du BP auquel il a été présenté, et s'articule autour des trois axes d'intervention suivants:

1. Le premier axe relève des **réponses aux crises alimentaires dans le nexus HDP**. Cet axe regroupe quatre activités comprenant une assistance alimentaire intégrée² (activité No 1); une assistance alimentaire intégrée durant la période de soudure (activité No 2) au sein et en dehors des zones de convergence; un appui à l'alimentation scolaire issue de la production locale (activité No 3); ainsi qu'un renforcement et une diversification des moyens d'existence via la création ou la réhabilitation d'actifs et d'infrastructures en soutien aux chaînes de valeur (activité No 7).

Le PAM appuie une approche de résilience intégrée autour des activités FFA, nutrition, et alimentation scolaire dans un contexte national et régional multi-crisis très volatile ainsi que de besoins croissants d'assistance alimentaire. Pour ce faire, il développe des partenariats stratégiques (notamment avec le HCR, la FAO, l'UNICEF, le FIDA, la Banque mondiale) et prospecte des opportunités de financements conjoints multi-annuels à même d'accroître des interventions complémentaires.

2. Le second axe vise à **réduire la malnutrition et ses causes profondes dans le nexus HDP**. Cet axe recouvre trois activités: la fourniture d'un paquet intégré comprenant la distribution de suppléments nutritionnels, l'appui à des initiatives communautaires de diversification nutritionnelle et de production d'aliments complémentaires avec les produits locaux, et la distribution de CBT aux femmes enceintes et allaitantes (FEFA) (activité No 4); la distribution de suppléments nutritionnels, l'appui aux structures de prise en charge intégrée de la malnutrition aiguë (PCIMA) et la mobilisation communautaire dans le continuum des soins avec les activités

¹ L'égalité des genres et l'autonomisation des femmes; la protection; l'obligation redditionnelle aux bénéficiaires; et les questions environnementales.

² À l'attention des réfugiés, rapatriés, personnes déplacées, communautés hôtes, personnes souffrant de malnutrition qui vivent avec le VIH, écoliers, filles et femmes enceintes et allaitantes, enfants âgés de 6 à 23 mois et de 6 à 59 mois.

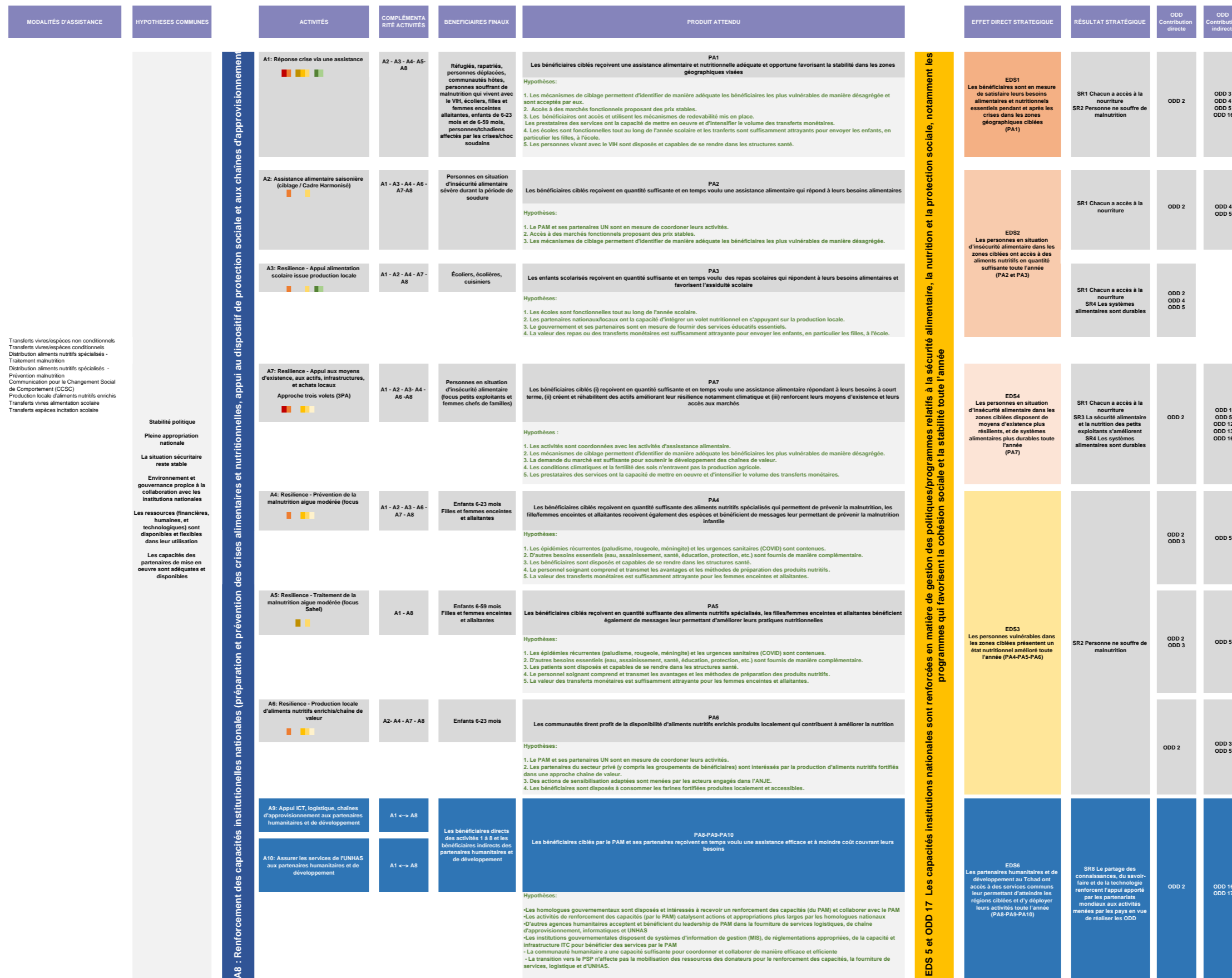
préventives (activité No 5) et l'appui à la production locale d'aliments nutritifs enrichis (activité No 6).

Ces activités contribuent au paquet intégré fourni dans le cadre de l'axe 1, qui comprend des interventions spécifiques à la nutrition et sensibles à la nutrition (activités 2, 3, 7, et 8). À l'instar du premier axe, le PAM développe également des partenariats stratégiques (par exemple avec le HCR, la FAO, l'UNICEF, le FNUAP, l'OMS et BMZ) qui ont relativement structuré l'activité No 6 via les projets AFORT et PRO-FORT. Des activités de communication et de sensibilisation (CCSC) sont intégrées de manière transversale dans les trois activités de cet axe - ainsi que dans celles de l'axe 1 - dans un contexte où le PAM s'appuie sur une approche participative communautaire pour une meilleure appropriation.

3. Le troisième axe vise à **renforcer les capacités nationales**. Cet axe contribue à l'ensemble des activités des axes 1 et 2. Il comprend le renforcement des capacités du Gouvernement à prévenir et à répondre de manière coordonnée aux crises alimentaires et nutritionnelles, et à contribuer à un système national de protection sociale adaptatif (activité 8). Il vise également à offrir des services communs d'appui aux chaînes d'approvisionnement, aux technologies de l'information, et aux services logistiques (activité 9). Il assure également les services UNHAS (activité 10).

Cet axe est mis en œuvre dans un contexte où l'enclavement du Tchad constitue un défi logistique rendant l'accès aux groupes vulnérables particulièrement difficile dans certaines provinces. Un accès rendu d'autant plus difficile du fait de l'impact négatif de la pandémie de COVID-19 sur les chaînes et les marchés d'approvisionnement des denrées alimentaires et non alimentaires. Cette activité s'inscrit dans le cadre de partenariats développés avec le PNUD (campagne de distribution de masse des MILDA (moustiquaires imprégnées d'insecticide à longue durée d'action), mais aussi le FNUAP, l'OIM, l'UNICEF, et le Comité international de la Croix Rouge (CIRC).

Figure 2: Théorie du changement reconstituée

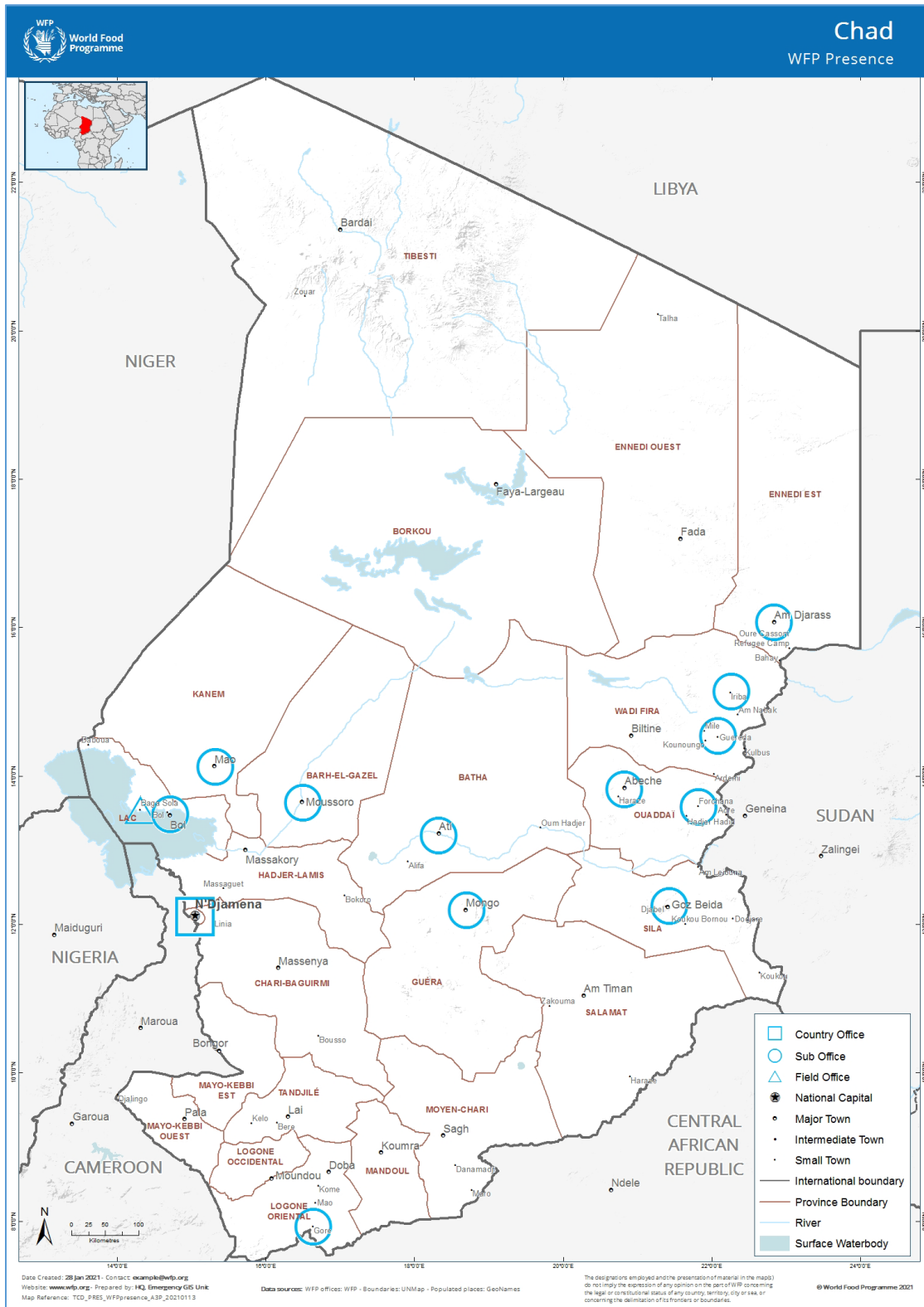


A8 : Renforcement des capacités institutionnelles nationales (préparation et prévention des crises alimentaires et nutritionnelles, appui au dispositif de protection sociale et aux chaînes d'approvisionnement)

EDS 5 et ODD 17 Les capacités institutions nationales sont renforcées en matière de gestion des politiques/programmes relatifs à la sécurité alimentaire, la nutrition et la protection sociale, notamment les programmes qui favorisent la cohésion sociale et la stabilité toute l'année

Annexe 7: Figures et cartes du contexte

Figure 3: Carte du Tchad et des bureaux du PAM dans le pays



- Bureau de pays
- Sous-bureau
- Bureau sur le terrain
- Capitale nationale
- Grande ville
- Ville moyenne
- Petite ville
- Frontière internationale
- Frontière provinciale
- Rivière
- Corps d'eau

Figure 4: Carte des personnes déplacées au Tchad

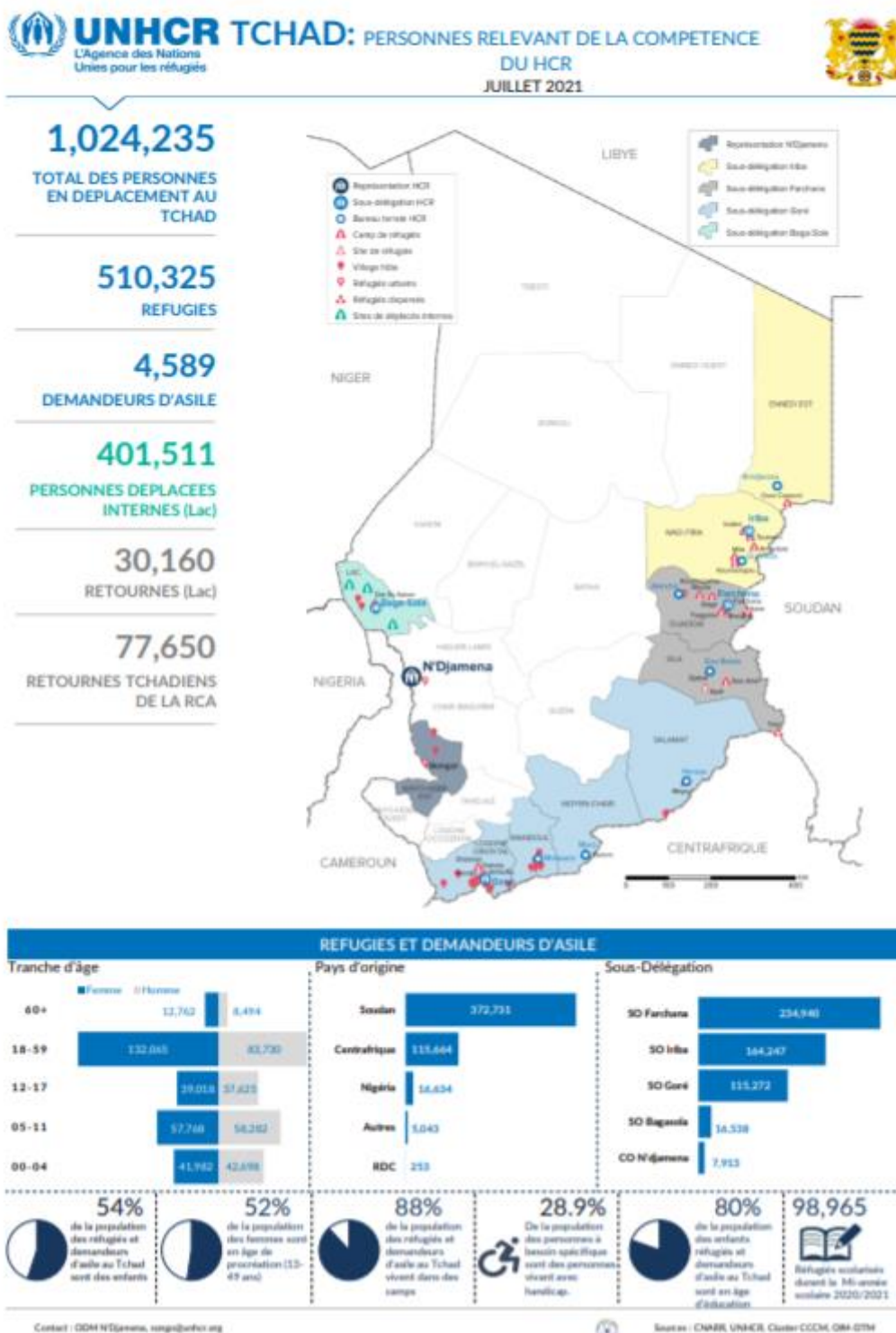


Figure 5: Cartographie de la population des réfugiés et demandeurs d'asile au Tchad

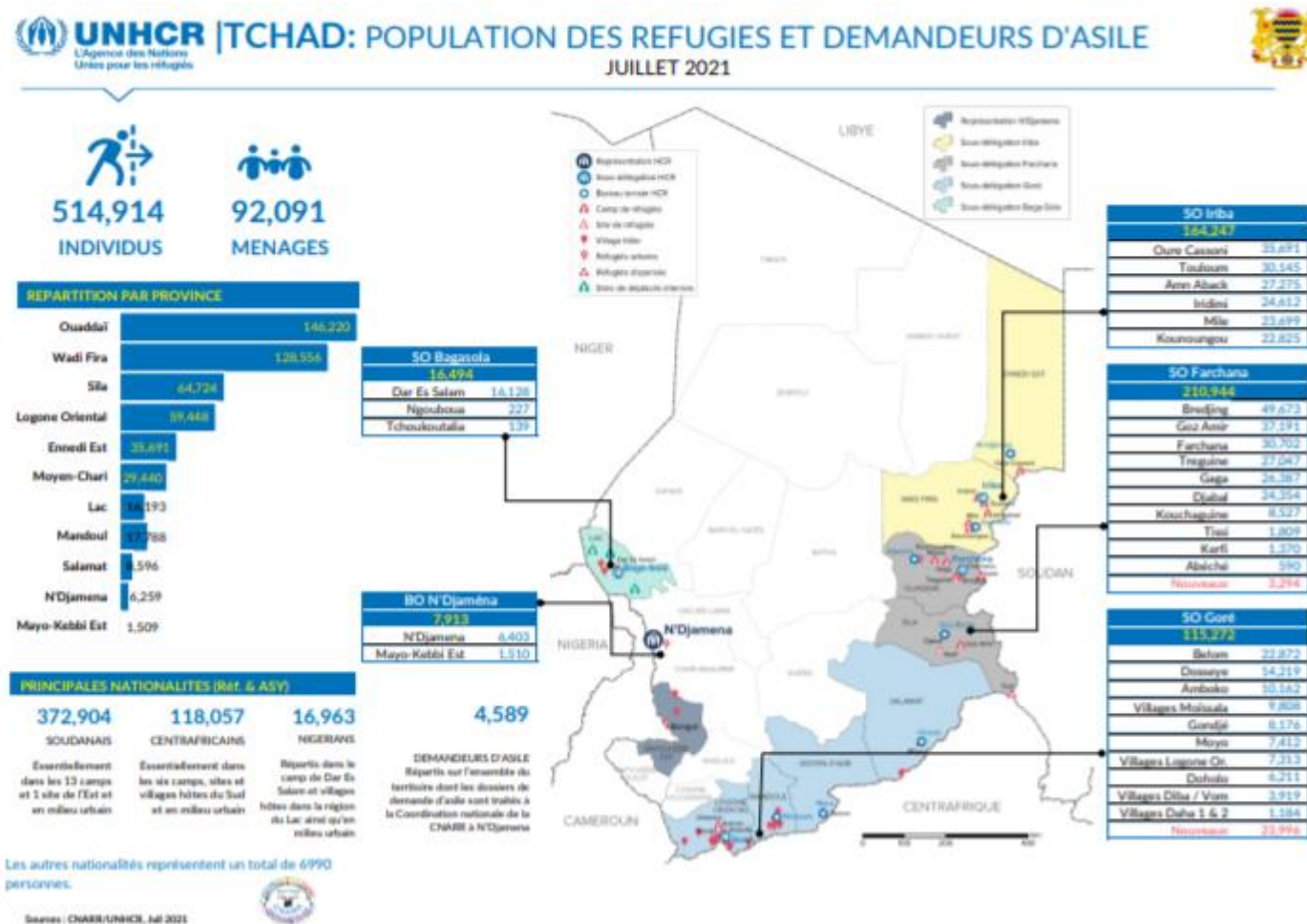


Figure 6: Cartographie des acteurs au Tchad

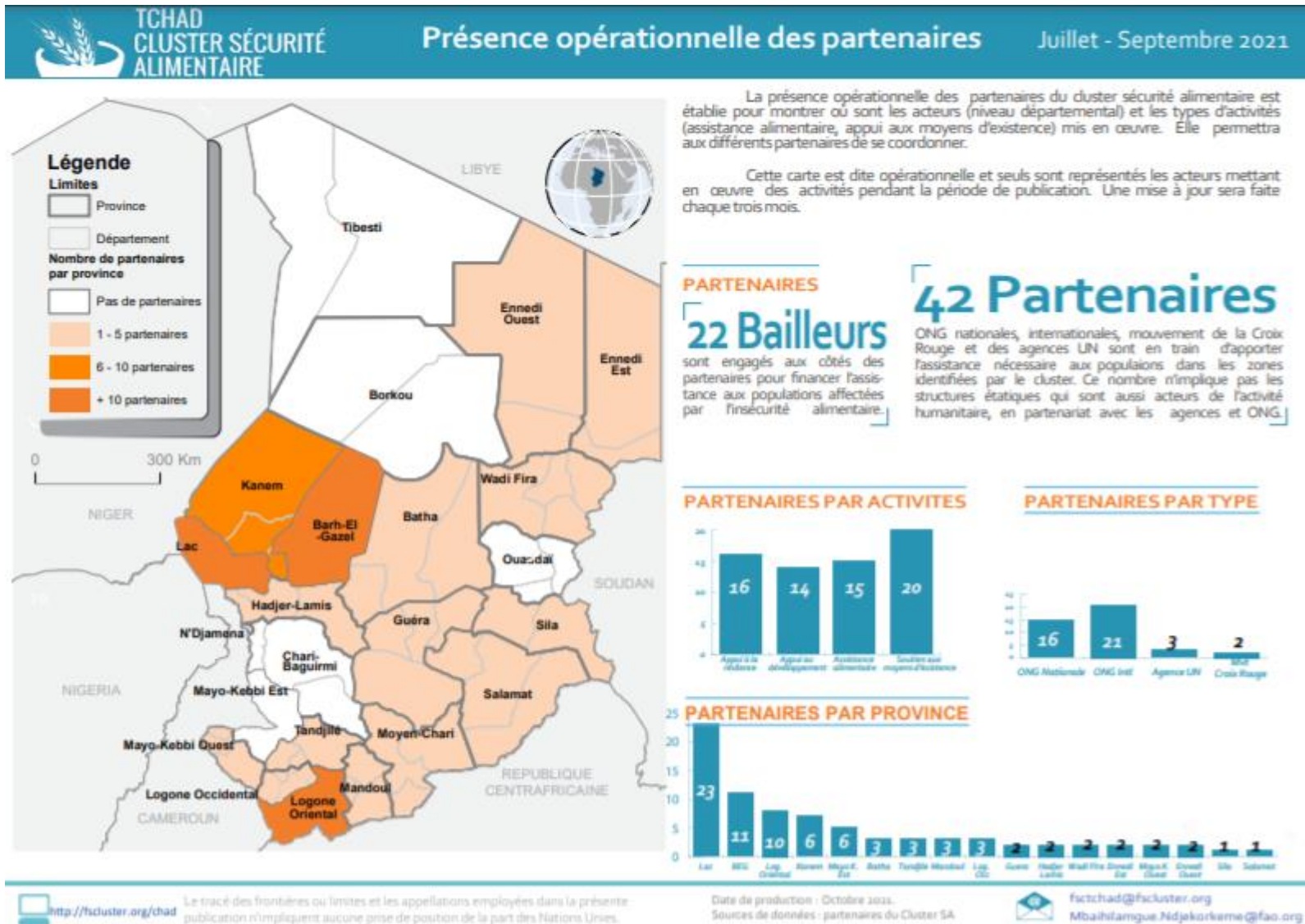
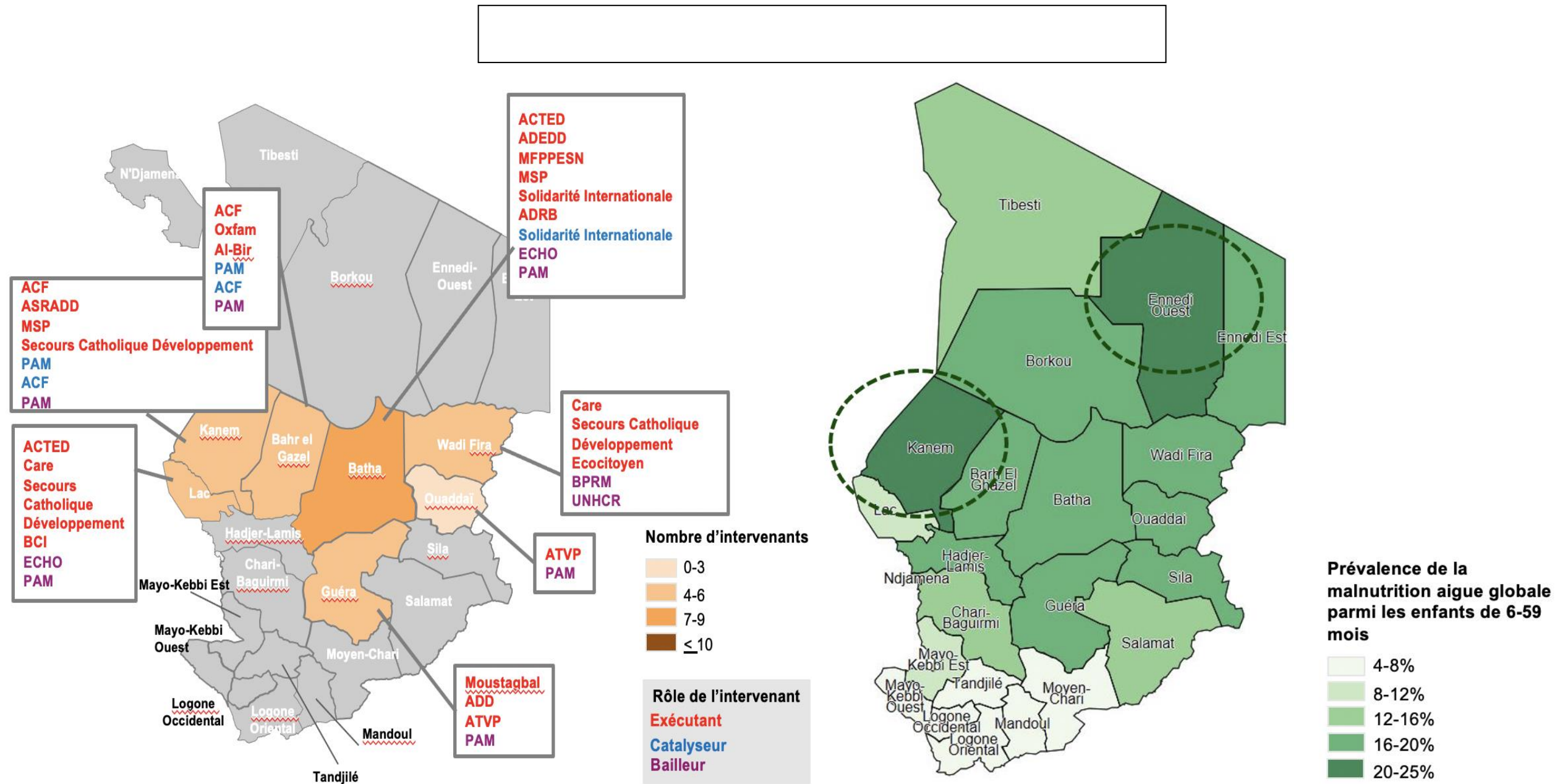


Figure 7: Présence par région des partenaires opérationnels du Cluster sécurité alimentaire au Tchad



Figure 8: Cartographie des intervenants appuyant la couverture nutritionnelle et de la prévalence de la MAM par province chez les enfants âgés de 6 à 59 mois.



[...aigüe globale parmi les enfants âgés de 6 à 59 mois]

Source: Cartographie des intervenants et interventions dans le domaine de la nutrition au Tchad. REACH 2019.

[Secours catholique pour le développement]

[Écocitoyen] [Solidarité internationale]

Annexe 8: Méthodologie

5. Cette section présente un résumé de la méthodologie (section 1.4) en abordant des éléments de l'évaluabilité, la revue documentaire (annexe 17), les méthodes pour la collecte des données (à l'aide des outils de collecte de données), les considérations principales en termes de la redevabilité envers les populations affectées, la stratégie d'échantillonnage pour les visites sur le terrain (à l'aide de la matrice de sélection des sites pour les visites de terrain), et le cadre méthodologique utilisé pour intégrer les questions de genre.

A. Évaluabilité et portée de l'évaluation

6. L'évaluabilité a été analysée sur la base d'une revue documentaire, d'un examen préliminaire des documents transmis par le PAM, et d'entretiens avec le Bureau de pays et avec le Bureau régional de Dakar. La conclusion de cette analyse a été positive. Les contraintes identifiées ont éclairé les décisions relatives aux méthodes d'évaluation qui ont été utilisées, le type de données à collecter, ainsi que les lacunes dans les données primaires et les informations secondaires. Les détails de l'évaluabilité ont été présentés dans le Rapport de démarrage soumis à l'OEV en septembre 2021.

7. L'évaluation a lieu au cours de la troisième année du PSP; une période aussi courte a des implications vis-à-vis de l'exhaustivité des informations disponibles pour renseigner les indicateurs de résultats du PSP. L'Équipe d'évaluation a analysé la disponibilité et la qualité des données, et identifié les lacunes existantes relatives à la période du PSP. L'équipe a aussi considéré les données des années antérieures au PSP (2017-2018) afin d'identifier d'éventuels changements de tendances depuis l'introduction du PSP, et a pris en compte les enseignements des évaluations passées. Les données de 2020 sont limitées dans les documents fournis par le PAM, notamment du fait de la pandémie de COVID-19. Les entretiens tenus avec le BP ont également souligné l'impact des différents exercices de profilage effectués pour certains groupes de bénéficiaires (réfugiés, personnes déplacées et bénéficiaires des activités de résilience) sur le suivi des tendances avant et après ces exercices. L'équipe a analysé les indicateurs du cadre logique du PSP et les rapports annuels 2019 et 2020. La revue de ces documents a été présentée dans le Rapport de démarrage.

8. Les crises humanitaires récurrentes, l'impact de la pandémie de COVID-19 et la difficulté d'accès à certaines zones peuvent impacter la fiabilité des données à certains égards. À compter de juillet 2021, l'accès aux zones d'interventions et aux bénéficiaires est relativement aisé pour les provinces du sud, mais il existe des limitations pour accéder à l'est et à la région du Lac. Les dispositions et plans spécifiques – y compris pour les vols UNHAS, les déplacements, la logistique et le calendrier des missions sur le terrain – sont présentés à l'annexe 3, accompagnés d'une appréciation de la situation sécuritaire dans chaque zone à visiter. L'accès aux bénéficiaires, surtout les plus vulnérables, peut être limité par des facteurs culturels, linguistiques, socioéconomiques et politiques. Pour faire face à ces défis, l'évaluation a mis en œuvre des solutions adaptées; l'Équipe a notamment recruté des enquêteurs qui ont pu être compris et acceptés par les différentes communautés, dans le but de faire entendre la voix de chacun/chacune. Les entretiens avec les personnes vulnérables (enfants, femmes, filles) ont été effectués avec la participation des femmes de l'Équipe d'évaluation.

9. L'accès aux partenaires et aux acteurs dans les domaines de renforcement des capacités et des partenariats, ainsi que pour la fourniture des services et la logistique, s'est fait principalement à N'Djamena. En termes de collecte de données dans les provinces, la disponibilité d'informateurs clés et de bénéficiaires a nécessité une vigilance accrue pour assurer la sécurité physique des parties prenantes, des informateurs et des membres de l'Équipe d'évaluation en raison des distances à parcourir et de l'accessibilité à certaines zones. La mission de collecte de données a été conduite en octobre, vers la fin de la période de soudure. Dans le cas où l'accès aux agriculteurs a été limité du fait du travail saisonnier ou dans les zones difficilement accessibles, les enquêteurs locaux ont aidé à couvrir ces zones. La pandémie de COVID-19 n'a pas affecté la couverture des visites sur le terrain. L'annexe 3 présente l'itinéraire de la mission sur le terrain.

10. Le PSP fournit une analyse générale du **contexte** du pays, et l'orientation stratégique du PAM. En revanche, il ne se base pas sur une théorie du changement présentant des relations causales claires tout au long de la chaîne de résultats, ni sur des facteurs contextuels spécifiques contribuant à la réalisation des

activités et produits (et par conséquent à l'atteinte des effets direct stratégiques). Il s'agit d'une réflexion sur la genèse du PSP à partir d'une approche principalement opérationnelle, qui ne met pas suffisamment en évidence le travail transversal qui soutient la plupart des résultats. Pour présenter la complexité du PSP et expliciter sa valeur ajoutée par rapport à l'approche adoptée auparavant, l'Équipe a reconstruit la Théorie du changement (TDC, annexe 6).

11. La TdC reconstitue la manière dont les modalités d'intervention contribuent aux dix activités qui concourent aux différents produits attendus pour atteindre in fine les six effets directs stratégiques et les quatre résultats transversaux du PSP³. Les activités du PAM incluent des types d'intervention qui peuvent être menés au sein de différentes activités, alors que d'autres constituent des activités distinctes au sein d'un effet direct. L'Équipe a analysé les différents types d'intervention (comme l'assistance alimentaire, la nutrition et l'alimentation scolaire) et les logiques explicites et implicites à l'œuvre pour l'intégration de ces interventions dans chaque activité. La TdC permet également d'analyser la complémentarité entre trois groupes d'activités dans le nexus HDP: l'assistance alimentaire (1, 2, 3 et 7), l'assistance nutritionnelle (4, 5 et 6), et le renforcement des capacités et fournitures de services communs (8, 9 et 10).

12. Des évaluations du PAM relatives à la période précédant le début du PSP couvrent le Tchad et la région de l'Afrique de l'Ouest (ou bien l'une ou l'autre des deux régions) (voir l'annexe 15) où se situe le Tchad, et la plupart des opérations qui étaient en place au Tchad avant le démarrage du PSP. Les évaluations sont réalisées dans le cadre de la revue Faim Zéro, de l'intervention prolongée de secours et de redressement 200713 (2016), de l'opération d'urgence régionale 200777 (2016), d'une synthèse régionale des évaluations des opérations 2013-2017 dans l'Afrique de l'Ouest et Centrale, et de l'Évaluation d'impact 2018 des programmes du PAM ciblant la malnutrition aigüe modérée dans les contextes humanitaires au Tchad. Ces évaluations ont indiqué que les stratégies et la conception des interventions du PAM répondaient aux besoins humanitaires et de développement du Tchad, et qu'il existait un alignement entre les politiques sectorielles du Gouvernement et les politiques et stratégies nationales du PAM. Elles ont également révélé des insuffisances en termes de rapidité de mise en œuvre; des lacunes dans la prévention de la malnutrition, le ciblage et le suivi basés sur la vulnérabilité; et une soutenabilité limitée des interventions. Elles ont enfin souligné que les financements n'ont pas permis la flexibilité requise pour les solutions complexes nécessaires à la lutte contre la faim et l'insécurité alimentaire et nutritionnelle au Tchad. Outre les évaluations, un audit interne des opérations du PAM au Tchad en 2019 et la réponse d'urgence de niveau 3 du PAM pour le Sahel complètent la vue d'ensemble du contexte tchadien. Des données agrégées sur le nombre de bénéficiaires, sur les volumes de nourriture, de transferts monétaires et de vouchers distribués entre les années 2017 et 2018 révèlent des tendances entre les interventions qui ont commencé ou ont été achevées avant et après le démarrage du PSP.

13. **Disponibilité de données de qualité et d'information au niveau des résultats stratégiques** - La disponibilité de données et d'informations de qualité au niveau des résultats stratégiques ainsi que le renseignement des indicateurs a été abordé dans le Rapport de démarrage élaboré avant la mission sur le terrain. Au cours de la mission, les données et les indicateurs ont été validés avec le pôle recherche, évaluation et suivi (RAM) du BP, ainsi qu'au travers du système COMET. La disponibilité des données (comme l'enquête PDM) a été plus limitée durant l'année 2020, notamment du fait de la pandémie de COVID-19.

14. **Accès aux bénéficiaires et parties prenantes** - Les crises récurrentes, l'impact de la pandémie durant une grande partie du PSP et l'accès limité à certaines zones ont augmenté les inquiétudes en termes de fiabilité des données. Or depuis juillet 2021, l'accès aux zones d'intervention et aux bénéficiaires au Tchad s'est considérablement amélioré. La mission de terrain menée en octobre 2021 a trouvé une situation d'accessibilité globalement satisfaisante. L'accès aux bénéficiaires, en particulier les plus vulnérables, peut être limité par des facteurs culturels, linguistiques, socioéconomiques et politiques. L'accès aux partenaires et acteurs dans les domaines thématiques de renforcement des capacités et des partenariats, ainsi que de fourniture de services et de logistique, se fait principalement dans la capitale: il a donc été possible d'atteindre la plupart d'entre eux puis, à travers eux, leurs délégations déconcentrées.

15. L'Équipe d'évaluation accompagnée d'enquêteurs a été constituée de femmes et d'hommes en nombre égal afin de traiter correctement l'aspect genre et de faciliter la collecte d'information dans les

³ L'égalité des genres et l'autonomisation des femmes; la protection; l'obligation redditionnelle aux bénéficiaires; et les questions environnementales.

différentes zones en tenant compte du contexte social et culturel. Sur la base de l'expérience des experts nationaux de l'Équipe d'évaluation, il s'est avéré que pour les zones est et ouest, des enquêteurs hommes peuvent facilement enquêter auprès des groupes de bénéficiaires constitués de femmes, ceci étant culturellement accepté. L'Équipe s'est toutefois attachée à privilégier l'inclusion de femmes enquêtrices ou membres de l'équipe afin de contribuer à une meilleure participation des femmes aux entretiens d'évaluation.

16. **Utilité de l'évaluation** et contraintes d'utilisation - La phase de démarrage a montré que l'évaluation présente un grand intérêt pour les parties prenantes du PAM qui ont été consultées. Les principaux utilisateurs et parties prenantes, identifiés dans l'analyse des parties prenantes dans le Rapport de démarrage) avaient soulevé plusieurs questions sur la structure et la gestion des différentes activités au sein du PSP, sur leur cohérence entre elles pour atteindre les objectifs stratégiques, et sur la pertinence du PSP pour aider le BP du PAM au Tchad à mieux équilibrer ses programmes d'urgence et de changement des vies. La conception de l'évaluation et le type de questions d'évaluation ont été grandement influencés par leurs points de vue. Beaucoup ont souligné leur intérêt pour les enseignements tirés de l'évaluation. En conséquence, un plan d'apprentissage et de partage des connaissances a été mis en œuvre à la fin de la mission dans le pays afin d'offrir un retour rapide au Bureau de pays, aux différents groupes d'intérêts thématiques et aux autres utilisateurs de l'évaluation.

B. Méthodes pour la récolte des données

17. Les entretiens avec les informateurs clés se sont déroulés en 3 étapes:

- Le démarrage pour clarifier la compréhension du contexte, la portée et les axes de recherche.
- La phase d'évaluation pour répondre aux questions d'évaluation plus en profondeur et tester les hypothèses identifiées durant l'examen documentaire.
- Lors de l'analyse et de la synthèse pour combler les lacunes en matière de preuves, clarifier la compréhension et tester la validité des propositions de recommandations.

18. Les entretiens explorent le "pourquoi" et le "comment" liés à la logique d'intervention, afin de mieux comprendre les processus et de situer l'évaluateur dans le contexte. La majorité des entretiens ont été réalisés après examen des documents, permettant d'utiliser le plus efficacement possible le temps des personnes interrogées et de recueillir des informations au-delà de celles pouvant être obtenues à partir de sources écrites et de données statistiques. Cette approche se reflète dans la matrice d'évaluation (annexe xx).

19. **Données quantitatives de S&E:** L'évaluation a rassemblé et analysé les données quantitatives du PAM et du Gouvernement. Cela inclut des ensembles de données du VAM (issues des activités de collecte de données d'analyse de la sécurité alimentaire), du système RAM, ou encore des informations de S&E collectées pendant la mise en œuvre du programme (cf. analyse de l'évaluabilité ci-dessus).

20. **Données financières:** L'analyse des ressources financières dont dispose le PAM pour mettre en œuvre le PSP et la manière dont elles ont été/sont utilisées ont été spécifiquement sollicitées pour répondre aux questions relatives à l'efficacité et à la rentabilité. L'évaluation a eu accès aux données financières actualisées, toutefois des données pour 2021 et pour les sources de financements par activité n'ont pas été disponibles, tel qu'indiqué dans la section relative aux limitations de l'évaluation du rapport d'évaluation.

21. **Discussions de groupe** (ou FGD) concernant le Rapport d'évaluation: Compte tenu du temps et des ressources nécessaires, les entretiens collectifs au niveau des informateurs clés, du personnel opérationnel du PAM et des bénéficiaires ont permis de tester les hypothèses et d'enrichir les données recueillies dans les entretiens semi-structurés individuels et l'analyse documentaire qui les ont précédés. Les groupes de discussion ont également été utilisés pour consulter les bénéficiaires concernant leurs expériences de l'assistance du PAM (comme des femmes, des personnes en situation de handicap, des réfugiés, des personnes déplacées) ou des personnes qui ont été assistées par une composante particulière.

22. **L'observation directe** sur les sites du projet lors des visites de terrain pour mener des entretiens ou des discussions de groupe a constitué un élément clé de la collecte de données pour les interventions du PAM.

C. Échantillonnage

23. L'approche choisie a été l'échantillonnage semi-délibéré ex ante d'informateurs clés et de groupes de discussion, basé sur l'analyse des parties prenantes afin de fournir des preuves solides permettant d'éclairer les réponses aux questions d'évaluation. Cette approche a été enrichie par un échantillonnage "boule de neige" (*Snowball Sampling* en anglais) d'informateurs clés sur le terrain, ainsi que par des observations directes réalisées sur le terrain. Afin de garantir que toutes les voix soient incluses, l'évaluation a veillé à une distribution représentative par genre, âge et nationalité, et a enregistré ces informations démographiques lors de la consultation des parties prenantes.

24. L'échantillonnage a été élaboré en trois étapes:

1 – La réalisation d'une analyse approfondie du portefeuille du PAM, en décomposant le PSP par activités, et en analysant les sous-secteurs, les populations cibles, l'allocation des ressources, la situation géographique, la durée, etc.

2 – La réalisation d'une analyse détaillée des parties prenantes s'appuyant sur une étude documentaire, et des entretiens avec le personnel du PAM à N'Djamena (et les Sous-bureaux), le Bureau régional de Dakar ainsi que les bureaux du PAM à Rome.

3 – La sélection de l'échantillon de cibles (sites, composantes et parties prenantes) traduit en un itinéraire, un calendrier et une liste d'entretiens, puis partagé avec le Bureau de pays et l'OEV pour commentaires.

25. L'échantillon a priorisé l'analyse des activités et la consultation des parties prenantes dans les provinces où l'assistance du PAM est la plus présente. Les activités du PAM dans la zone du bassin du lac Tchad (Lac) restent les plus importantes, ainsi que l'assistance dans les régions orientales le long de la frontière soudanaise et dans le sud, où existent des flux de réfugiés et de rapatriés. Sur la base des estimations résumées dans le tableau 4 ci-dessous, il avait été estimé que 280 à 300 personnes puissent être interrogées.

Tableau 4: Stratégie de l'échantillonnage par phase de l'EPSP

Phase	Dates	Nbre de jours pour chaque phase	Nbre d'entretiens par jour et par équipe	Nbre d'équipes en action	D/C/T*	Total
Démarrage	Juin-juillet			À distance (consultées)	47 / - / -	47
Préparation	Août-sept.			À distance	20 / - / -	20
Terrain	Du 3 au 7 oct.	3	4	2 dans la capitale	10 / 38 / -	48
	Du 8 au 13 oct.	5	3	2 sur le terrain	- / - / 50	50
	Du 14 au 21 oct.	9	3	2 (terrain et capitale)	- / 20 / 60	80
	Du 22 au 26 oct.	3	3	2 (terrain et à distance)	- / 10 / 10	18-20
Suivi	Novembre			À distance et sur le terrain	5 / 5 / 5	15-20
				TOTAL (maximum)	80 / 75 / 120	280-300

* Légende: D, entretiens à distance réalisés ou prévus; C, entretiens prévus dans la capitale, T, entretiens prévus sur le terrain

26. Finalement, la mission sur le terrain s'est déroulée sans problème majeur, et l'Équipe d'évaluation a pu mener au total 214 entretiens. Parmi ceux-ci, 41 se sont déroulés sous forme de groupes de discussion, généralement organisés en groupes séparant les femmes et les hommes, ou dans certains cas partiellement mixtes. Ces réunions ont associé un nombre de bénéficiaires variant entre quatre ou cinq, et jusqu'à 50 ou 60 dans certains cas, avec une moyenne d'une douzaine de personnes participant activement. Par conséquent, le nombre de bénéficiaires atteint par l'Équipe d'évaluation via la méthode de groupes de discussion est de l'ordre de 500 personnes. L'Équipe d'évaluation a également organisé 27 entretiens (dont certains ont été réalisés plusieurs fois ou avec plusieurs personnes) avec le personnel du

BP, 46 avec le personnel du PAM dans les Sous-bureaux, 26 réunions avec les partenaires gouvernementaux, 50 avec les partenaires de mise en œuvre, 4 avec les principaux donateurs et 20 avec les agences des Nations Unies, tant à N'Djamena que sur le terrain. Cela a permis d'atteindre au total 300 personnes supplémentaires. Alors qu'il existait généralement un équilibre entre les genres dans les groupes de discussion, les entretiens individuels tenus avec les partenaires et le personnel du PAM comptaient seulement environ un quart de femmes.

Tableau 5: Personnes interrogées lors de la mission sur le terrain au Tchad

Niveau	BP	Ouest/Lac	Est	Sud	Nbre total (réunions)
BP du PAM (RBD)	27				27
Sous-bureaux du PAM		18	24	4	46
Bénéficiaires/groupes	1	7H/8F	8H/8F	5H/5F	20H/21F
Administration publique	7	17	5	5	26
Partenaires de mise en œuvre	6	16	20	4	50
Bailleurs de fonds	4	0	0	0	4
SNU	5	6	9	3	20
TOTAL	50	72	74	26	214

D. Intégration de la redevabilité envers les populations affectées (AAP)

Tableau 6: Évaluation de la redevabilité envers les populations affectées (AAP)

Composantes	Dimensions de la revue de l'AAP
<p>Fourniture d'informations</p> <p><i>Rendre compte de: (Fournir des informations aux personnes affectées concernant les programmes)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - la pertinence des canaux de communication et des informations fournies aux personnes affectées concernant les programmes en examinant les supports d'information et les stratégies - la couverture de l'information (basée sur des indicateurs quantitatifs) - la mesure dans laquelle des informations claires et opportunes peuvent avoir amélioré les résultats du programme (avec la collecte de données qualitatives)
<p>Consultation</p> <p><i>Tenir compte de: (Consulter les personnes affectées concernant la conception et la mise en œuvre du programme)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - la mesure dans laquelle les personnes affectées ont été consultées dans la conception et la mise en œuvre des programmes (preuves de l'examen des documents) - la mesure dans laquelle le suivi implique les personnes affectées en tant que "bénéficiaires" ou "parties prenantes/partenaires" (examen des méthodologies/enquêtes/indicateurs) - la mesure dans laquelle les personnes affectées considèrent que l'assistance s'aligne sur/soutient leurs propres stratégies/capacités (indicateurs quantitatifs/FGD)
<p>Mécanismes de réclamation et de retour d'information (CFM)</p> <p><i>Être tenu de rendre des comptes sur: (Fournir des plateformes pour recevoir des réclamations et des commentaires)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - l'existence des CFM (examen documentaire/entretiens) - la mesure dans laquelle ils sont accessibles aux personnes affectées (indicateurs quantitatifs/FGD) - comment les réclamations sont traitées (entretiens)

	- la mesure dans laquelle les CFM peuvent renforcer la responsabilisation et améliorer la qualité du programme (entretiens)
--	---

E. Intégration du genre

Tableau 7: Intégration des questions de genre

Phase	
Démarrage	Le Rapport de démarrage présente une analyse contextuelle sensible au genre, et établit dans quelle mesure des sources secondaires sensibles au genre/ventilées sont disponibles. Il développe par ailleurs i) une analyse des parties prenantes, incluant parmi ces dernières des acteurs, institutions et organisations investis dans les problématiques de genre, ii) une matrice d'évaluation intégrant le genre en tant que question transversale des questions et sous-questions d'évaluations pertinentes, et iii) des protocoles d'entretien et de validation avant la collecte des données primaires.
Collecte de données secondaires	La revue documentaire a inclus l'appréhension de la dimension genre au niveau institutionnel du PAM (Siège et RBD) et la qualité de l'analyse genre entreprise par le Bureau de pays (ressources, systèmes, procédures, outils en place pour les points focaux genre et les gestionnaires d'activités) vis-à-vis de la conception et de la mise en œuvre du PSP. La revue a identifié les documents pertinents qui prennent notamment en compte les données de suivi et de reportage désagrégées.
Collecte de données primaires	Le développement des protocoles d'entretien a permis de recueillir – via des entretiens individuels et des groupes de discussion mixtes et non mixtes – les points de vue des différentes parties prenantes autour des axes suivants: <ul style="list-style-type: none"> i) Les contextes économique, social, et environnemental de mise en œuvre des activités afin d'identifier les facteurs permettant ou inhibant la dimension genre; ii) Les mécanismes de ciblage permettant de répondre de manière adéquate aux besoins des femmes (notamment les femmes chefs de ménage), des femmes enceintes ou allaitantes, et des filles (pertinence); iii) La mise en œuvre de modalités de transfert contribuant à la réalisation opportune des activités planifiées (efficacité, efficience); iv) Les questions de sauvegarde, y compris la violence basée sur le genre, les mécanismes de retour d'information, et l'intégration de ces questions avec la redevabilité envers les populations affectées.
Analyse et rédaction	Une fois les données secondaires et primaires collectées, celles-ci ont été vérifiées, codées et analysées. Ceci, ainsi que leur triangulation, a permis d'évaluer: <ol style="list-style-type: none"> 1. Dans quelle mesure le PSP a délivré une assistance alimentaire et nutritionnelle adaptée aux besoins et aux capacités des différents groupes de bénéficiaires ciblés; 2. Dans quelle mesure les femmes et les hommes participent à égalité dans l'élaboration, la mise en œuvre, et le suivi des activités dans une perspective transformatrice des relations entre les genres; 3. Dans quelle mesure les femmes et les filles ont disposé d'un pouvoir de décision accru en ce qui concerne la sécurité alimentaire et nutritionnelle dans leurs foyers et leurs communautés;

- | | |
|--|--|
| | 4. Dans quelle mesure les dimensions genre et protection ont été intégrées dans le cycle de gestion des différentes activités, et contribué à l'atteinte des produits attendus et des effets directs 1, 2, 3 et 4. |
|--|--|

F. Sélection des sites pour les visites de terrain

27. Les critères utilisés pour assurer une couverture de cinq Sous-bureaux, des trois zones, des types de bénéficiaires et des types d'interventions principales du PAM ont été tels que suit:
- A. Les départements présentant le plus grand nombre et le plus grand éventail d'activités permettant d'évaluer le niveau et la qualité de l'intégration des activités dans le nexus HDP;
 - B. Les départements au sein desquels les activités assistent le plus grand nombre et le plus large éventail de statut de bénéficiaires, afin notamment d'évaluer la transition vers une assistance basée sur les besoins (ce critère a été désagrégé afin de capturer les questions relatives au genre, à l'AAP et à l'inclusion);
 - C. Les départements où le PAM et ses partenaires mettent en œuvre des activités conjointes afin de saisir les facteurs contribuant ou inhibant la complémentarité des interventions dans les zones géographiques visées;
 - D. Les sites dont l'accessibilité est assurée en termes de transport et de conditions sécuritaires (vols, UNHAS, escortes planifiées etc.
28. Outre refléter les critères retenus, les sites visités ont inclus des situations particulières, comme à Farchana et à Goz Beïda, où le Bureau de pays assiste des réfugiés soudanais depuis 2003 et où le profilage a causé des difficultés: il existe également le projet One-ONU dans cette zone. Les deux autres zones, à l'ouest (Bol, Mao) et au sud (Goré), permettent d'ajouter une mosaïque d'activités et de capturer les différents types de bénéficiaires. Les localités sélectionnées sont présentées dans le tableau 8.
29. L'utilisation de traducteurs a été nécessaire dans les trois zones visitées. Les retournés et les réfugiés de la Centrafrique parlent le Sango; dans le Lac, beaucoup de bénéficiaires parlent le Boudouma et le Kanembou; enfin, l'arabe soudanais et certains dialectes tchadiens sont parlés par les bénéficiaires à l'est du pays. Trois enquêteurs ont appuyé l'Équipe d'évaluation à conduire des entretiens avec les bénéficiaires.

G. ANALYSE, SYNTHÈSE ET VALIDATION DES DONNÉES

30. Les données de l'EPSP ont été gérées, analysées, triangulées puis validées par un ensemble de méthodes:
31. **Un codage qualitatif** a permis un processus d'analyse et systématique des données qualitatives. Le traitement des informations qualitatives comprend des notes/transcriptions d'entretiens et des transcriptions de discussions de groupe, afin de permettre à l'Équipe de réorganiser les informations et d'en faciliter l'analyse. Une approche appropriée pour cette évaluation stratégique a consisté à coder les informations recueillies à l'aide d'un système de codage aligné sur les composants de la matrice d'évaluation et les sur outils de collecte de données, permettant ainsi à toutes les preuves recueillies par rapport à un thème particulier d'être regroupées en un seul endroit.
32. **Analyse quantitative:** les modèles et les tendances ont été analysés via Excel, notamment pour les flux financiers sur la période de l'évaluation, et via une analyse plus complexe des relations entre les variables d'intérêt pour analyser les données recueillies par le biais de méthodes mixtes ainsi que pour analyser les résultats des entretiens de façon quantitative.
33. **Dimensions transversales:** Dans un contexte où les filles et les femmes représentent plus de 50 pour cent des bénéficiaires du PSP, l'Équipe d'évaluation a évalué la dimension genre en appréciant plus particulièrement: i) la réalisation des indicateurs d'activités et des trois indicateurs transversaux renseignés partiellement dans les rapports annuels, ii) l'existence de ressources et de procédures effectives pour le développement, la mise en œuvre, le suivi et l'apprentissage des questions de genre, iii) l'accès du BP à l'expertise genre auprès du BRD et du Siège, alors que le BP ne dispose pas d'un plan d'action genre.

L'Équipe d'évaluation a pris en compte la dimension genre conformément au système d'assurance qualité des évaluations du PAM et aux orientations de l'UNEG sur le genre (ONU-SWAP).

34. Les évaluations des opérations du PAM précédant le PSP ont été prises en compte afin d'analyser la mesure dans laquelle les recommandations ont été intégrées dans la conception et la mise en œuvre du PSP. Par ailleurs, l'Équipe a intégré le genre dans les questions et sous-questions d'évaluation pertinentes, les outils de collecte de données, ainsi que les protocoles d'entretien afin d'identifier les lacunes, les meilleures pratiques, et les enseignements. Ces derniers ont permis de nourrir des conclusions et des recommandations spécifiques en corrélation avec les questions de protection, de redevabilité envers les populations affectées, et de violences faites aux femmes.

35. L'évaluation a également analysé les questions et pratiques liées à la redevabilité du PAM à l'égard des populations touchées. La première étape a analysé s'ils ont été dûment informés de l'assistance, et si les mécanismes de retour d'information des communautés bénéficiaires sont connus et utilisés par les bénéficiaires. Cette analyse a inclus les aspects du genre et de la vulnérabilité: quels mécanismes les différents types de personnes se sentent-ils à l'aise d'utiliser, lesquels ne veulent-ils pas utiliser, et pourquoi?

36. L'analyse des retours d'informations de la part de la communauté (mécanisme formel de l'examen des réclamations) a été utilisée pour déterminer s'il existe des retours d'informations émanant des populations affectées, et si ces retours ont été pris en compte par le BP. Cela a permis de savoir si des directives officielles ont été adoptées en ce qui concerne le niveau minimum de communication et les moyens de communication privilégiés par les populations affectées (par exemple, dans quelle mesure les commentaires des populations sont-ils recueillis, analysés et utilisés pour apporter les changements nécessaires au programme? Dans quelle mesure le PAM fait-il part aux bénéficiaires de ce qu'il a entendu de leur part et leur fait-il savoir comment les choses peuvent changer en conséquence?).

37. Sur le terrain, l'équipe a cerné si les mécanismes de participation veillent à ce que tous les groupes d'intérêt puissent s'exprimer librement et si l'Équipe du PAM s'est assurée de la représentativité des communautés affectées dans les divers services délivrés. L'analyse des processus de ciblage et d'identification des bénéficiaires (notamment l'utilisation des données biométriques) a été réalisée de façon générale sur les bases du retour des entretiens et de la documentation disponible. Le principe consistant à "ne pas nuire" a été utilisé par l'Équipe d'évaluateurs afin de s'assurer que l'intervention du PAM n'alimente pas les conflits locaux et ne porte pas préjudice aux populations affectées.

38. **Triangulation et synthèse:** la triangulation a compris la consultation d'un large éventail de sources et la validation croisée, en utilisant comme cadre la Théorie du changement (annexe 6), la matrice d'évaluation (annexe 4), la logique d'intervention, et les entretiens réalisés avec le personnel clé du BP.

Tableau 8: Matrice de décision des sites pour les visites de terrain

Zone	Province	Nombre de Sous-bureaux	Critère A	Critère B	Critère C	Critère D
Est	Ouaddaï	1 Abéché	2;3;4;6;7	725 959 Réfugiés résidents	Acteurs humanitaires: FAO, PAM, CARE, FLM, Al-Takhadoum, ATURAD, APRODI Acteurs de développement: GIZ, CARE, FLM	Zone couverte par les vols UNHAS* et par les vols commerciaux, accessible par voiture depuis N'djamena (bien qu'à longue distance), niveau de sécurité 2, pas de problème majeur de sécurité.
		2 Farchana	Dépend de Abéché; 2;3;4;6;7	1 309 715 Réfugiés résidents		*, niveau de sécurité 3, braquage et vols de véhicules, déplacement par escorte militaire obligatoire.
	Guéra	3 Mongo	1;2;3;5;6;7	1 219 559 Résidents	Acteurs humanitaires: PAM, ADD, Moustagbal Acteurs de développement: OXFAM, APESA	*, accessible par voiture, niveau de sécurité 2, pas de problème de sécurité majeur.
	Sila	4 Goz Beïda	1;5;7	442 354 Refugiés, retournés	Acteurs humanitaires: PAM, FLM, AIRD Acteurs de développement: FLM, CWW	*, niveau de sécurité 3, braquage et vols de véhicules, déplacement par escorte militaire obligatoire.
	Wadi Fira	5 Guéréda	1;2;5;7;3	181 280 Refugiés	Acteurs humanitaires: FAO, PDR Acteurs de développement: GIZ, CARE;	*, niveau de sécurité 3, braquage et vols de véhicules, escorte militaire obligatoire.
		6 Iriba	1;2;3;5;7	1 126 367 Refugiés résidents		*, niveau de sécurité 3, braquage et vols de véhicules, escorte militaire obligatoire.
	Ennedi Est	7 Amdjarass (/Bahāi)	1;3	337 839 Réfugiés résidents	Acteurs humanitaires: PAM, ADES Acteurs de développement: GIZ	*, niveau de sécurité 3, braquage et vols de véhicules, escorte militaire obligatoire.
Ouest	Batha	8 Ati	1;2;3;4;5;6;7	903 516 Résidents	Acteurs humanitaires: PAM, Développement: PEDC, SI, ADEDD Acteurs de développement: GIZ	*, niveau de sécurité 2, pas d'incidents majeurs de sécurité.
	Lac	9 Bagasola	Sous l'autorité de Bol; 1;2;3;4;5;7		Acteurs humanitaires: FAO, PAM, CARE, OXFAM, ACF, Intersos, ACTED, HI, Chora,	*, niveau de sécurité 4 (lié à Boko Haram, enlèvement, vols de véhicules et braquages).

		10 Bol	1;2;3;4;5;7	2 963 523 Déplacés, réfugiés résidents	CRT, CWW, IRC, CICR, SOS Sahel France, CRS, WCDO, REFADD, BCI, ACHDR, ACHUDE, HI, Help-Tchad, Acteurs de développement: ACF, CRS, OXFAM, Chora CARE, WCDO Cluster sécurité alimentaire: PAM, BCI, OXFAM, ACTED, CRT, IHDL, Intersos, IRC	*, niveau de sécurité 4 (liée à Boko Haram, enlèvement, vols de véhicules et braquages).
	Kanem	11 Mao	1;2;3;4;5;7	595 407 Résidents	Acteurs humanitaires: FAO, PAM, ACTED, SOS Sahel, Secadev, ACORD-BADIA Développement: OXFAM, ACF, GIZ, AIDER, CARE Chora, ARDEK	*, niveau de sécurité vols de véhicules et braquages.
	Barh el Ghazal	12 Moussoro	1;2;3;4;5;7	748 813 Résidents	Acteurs humanitaires: FAO, PAM, OXFAM, AIDER AERCEF Développement: OXFAM, ACF	*, vols de véhicules et braquages.
Sud	Logone Oriental	13 Goré	1;3;5;6;7	1 828 118 Refugiés, retournés résidents	Acteurs humanitaires: FAO, PAM, CARE, ACF, WVI, FLM, IHDL, ATURAD, Caritas Suisse, Belacd Acteurs de développement: Caritas Suisse, GIZ, FLM, ACF, CARE, SI, IHDL	UNHAS* et vols commerciaux, certaines localités accessibles par voiture, niveau de sécurité 2 (conflits agriculteurs éleveurs, enlèvements contre rançons).

Tableau 9: Analyse des risques

Risque	Probabilité	Gravité	Mesure d'atténuation
Risques associés à la mission sur le terrain			
Dégradation de la situation sécuritaire dans la région du Lac	Élevée	Élevée	Landell Mills suivra les mesures sécuritaires du PAM au Tchad. La définition de l'accessibilité aux camps, sites et villages sera celle appliquée par le PAM. Landell Mills et l'Équipe d'évaluation suivront les mises à jour de sécurité de leur partenaire et prestataire spécialisé Drum Cussac (https://www.drum-cussac.info/), les conseils délivrés par les services de diplomatie des pays des consultants ainsi que les procédures de sécurité des Nations Unies, tel que requis par le PAM.
Braquage des véhicules transportant les consultants à l'est et à l'ouest du Tchad	Élevée	Élevée	La planification actuelle privilégie les vols humanitaires UNHAS. La circulation sur le terrain se fera en collaboration avec le PAM, avec un/une accompagnant(e) et une escorte sécuritaire selon les zones. Les détails des besoins de l'équipe pour l'appui du PAM en matière de sécurité et autres appuis pendant les visites de terrain figure dans la section 5 "Questions à résoudre".
Risques pour la santé, la sûreté et la sécurité	Moyenne	Élevée	Le scénario consistant à mener les missions en personne est le principal pour le moment. L'expérience de Landell Mills dans la région et l'accès à des services de sécurité dédiés permettront de fournir à tous les membres de l'équipe un dossier d'information détaillé ainsi qu'une Procédure opérationnelle de sécurité (POS) spécifique au Tchad.
Impacts de la COVID-19 dans le pays, et limitations des voyages vers le Tchad en raison de la COVID-19	Moyenne	Moyenne	<ul style="list-style-type: none"> Les experts effectueront des tests pour détecter la COVID-19 avant d'arriver au Tchad ou seront vaccinés. Tout signe suspect de symptômes devra être remonté à Landell Mills, chaque expert a rempli un questionnaire de santé sur sa vulnérabilité relativement à la COVID-19. Sur place, des masques de protection devront être portés en intérieur, et les protocoles sanitaires en vigueur dans le pays seront respectés. Les experts peuvent emporter des tests antigéniques, à effectuer sur place pour rassurer leurs interlocuteurs et pour effectuer une vérification régulière. Dans le cas où certains membres de l'équipe ne peuvent pas voyager à cause de la COVID-19 ou s'ils doivent passer une période de quarantaine importante, ces membres de l'équipe mèneront des entretiens à distance et ne se rendront pas au Tchad. Au lieu de cela, des enquêteurs supplémentaires seront embauchés et formés selon les scénarios 2 et 3 pour les missions de terrain (annexe 6, C), et seront soutenus par les experts nationaux présents sur place.
Changements par rapport au plan de la mission sur le terrain	Élevée	Faible	La situation politique au Tchad et la situation globale de la pandémie restent extrêmement volatiles, rendant la planification incertaine. Le calendrier actuel et le scénario final qui seront mis en œuvre sont très susceptibles de changer. Les différents scénarios envisagés permettent d'anticiper au mieux les possibles changements et difficultés qui en découlent.

			Le temps entre la remise de la première version du Rapport de démarrage et le début de la mission de terrain permettra à l'équipe de préparer dans le détail l'approche finalement retenue.
L'accès aux bénéficiaires, en particulier les plus vulnérables, peut être limité par des facteurs culturels, linguistiques, socioéconomiques, politiques, et de pouvoir.	Moyenne	Moyenne	Des traducteurs seront utilisés lorsque des barrières linguistiques ou culturelles peuvent limiter la capacité de l'Équipe d'évaluation à prendre en compte et à accéder à des personnes ou à des groupes ayant des caractéristiques culturelles, linguistiques, socioéconomiques ou politiques différentes. L'équipe comprendra des enquêteurs qui peuvent être compris et acceptés par différents groupes, ce qui permettra que la voix de chacun/chacune soit entendue. Les entretiens avec les personnes vulnérables (enfants, femmes et filles) seront effectués par des membres de l'équipe féminins.
Risques associés aux données			
La qualité des données est compromise par l'utilisation de méthodes à distance	Élevée	Moyenne	Les méthodes à distance ont leurs limites, et les observations sur le terrain sont impossibles à réaliser en travaillant à distance. Dans cette évaluation, nous atténuerons ces risques en utilisant une combinaison de méthodes à distance et de collecte de données en personne par l'intermédiaire d'experts basés au Tchad, ainsi qu'en réalisant les entretiens avec les intervenants clés à des distances plus courtes et plus ciblées (avec la possibilité de se reconnecter pour poser d'autres questions).
Autres risques identifiés			
Calendrier de l'évaluation	Moyenne	Moyenne	La phase de rédaction des rapports est serrée et comprend de nombreuses phases d'examen, d'approbation et de pistes d'audit, ainsi que diverses étapes pour l'approbation des différentes versions des rapports. La saison des vacances d'hiver peut en outre ralentir le processus. Bien que certains ajustements aient été apportés au calendrier indiqué à l'annexe 6, il convient de reconnaître la difficulté à tenir compte des défis en temps voulu pour être soumis à l'examen du Conseil. Landell Mills effectuera un suivi régulier des progrès de l'Équipe d'évaluation dans le processus de synthèse et de rédaction, et partagera le plus tôt possible avec le Bureau d'évaluation du PAM tout élément pouvant impacter le calendrier prévu.
Disponibilité des membres de l'équipe	Faible	Élevée	Dans le cas où un/une membre de l'équipe serait indisponible pour la suite de l'évaluation (problèmes de santé, démission, autres problèmes), Landell Mills proposera des experts de remplacement en ligne de manière à respecter ses obligations envers le PAM et à ne pas interrompre ou retarder les activités. Tout événement de ce type sera immédiatement communiqué au PAM.

Annexe 9: Outils de collecte de données

(Se référer à la page suivante)

Entretiens avec les parties prenantes du PAM	Question d'évaluation	Encadrement du BP	Opérations du BP	Sous-bureaux
<i>Nom, poste (longévité du BP du Tchad), genre</i>				
Conception du PSP				
Avez-vous participé à l'élaboration du PSP et de quelle manière?	QE1	X	X	X
Le processus d'élaboration a-t-il été suffisamment inclusif, notamment avec les partenaires nationaux et onusiens?	QE1	X	X	X
Quelle a été la qualité du dialogue avec le Gouvernement? Cette qualité a-t-elle évolué, et comment?	QE1	X	X	X
Le développement du PSP est-il basé sur des données probantes (analyse des besoins conjoncturels/structurels)? Si oui, lesquelles?	QE1	X	X	X
Ces données ont-elles permis d'identifier les besoins des plus vulnérables y compris dans le nexus HDP?	QE1	X	X	X
Mise en œuvre du PSP				
Comment le PAM effectue-t-il ses arbitrages en termes de ciblage des bénéficiaires les plus vulnérables dans un contexte volatile?	QE1	X	X	X
Quelle est la qualité de la collaboration avec le Gouvernement? A-t-elle évolué? Si oui, pourquoi?				
Le genre, la protection et l'équité ont-ils été intégrés de manière satisfaisante dans cette identification?	QE1		X	X
De quelle manière le PAM effectue-t-il la priorisation des opérations par rapport aux besoins identifiés? Notamment en cas de ressources insuffisantes?	QE1	X	X	X
Le PSP a-t-il contribué à modifier les avantages comparatifs du PAM au Tchad? Si oui, de quelle manière?	QE1	X	X	
Quels atouts et défis la mise en œuvre du PSP a-t-elle révélé? Des TdC ont-ils été développés et suivis par activité?	QE4	X	X	
La mise en œuvre a-t-elle permis une gestion plus flexible des ressources (financières, humaines et opérationnelles) par rapport aux opérations précédentes?	QE4	X	X	
Dans le contexte volatile du Tchad, a-t-elle permis une réponse plus rapide aux crises par rapport aux opérations précédentes?	QE4	X	X	
Cette mise en œuvre a-t-elle permis une réponse rapide à la pandémie de COVID-19? Si oui, comment?	QE4	X	X	
Le PSP a-t-il affecté le volume et la structure des financements reçus? Si oui, de quelle manière?	QE4	X	X	
Partenariats				
Les partenariats avec le Gouvernement ont-ils évolué? Si oui, comment?	QE1	X	X	X
De quelle manière incluent-ils le nexus HDP?	QE1	X	X	
Les mécanismes de coordination sectoriels et intersectoriels nationaux sont-ils effectifs? Pourquoi?	QE1	X	X	X
Le genre, la protection, l'AAP et les questions climatiques et environnementales sont-ils pris en compte de manière adéquate?	QE1		X	
Quelle est la qualité du dialogue et de la coordination avec le HCR, l'UNICEF, la FAO, le PNUD et la Banque mondiale?	QE1	X	X	X
Le PSP a-t-il contribué à développer ou à restreindre des partenariats stratégiques avec le SNU? Si oui, pourquoi?	QE4	X	X	
Les partenariats avec les agences du SNU tirent-ils profit des avantages comparatifs des différentes parties prenantes?	QE4	X	X	
De quelle manière incluent-ils le nexus HDP?	QE2	X	X	
Les approches conjointes de résilience ont-elles notamment contribué à de nouveaux financements?	QE1	X	X	
La sélection, la mise en œuvre et le rapportage des partenaires de mise en œuvre ont-ils évolué? Si oui, de quelle manière?	QE1		X	X
Les partenaires de mise en œuvre disposent-ils de personnel qualifié pour mettre en œuvre les activités du PSP?				
Quels sont les atouts et les défis de ces partenariats en termes de mise en œuvre et de coordination?	QE2		X	X
Les bonnes pratiques et leçons apprises sont-elles recensées, et leur application est-elle suivie?	QE1		X	X

Atteinte des résultats				
1-Quels ont été les défis/atouts (internes/externes) principaux permettant l'atteinte des résultats en matière de fourniture du paquet intégré, notamment: (i) la dégradation globale des résultats en termes de sécurité alimentaire pour les personnes déplacées, y compris les écoliers et les enfants âgés de moins de deux ans; (ii) les résultats mitigés pour les personnes réfugiées et les rapatriés, faibles en termes de SCA et de stratégies de survie, mais plus élevés en termes de diversité alimentaire (notamment des femmes) et d'assistance nutritionnelle, (iv) les données/résultats très parcellaires relatifs au SCA-Nutrition pour les personnes déplacées et les réfugiées? 2-Considérant l'articulation de l'assistance saisonnière à la prévention de la MAM et à la production locale d'aliments fortifiés dans les zones ciblées par le Cadre harmonisé: quels ont été les défis/atouts (internes/externes) principaux permettant l'atteinte des résultats – notamment les faibles résultats en termes de couverture des bénéficiaires et d'assistance fournie (volume des distributions générales de denrées alimentaires (<i>General Food Distributions – GFD</i> en anglais), rations réduites, volume des CBT)? 3-Considérant également l'articulation de la fourniture du paquet résilience avec le traitement de la MAM dans les zones de convergence: quels ont été les défis/atouts (internes/externes) principaux à l'atteinte des résultats – notamment les faibles résultats en termes de couverture des femmes enceintes et allaitantes, et en termes d'assistance fournie en 2019 (volume des GFD, rations réduites)? 4-En matière d'alimentation scolaire, quels ont été les défis/atouts principaux à l'atteinte de bons résultats en termes de couverture des bénéficiaires – notamment des écolières – malgré des réalisations moyennes pour les transferts de GFD et passables pour les transferts CBT, notamment en 2019. 5-En matière de FFA, quels ont été les défis/atouts principaux permettant l'atteinte de bons résultats en termes d'indicateurs d'effets, à l'exception notable de la dégradation importante du niveau de SCA-Nutrition. Les rapports annuels ne renseignant pas cette information, quel type de bénéficiaires (en termes de statut) a le plus bénéficié des activités FFA, et dans quelles zones?	QE2			
Le choix des CBT a-t-il été adéquat (dans le cadre du paquet intégré/paquet résilience/appui nutritionnel, FFA) Si cela n'a pas été le cas, les leçons apprises ont-elles été rapidement mises en œuvre? Pourquoi?	QE2		X	X
Les mécanismes de ciblage ont-ils été adéquats pour permettre l'atteinte des résultats planifiés par votre activité?	QE3	X	X	X
Ont-ils été inclusifs (services gouvernementaux, agences onusiennes, et bénéficiaires)?	QE3		X	X
De quelle manière les bénéficiaires ont-ils été impliqués, informés, et ont-ils pu réagir par rapport aux résultats du ciblage?	QE3		X	X
De quelle manière les mécanismes de ciblage peuvent-ils être améliorés?	QE2		X	x
Comment les questions transversales ⁴ contribuent-elles aux résultats pour les questions (1, 2, 3 et 4) en termes d'expertise/outils/processus?	QE2		X	X
De quelle manière la capitalisation des bonnes pratiques et les leçons apprises est-elle structurée?	QE2		X	X
Quelles seraient vos recommandations pour améliorer cette capitalisation?	QE2		X	X
Dans quelle mesure les résultats obtenus contribuent-ils au nexus HDP?	QE2	X	X	X
Le PAM dispose-t-il des compétences, ressources, et outils adéquats vis-à-vis de la dimension "consolidation de la paix"?	QE2	X	X	
Comment le PAM contribue-t-il à la soutenabilité de ses activités?	QE2		X	X
Existe-t-il une capitalisation ou une mise à échelle des bonnes pratiques/leçons apprises en la matière?	QE2		X	X

⁴ Genre, redevabilité, protection, changement climatique.

Avez-vous des recommandations pour améliorer cette soutenabilité?	QE2		X	X
Ressources et efficience	QE3		X	X
De quelle manière le nombre de bénéficiaires assistés vs planifiés a-t-il évolué pour chaque activité, et pourquoi?	QE3		X	X
De même, de quelle manière le niveau d'assistance fournie vs planifiée a-t-il évolué pour chaque activité, et pourquoi?	QE3		X	X
Vis-à-vis des deux questions précédentes, dans quelle mesure le PAM a-t-il pu adopter une gestion efficiente des activités par rapport à leurs coûts? Quels ajustements ont-ils été opérés?	QE3		X	X
Dans quelle mesure les moyens opérationnels ont-ils été utilisé de façon efficiente, et leur utilisation appropriée (coûts réels vs coûts prévus)?	QE2		X	
Des meilleures pratiques ont-elles permis d'obtenir plus d'efficacité à moindre coût (par rapport aux pratiques passées)? Ont-elles permis d'obtenir un bon coût-efficience vis-à-vis des activités et des résultats?	QE3		X	X
Dans quelle mesure existe-t-il une adéquation entre les besoins en ressources identifiés et les ressources mobilisées tout au long de la mise en œuvre du PSP?	QE3	X	X	
Quel a été l'impact du niveau de mobilisation des ressources (ventilation par donateur/période de l'année) sur l'exécution budgétaire/activité?	QE3		X	X
Dans quelle mesure les ressources humaines ont-elles été bien réparties, et utilisées d'une façon appropriée vis-à-vis des besoins et des activités?	QE3			
Pour les services RH en particulier: Pouvez-vous donner un aperçu des postes ouverts par rapport aux postes pourvus et du délai moyen pour pourvoir un poste, tant pour le personnel international que pour le personnel recruté au niveau national?	EQ3	X	X	X
Quels facteurs principaux (internes et externes) ont-ils affecté la planification des activités?	EQ3	X	X	X
Quelles mesures correctives rapides ont-elles pu être prises pour soutenir la mise en œuvre des activités en temps voulu?	EQ3	X	X	X
Quelles contraintes (HR, sécurité logistique, financement, etc.) ont-elles affecté la rapidité de l'assistance dans votre zone géographique?	EQ3			X
De quelle manière les meilleures pratiques sont-elles capitalisées pour accroître l'efficience? Ont-elles amélioré les résultats obtenus?	EQ3		X	X
Quelles seraient les recommandations pour le prochain PSP?	EQ3	X	X	X

Entretiens avec les bénéficiaires	Questions d'évaluation
Recevez-vous une aide du PAM? D'autres personnes de votre ménage reçoivent-ils/elles une aide?	QE1
De quel type d'aide s'agit-il? À quelle fréquence recevez-vous cette aide?	QE2
Avez-vous été consulté(e) au sujet de l'aide du PAM avant de recevoir de l'assistance?	QE2
Savez-vous pourquoi vous êtes bénéficiaire?	QE2
Savez-vous pendant combien de temps et à quel intervalle vous recevrez cette aide?	QE1
L'assistance du PAM (ou des partenaires d'exécution) a-t-elle répondu à vos besoins les plus importants? Si non, pourquoi?	QE1
L'assistance dont vous avez bénéficié est-elle arrivée à temps?	QE3
Dans quelle mesure le PAM répond-il aux besoins spécifiques des enfants ainsi que des femmes enceintes et allaitantes?	QE3
Pensez-vous que tous ceux qui ont besoin d'aide dans votre localité l'ont reçue?	QE2
Pensez-vous que certains l'ont reçue alors qu'ils n'en avaient pas besoin? Ou bien y a-t-il d'autres personnes qui ont besoin d'aide et qui ne sont pas aidées? Existe-t-il des problèmes d'accès?	QE2
Vous sentez-vous en sécurité lorsque vous recevez de l'aide du PAM et de ses partenaires? Y a-t-il eu des problèmes de sécurité?	QE3
Les activités du PAM ont-elles eu un impact positif ou négatif au sein de votre ménage/de votre communauté?	QE2
Les activités du PAM ont-elles créé des tensions au sein de la communauté ou avec les communautés environnantes?	QE2
Pensez-vous avoir reçu une assistance de la bonne manière? Si non, existe-t-il une meilleure manière de la recevoir?	QE2
Pensez-vous que l'aide que vous avez reçue vous a rendu(e), vous et votre famille, plus résilients? Si oui, de quelle manière? Si non, pourquoi?	QE1
Avez-vous déjà utilisé les mécanismes de réclamation/suggestions du PAM? Comment en avez-vous eu connaissance? Et quels commentaires avez-vous reçus?	QE2
Si le PAM devait fournir cette assistance à d'autres bénéficiaires de nouveau à l'avenir, quels conseils pourriez-vous donner pour l'améliorer?	QE2
Le PAM a-t-il renforcé vos capacités (accent sur la FFA)? Si oui, lesquelles et de quelle manière?	QE2
Avez-vous bénéficié d'activités de sensibilisation à la nutrition? Si oui, étaient-elles appropriées et les avez-vous mises en pratique?	QE2
Y-a-t-il d'autres points qui vous semblent importants et que vous souhaitez mentionner?	Transversale

Entretiens avec les principaux donateurs	Questions d'évaluation
<i>Nom, poste (depuis combien de temps), genre</i>	
Quelles sont les activités du PAM que vous financez? Depuis quand les financez-vous, et à quelle hauteur (volume annuel et ventilation annuelle des financements)?	Générale
Comment avez-vous été impliqué(e) dans le développement du PSP, et de quelle manière le PSP est-il aligné avec les priorités poursuivies par votre Gouvernement?	QE1
Comment avez-vous été ou êtes-vous impliqué(e) dans le suivi du PSP, et quelle est la qualité du rapportage des services du PAM?	QE1
L'approche stratégique et opérationnelle du PSP vous paraît-elle pertinente au Tchad?	QE1
Correspond-elle aux besoins des plus vulnérables, au contexte actuel du pays (notamment vis-à-vis des défis régionaux) et aux priorités du Gouvernement?	QE1
La réponse du PAM a-t-elle été pertinente et opportune face à la pandémie de COVID-19? A-t-elle répondu aux besoins des populations les plus vulnérables?	QE1
Comment décririez-vous la qualité de votre collaboration avec le PAM? De quelle manière celle-ci pourrait-elle être améliorée?	QE1
Quels sont les avantages comparatifs du PAM et ses complémentarités avec d'autres agences, fonds et programmes onusiens?	QE1
Dans le cadre de son mandat, dans quelle mesure le PAM contribue-t-il au nexus humanitaire-développement-consolidation de la paix au Tchad?	QE2
Depuis la mise en œuvre du PSP, avez-vous collaboré différemment avec le PAM pour la mise en œuvre du nexus HDP? Si oui, de quelle manière?	QE2
Selon vous, quelle est la qualité de la collaboration du PAM avec les agences onusiennes (notamment le HCR, la FAO, le FIDA, l'UNICEF, le PNUD et la Banque mondiale)?	QE1
De quelle manière votre collaboration intègre-t-elle les questions relatives au genre, à la protection, au changement climatique et à l'environnement?	QE2
La prise en compte de ces thèmes transversaux est-elle appropriée? Si non, de quelle manière peut-elle être améliorée?	QE2
Selon vous, quelle est la qualité des mécanismes de ciblage des populations les plus vulnérables?	QE3
Y-a-t-il d'autres points que vous souhaitez mentionner?	Générale
Quelle seraient vos recommandations en termes de développement et de mise en œuvre vis-à-vis du prochain PSP?	Générale

Entretiens avec les services gouvernementaux centralisés	Questions d'évaluation
<i>Nom, poste, genre</i>	
Comment décririez-vous la situation en matière de sécurité alimentaire et nutritionnelle au Tchad, et dans son contexte régional?	Générale
Dans quels domaines collaborez-vous avec le PAM? Depuis quand? Et quels accord(s) de partenariat avez-vous conclu avant et durant la période du PSP?	QE1/QE4
Quelle a été la qualité du dialogue avec le PAM lors de l'élaboration du PSP, et quel a été le niveau d'implication de vos services?	QE1/QE4
Avez-vous été impliqué(e) dans le processus de consultation de la revue Faim Zéro? Celui-ci a-t-il été inclusif et satisfaisant?	QE1
Selon vous, le PSP contribue-t-il aux politiques et plans sectoriels du Tchad en matière de sécurité alimentaire et nutritionnelle? Ou dans d'autres domaines? Si oui, lesquels?	QE1
Votre partenariat avec le PAM a-t-il évolué ces dernières années? Si oui, de quelle manière?	QE4
Dans le cadre de votre collaboration avec le PAM, quels mécanismes de coordination sont-ils en place? Ces mécanismes peuvent-ils être améliorés? Si oui, de quelle manière?	QE1
Quels mécanismes de coordination intersectorielle sont-ils en place? Ces mécanismes peuvent-ils être améliorés? Si oui, de quelle manière?	QE1
Selon vous, le PAM répond-il de manière effective et rapide aux besoins prioritaires en matière de sécurité alimentaire et nutritionnelle? Si oui, comment? Si non, pourquoi?	QE1
Quelle est votre appréciation des mécanismes de ciblage des bénéficiaires visés dans le cadre de votre collaboration avec le PAM?	QE3
Selon vous, le PAM contribue-t-il efficacement à la résilience des groupes vulnérables (réfugiés, déplacés, retournées, populations hôtes, autres)? Comment, et pourquoi?	QE2
Selon votre perception, la distribution du paquet intégré a-t-elle été mise en œuvre de manière adéquate et en temps opportun?	QE2
Selon vous, dans quelle mesure le PAM contribue-t-il au nexus humanitaire-développement-consolidation de la paix au Tchad?	QE2
Depuis la mise en œuvre du PSP, avez-vous collaboré différemment avec le PAM pour la mise en œuvre du nexus HDP? Si oui, de quelle manière?	QE1
Pourriez-vous me citer des exemples de synergies et de complémentarités effectives dans les sphères humanitaires/développement/consolidation de la paix?	QE2
Face à la pandémie de COVID-19, le PAM a-t-il apporté une réponse pertinente et rapide aux besoins des populations les plus vulnérables?	QE2
Le genre, la protection et la redevabilité sont-ils pris en compte de manière adéquate dans vos projets? Avez-vous des exemples de bonnes pratiques ou de leçons apprises?	QE2
Le changement climatique et l'environnement sont-ils intégrés de manière adéquate dans vos projets? Avez-vous des exemples de bonnes pratiques/des leçons apprises?	QE2
De quelle manière les bénéficiaires participent-ils à la mise en œuvre des activités? Est-ce fait de manière satisfaisante? Si non, pourquoi? Et comment y remédier?	QE2
Dans le cadre de vos projets communs, quelle est la qualité de l'assistance du PAM en matière de renforcement des capacités nationales?	QE2
Pouvez-vous partager des exemples des meilleures pratiques et des leçons apprises en la matière?	QE2
Comment jugez-vous la collaboration du PAM avec d'autres agences onusiennes (notamment le HCR, l'UNICEF, la FAO, le FIDA, le PNUD et la Banque mondiale)?	QE4
Dans le cadre de vos projets/programmes, quelle est la qualité de l'assistance du PAM en matière de renforcement des capacités des bénéficiaires?	QE2
Pouvez-vous partager des exemples des meilleures pratiques et des leçons apprises en la matière?	QE2
Dans le cadre de vos projets, de quelle manière la durabilité des activités entreprises est-elle assurée?	QE2
Y-a-t-il d'autres points que vous souhaitez mentionner?	Générale
Quelle seraient vos recommandations en termes de développement et de mise en œuvre vis-à-vis du prochain PSP?	Générale

Entretiens avec les ONG partenaires de mise en œuvre	Questions d'évaluation
<i>Nom, poste, genre</i>	
Quels sont les projets que vous mettez en œuvre avec le PAM, et depuis combien de temps?	QE1
Avez-vous été impliqué(e) dans la conception du PSP, et de quelle manière?	QE1
Le PSP a-t-il changé la façon dont le PAM travaille avec vous en termes de sélection, de mise en œuvre, et de rapportage? De quelle manière?	QE4
Quels sont les principaux défis que vous rencontrez dans les zones d'intervention? De quelle manière le PAM contribue-t-il à les relever?	QE3
Quels sont les principaux défis rencontrés en termes de mise en œuvre, de coordination et de communication avec le PAM? De quelle manière sont-ils résolus?	QE2
Au-delà de la revue menée en termes de renforcement des capacités, avez-vous des suggestions pour l'amélioration de votre partenariat avec le PAM?	QE2
De quelle manière travaillez-vous en synergie et en complémentarité avec les autres acteurs humanitaires (ONG, ONU, services gouvernementaux)?	QE1
Avez-vous des exemples de bonnes pratiques et de leçons apprises à ce sujet?	QE1
Avez-vous des recommandations à ce sujet?	QE1
Quelle est votre appréciation concernant les mécanismes de ciblage des bénéficiaires les plus vulnérables? Le PSP a-t-il induit des changements dans le ciblage?	QE1
Ces mécanismes ont-ils été pertinents? Et ont-ils suffisamment pris en compte les questions de genre, de protection et d'équité?	QE3
De quelle manière les bénéficiaires sont-ils impliqués dans le développement et la mise en œuvre des activités? Est-ce satisfaisant? Si non, comment l'améliorer?	QE2
Selon votre expérience, la distribution du paquet intégré a-t-elle été mise en œuvre de manière adéquate et en temps opportun?	QE2
Dans quelle mesure le PAM contribue-t-il au nexus humanitaire-développement-consolidation de la paix dans votre zone d'intervention? Avez-vous des exemples?	QE2
Face à la pandémie de COVID-19, le PAM a-t-il apporté une réponse pertinente et rapide aux besoins des populations les plus vulnérables?	QE2
Dans le cadre de vos projets/programmes, quelle est la qualité de l'assistance du PAM en matière de renforcement des capacités des bénéficiaires?	QE2
Pouvez-vous partager des exemples des meilleures pratiques et des leçons apprises en la matière?	QE2
Le genre, la protection et la redevabilité sont-ils pris en compte de manière adéquate dans votre collaboration?	QE2
Les bonnes pratiques ou leçons apprises sont-elles capitalisées? Si oui, de quelle manière?	QE2
Le changement climatique et l'environnement sont-ils intégrés de manière adéquate dans vos projets?	QE2
Les bonnes pratiques/leçons apprises sont-elles capitalisées? Si oui, de quelle manière?	QE2
Dans le cadre de vos projets, de quelle manière la durabilité des activités entreprises est-elle assurée?	QE2
Pouvez-vous partager des exemples des meilleures pratiques et des leçons apprises en la matière?	QE2
Y-a-t-il d'autres points que vous souhaitez mentionner?	QE2
Selon vous, le BP a-t-il disposé et dispose-t-il des ressources humaines adéquates? Si non, pourquoi?	QE2
Votre organisation dispose-t-elle des ressources humaines adéquates pour mettre en œuvre les activités du PAM? Si non, pourquoi?	QE2
Quelles recommandations opérationnelles pourriez-vous faire pour la mise en place du prochain PSP?	Transversale

Entretiens avec les partenaires ONU	Questions d'évaluation
<i>Nom, poste, genre</i>	
Dans quels domaines, zones géographiques, et pour quels types de bénéficiaires collaborez-vous avec le PAM?	QE1
Depuis quand cette collaboration a lieu, a-t-elle démarré avant la mise en œuvre du PSP? A-t-elle évolué depuis sa mise en œuvre?	QE1
Avez-vous participé à l'élaboration du PSP, et quelle a été la qualité de cette collaboration?	QE1
Le cadre du PSP a-t-il exercé une influence sur la façon dont vous collaborez avec le PAM? Si oui, comment?	QE1
Selon vous, le PAM a-t-il assisté les groupes les plus vulnérables en dehors et durant la pandémie COVID-19?	QE1
L'assistance du PAM répond-elle (par exemple, de manière opportune) aux besoins des plus vulnérables?	QE1
De quelle manière le cadre du SNU a-t-il évolué depuis la mise en œuvre du PSP?	QE1
Quelle est la qualité de la collaboration du PAM avec votre organisation et d'autres agences? Des partenariats stratégiques ont-ils pu être noués ou développés?	QE4
Quels sont les avantages comparatifs du PAM au Tchad, et les défis rencontrés dans votre collaboration?	QE1
De quelle manière ces avantages peuvent-ils être mieux exploités et les défis surmontés?	QE2
Dans le cadre de son mandat, dans quelle mesure le PAM contribue-t-il au nexus humanitaire-développement-consolidation de la paix au Tchad?	QE2
Depuis la mise en œuvre du PSP, avez-vous collaboré différemment avec le PAM pour la mise en œuvre du nexus HDP? Si oui, de quelle manière?	QE2
Pourriez-vous me citer des exemples de synergies et de complémentarités effectives dans les sphères humanitaires et de développement?	QE2
Comment le PAM et votre institution ont-ils relevé les défis rencontrés dans la mise en œuvre du nexus HDP?	QE2
Quelle a été la qualité de votre collaboration en termes de ciblage? Les mécanismes ont-ils visé les populations les plus vulnérables? Comment?	QE2
De quelle manière votre collaboration intègre-t-elle les questions relatives au genre, à la protection, au changement climatique et à l'environnement?	QE2
La prise en compte de ces thèmes transversaux est-elle prise en compte de manière appropriée? Si non, de quelle manière peut-elle être améliorée?	QE2
Dans le cadre de vos projets communs, quelle est la qualité de l'assistance du PAM en matière de renforcement des capacités nationales?	QE3
Pouvez-vous partager des exemples de meilleures pratiques et des leçons apprises en la matière?	QE3
Dans le cadre de vos projets communs, quelle est la qualité de l'assistance du PAM en matière de renforcement des capacités des bénéficiaires?	QE3
Pouvez-vous partager des exemples des meilleures pratiques et des leçons apprises en la matière?	QE3
Quels facteurs ont-ils contribué ou inhibé la durabilité des interventions du PAM (notamment les synergies dans les zones de convergence, le renforcement des capacités nationales, le volume et l'affectation des financements, les chocs climatiques récurrents, la dégradation environnementale)?	QE2
Pouvez-vous partager des exemples de meilleures pratiques et des leçons apprises en la matière?	QE2
Y-a-t-il d'autres points que vous souhaitez mentionner?	Générale
Quelle seraient vos recommandations en termes de développement et de mise en œuvre vis-à-vis du prochain PSP?	Générale
Pensez-vous que le BP dispose des bonnes ressources humaines en ce qui concerne la mise en œuvre du PSP? Si non, dans quels domaines ne sont-elles pas adéquates, et pourquoi?	
Selon vous, le BP a-t-il disposé et dispose-t-il des ressources humaines adéquates? Si non, pourquoi?	

Services aériens UNHAS PAM, Ministères, agences et sociétés concernées par le transport aérien au Tchad, Agences du SNU	Questions d'évaluation
Selon vous, les services aériens d'aide humanitaire UNHAS du PAM sont-ils pertinents? Dans quel mesure ont-ils contribué à répondre aux besoins essentiels des intervenants humanitaires et de développement? (En termes de service/destination/organisation, et en termes de partenariat efficaces et d'actions coordonnées)	QE1 (Pertinence)
Dans quelle mesure l'accès aux services communs du PAM par les partenaires a-t-il contribué à déployer des opérations dans les régions ciblées tout au long de l'année?	QE1/2 (Ciblage, couverture)
Dans quelle mesure les services UNHAS ont-ils permis de cibler et de transporter les personnes les mieux indiquées dans le cadre de l'aide d'urgence et du développement dans les zones difficiles d'accès et en situation d'urgence?	QE1/2 (Ciblage, couverture)
Dans quelle mesure les activités du service aérien d'aide humanitaire UNHAS sont-elles cohérentes avec l'ensemble des activités du système des Nations Unies, dans le pays et dans la région?	QE1 (Cohérence, Efficacité, Coordination)
Comment le travail logistique a-t-il favorisé des partenariats significatifs pour fournir des interventions cohérentes et efficaces pour répondre aux besoins?	QE1 (Cohérence, Efficacité, Coordination)
Dans quelle mesure le BRD/BP coordonnent-ils la logistique et la chaîne d'approvisionnement à l'échelle régionale?	QE1 (Cohérence, Efficacité, Coordination)
De quelle manière les aspects de genre/protection/environnement sont-ils pris en compte dans le cadre du service UNHAS?	QE1 (Transversale)
Quelles ont été les contributions/actions spécifiques du service UNHAS dans la gestion de la crise liée à la pandémie?	QE2/4 ("Flexibilité")
Quelles sont les résultats majeurs tirés de l'enquête de satisfaction réalisée auprès des utilisateurs UNHAS? (Aussi: Dans quelle mesure les actions convenues lors de l'audit interne de 2019 ont-elles été mises en œuvre?)	QE2 (Efficacité)
Quels sont les enseignements majeurs à tirer de la mise en œuvre du service UNHAS?	QE2 (Efficacité)
Dans quelle mesure les activités sont-elles efficaces par rapport à leur coût? (Adéquation des moyens et activités aux résultats à atteindre, usage des ressources, capacités d'exécution, etc.)	QE3 (Efficacité)
Dans quelle mesure les produits ont-ils été fournis conformément au calendrier de planification visé? (Sonder les réponses par domaine d'intervention et par programme d'assistance aux bénéficiaires)	QE3 (Efficacité)
Dans quelle mesure les services UNHAS ont-ils contribué à une réponse rapide, sûre et fiable toute l'année aux besoins des partenaires humanitaires? Comment peuvent-ils être améliorés? (Discuter au-delà de l'utilisation de l'UNHAS, et inclure la livraison et la chaîne d'approvisionnement [voir QE 4.5.4].)	QE4 (Performance) (QE 4.5.4)

Annexe 10: Présentation du PSP

PRESENTATION QUANTITATIVE DES EFFETS DIRECTS ET DES PRODUITS

(Se référer à la page suivante)

1. EFFETS DIRECTS STRATÉGIQUES

Tableau 10: Indicateurs d'effets directs et de produits - Effet direct 1, 2019-2020

Effet direct, activité et indicateur	Rapport annuel de pays (ACR) 2019												Rapport annuel de pays (ACR) 2020												Résultats planifiés (PSP)					
	Référentiel			Résultats atteints			Résultats planifiés			Taux de réalisation 2019			Référentiel			Résultats atteints			Résultats planifiés			Taux de réalisation 2020			Résultats planifiés (PSP)					
	F	H	Total	F	H	Total	F	H	Total	F	H	Total	F	H	Total	F	H	Total	F	H	Total	F	H	Total	F	H	Total	F	H	Total
EFFET 1: Les personnes touchées par la crise dans les zones ciblées sont en mesure de répondre à leurs besoins alimentaires et nutritionnels de base pendant et après les crises																														
01 : Fournir un programme d'assistance intégré de personnes touchées par la crise, y compris une assistance alimentaire (conditionnelle ou inconditionnelle), des repas scolaires et des aliments nutritifs spécialisés aux enfants, aux filles et FEFA et aux personnes vivant avec le VIH ou la tuberculose pour la prévention et le traitement de la malnutrition (catégorie d'activité 1, modalités: vivres, espèces, renforcement des capacités)																														
Personnes déplacées																														
Indice de consommation alimentaire - % niveau acceptable	36,3	78,2	68,4	89,8	92,2	90,4	>	36,3	78,2	68,4	247%	118%	132%	63,2	78,2	68,4	94,4	73,6	76,5	>	89,8	92,2	90,4	105%	80%	85%	>	75	75	75
Indice de consommation alimentaire - % cas limites	28,7	17,2	24,8	10,2	7,9	9,59	<	28,7	17,2	24,8	281%	221%	259%	28,7	17,2	24,8	0	20,9	18	<	10,2	7,9	9,59	-	37%	53%	<	25	25	25
Indice de consommation alimentaire - % scores faibles	8,1	4,6	6,9	0	1,01	0,01	<	8,1	4,6	6,9	-	455%	69000%	8,1	4,6	6,9	5,6	5,5	5,5	<	0	1,01	0,01	0%	18%	0%	<	5	5	5
Indice de stratégie de survie - Niveaux de consommation alimentaire	5,5	5	5,3	1,6	1,5	1,6	<	5,5	5	5,3	344%	333%	331%	5,5	5	5,3	14	12,6	12,8	<	5,5	5	5,3	39%	40%	41%	<	5	5	5
Indice de stratégie de survie - Niveaux de subsistance	3,64	2,52	3,26	10,38	10	10,38	<	3,64	2,52	3,26	35%	25%	32%	3,64	2,52	3,26	27,8	29,1	28,9	<	10,38	10	10,38	37%	34%	36%	<	3	3	3
Capacité économique																														
Indice de diversité alimentaire	5	5,3	5,1	6	5,9	5,9	>	5	5,3	5,1	120%	111%	116%	5	5,3	5,1	5	4,8	4,9	>	6	5,9	5,9	83%	81%	83%	>	5	5	5
Diversité alimentaire minimum - Femmes				6,7	6,7	6,7	>				20	34%	34%							>				-	-	-	>	20	20	20
Proportion de la population admissible qui participe au programme (couverture)	99,59	99,59	99,59	88	84	96	>	99,59	99,59	99,56	88%	84%	96%	99,59	99,59	99,59	78,57	78,57	78,57	>	88	84	96	89%	94%	82%	>	100	100	100
Proportion de la population cible qui participe à un nombre adéquat de distributions (adhésion)	90	90	90	92	96	94	>	90	90	90	102%	107%	104%	90	90	90	90,9	90,9	90,9	>	70	70	70	130%	130%	130%	>	70	70	70
Proportion de communautés ciblées rapportant des bénéfices tirés d'une base de moyens de subsistance améliorée				5	5	5	>				100%	100%	100%							>				-	-	-	>	5	5	5
Proportion de communautés ciblées rapportant des avantages environnementaux				39	39	39	>				40	98%	98%							>				-	-	-	>	40	40	40
Proportion d'enfants âgés de 6 à 23 mois qui reçoivent un régime alimentaire minimum acceptable				0	0	0	>	16,6	16,6	16,6	0%	0%	0%	16,6	16,6	16,6	3	5	4	>	18,3	18,3	18,3	16%	27%	22%	>	20	20	20
Taux de présence																														
Taux d'inscription				84	91	87	>	80	80	80	105%	114%	109%	80	80	80	39,6	28	32,8	>	84	91	87	47%	31%	38%	>	90	90	90
Taux d'abandon				16	12	14	<	20	20	20	125%	167%	143%	20	20	20	21,39	22,09	21,74	<	20	20	20	107%	110%	109%	<	50	50	50
Taux de rétention				81	90	86	>	80	80	80	101%	113%	108%	80	80	80	97,2	97,2	97,2	>	96	96	96	101%	101%	101%	>	80	80	80
Indice de consommation alimentaire (nutrition) [*dans les 7 derniers jours]																														
Pourcentage de ménages qui ont consommé* des aliments riches en fer				0	0	0	>	30	0	30	0%	-	0%							>				-	-	-	>	50	0	50
Pourcentage de ménages qui ont consommé* des aliments riches en protéine				0	0	0	>	30	0	30	0%	-	0%							>				-	-	-	>	30	0	30
Pourcentage de ménages qui ont consommé* des aliments riches en vitamine A				1,4	0	1,4	>	30	0	30	5%	-	5%							>				-	-	-	>	50	0	50
Pourcentage de ménages qui ont parfois consommé* des aliments riches en fer				33,1	0	33,1	>	20	0	20	166%	-	166%							>				-	-	-	>	50	0	50
Pourcentage de ménages qui ont parfois consommé* des aliments riches en protéine				66,2	0	66,2	>	20	0	20	331%	-	331%							>				-	-	-	>	50	0	50
Pourcentage de ménages qui ont parfois consommé* des aliments riches en vitamine A				64,2	0	64,2	>	20	0	20	321%	-	321%							>				-	-	-	>	50	0	50
Pourcentage de ménages qui n'ont jamais consommé* d'aliments riches en fer				66,9	0	66,9	<	20	0	20	30%	-	30%							<				-	-	-	<	30	0	30
Pourcentage de ménages qui n'ont jamais consommé* d'aliments riches en protéine				33,8	0	33,8	<	20	0	20	59%	-	59%							<				-	-	-	<	30	0	30
Pourcentage de ménages qui n'ont jamais consommé* d'aliments riches en vitamine A				34,5	0	34,5	<	20	0	20	58%	-	58%							<				-	-	-	<	30	0	30
Réfugiés																														
Indice de consommation alimentaire - % niveau acceptable	62,5	70	65	37,5	47,5	40,8	>	62,5	70	65	60%	68%	63%	62,5	70	65	36,5	40,3	37,5	>	62,5	70	65	58%	58%	58%	>	65	65	65
Indice de consommation alimentaire - % cas limites	15,6	11,3	14,2	31,9	28,6	30,8	<	15,6	11,3	14,2	49%	40%	46%	15,6	11,3	14,2	36,1	33,7	35,6	<	15,6	11,3	14,2	43%	34%	40%	<	15	15	15
Indice de consommation alimentaire - % scores faibles	21,9	18,7	20,8	30,6	23,9	28,4	<	21,9	18,7	20,8	72%	78%	73%	21,9	18,7	20,8	27,4	26	26,9	<	21,9	18,7	20,8	80%	72%	77%	<	5	5	5
Indice de stratégie de survie - Niveaux de consommation alimentaire	9,1	7,5	8,5	5,32	6,48	5,7	<	9,1	7,5	8,5	171%	116%	149%	9,1	7,5	8,5	8,3	8,3	8,3	<	9,1	7,5	8,5	110%	90%	102%	<	5	5	5
Indice de stratégie de survie - Niveaux de subsistance	0,58	0,52	0,54	5,32	6,48	5,7	<	0,58	0,52	0,54	11%	8%	9%	0,58	0,52	0,54	5,6	6,1	5,7	<	5,32	6,48	5,7	95%	106%	100%	<	7	8	7
Capacité économique																														
Indice de diversité alimentaire	5,67	5,54	5,63	4,1	4	4	>	5,67	5,54	5,63	72%	72%	71%	5,67	5,54	5,63	4,3	4,3	4,3	>	4,1	4	4	105%	108%	108%	>	5	5	5
Diversité alimentaire minimum - Femmes				28,9	28,9	28,9	>	20	20	20	145%	-	145%	20	20	20	77,8	77,8	77,8	>	28,9	28,9	28,9	269%	-	269%	>	20	20	20
Proportion de la population admissible qui participe au programme (couverture)	79	79	79	97	95	96	>	70	70	70	139%	136%	137%	79	79	79	98	98	98	>	97	95	96	101%	103%	102%	>	70	70	70
Proportion de la population cible qui participe à un nombre adéquat de distributions (adhésion)	85	85	85	90	90	90	>	85	85	85	106%	106%	106%	85	85	85	78,01	78,01	78,01	>	70	70	70	111%	111%	111%	>	70	70	70
Proportion de communautés ciblées rapportant des bénéfices tirés d'une base de moyens de subsistance améliorée				5	5	5	>				5	5	5							>	5	5	5	-	-	-	>	1400%	1400%	1400%
Proportion de communautés ciblées rapportant des avantages environnementaux				39	39	39	>				39	39	39							>	39	39	39	-	-	-	>	179%	179%	179%
Proportion d'enfants âgés de 6 à 23 mois qui reçoivent un régime alimentaire minimum acceptable				6,5	5,6	6	>	5	5	5	130%	112%	120%	5	5	5	11,8	11,8	11,8	>	6,2	6,2	6,2	190%	190%	190%	>	5	5	5
Proportion de bénéficiaires qui mettent en pratique le message principal sur la nutrition				82	82	82	>	80	80	80	103%	103%	103%	80	80	80	82,4	82,4	82,4	>	82	82	82	100%	100%	100%	>	80	80	80
Taux de présence - Taux d'adhésion																														
Taux d'abandon							<				-	-	-							<				-	-	-	<			
Taux de rétention							>				-	-	-							>				-	-	-	>			
Traitement de la malnutrition aiguë modérée (MAM)																														
Taux de guérison	92,8	92,8	92,8	91,9	91,9	91,9	>	75	75	75	123%	123%	123%	75	75	75	97,55	97,55	97,55	>	75	75	75	130%	130%	130%	>	75	75	75
Taux de mortalité	0,05	0,05	0,05	1,07	1,07	1,07	<	3	3	3	2800%	2800%	2800%	3	3	3	0,01	0,01	0,01	<	3	3	3	30000%	30000%	30000%	<	3	3	3
Taux de non-réponse	1,38	1,38	1,38	1	1,07	1,07	<	15	15	15	1500%	1402%	1402%	15	15	15	0,31	0,31	0,31	<	15	15	15	4839%	4839%	4839%	<	15	15	15
Taux de défaillance	5,77	5,77	5,77	5,88	5,88	5,88	<	15	15	15	255%	255%	255%	15	15	15	2,14	2,14	2,14	<	15	15	15	701%	701%	701%	<	15	15	15
Indice de consommation alimentaire (nutrition) [*dans les 7 derniers jours]																														
Pourcentage de ménages qui ont consommé* des aliments riches en fer				0	0	0	>				-	-	-	0	0	0	0	0	0	>	10	0	30	0%	-	0%	>	50	0	50
Pourcentage de ménages qui ont consommé* des aliments riches en protéine				1,4	1,4	1,4	>				-	-	-	1,4	1,4	1,4	33,4	0	0	>	10	0	30	334%	-	334%	>	10	0	30
Pourcentage de ménages qui ont consommé* des aliments riches en vitamine A				1,4	1,4	1,4	>				-	-	-	1,4	1,4	1,4	0	0	0	>	10	0	30	0%	-	0%	>	50	0	50
Pourcentage de ménages qui ont parfois consommé* des aliments riches en fer				33,1	0	33,1	>				-	-	-	33,1	0	33,1	25	0	25	>	16,67	0	50	150%	-	150%	>	20	0	20
Pourcentage de ménages qui ont parfois consommé* des aliments riches en protéine				66,2	0	66,2	>				-	-	-	66,2	0	66,2	0	0	0	>	16,67	0	50	0%	-	0%	>	20	0	20
Pourcentage de ménages qui ont parfois consommé* des aliments riches en vitamine A				64,2	0	64,2	>				-	-	-	64,2	0	64,2	28,7	0	28,7	>	16,67	0	50	172%	-	172%	>	20	0	20

Population totale (scores moyen)	Indice de consommation alimentaire - % niveau acceptable	59.00	79.67	71.97	65.87	72.70	68.40	>	59.00	79.67	71.97	247%	118%	132%	66.50	79.00	71.35	64.25	59.78	59.80	>	71.15	82.50	76.85	105%	80%	85%	>	71.15	74.875	73
	Indice de consommation alimentaire - % cas limites	20.67	12.57	17.93	21.37	17.63	19.96	<	20.67	12.57	17.93	281%	221%	259%	22.05	34.13	35.80	19.20	26.75	25.18	<	17.43	11.37	15.07	-	37%	53%	<	20.3	18.05	19.18
	Indice de consommation alimentaire - % scores faibles	11.37	7.77	10.13	12.73	10.04	11.64	<	11.37	7.77	10.13	-	455%	69000%	11.45	7.28	9.80	16.55	13.48	15.03	<	9.43	6.38	8.08	0%	18%	0%	<	6.05	4.575	5.325
	Indice de stratégie de survie - Niveaux de consommation alimentaire	6.60	6.43	6.53	5.54	5.09	5.30	<	6.60	6.43	6.53	344%	333%	331%	6.20	6.08	6.15	9.88	9.73	9.68	<	6.40	5.76	6.09	39%	40%	41%	<	5.2	5.2	5.2
	Indice de stratégie de survie - Niveaux de subsistance	2.04	1.54	1.87	8.85	9.89	9.29	<	2.04	1.54	1.87	95%	25%	32%	2.83	2.13	2.53	11.90	16.43	14.33	<	9.56	8.87	8.42	37%	34%	36%	<	5	5.25	5
	Capacité économique	5.75	5.88	5.80	5.60	5.60	5.60	>	5.75	5.88	5.80	0%	0%	0%	21.52	20.48	21.30	21.23	20.08	20.97	>	21.47	20.38	21.23	0%	0%	0%	>	21.27	20.183	21.03
	L'indice de diversité alimentaire	5.34	5.42	5.37	5.05	4.95	4.95	>	5.34	5.42	5.37	120%	111%	116%	5.16	5.35	5.25	4.80	4.73	4.77	>	4.97	5.04	4.98	83%	81%	83%	>	5.333	5.333	5.333
	Diversité alimentaire minimum - Femmes				34.60		34.60	>	20.00		20.00	34%	-	34%	20.00	20.00	20.00	77.80		77.80	>	28.90		28.90	269%	-	269%	>	20		20
	Proportion de la population admissible qui participe au programme (couverture)	89.30	89.30	89.30	90.33	87.00	92.00	>	79.85	79.85	79.85	88%	84%	96%	89.30	89.30	89.30	88.29	88.29	88.29	>	92.50	89.50	96.00	89%	94%	82%	>	80	80	80
	Proportion de la population cible qui participe à un nombre adéquat de distributions (adhésion)	87.50	87.50	87.50	91.00	93.00	92.00	>	87.50	87.50	87.50	102%	107%	104%	87.50	87.50	87.50	84.46	84.46	84.46	>	70.00	70.00	70.00	130%	130%	130%	>	70	70	70
	Proportion de communautés ciblées rapportant des bénéfices tirés d'une base de moyens de subsistance améliorée				20.00	42.90	13.13	>	10.00	10.00	7.50	-	-	96%			5.00			70.00	>			5.00	-	-	0%	>	20	20	10
	Proportion de communautés ciblées rapportant des avantages environnementaux						39.00	>			40.00	-	-	0%			39.00			70.00	>			39.00	-	-	0%	>			40
	Proportion d'enfants âgés de 6 à 23 mois qui reçoivent un régime alimentaire minimum acceptable				3.25	2.80	3.00	>	10.80	10.80	10.80	0%	0%	0%	10.80	10.80	10.80	7.40	8.40	7.90	>	12.25	12.25	12.25	16%	27%	22%	>	12.5	12.5	12.5
	Taux de présence				84.00	91.00	87.00	>	80.00	80.00	80.00	105%	114%	109%				39.60	28.00	32.80	>	84.00	91.00	87.00	16%	27%	22%	>	90.00	90.00	90.00
	Taux d'adhésion				0.00	0.00	0.00	>	0.00	0.00	0.00	0%	0%	0%				21.39	22.09	21.74	>	20.00	20.00	20.00	47%	31%	38%	>	50.00	50.00	50.00
	Taux d'abandon				16.00	12.00	14.00	<	20.00	20.00	20.00	125%	167%	143%				2.81	2.81	2.81	<	16.00	12.00	14.00	107%	110%	109%	<	20.00	20.00	20.00
	Taux de rétention				81.00	90.00	86.00	>	80.00	80.00	80.00	101%	113%	108%				97.20	97.20	97.20	>	96.00	96.00	96.00	569%	427%	498%	>	80.00	80.00	80.00

Source: Équipe d'évaluation, Rapports annuel de pays (ACR 2019 et ACR 2020)

Tableau 11: Indicateurs d'effets directs et de produits - Effet direct 2, 2019-2020

Effet direct	2019 ACR									Taux de réalisation 2019			2020 ACR									Taux de réalisation 2020			Résultats Planifiés (PSP)						
	Référéntiel			Resultats atteints			Résultats Planifiés			F	M	Total	Référéntiel			Resultats atteints			Résultats Planifiés			F	M	Total	F	M	Total				
	F	M	Total	F	M	Total	F	M	Total				F	M	Total	F	M	Total	F	M	Total										
EFFET 2: Les personnes en situation d'insécurité alimentaire dans les zones ciblées ont accès à une alimentation adéquate et nutritive toute l'année																															
02 Fournir une assistance alimentaire saisonnière aux personnes en situation d'insécurité alimentaire ciblées																															
Les bénéficiaires ciblés (T1) reçoivent en temps voulu une assistance alimentaire adéquate (catA1) pour répondre à leurs besoins alimentaires (SR1)																															
Nombre de bénéficiaires de transferts d'aliments				141.658	136.103	277.761	239.910	230.502	470.412	59%	59%	59%				192.777	185.217	377.994	251.905	242.027	493.932	76,53%	76,53%	76,53%							
Transferts (mt)						6.586			31.894	-	-	21%						13.346			33.489	-	-	40%							
No. de rations fournis						24.954.480			25.200.000	-	-	99%						3.401.946			4.000.000	-	-	85%							
Nombre de bénéficiaires de transferts monétaires							87.195	83.778	170.973	-	-	-							91.556	87.966	179.522	-	-	-							
Transferts (US\$)									7.693.785	-	-	-						7.592			8.078.490	-	-	-							
L'indice de consommation alimentaire (nutrition) [*dans les derniers 7 jours]										-	-	-										-	-	-							
Pourcentage de ménages qui ont consommé* d'aliments riches en fer				0,00	0,00	0,00	>	0,00	0,00	0,00	-	-	-									-	-	-							
Pourcentage de ménages qui ont consommé* d'aliments riches en protéine				0,00	0,00	0,00	>	0,00	0,00	0,00	-	-	-									-	-	-							
Pourcentage de ménages qui ont consommé* d'aliments riches en Vit A				8,30	0,00	8,30	>	8,30	0,00	8,30	100%	-	100%									-	-	-							
Pourcentage de ménages qui ont parfois consommé* d'aliments riches en fer				61,30	0,00	61,30	>	61,30	0,00	61,30	100%	-	100%									-	-	-	>	20,00	20,00	20,00			
Pourcentage de ménages qui ont parfois consommé* d'aliments riches en protéine				89,90	0,00	89,90	>	89,90	0,00	89,90	100%	-	100%									-	-	-	>	20,00	20,00	20,00			
Pourcentage de ménages qui ont parfois consommé* d'aliments riches en Vit A				82,80	0,00	82,80	>	89,90	0,00	89,00	92%	-	93%									-	-	-	>	20,00	20,00	20,00			
Pourcentage de ménages qui n'ont jamais consommé* d'aliments riches en fer				38,70	0,00	38,70	<	38,70	0,00	38,70	100%	-	100%									-	-	-	<	30,00	30,00	30,00			
Pourcentage de ménages qui n'ont jamais consommé* d'aliments riches en protéine				10,10	0,00	10,10	<	10,10	0,00	10,10	100%	-	100%									-	-	-	<	30,00	30,00	30,00			
Pourcentage de ménages qui n'ont jamais consommé* d'aliments riches en Vit A				8,90	0,00	8,90	<	10,10	0,00	10,10	113%	-	113%									-	-	-	<	30,00	30,00	30,00			
L'indice de stratégie de survie et les niveaux de consommation alimentaire	7,60	7,60	7,60	5,30	5,00	5,20	<	7,60	7,60	7,60	143%	152%	146%	7,60	7,60	7,60	2,50	2,50	2,50	<	5,30	5,00	5,20	212%	200%	208%	<	5,00	5,00	5,00	
L'indice de stratégie de survie - Les niveaux de subsistance	16,06	14,26	15,16	2,84	2,32	3,58	<	16,06	14,26	15,16	565%	615%	423%	16,06	14,26	15,16	3,30	8,40	5,60	<	16,06	14,26	15,16	487%	170%	271%	<	3,00	3,00	3,00	
L'indice de diversité alimentaire	4,30	4,30	4,30	4,70	4,70	4,70	>	4,30	4,30	4,30	109%	109%	109%	4,30	4,50	4,40	5,10	5,10	5,10	>	4,70	4,70	4,70	109%	109%	109%	>	5,00	5,00	5,00	
Capacité économique pour répondre aux besoins essentiels											-	-	-	50,00	50,00	50,00	63,70	58,90	61,60		50,00	50,00	50,00	127%	118%	123%		50,00	50,00	50,00	
L'indice de consommation alimentaire											-	-	-									-	-	-							
Ménages - niveau acceptable	73,80	66,90	71,70	62,90	72,30	66,70	>	73,80	66,90	71,70	85%	108%	93%	73,80	66,90	71,90	75,60	71,00	73,50	>	75,60	71,00	73,50	100%	100%	100%	>	71,70	71,70	71,70	
Ménages - cas limites	18,70	27,40	21,40	26,30	19,30	21,90	<	18,70	27,40	21,40	71%	142%	98%	18,70	27,40	21,40	17,40	23,10	19,90	<	17,40	23,10	19,90	100%	100%	100%	<	21,40	21,40	21,40	
Ménages - score faibles	7,40	5,60	6,90	13,50	8,40	11,40	<	7,40	5,60	6,90	55%	67%	61%	7,40	5,60	6,90	7,00	5,90	6,50	<	7,10	5,90	6,90	101%	100%	106%	<	6,90	6,90	6,90	
Diversité alimentaire minimum - femmes				32,60			>	32,60			100%	-	-															>	30,00		
Proportion d'enfants (ages 6-23 mois) qui reçoivent une alimentation acceptable				7,10	7,10	7,10	>	7,10	7,10	7,10	100%	100%	100%	0,00	0,00	0,00	12,80	12,80	12,80	>	7,81	7,81	7,81	164%	164%	164%	>	20,00	20,00	20,00	
03. Fournir des repas scolaires aux enfants vulnérables pendant l'année scolaire, d'une manière qui s'appuie sur et stimule la production locale																															
Les enfants scolarisés (niveau 1) reçoivent des repas scolaires adéquats et en temps opportun (catA1) pour répondre à leurs besoins alimentaires (SR1) et soutenir la fréquentation scolaire																															
Transferts d'aliments											-	-	-									-	-	-							
Bénéficiaires - repas scolaires (rations alternatives à emporter) - élèves											-	-	-				56.523	84.785	141.308	0	0	0	-	-	-						
Bénéficiaires - repas scolaires (sur site) - élèves				54.562	81.842	136.404		81.200	63.800	145.000	67%	128%	94%				62.226	59.783	122.009	70.180	89.320	159.500	89%	67%	76%						
Transferts d'aliments (mt)						2.173			5.230	-	-	42%						3.202			5.753	-	-	56%							
No. de rations						24.552.720			30.780.000	-	-	80%						3.418.656			3.000.000	-	-	114%							
No. de jours scolaires avec repas / total de jours scolaires (%)						100,00			100,00	-	-	100%						135			100	-	-	135%							
No. de jours scolaires par mois avec un minimum de 4 groupes nutritionnels fournis						20,00			15,00	-	-	133%						27			20	-	-	135%							
Transferts monétaires											-	-	-									-	-	-							
Bénéficiaires - repas scolaires (rations à emporter) - 'activity supporter'				670	1.004	1.674		7.493	4.592	12.085	9%	22%	14%				4.251	4.084	8.335	6.163	5.922	12.085	69%	69%	69%						
Bénéficiaires - repas scolaires (rations à emporter) - élèves				84	124	208		55.742	34.168	89.910	0,15%	0,36%	0,23%				1.168	1.120	2.288	45.853	44.057	89.910	2,55%	2,54%	2,54%						
Bénéficiaires - repas scolaires (rations alternatives à emporter) - élèves											-	-	-				56.523	84.785	141.308	0	0	0	-	-	-						
Bénéficiaires - repas scolaires (sur site) - élèves											-	-	-				62.226	59.783	122.009	70.180	89.320	159.500	88,67%	66,93%	76,49%						
Transferts monétaires (US\$)						302.987			1.299.942	-	-	23%						426.444			1.299.942	-	-	33%							
Taux de présence				99,00	99,00	99,00	>	90,00	90,00	90,00	110%	110%	110%	90,00	90,00	90,00	80,10	97,79	88,90	>	90,00	90,00	90,00	89%	109%	99%	>	90,00	90,00	90,00	
Taux d'inscription											-	-	-	20,00	20,00	20,00	34,10	25,60	19,80	>	20,00	20,00	20,00	171%	128%	99%	>	50,00	50,00	50,00	
Taux d'abandon (drop out)	20,00	28,00	24,00	6,00	8,00	7,00	<	20,00	20,00	20,00	333%	250%	286%	20,00	28,00	24,00	19,90	2,21	11,10	<	20,00	20,00	20,00	101%	905%	180%	<	20,00	20,00	20,00	
Taux de rétention (rétention)	80,00	72,00	76,00	94,00	92,00	93,00	>	80,00	80,00	80,00	118%	115%	116%	80,00	72,00	76,00	80,10	97,79	88,90	>	80,00	80,00	80,00	100%	122%	111%	>	80,00	80,00	80,00	

Source: Équipe d'évaluation, Rapports annuel de pays (ACR 2019 et ACR 2020)

Tableau 12: Indicateurs d'effets directs et de produits - Effet direct 3, 2019-2020

Effet direct	Rapport annuel de pays (ACR) 2019									Taux de réalisation 2019			Rapport annuel de pays (ACR) 2020									Taux de réalisation 2020			Resultats planifiés (PSP)						
	Référentiel			Résultats atteints			Résultats planifiés			F	H	Total	Référentiel			Résultats atteints			Résultats planifiés			F	H	Total	F	H	Total				
	F	H	Total	F	H	Total	F	H	Total				F	H	Total	F	H	Total	F	H	Total										
EFFET 3: Les personnes vulnérables dans les zones ciblées ont amélioré leur état nutritionnel tout au long de l'année																															
04. Fournir un paquet de prévention de la malnutrition comprenant (i) des aliments nutritifs spécialisés aux enfants âgés de 6 à 23 mois et aux filles et FEFA; (ii) des transferts monétaires aux filles et FEFA qui suivent des soins pré/postnatals; et (iii) des mesures de CSC pour ceux-ci et pour leurs communautés au sens large (catégorie d'activité 6: nourriture, espèces, renforcement des capacités)																															
Les enfants ciblés âgés de 6 à 23 mois et les filles et FEFA (T1) reçoivent des aliments nutritifs adéquats et spécialisés (catB) pour prévenir la malnutrition (RS2)																															
Les filles et FEFA ciblées qui suivent des soins pré/post-natals (T1) reçoivent en temps voulu des liquidités adéquates (catA2) pour accéder aux services maternels et prévenir la malnutrition infantile (RS2)																															
Les bénéficiaires ciblées (T1) reçoivent des messages liés à la nutrition (catE) pour améliorer les pratiques liées à la nutrition et prévenir la malnutrition (RS2)																															
Nbre de bénéficiaires -																															
Nbre de bénéficiaires - Prévention de la malnutrition aiguë - Enfants																															
			55,678	55,678	111,356	90,000	60,000	150,000	62%	93%	74%				31,682	21,121	52,803	103,500	69,000	172,500	31%	31%	31%								
Nbre de bénéficiaires - Prévention de la malnutrition aiguë - FEFA																															
			61,369		61,369	75,000	0	75,000	82%	-	82%				18,696		18,696	86,250	0	86,250	22%	-	22%								
Nbre de rations - Traitement de la malnutrition aiguë																															
					1,021,950			13,500,000	-	-	8%						6,434,910			7,000,000	-	-	92%								
Transferts (Mt)																															
					3,204			5,738	-	-	56%						786			6,598	-	-	12%								
Transferts monétaires																															
Nbre de bénéficiaires - Traitement de la malnutrition - FEFA																															
						25,000	0	25,000	-	-	-				4,882		4,882	25,750		25,750	-	-	19%								
Transferts (en dollars É.-U.)																															
								25,500	-	-	-						31,130			26,265	-	-	119%								
Nbre de bénéficiaires - Approches CCSC																															
Diversité alimentaire minimum - Femmes																															
			6.70		6.70	>	20.00		34%	-	34%									100,000	-	-	62%								
Proportion d'enfants âgés de 6 à 23 mois qui reçoit une alimentation acceptable minimum																															
1.90	1.90	1.90	11.00	11.00	11.00	>	1.9	1.9	1.9	579%	579%	579%	1.90	1.90	1.90	11.20	11.20	11.20	>	12.10	12.10	12.10	93%	93%	93%	>	70.00	70.00	70.00		
05. Fournir un paquet de traitement de la malnutrition comprenant (i) des aliments nutritifs spécialisés aux enfants âgés de 6 à 59 mois et aux filles et FEFA; et (ii) des mesures de CSC pour ceux-ci et pour leurs communautés au sens large (catégorie d'activité 5: nourriture, renforcement des capacités)																															
Les enfants ciblés âgés de 6 à 23 mois et les filles et FEFA (T1) reçoivent des aliments nutritifs adéquats et spécialisés (catB) pour prévenir la malnutrition (RS2)																															
Les bénéficiaires ciblées (T1) reçoivent des messages liés à la nutrition (catE) pour améliorer les pratiques liées à la nutrition et prévenir la malnutrition (RS2)																															
Bénéficiaires de transferts d'aliments																															
Nbre de bénéficiaires - Traitement de la malnutrition - Enfants																															
			105,279	105,279	210,558	100,000	100,000	200,000	105%	105%	105%				141,988	141,987	283,975	103,000	103,000	206,000	138%	138%	138%								
Nbre de bénéficiaires - Traitement de la malnutrition - FEFA																															
			22,282	0	22,282	50,000	0	50,000	45%	-	45%				36,137		36,137	51,500		51,500	70%	-	70%								
Transferts (Mt)																															
					1,778			3,825	-	-	46%						3,305			3,940	-	-	84%								
Nbre de rations - Traitement de la malnutrition aiguë																															
					3,789,900			45,000,000	-	-	8%						1,524,032			2,000,000	-	-	76%								
Proportion des bénéficiaires qui se souviennent des messages liés à la nutrition et les mettent en pratique																															
					83.80	>		80.00	-	-	105%		80.00				42.00	>		80.00	-	-	53%	>						80.00	
Proportion de la population applicable qui participe aux activités																															
94	94	94	96	94	95	>	94	94	94	102%	100%	101%	50.00	50.00	50.00	78.02	78.00	78.01	>	70.00	70.00	70.00	111%	111%	111%	>	70.00	70.00	70.00		
Proportion de la population ciblée qui participe aux distributions																															
85	85	85	91	88	89.5	>	85	85	85	107%	104%	105%	66.00	66.00	66.00	96.81	96.81	96.81	>	70.00	70.00	70.00	138%	138%	138%	>	70.00	70.00	70.00		
Traitement de la malnutrition aiguë modérée (MAM)																															
Taux de guérison																															
92.80	92.80	92.80	97	97	97	>	75	75	75	129%	129%	129%	75.00	75.00	75.00	96.61	96.61	96.61	>	75.00	75.00	75.00	129%	129%	129%	>	75.00	75.00	75.00		
Taux de mortalité																															
0.05	0.05	0.05	0	0	0	<	3	3	3	-	-	-	3.00	3.00	3.00	0.03	0.03	0.03	<	3.00	3.00	3.00	10000%	10000%	10000%	<	3.00	3.00	3.00		
Taux de non-réponse																															
1.38	1.38	1.38	0	0	0	<	15	15	15	-	-	-	15.00	15.00	15.00	0.82	0.82	0.82	<	15.00	15.00	15.00	1829%	1829%	1829%	<	15.00	15.00	15.00		
Taux de défaillance																															
5.77	5.77	5.77	3	3	3	<	15	15	15	500%	500%	500%	15.00	15.00	15.00	2.53	2.53	2.53	<	15.00	15.00	15.00	593%	593%	593%	<	15.00	15.00	15.00		
Nbre de bénéficiaires - Approches CCSC																															
Nbre de bénéficiaires - Approches CCSC																															
					232,756			250,000	-	-	93%						61,883.00			100,000.00	-	-	62%								
06. Apporter un soutien adapté à la production locale d'aliments nutritifs enrichis aux populations ciblées (catégorie d'activité 7: renforcement des capacités)																															
Les communautés (T3) bénéficient de la disponibilité de produits alimentaires nutritifs enrichis produits localement pour aborder la nutrition (RS2)																															
Transferts d'aliments																															
Nbre de bénéficiaires - Prévention de la malnutrition aiguë																															
			5,321	5,321	10,642	12,000	8,000	20,000	44%	67%	53%				46,505	31,003	77,508	1,200	8,000	9,200	3875%	388%	842%								
Transferts (Mt)																															
					3			4	-	-	75%						10			4	-	-	250%								
Nbre d'activités de renforcement des capacités - Prévention de la malnutrition																															
					18			18	-	-	100%						12			18	-	-	67%								

Source: Équipe d'évaluation, Rapports annuel de pays (ACR 2019 et ACR 2020)

Tableau 13: Indicateurs d'effets directs et de produits - Effet direct 4, 2019-2020

Effet direct, activité et indicateur	2019 ACR									Taux de réalisation			2020 ACR									Taux de réalisation 2020			Résultats Planifiés (PSP)		
	Référentiel			Résultats atteints			Résultats Planifiés			2019			Référentiel			Résultats atteints			Résultats Planifiés			2020					
	F	M	Total	F	M	Total	F	M	Total	F	M	Total	F	M	Total	F	M	Total	F	M	Total	F	M	Total	F	M	Total
EFFET 4: Les populations et les communautés en situation d'insécurité alimentaire dans les zones ciblées ont des moyens de subsistance plus résilients et des systèmes alimentaires durables toute l'année																											
07. Fournir des moyens de subsistance et un soutien aux personnes en situation d'insécurité alimentaire et à risque, y compris le développement ou la réhabilitation d'actifs et d'infrastructures naturels et productifs, et les achats locaux (catégorie d'activité 3 : nourriture, argent, renforcement des capacités)renforcement des capacités)																											
Les bénéficiaires ciblés (T1) reçoivent une assistance alimentaire opportune et adéquate pour la création d'actifs (catA2) pour répondre à leurs besoins alimentaires à court terme (SR1)																											
Les petits exploitants ciblés et les autres acteurs de la chaîne de valeur (T1) bénéficient de capacités techniques renforcées (catC) pour améliorer leurs moyens de subsistance et leur accès aux marchés structurés, y compris en ce qui concerne l'alimentation scolaire locale (SR3)																											
Les populations ciblées (T2) bénéficient d'actifs construits ou restaurés (catD) pour améliorer leur résilience aux chocs naturels, adaptation au changement climatique (SR4)																											
Nombre de bénéficiaires de transferts d'aliments																											
Transferts (mt)																											
No. de rations fournies																											
Nombre de bénéficiaires de transferts monétaires																											
Transferts (US\$)																											
Renforcement des capacités - Nombre d'employés gouvernementaux ou de partenaires nationaux engagés (total)																											
Activités de renforcement des capacités institutionnelles																											
L'assistance alimentaire pour la subsistance																											
Nombre d'initiatives de renforcement des capacités facilitées par le PAM																											
Nombre d'activités d'assistance technique																											
Nombre de sessions de formations organisées																											
Biens construits/établis/fournis																											
Kilomètres de routes de dessertes (km)																											
Hectares de dunes de sable (ha)																											
Hectares de terre à bois/forêts établis, maintenus ou protégés (ha)																											
Hectares de terre biologiquement stabilisée (ha)																											
Hectares de terre cultivée avec des mesures de conservation n'utilisant que du sol et de l'eau (ha)																											
Hectares de terre semés des semences fourragères (ha)																											
Hectares de 'za' et/ou de systèmes de trous d'ensemencement (ha)																											
Hectares de jardins (ha)																											
Hectares de terre affectée aux cultures (ha)																											
Volume de compost produite (m3)																											
Hectares de terre profitant de systèmes réhabilités d'irrigation (ha)																											
Kilomètres de canaux d'irrigation (km)																											
Nombre de forages construits pour l'irrigation/le bétail >50cbmt																											
Nombre de trous de forage construits pour l'agriculture ou la production de bétail																											
Nombre de réservoirs ou châteaux d'eau pour l'agriculture ou la production de bétail																											
Nombre de bassins communautaires																											
Volume de systèmes de collecte d'eaux réhabilités																											
Mètres linéaires de murets et de digues (m)																											
Nombre d'articles non-alimentaires (outils/fraiseuses/pompes/etc.)																											
Nombre de lieux de stockage d'aliments																											
Kilomètres de clôtures vivantes (km)																											
Nombre de latrines																											
Hectares de ravins restaurés (ha)																											
Nombre de poulaillers																											
Nombre d'arbres de semis																											
Nombre de jardins communautaires																											
Nombre d'entrepôts (après récoltes) communautaires																											
Hectares de terre à bois communautaire (ha)																											
Mètres de barrages/digues etc. de béton (m)																											
Kilomètres de ravins restaurés (km)																											
Nombre de ruches distribuées																											
Nombre de stations de lavage des mains																											
No. de bénéficiaires de biens/services d'énergie																											
L'indice de consommation alimentaire																											
Ménages - niveau acceptable																											
Ménages - cas limites																											
Ménages - score faibles																											
L'indice de diversité alimentaire																											
L'indice de stratégie de survie																											
Les niveaux de consommation alimentaire																											
Les niveaux de subsistance																											
Proportion de dépenses alimentaires																											
Proportion de la population ciblée qui observe des avantages de subsistance																											
Proportion de communautés ciblées rapportant des avantages environnementaux																											
Proportion de communautés ciblées ou la capacité pour répondre aux risques et aux chocs climatiques																											
L'indice de consommation alimentaire (nutrition) [*dans les derniers 7 jours]																											
Pourcentage de ménages qui ont consommé* d'aliments riches en fer																											
Pourcentage de ménages qui ont consommé* d'aliments riches en protéine																											
Pourcentage de ménages qui ont consommé* d'aliments riches en Vit A																											
Pourcentage de ménages qui ont parfois consommé* d'aliments riches en fer																											
Pourcentage de ménages qui ont parfois consommé* d'aliments riches en protéine																											
Pourcentage de ménages qui ont parfois consommé* d'aliments riches en Vit A																											
Pourcentage de ménages qui n'ont jamais consommé* d'aliments riches en fer																											
Pourcentage de ménages qui n'ont jamais consommé* d'aliments riches en protéine																											
Pourcentage de ménages qui n'ont jamais consommé* d'aliments riches en Vit A																											
Diversité alimentaire minimum - femmes																											

Source: Équipe d'évaluation, Rapports annuel de pays (ACR 2019 et ACR 2020)

Tableau 14: Indicateurs d'effets directs et de produits - Effet direct 5, 2019-2020

Indicateur d'effet direct	2019				2020				Résultats Planifiés (PSP)
	Référentiel	Résultats atteints	Résultats Planifiés	Taux de réalisation	Référentiel	Résultats atteints	Résultats Planifiés	Taux de réalisation	
Les institutions nationales ont des capacités renforcées pour gérer les politiques et programmes de sécurité alimentaire, de nutrition et de protection sociale, y compris les programmes qui soutiennent la cohésion sociale et la stabilité tout au long de l'année									
ACTIVITE 8. Fournir une formation et un soutien technique aux institutions nationales sur la conception et la mise en œuvre (i) d'un plan de planification de réponse permanente pour la sécurité alimentaire et la nutrition avec des mécanismes consolidés d'alerte précoce et de coordination, ainsi qu'un système de sécurité sensible aux chocs, sensible à la nutrition et transformant le genre. - net (soutien à SO1-SO2), (ii) programmes de formation et de communication pour améliorer la nutrition et les pratiques agricoles résilientes (SO3-SO4) ; (iii) l'amélioration des mécanismes de coordination alimentaire et nutritionnelle (catégorie d'activité 9 : renforcement des capacités)									
Transferts monétaires (US\$)						0	19225		
Sessions de formation organisées		5	5	100%		5	4	80%	
Outils développés ou révisés pour améliorer les systèmes alimentaires		5	5	100%		5	4	80%	
Mécanismes nationaux renforcés		49	49	100%		33	113	342%	
Activités de renforcement des capacités		3	3	100%		3	3	100%	
Activités de prévention des carences en micronutriments		46	46	100%		30	110	367%	
Nombre de politiques, programmes et composants de système améliorés par thème	0	4	14	29%	1	5	5	100%	48
L'adaptation au changement climatique et gestion des risques	0	3	13	23%	0	1	1	100%	25
Prévention VIH/tuberculose & Fils de sécurité	0	1	1	100%					2
Repas scolaires					1	1	1	100%	1
Suppléments de micronutriments					0	2	2	100%	10
Traitement de la malnutrition aiguë modérée					0	1	1	100%	10
Renforcement des capacités - ressources mobilisées (US\$)	150.000	9.361.900	10.350.000	111%	30.000	501.934	545.000	92%	50.922.000
L'adaptation au changement climatique et gestion des risques		59.400			0	12.547	15.000	84%	372.000
Renforcement des capacités institutionnelles	0	9.000.400	10.000.000	111%	0	460.000	500.000	92%	50.000.000
Prévention de la malnutrition aiguë					20.000	20.027	20.000	100%	50.000
Traitement de la malnutrition aiguë modérée	150.000	302.100	350.000	116%	10.000	9.360	10.000	94%	500.000

Source: Équipe d'évaluation, Rapports annuel de pays (ACR 2019 et ACR 2020)

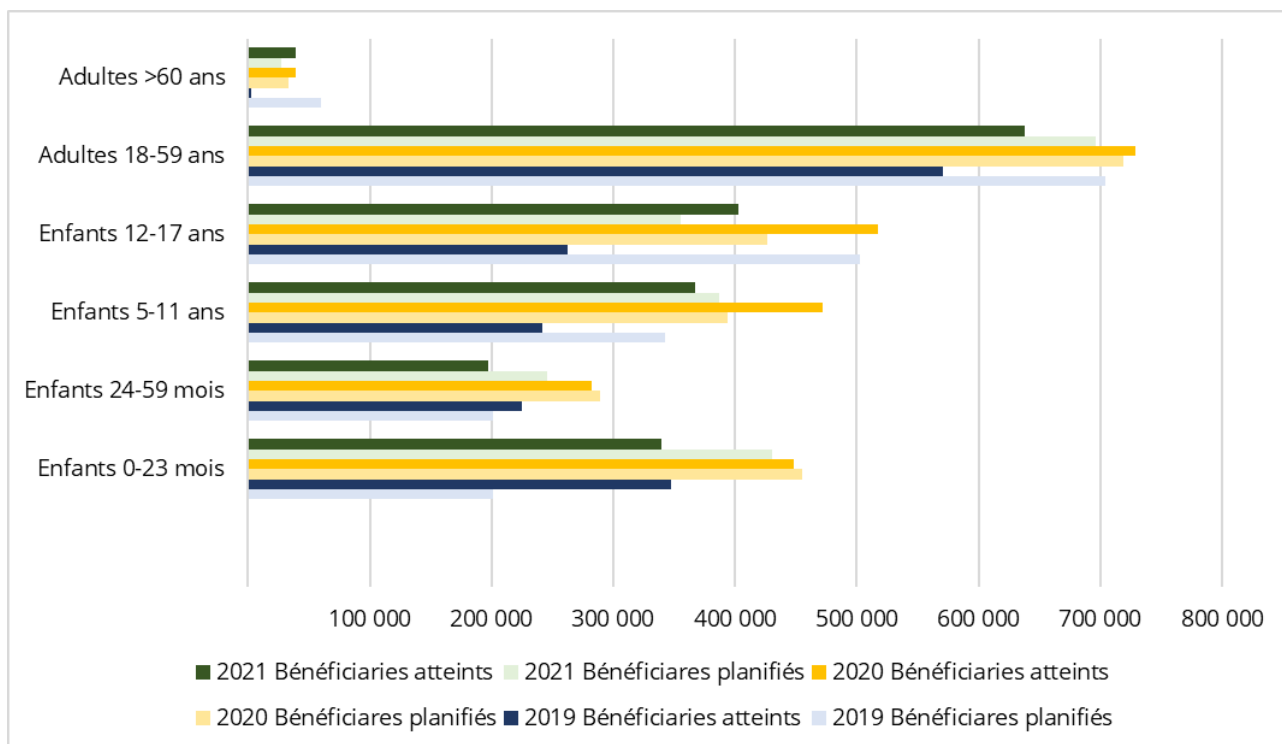
Tableau 15: Indicateurs d'effets directs et de produits - Effet direct 6, 2019-2020

Indicateur d'effet direct	2019 ACR			2020 ACR		
	Resultats planifiés	Resultats atteints	Taux de réalisation	Resultats planifiés	Resultats atteints	Taux de réalisation
OUTCOME 6:						
Les partenaires humanitaires et de développement au Tchad ont accès à des services communs pour accéder et opérer dans les zones ciblées toute l'année						
ACTIVITE 9. Fournir la chaîne d'approvisionnement, les TIC, la gestion de l'information et d'autres services logistiques à la communauté humanitaire et de développement (Catégorie d'activité 10 : prestation de services)						
Nombre de ETC équipé	5	5	100%	5	5	100%
Nombre d'utilisateurs (agences / organisations) des services logistiques et de la coordination	5	5	100%	5	5	100%
Capacité de stockage disponible au communauté humanitaire (m2)				287	286	99,7%
Nombre d'utilisateurs (agences / organisations) des plateformes de CBT	3	3	100%	3	3	100%
Nombre d'unités (de type 'cluster') opérationnelles	2	2	100%	2	2	100%
ACTIVITE 10. Fournir des services de vol UNHAS aux partenaires, pour accéder aux zones d'interventions humanitaires (Catégorie d'activité 10 : prestation de services)						
Pourcentage de la capacité de chargement offert contre la capacité demandée	100	100	100%	100	100	100%
Pourcentage de chargement offert contre capacité demandée				100	100	100%
Chargements						
Quantité de fret humanitaire consolidée et priorisée (services communs) (mt)				100	84	84%
Quantité de fret humanitaire acheminée (services communs) (mt)				100	84	84%
Quantité de fret maniée (services de stockage)				150	140,99	94%
Quantité de fret maniée (services maritimes)				45000	41458	92%
Volume de fret maniée (organisations internationales) (m3)				3200	84	3%
Volume de fret maniée (ONGs) (m3)				500	98	20%
Volume de fret maniée (agences ONU) (m3)				3850	3798	99%
Volume de fret livrée (agences ONU) (m3)				3850	8733	227%
Volume de fret livrée (services d'ingénierie) (m3)				14000	13776	98%
Volume de fret manie (services d'entrepôt) (m3)				20000	18000	90%
Volume de fret maniée (services routiers) (m3)				4200	4180	99,5%
Marchandises légères acheminées				10	10	100%
Pourcentage de chargements livres ponctuellement				100	100	100%
Pourcentage de chargements demandes qui ont été livrés				100	100	100%
Pourcentage de charge utile livre contre capacité disponible				100	100	100%
Nombre de passagers						
Nombre moyen de passagers par mois (UNHAS)	1700	1356	80%	1500	832	55%
Nombre de destinations atteintes	22	22	100%	23	23	100%
Pourcentage de réservations respectées	100	100	100%	100	99,555	99,6%
Nombre de demandes de transport aérien exécutées				18900	9989	53%
Nombre d'évacuations médicales	100	87	87%	100	75	75%
Taux de satisfaction	90	94,8	105%	90	81	90%

Source: Équipe d'évaluation, Rapports annuel de pays (ACR 2019 et ACR 2020)

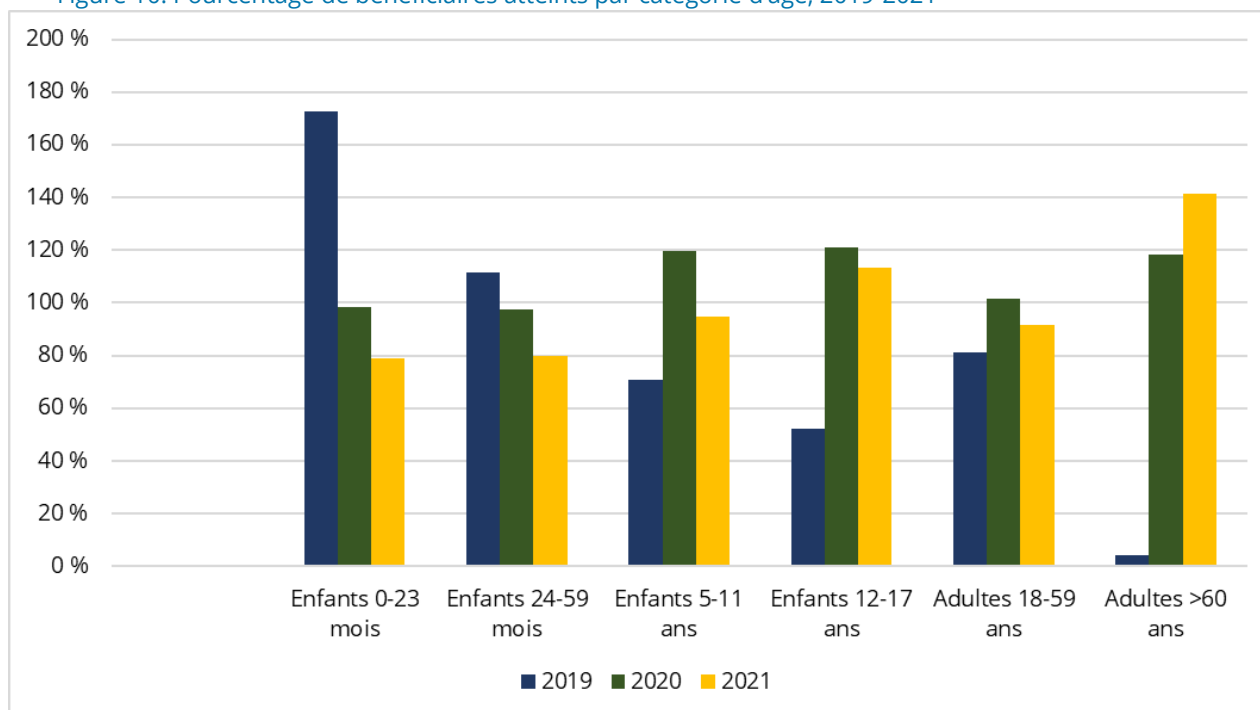
2. RÉPARTITION DES BÉNÉFICIAIRES

Figure 9: Bénéficiaires atteints par catégorie d'âge, 2019-2021⁵



Source: Équipe d'évaluation, Rapports annuel de pays (ACR 2019 et ACR 2020), tableau de bord de l'outil MoDa d'acquisition de données opérationnelles par voie mobile

Figure 10: Pourcentage de bénéficiaires atteints par catégorie d'âge, 2019-2021⁶

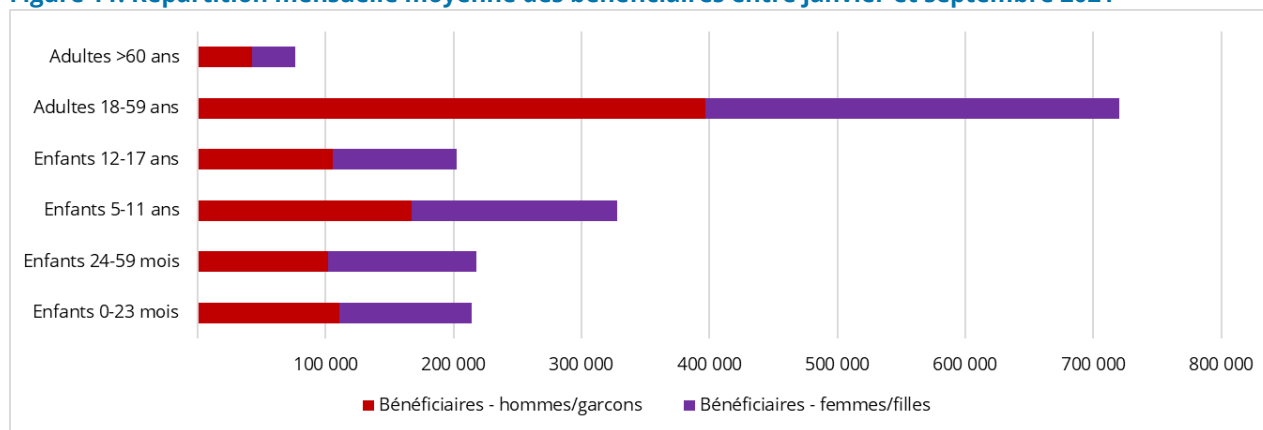


Source: Équipe d'évaluation, Rapports annuel de pays (ACR 2019 et ACR 2020), tableau de bord de l'outil MoDa d'acquisition de données opérationnelles par voie mobile

⁵ De janvier à septembre 2021

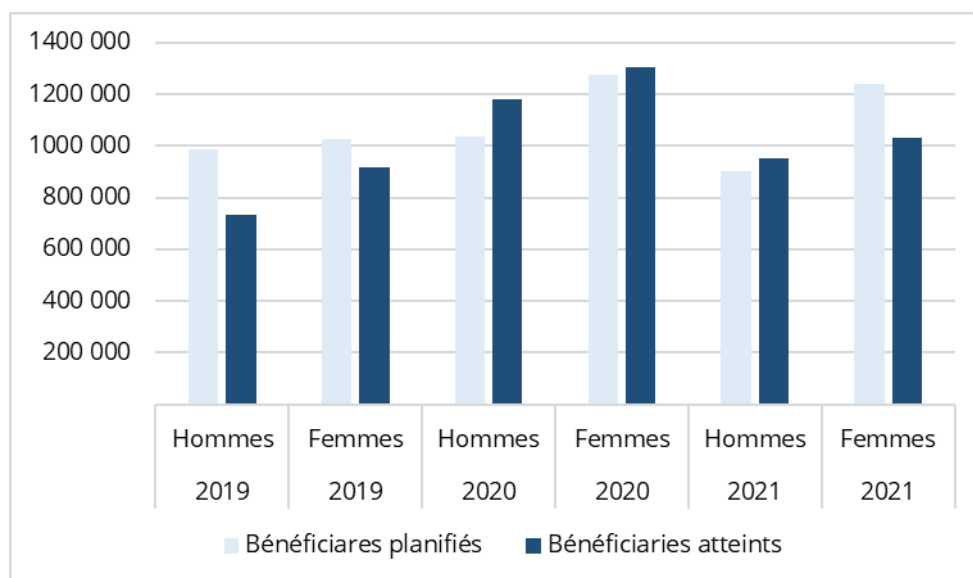
⁶ De janvier à septembre 2021

Figure 11: Répartition mensuelle moyenne des bénéficiaires entre janvier et septembre 2021



Source: Données de l'Évaluation du plan stratégique pour le pays (Country Strategic Plan Evaluations – CSPE en anglais) 2021 - CDCO_Novembre_2021,

Figure 12: Bénéficiaires planifiés et atteints par genre, 2019-2021⁷



Source: Équipe d'évaluation, Rapports annuel de pays (ACR 2019 et ACR 2020), 2019-2020-CM-R002b – Annual Beneficiaries by Strategic Outcome, Activity and Modality (Bénéficiaires annuels par résultat stratégique, activité et modalité) (PSP) v1.1, tableau de bord de l'outil MoDa d'acquisition de données opérationnelles par voie mobile

Tableau 16: Bénéficiaires par statut de résidence, 2019-2021⁸

⁷ De janvier à septembre 2021

⁸ De janvier à septembre 2021

PSP	Statut de résidence	Bénéficiaires planifiés	Bénéficiaires atteints	%
2019	Résident	1 240 040	887 967	72%
	Réfugié	502 305	577 213	115%
	Retourné	60 602	56 334	93%
	Personne déplacée	208 440	127 525	61%
2020	Résident	1 412 572	1 673 732	118%
	Réfugié	578 119	568 263	98%
	Retourné	78 887	58 432	74%
	Personne déplacée	246 813	185 427	75%
2021	Résident	1 288 364	1 089 714	85%
	Réfugié	566 150	455 699	80%
	Retourné	66 957	59 439	89%
	Personne déplacée	220 428	376 447	171%

Source: Équipe d'évaluation, Rapports annuel de pays (ACR 2019 et ACR 2020), CM-R001b - *Annual Country Beneficiaries* (Bénéficiaires annuels par pays) (PSP) v1.4.8
 Novembre 2021, tableau de bord de l'outil MoDa d'acquisition de données opérationnelles par voie mobile

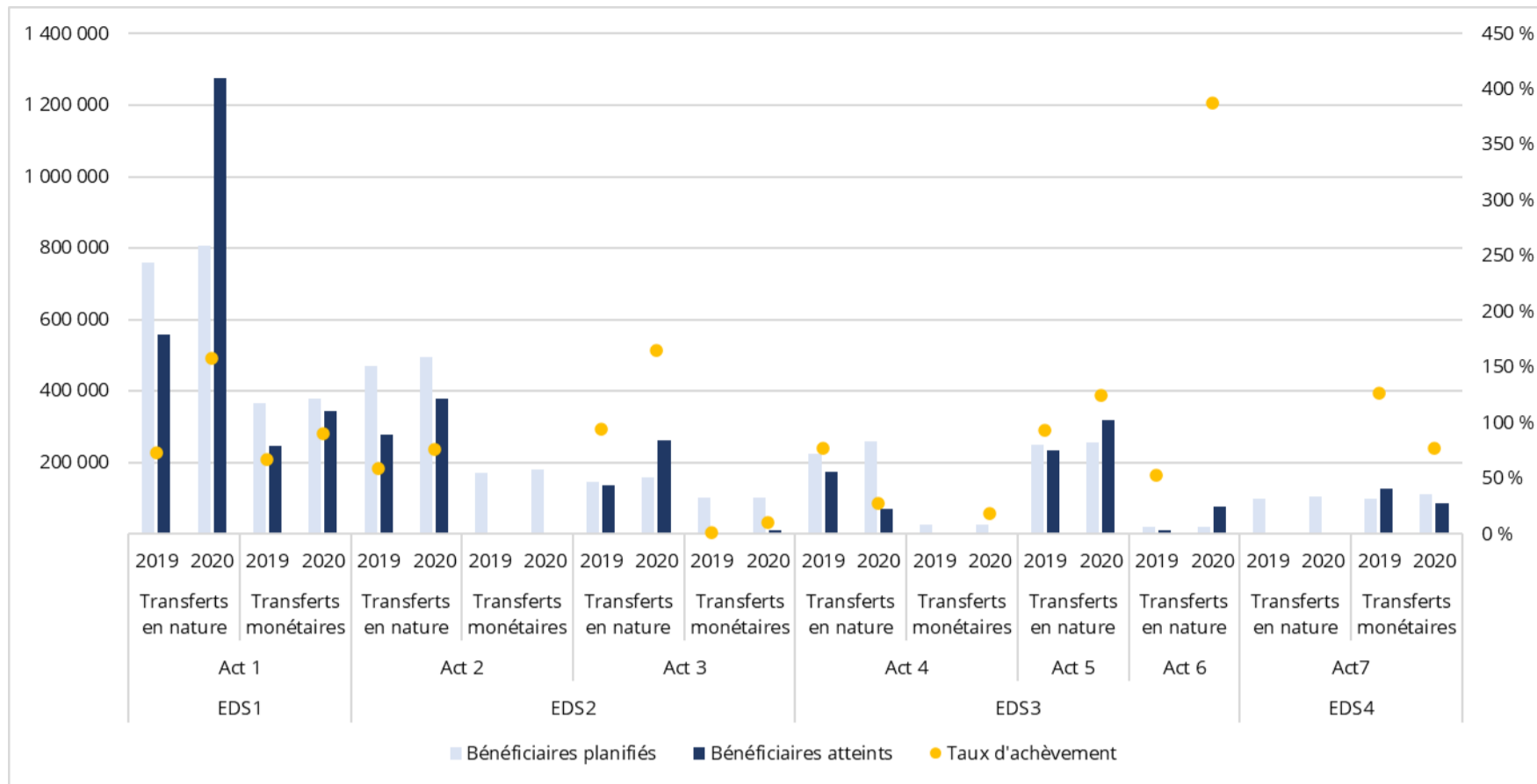
Tableau 17: Bénéficiaires atteints et ciblés par activité et par modalité, 2019-2021⁹

Effet	Activité	Modalité	2019			2020			2021		
			Bénéficiaires atteints	Bénéficiaires Ciblés	%	Bénéficiaires atteints	Bénéficiaires Ciblés	%	Bénéficiaires atteints	Bénéficiaires Ciblés	%
1	1	Transferts en nature	563 138	810 426	69%	179 466	806 436	22%	817 765	857 011	95%
1	1	Transferts monétaires	245 561	365 265	67%	343 658	378 897	91%	272 588	392 822	69%
Sous-total activité 1			808 699	1175 691	69%	523 124	1185 333	44%	1090 353	1249 833	87%
2	2	Transferts en nature	277 761	470 412	59%	377 994	493 932	77%	256 718	405 229	63%
2	2	Transferts monétaires		170 973	-		179 522	-	64 180	75 098	-
Sous-total activité 2			277 761	641 385	43%	377 994	673 454	56%	320 898	480 327	67%
2	3	Transferts en nature	136 404	145 000	94%	263 317	159 500	165%	102 051	143 550	71%
2	3	Transferts monétaires	1 882	101 995	2%	273 940	261 495	105%	43 736	101 994	43%
Sous-total activité 3			138 286	391 995	35%	800 574	580 495	138%	145 787	245 544	59%
3	4	Transferts en nature	172 725	225 000	77%	71 499	258 750	28%	171 668	297 563	58%
3	4	Transferts monétaires		25 000	0%	4 882	25 750	19%	20 435	26 523	77%
Sous-total activité 4			172 725	250 000	69%	076 381	284 500	27%	192 103	324 086	59%
3	5	Transferts en nature	232 840	250 000	93%	320 112	257 500	124%	99 706	226 600	44%
Sous-total activité 5			232 840	250 000	93%	320 112	257 500	124%	099 706	226 600	44%
3	6	Transferts en nature	10 642	20 000	53%	77 508	9 200	842%	20 000	20 000	100%
Sous-total activité 6			10 642	20 000	53%	77 508	9 200	842%	20 000	20 000	100%
4	7	Transferts en nature		100 000	-		105 000	-		115 500	-
4	7	Transferts monétaires	126 523	100 000	127%	84 580	110 000	77%	112 451	121 000	93%
Sous-total activité 7			126 523	200 000	63%	84 580	215 000	39%	112 451	236 500	48%
Total			1 767 476	2 929 071	60%	2 260 273	3 205 482	71%	1 981 298	2 782 890	71%

Source: Équipe d'évaluation, Rapports annuel de pays (ACR 2019 et ACR 2020); tableau de bord de l'outil MoDa d'acquisition de données opérationnelles par voie mobile

⁹ De janvier à septembre 2021

Figure 13: Bénéficiaires atteints et ciblés par activité et par modalité, 2019-2020



Source: Équipe d'évaluation, Rapports annuel de pays (ACR 2019 et ACR 2020)

Tableau 18: Analyse des bénéficiaires de transferts en nature, 2019-2020

Effet	Activité	Modalité	2019			2020		
			Bénéficiaires atteints	Bénéficiaires ciblés	%	Bénéficiaires atteints	Bénéficiaires ciblés	%
1	1	Transferts en nature	563 138	810 426	69%	179 466	806 436	22%
2	2	Transferts en nature	277 761	470 412	59%	377 994	493 932	77%
2	3	Transferts en nature	136 404	145 000	94%	263 317	159 500	165%
3	4	Transferts en nature	172 725	225 000	77%	71 499	258 750	28%
3	5	Transferts en nature	232 840	250 000	93%	320 112	257 500	124%
3	6	Transferts en nature	10 642	20 000	53%	77 508	9,200	842%
4	7	Transferts en nature		100 000	-		1105 000	-
Total			1 393 510	2 020 838	69%	1 289 896	2 090 318	62%

Source: Équipe d'évaluation, Rapports annuel de pays (ACR 2019 et ACR 2020)

Figure 14: Analyse des bénéficiaires de transferts en nature, 2019-2020

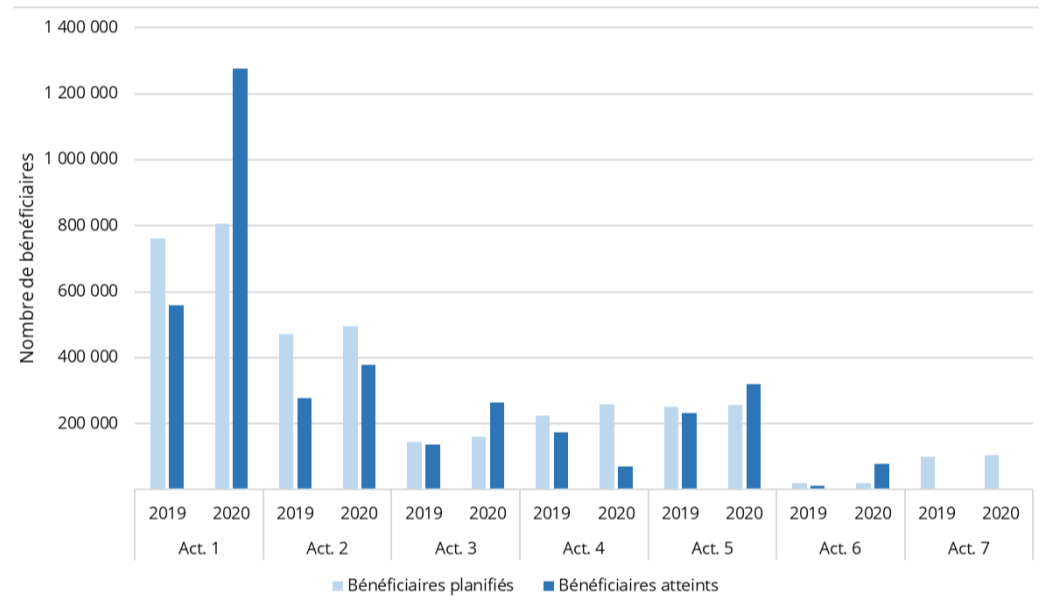
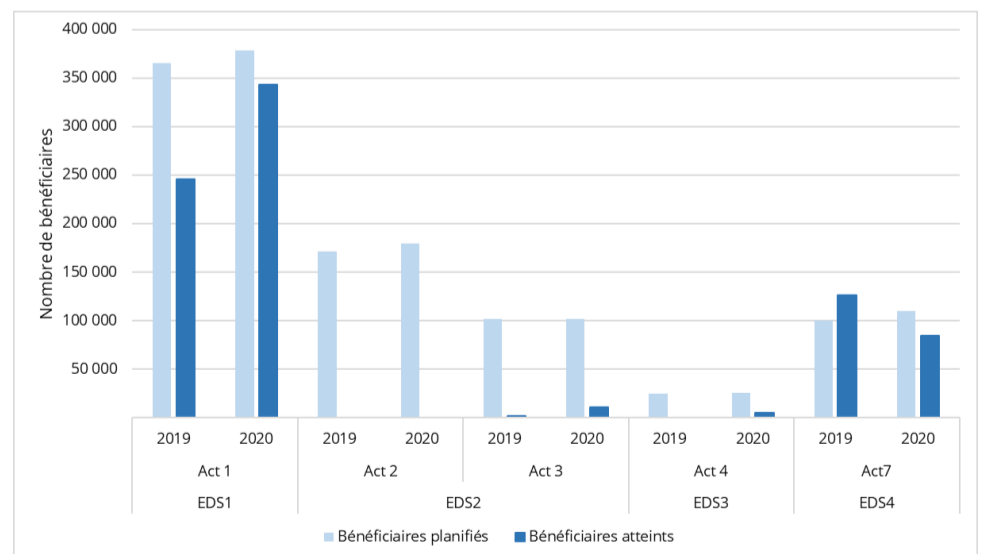


Tableau 19: Analyse des bénéficiaires de transferts monétaires, 2019-2020

Effet	Activité	Modalité	2019			2020		
			Bénéficiaires atteints	Bénéficiaires ciblés	%	Bénéficiaires atteints	Bénéficiaires ciblés	%
1	1	Transferts monétaires	245 561	365 265	67%	343 658	378 897	91%
2	2	Transferts monétaires		170 973	-		179 522	-
2	3	Transferts monétaires	1 882	101 995	2%	273 940	261 495	105%
3	4	Transferts monétaires	0	25 000	0%	4 882	25 750	19%
4	7	Transferts monétaires	126 523	100 000	127%	84 580	110 000	77%
Total			373 966	763 233	49%	707 060	955 664	74%

Source: Équipe d'évaluation, Rapports annuel de pays (ACR 2019 et ACR 2020)

Figure 15: Analyse des bénéficiaires de transferts monétaires, 2019-2020



3. TRANSFERTS MONÉTAIRES ET BONS

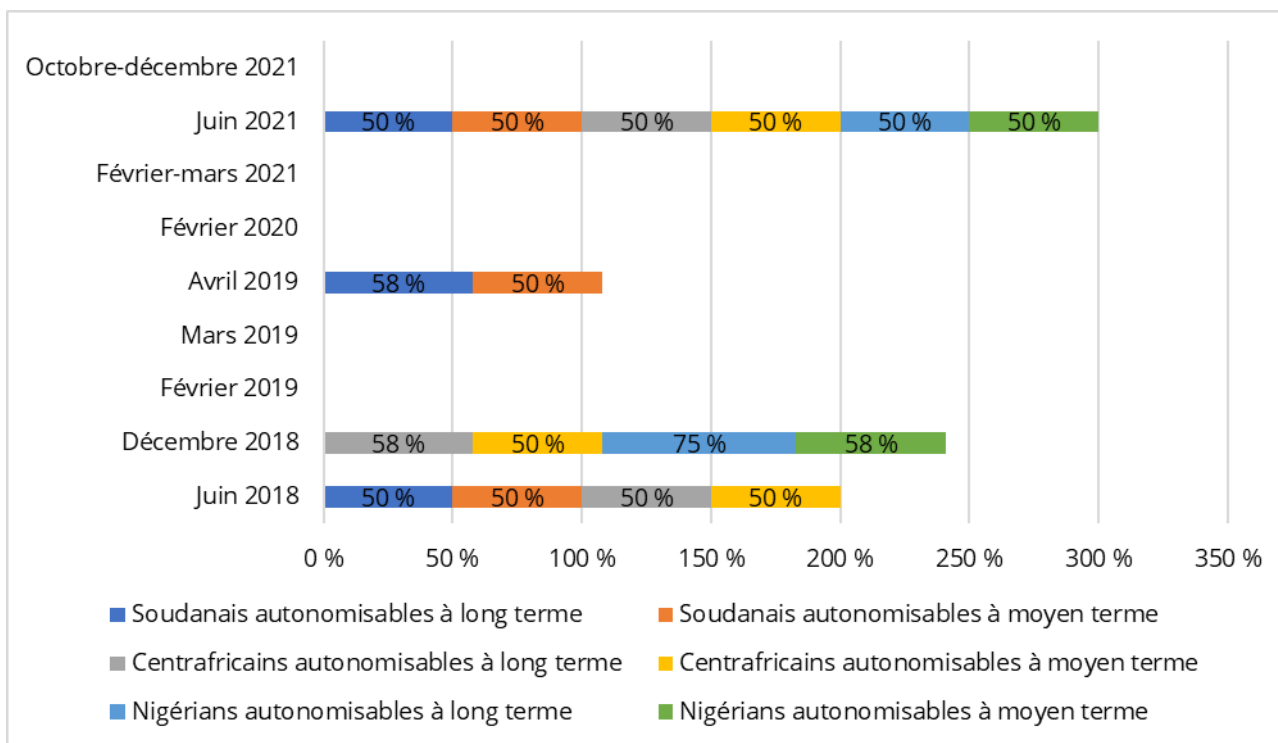
Tableau 20: Récapitulatif cumulatif des transferts monétaires, 2021¹⁰

Tableau 2b: Distribution annuelle de CBT et de bons pour produits de base (USD)			
Denrées	Distribution planifiée (USD)	Distribution atteinte (USD)	% Distribution atteinte vs planifiée
Résultat stratégique 1: Tout le monde a accès à la nourriture			
EFFET 1: Les personnes touchés par la crise sont en mesure de répondre à leurs besoins alimentaires et nutritionnels de base pendant et après les crises			
Espèces	26 728 239	8 593 477	32.15%
Bons pour denrées alimentaires		99 306	
Bons de valeur	16 277 625	5 227 575	32.12%
Total	43,005,864	13,920,357	32.37%
EFFET 2: Les personnes en situation d'insécurité alimentaire dans les zones ciblées ont accès à une alimentation adéquate et nutritive toute l'année			
Espèces	4 679 352	3 248 996	69.43%
Total	4 679 352	3 248 996	69.43%
Résultat stratégique 2: Personne ne souffre de malnutrition			
EFFET 3: Les personnes vulnérables dans les zones ciblées ont amélioré leur état nutritionnel tout au long de l'année			
Espèces	27 053	56 165	207.61%
Total	27 053	56 165	207.61%
Résultat stratégique 3: Les systèmes alimentaires sont durables			
EFFET 4: Les populations et les communautés en situation d'insécurité alimentaire dans les zones ciblées ont des moyens de subsistance plus résilients et des systèmes alimentaires durables toute l'année			
Espèces	7 260 000	2 684 050	36.97%
Total	7 260 000	2 684 050	36.97%
Résultat stratégique 5: Capacités renforcées des pays			
EFFET 5: Les institutions nationales ont des capacités renforcées pour gérer des politiques et programmes de sécurité alimentaire, de nutrition et de protection sociale qui soutiennent la cohésion sociale et la stabilité tout au long de l'année			
Espèces		40 041	
Total		40 041	
Total pour le pays	54 972 269	19 949 610	36.29%

Source: 2021-CM-R007 – Distribution annuelle (PSP) - v1.4 - Extrait le 8 novembre 2021

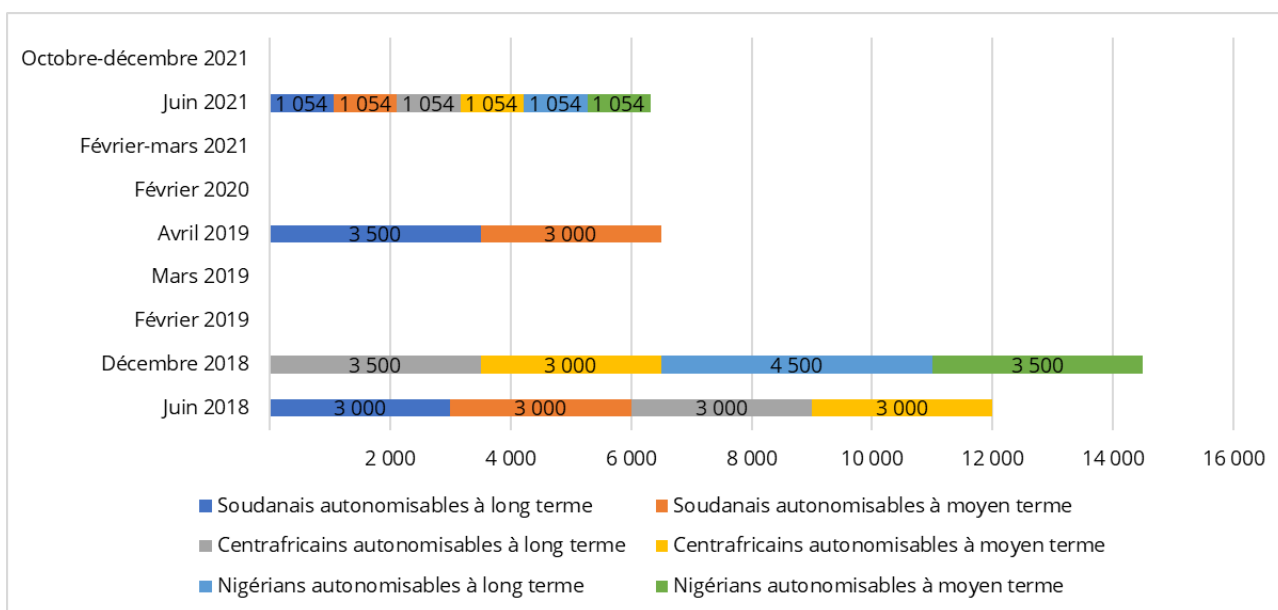
Figure 16: Répartition des changements de transferts par nationalité et par statut d'autonomisation (%), 2021

¹⁰ Jusqu'à août 2021



Source: Possibles modifications des rations pour 2017-2021 (refugiés) - Fourni par le BP

Figure 17: Répartition des changements de transferts par nationalité et par statut d'autonomisation (XAF)



Source: Possibles modifications des rations pour 2017-2021 (refugiés) - Fourni par le BP

Tableau 21: Réalisation des transferts monétaires (dollars É.-U.), 2019-2021¹¹

			2019					
			Espèces			Bons		
			Distribution atteinte (USD)	Distribution planifiée (USD)	%	Distribution atteinte (USD)	Distribution planifiée (USD)	%
Effet direct 01	Activité 1	Assistance intégrée aux personnes touchées par la crise	8 499 404	25,627,236	33 %	10 036 423	16 285 590	62 %
Effet direct 02	Activité 2	Assistance alimentaire saisonnière aux personnes en situation d'insécurité alimentaire		7 693 785	0 %			
	Activité 3	Alimentation scolaire appuyée par la production locale	299 251	1 299 942	23 %	4 672		
Effet direct 03	Activité 2	Prévention de la MAM		25 500	0 %			
Effet direct 04	Activité 7	Appui aux moyens de subsistance des personnes en situation d'insécurité alimentaire et à risque	4 748 132	6 000 000	79 %	380 905		
	Activité 3	Alimentation scolaire appuyée par la production locale						
Effet direct 05	Activité 2	Prévention de la MAM						
	Activité 3	Alimentation scolaire appuyée par la production locale						
	Activité 8	Renforcement des capacités institutionnelles						

			2020					
			Espèces			Bons		
			Distribution atteinte (USD)	Distribution planifiée (USD)	%	Distribution atteinte (USD)	Distribution planifiée (USD)	%
Effet direct 01	Activité 1	Assistance intégrée aux personnes touchées par la crise	8 189 640	26 168 041	31 %	8 750 157	16 281 405	54 %
Effet direct 02	Activité 2	Assistance alimentaire saisonnière aux personnes en situation d'insécurité alimentaire	7 592	8 078 490	0 %			
	Activité 3	Alimentation scolaire appuyée par la production locale	418 943	1 299 942	32 %			
Effet direct 03	Activité 2	Prévention de la MAM	31 130	26 265	119 %			
Effet direct 04	Activité 7	Appui aux moyens de subsistance des personnes en situation d'insécurité alimentaire et à risque	3 932 563	6 600 000	60 %			
	Activité 3	Alimentation scolaire appuyée par la production locale	7 501					
Effet direct 05	Activité 2	Prévention de la MAM						
	Activité 3	Alimentation scolaire appuyée par la production locale						
	Activité 8	Renforcement des capacités institutionnelles	19 225					

			2021					
			Espèces			Distribution atteinte		
			Distribution atteinte (USD)	Distribution planifiée (USD)	%	Distribution atteinte (USD)	Distribution planifiée (USD)	%
Effet direct 01	Activité 1	Assistance intégrée aux personnes touchées par la crise	8 593 477	26 728 239	32 %	5 326 881	16 277 625	33 %
Effet direct 02	Activité 2	Assistance alimentaire saisonnière aux personnes en situation d'insécurité alimentaire	2 883 235	3 379 410	85 %			
	Activité 3	Alimentation scolaire appuyée par la production locale	365 762	1 299 942	28 %			
Effet direct 03	Activité 2	Prévention de la MAM	56 165	27 053	208 %			
Effet direct 04	Activité 7	Appui aux moyens de subsistance des personnes en situation d'insécurité alimentaire et à risque	2 684 050	7 260 000	37 %			
	Activité 3	Alimentation scolaire appuyée par la production locale						
Effet direct 05	Activité 2	Prévention de la MAM	5 598					
	Activité 3	Alimentation scolaire appuyée par la production locale	26 560					
	Activité 8	Renforcement des capacités institutionnelles	7 884					

Source: Équipe d'évaluation, CM-R014_Food_and_CBT_v2.0 - Extrait le 8 novembre 2021

¹¹ Jusqu'à août 2021

4. TRANSFERTS EN NATURE

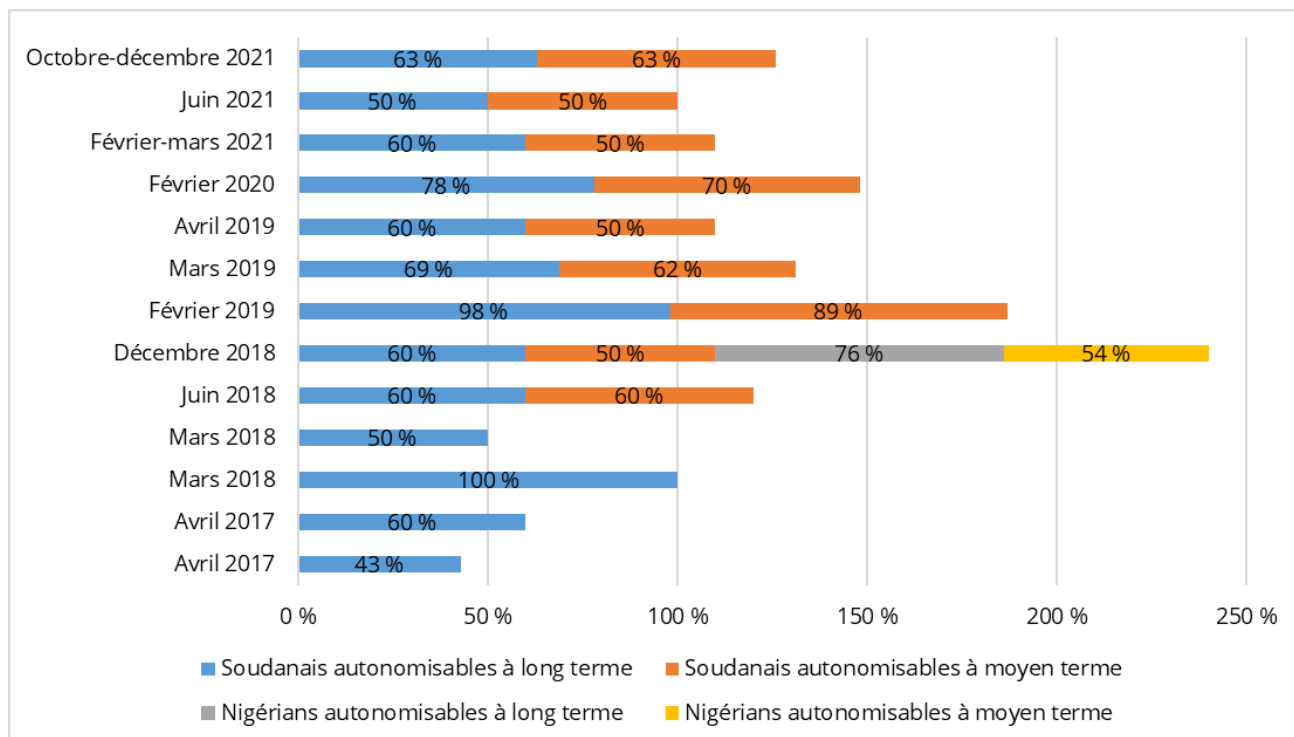
Tableau 22: Récapitulatif cumulatif des transferts en nature (tonnes métriques), 2021¹²

Denrées	Distribution planifiée	Distribution atteinte	% Distribution Atteinte v. Planifiée
Résultat stratégique 1 : Tout le monde a accès à la nourriture			
EFFET 1 : Les personnes touchées par la crise dans les zones ciblées sont en mesure de répondre à leurs besoins alimentaires et nutritionnels de base pendant et après les crises			
Haricots		2.333,557	
Mais/Soja - Blend	13.336,020	241,112	1,81%
Biscuits énergétiques fortifiés	19,500	49,172	252,16%
Sel iodé	561,396	192,143	34,23%
LNS		298,639	
Mais		159,548	
Poudre de micronutriment	4,356		
Aliments supplémentaires à emporter	954,810	2,347	0,25%
Riz		3.746,616	
Millet Sorgho	46.575,210	32.665,008	70,13%
Pois cassés	10.846,770	3.735,166	34,44%
Huile végétale	4.936,310	2.758,216	55,88%
Total	77.234,371	46.181,524	59,79%
EFFET 2 : Les personnes en situation d'insécurité alimentaire dans les zones ciblées ont accès à une alimentation adéquate et nutritive toute l'année			
Haricots		38,184	
Sel iodé	372,332	42,330	11,37%
Poudre de micronutriment	10,336	0,255	2,47%
Riz		1.069,116	
Millet Sorgho	24.542,529	8.312,399	33,87%
Pois cassés	5.637,918	1.933,031	34,29%
Huile végétale	2.089,547	490,984	23,50%
Total	32.652,662	11.886,299	36,40%
Résultat stratégique 2 : Personne ne souffre de malnutrition			
EFFET 3 : Les personnes vulnérables dans les zones ciblées ont amélioré leur état nutritionnel tout au long de l'année			
Mais/Soja - Blend	8.773,038	2.408,596	27,45%
LNS		432,762	
Poudre de micronutriment	3,600	3,594	99,83%
Aliments supplémentaires à emporter	1.631,520	398,792	24,44%
Huile végétale	650,286	1,572	0,24%
Total	11.058,444	3.245,316	29,35%
Résultat stratégique 4 : Les systèmes alimentaires sont durables			
EFFET 4 : Les populations et les communautés en situation d'insécurité alimentaire dans les zones ciblées ont des moyens de subsistance plus résilients et des systèmes alimentaires durables toute l'année			
Sel iodé	69,300		
Millet Sorgho	5.890,500		
Pois cassés	1.386,000		
Huile végétale	485,100		
Total	7.830,900		
Total	128.776,377	61.313,139	47,61%

Source: 2021-CM-R007- Distributions annuelles (PSP) - v1.4 - Extrait le 8 novembre 2021

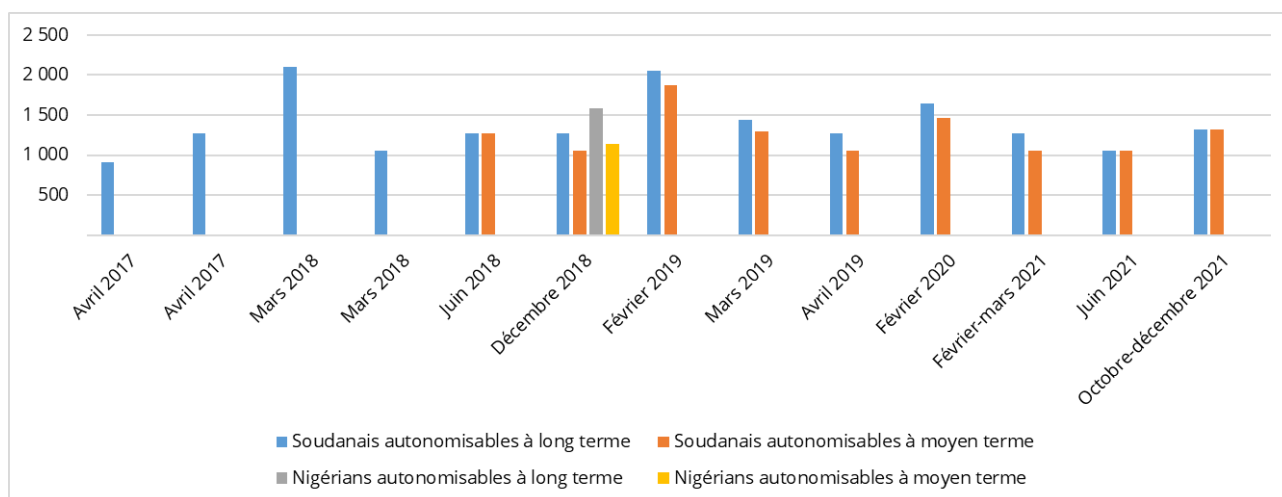
¹² Jusqu'à août 2021

Figure 18: Répartition des modifications des rations par nationalité et par statut d'autonomisation (%), 2021



Source: Possibles modifications des rations pour 2017-2021 (réfugiés) - Fourni par le BP

Figure 19: Répartition des modifications des rations par nationalité et par statut d'autonomisation (calories)



Source: Possibles modifications des rations pour 2017-2021 (réfugiés) - Fourni par le BP

5. INDICATEURS TRANSVERSAUX

Tableau 23: Analyse d'indicateurs transversaux, 2019-2020

Indicateur transversal	Activité	Population	Rapport annuel de pays (ACR) 2019									Rapport annuel de pays (ACR) 2020									Résultats planifiés 2023							
			Référentiel			Résultats atteints			Résultats planifiés			Référentiel			Résultats atteints			Résultats planifiés			Résultats planifiés 2023							
			F	H	Total	F	H	Total	F	H	Total	F	H	Total	F	H	Total	F	H	Total	F	H	Total					
Les populations affectées peuvent bénéficier des programmes du PAM d'une manière qui assure leur sûreté, leur dignité et leur intégrité																												
Genre	Proportion de la population ciblée ayant un accès complet aux programmes du PAM	01: Fournir un programme d'assistance intégrée aux personnes touchées par la crise, y compris une assistance alimentaire (conditionnelle/inconditionnelle), des repas scolaires et des aliments nutritifs spécialisés aux enfants, aux filles et FEFA, et aux personnes vivant avec le VIH ou la tuberculose pour la prévention et le traitement de la malnutrition (catégorie d'activité 1, modalités: vivres, espèces, renforcement des capacités)	Personnes déplacées				100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0													100	100	100	
		Refugiés				97.7	99.0	98.7	100.0	100.0	100.0													100	100	100		
		Retournés				94.6	88.0	92.4	100.0	100.0	100.0	80	80	80	99.0	99.0	99.0	97.7	99.0	98.7	100	100	100	100	100	100		
	02: Fournir une assistance alimentaire saisonnière aux personnes en situation d'insécurité alimentaire ciblées (catégorie d'activité 2, modalités: nourriture, espèces)	Population locale				93.3	94.1	93.6	80.0	80.0	80.0	80	80	80	99	97.2	98.2	80	80	80	100	100	100	100	100	100		
	Proportion de la population ciblée qui reçoit de l'assistance sans question de sûreté	01: Fournir un programme d'assistance intégrée aux personnes touchées par la crise, y compris une assistance alimentaire (conditionnelle et/ou inconditionnelle), des repas scolaires et des aliments nutritifs spécialisés aux enfants, aux filles et FEFA, et aux personnes vivant avec le VIH ou la tuberculose pour la prévention et le traitement de la malnutrition (catégorie d'activité 1, modalités: vivres, espèces, renforcement des capacités)	Personnes déplacées		100	99.40	99.80	100	100	100	90	90	90													90	90	90
		Refugiés					99.6	99.4	99.5	99.4	99.2	99.3	90	90	90	99.6	99	99.5	93.1	93.1	93.1	99	99	99.3	90	90	90	
Retournés						100	100	100	95.7	95.9	95.8	90	90	90														
Proportion de la population cible qui estime que les programmes du PAM lui offrent de la dignité	02: Fournir une assistance alimentaire saisonnière aux personnes en situation d'insécurité alimentaire ciblées (catégorie d'activité 2, modalités: nourriture, espèces)	Population locale					95.70	95.80	95.75	97.7	98.4	97.9	90	90	90	95.7	96	95.8	98.1	97.7	97.9	99	98	97.9	90	90	90	
	01: Fournir un programme d'assistance intégrée aux personnes touchées par la crise, y compris une assistance alimentaire (conditionnelle/inconditionnelle), des repas scolaires et des aliments nutritifs spécialisés aux enfants, aux filles et FEFA et aux personnes vivant avec le VIH ou la tuberculose pour la prévention et le traitement de la malnutrition (catégorie d'activité 1, modalités: vivres, espèces, renforcement des capacités)	Personnes déplacées								100	100	100	90	90	90										90	90	90	
		Refugiés								99.8	99.8	99.8	90	90	90	90	90	90	89.2	89.2	89.2	100	100	99.8	90	90	90	
02: Fournir une assistance alimentaire saisonnière aux personnes en situation d'insécurité alimentaire ciblées (Catégorie d'activité 2, modalités: nourriture, espèces)	Retournés								73.1	73.1	73.1	90	90	90														
	Population locale								98.6	96.6	97.6	90	90	90	90	90	90	46.6	46.6	46.6	99	97	97.6	90	90	90		
L'égalité des genres et l'émancipation des femmes auprès des populations ciblées sont améliorées																												
Protection	Proportion de l'entité décisionnelle de l'assistance alimentaire dont les membres sont femmes (comités/administration/équipes)	01: Fournir un programme d'assistance intégrée aux personnes touchées par la crise, y compris une assistance alimentaire (conditionnelle/inconditionnelle), des repas scolaires et des aliments nutritifs spécialisés aux enfants, aux filles et FEFA et aux personnes vivant avec le VIH ou la tuberculose pour la prévention et le traitement de la malnutrition (catégorie d'activité 1, modalités: vivres, espèces, renforcement des capacités)	Personnes déplacées					48						41			48									60		
		Refugiés					52						30			52									60			
		Retournés					45						58			45									60			
	02: Fournir une assistance alimentaire saisonnière aux personnes en situation d'insécurité alimentaire ciblées (catégorie d'activité 2, modalités: nourriture, espèces)	Population locale					48						43			48									60			
	Proportion des ménages au sein desquels les femmes, ou bien les hommes et les femmes, prennent la décision vis-à-vis de l'utilisation des transferts alimentaires et monétaires	01: Fournir un programme d'assistance intégrée aux personnes touchées par la crise, y compris une assistance alimentaire (conditionnelle/inconditionnelle), des repas scolaires et des aliments nutritifs spécialisés aux enfants, aux filles et FEFA et aux personnes vivant avec le VIH ou la tuberculose pour la prévention et le traitement de la malnutrition (catégorie d'activité 1, modalités: vivres, espèces, renforcement des capacités)	Personnes déplacées	Décisions prises par des femmes					40						53.6												>53	
				Décisions prises par des hommes					23						19.6												<10	
Décisions conjointes (femmes/hommes)								37						26.8												>37		
Refugiés			Décisions prises par des femmes					74.3						65.8												>60		
			Décisions prises par des hommes					22.5						23.5												<10		
			Décisions conjointes (femmes/hommes)					3.2						10.7												>30		
Retournés			Décisions prises par des femmes					61						58.6												>60		
			Décisions prises par des hommes					15						21.9												<10		
			Décisions conjointes (femmes/hommes)					24						19.5												>30		
Population locale	Décisions prises par des femmes					41.8						65												>60				
	Décisions prises par des hommes					39.4						18.17												<10				
	Décisions conjointes (femmes/hommes)					18.8						16.3												>30				
Les populations affectées peuvent tenir le PAM et ses partenaires responsables de répondre à leurs besoins alimentaires d'une manière qui reflète leurs opinions et préférences																												
AAP	Proportion des personnes assistées qui ont été informées du programme (détails sur qui est inclus, ce qui est offert aux bénéficiaires et sur la durée de l'assistance)	01: Fournir un programme d'assistance intégrée aux personnes touchées par la crise, y compris une assistance alimentaire (conditionnelle/inconditionnelle), des repas scolaires et des aliments nutritifs spécialisés aux enfants, aux filles et FEFA et aux personnes vivant avec le VIH ou la tuberculose pour la prévention et le traitement de la malnutrition (catégorie d'activité 1, modalités: vivres, espèces, renforcement des capacités)	Personnes déplacées					80	80	80	99	96.8	98.5	80	80	80										80	80	80
		Refugiés					80	80	80	80.9	80.9	80.9	80	80	80	80	80	80	54.7	50	52.3	81	81	80.9	80	80	80	
		Retournés					74.9	68.6	71.75	100	95	97.7	80	80	80										80	80	80	
	Population locale					70.6	70.6	70.6	82.6	81	81.8	80	80	80	70.6	71	70.6	99.7	99.3	99.5	83	81	81.8	80	80	80		
	Proportion des activités pour lesquelles les observations des bénéficiaires ont été rapportées, analysées et intégrées dans les améliorations du programme	Personnes déplacées											97.75			100												100
		Refugiés											100			100												100
Retournés												97.5			100												100	
Population locale												97.5			100						26.8			97.5			100	
Environnement	Les communautés ciblées peuvent bénéficier des programmes du PAM d'une manière qui ne pose pas de risque à l'environnement																											
Environnement	Proportion des activités pour lesquelles les risques environnementaux ont été analysés et des mesures correctives ont été prises																											

Source: Équipe d'évaluation, Rapports annuel de pays (ACR 2019 et ACR 2020)

Annexe 11: Analyse des transferts monétaires

39. **Les premiers projets pilotes de CBT mis en œuvre en 2013 ont été considérablement mis à l'échelle depuis 2016.** Le PSP est relativement ambitieux en termes de développement des transferts monétaires dans le but d'accroître le choix et la dignité des bénéficiaires, de réduire les coûts, de contribuer au développement des marchés locaux et de renforcer les chaînes d'approvisionnement locales tout en fournissant des réponses d'urgence appropriées¹³. En 2018, les difficultés rencontrées avec le principal fournisseur de services financiers du PAM au Tchad ont retardé l'agenda CBT du BP, qui fait partie de la transition vers l'approche-programme soutenue par le PSP. Le BP a développé sa Stratégie nationale pour les CBT 2021-2023 afin de s'aligner sur la feuille de route régionale. La stratégie mentionne le programme national de filets sociaux de la Banque mondiale¹⁴ et la volonté du PAM de s'inscrire comme un acteur majeur dans la fourniture de l'assistance technique dans un contexte où le système de protection sociale tchadien, (en particulier les filets de sécurité) est naissant, majoritairement financé par les partenaires de développement, et présente une couverture extrêmement limitée. Si la maîtrise de la modalité des transferts monétaires est par conséquent stratégique dans le cadre de l'appui du PAM aux systèmes de protection sociale, le BP ne présente actuellement pas de stratégie claire basée sur un dialogue de haut niveau avec les institutions nationales et la Banque mondiale.

40. **La stratégie CBT tient compte des recommandations de l'audit 2019**¹⁵. En place depuis 2017, un groupe de travail interne pour les CBT semble fonctionnel¹⁶ et contribue à la mise en œuvre des recommandations de l'audit. Des efforts ont ainsi été faits pour fournir l'analyse et la documentation requises vis-à-vis du choix des CBT en tant que modalité d'assistance¹⁷. Un registre des risques inclut par exemple les risques consolidés spécifiques aux transferts monétaires, et est revu régulièrement en fonction de l'évolution du contexte ou des analyses sectorielles¹⁸. En outre, diverses analyses effectuées par le BP ont étayé la sélection des CBT en tant que la modalité de transfert appropriée, tel qu'illustré dans la Figure 20.

Figure 20: Analyses liées aux CBT avant et pendant la mise en œuvre du PSP

Domaine	Analyse	Dernier en date
Programme	ENSA – Enquête nationale de sécurité alimentaire	Mars 2021
	IFM – Enquête sur l'indice de fonctionnalité du marché	Mai 2021
	Analyse géospatiale de l'accessibilité aux marchés	Mai 2021

¹³ Plan stratégique national du Tchad 2019-2023.

¹⁴ La Banque mondiale finance plusieurs projets depuis 2016, le dernier en date étant le Projet d'appui aux réfugiés et aux communautés d'accueil (PARCA) (P172255).

¹⁵ Selon l'audit, La mauvaise performance du prestataire de services financiers, y compris le non-respect de certaines de ses obligations contractuelles, a entraîné l'annulation de distributions et l'inefficacité des processus de rapprochement, avec des risques élevés en termes financiers et de réputation. Diverses modifications des activités programmatiques et des changements à court terme dans le processus de planification des distributions ont eu un impact supplémentaire sur les activités CBT, notamment par rapport aux rapprochements des financements pendant plusieurs années consécutives.

¹⁶ Le PAM codirige le groupe de travail interinstitutionnel sur les transferts monétaires (*Cash Working Group – CWG* en anglais), réunit deux fois en 2021.

¹⁷ Le retour d'information de la mission de surveillance régionale des CBT a été très positif, citant le fait que le BP a été en mesure de fournir tous les documents demandés au cours de la mission.

¹⁸ Lien vers le registre complet: <https://bit.ly/3miBhbX>

	CPCA – Évaluation des capacités des partenaires coopérants	Avril 2021
	Identification et atténuation des risques d'abus de pouvoir liés aux CBT (PAM-HCR) ¹⁹	Juin 2019
	Analyse coûts-efficacité Ex-Post URT 2020	Avril 2021
Finance	MaFA – Macro-analyse du secteur financier	Sept. 2020
	MiFA – Micro-analyse des prestataires de services financiers	Déc.2020
	Évaluation de la performance des prestataires de services financiers	Janv.2021
Chaîne de distribution	Évaluation de la performance des commerçants	Déc.2020
Sécurité	Rapport mensuel sur la sécurité	Avril 2021
Technologie	MaITA – Macro-évaluation du secteur de la technologie	Oct.2017
	MIITA – Micro-évaluation du secteur de la technologie (5 Sites analysés)	Dec.2020

Source: PAM - Sélection des modalités des transferts pour l'assistance alimentaire inconditionnelle - Mai 2021

41. Par ailleurs, un processus de consultation a été mené en mars 2021 auprès de huit Sous-bureaux afin de recueillir leurs opinions sur l'utilisation des CBT dans le cadre de l'assistance saisonnière en 2021²⁰. Les conclusions de cette consultation et les résultats d'autres analyses ont été utilisés pour proposer les modalités et les mécanismes de transferts les mieux adaptés à la réalisation des objectifs du programme²¹. Il est prévu que cette analyse soit effectuée chaque année pour toutes les distributions en période de soudure. Pour les sites des réfugiés et des personnes déplacées, il est prévu que l'analyse soit effectuée en 2022 avec les résultats de la mission d'évaluation conjointe et de l'évaluation des besoins essentiels.

42. **La chaîne des responsabilités au sein du BP doit être clarifiée pour la mise en place de la modalité qui apparaît comme étant la plus efficace selon les analyses du BP.** En effet, une certaine confusion apparaît en termes de rôles et de responsabilités et en termes d'interactions entre les différentes unités impliquées dans les CBT (chaîne d'approvisionnement, logistique, programme, partenariat, finances, achats). Ces différents services collaborent avec un personnel spécifiquement dédié (un responsable CBT international et trois associés de programme nationaux) qui pourrait être renforcé en termes de ressources humaines – notamment si, à terme, les CBT ont vocation à devenir la modalité privilégiée. Si cette modalité est la plus efficace (voir l'annexe 14 sur l'analyse détaillée de l'efficacité), les entretiens tenus par l'Équipe

¹⁹ Conduite par le PAM et le HCR fin 2019. L'évaluation de l'impact sur la vie privée (*Privacy Impact Assessment – PIA* en anglais) a également été menée avec le soutien du Bureau régional et du Siège en 2021 afin d'identifier les risques liés à la protection des données personnelles des bénéficiaires dans le cadre des opérations de transferts monétaires (capture de données biométriques).

²⁰ Selon la majorité des SB (90 pour cent), les transferts monétaires seraient appréciés par les populations, avec une préférence pour les espèces. 70 pour cent des SB pensent que les transferts monétaires n'entravent pas la promotion de l'égalité des genres. Cependant, près de la moitié des SB estiment que l'utilisation des transferts monétaires pourrait exposer la population à des risques de protection et recommandent la mise en place d'une campagne de sensibilisation en amont et d'un mécanisme de suivi actif. Il a été noté dans certaines zones (Batha et BEG Nord) que les femmes ne préfèrent pas les CBT, car elles craignent que les transferts soient utilisés par les hommes du ménage à d'autres fins non alimentaires. Les missions multifonctionnelles menées par le BP sur les CBT en 2020 et 2021 ont également reçu des retours similaires de la part des bénéficiaires dans les camps de réfugiés de Gozimir, Diabal, Kerfi (Goz Beida) et Daresalam (le Lac).

²¹ Basé sur 5 piliers: l'analyse du contexte et des objectifs programmatiques; l'analyse de la faisabilité opérationnelle des CBT; l'analyse coût-efficacité; les opportunités et les risques; et la recommandation globale sur la modalité de transfert. Ce document analyse la possibilité de mettre en œuvre les CBT en tenant compte des opportunités et des risques liés à certains facteurs comme le marché, la chaîne d'approvisionnement, la présence et la capacité des prestataires de services financiers et des partenaires coopérants, l'acceptation des bénéficiaires, la protection et la promotion du genre, et la capacité opérationnelle du PAM.

d'évaluation l'ont également salué vis-à-vis de la liberté et de la dignité des bénéficiaires, de l'efficacité des ressources, des avantages en matière de cohésion sociale et du soutien à l'économie locale.

43. **Mise en place du système SCOPE pour l'enregistrement des bénéficiaires et la gestion des distributions afin de réduire les doublons et les erreurs d'attribution:** Le PAM a mené le premier projet pilote d'enregistrement SCOPE utilisant les scans d'iris en Afrique de l'Ouest, en collaboration avec le HCR²², dans le but d'améliorer le ciblage des bénéficiaires et l'assistance aux réfugiés. Les deux organisations ont mis en place des mécanismes de partage des données relatives aux réfugiés et aux bénéficiaires enregistrés dans le cadre du système SCOPE, en veillant à s'assurer que les normes de protection des données soient respectées. En mars 2021, les cartes SCOPE ont été émises pour l'achat de vivres chez les détaillants, ou pour le retrait d'argent dans les institutions financières. Des procédures opérationnelles standard ont également été élaborées pour travailler avec Airtel Mobile Money et Express Union. Le BP visant à développer l'argent mobile, une application mobile est en cours de développement par le service d'assistance²³. Certains défis ont également été signalés concernant l'utilisation de l'argent mobile en raison de l'absence de cartes d'identité requises pour créer des comptes d'argent mobile.

²² [Rapports PSP annuels 2019 et 2020](#)

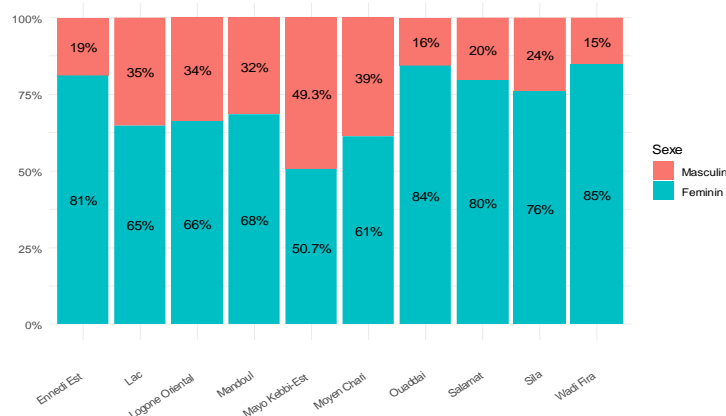
²³ Difficulté à se procurer du matériel tel que des cartes SCOPE et des équipements techniques connexes.

Annexe 12: Analyse des thèmes transversaux

ÉGALITE DES GENRES ET AUTONOMISATION DES FEMMES

44. Les filles, les femmes ainsi que les femmes enceintes et allaitantes (FEFA) constituent le cœur de cible de la programmation des interventions dans le cadre de l'assistance intégrée et saisonnière, y compris leurs volets nutritionnels. Durant la période revue, elles représentent en effet plus de 50 pour cent des bénéficiaires (ciblés/assistés) pour l'assistance intégrée (figure 21) et les activités de résilience. Les filles, femmes, et les FEFA représentent également plus de 70 pour cent des bénéficiaires (ciblés/assistés) pour le volet prévention de la MAM. Les enquêtes PDM réalisées en 2020-2021²⁴ indiquent que l'insécurité alimentaire reste plus élevée parmi les ménages dirigés par des femmes tel que dans la province du Lac, par exemple, où près de 460 000 personnes²⁵ sont en situation de déplacement; dont plus de 50 pour cent de femmes.

Figure 21: Répartition du genre du chef de ménage selon les provinces



Source: Enquête PDM dans les camps de réfugiés au Tchad. PAM-HCR. Décembre 2020.

45. Le pourcentage de femmes assistées a connu une très bonne progression pour l'ensemble des activités, à l'exception i) de l'assistance saisonnière dont la mise en œuvre a été difficile pour l'ensemble des bénéficiaires ciblés, et ii) des activités résilience (FFA) avec un pourcentage en nette diminution de 64 à 39 pour cent entre 2019 et 2020. Si la crise liée à la pandémie de COVID-19 explique cette tendance, cette dernière perdure cependant de manière préoccupante en 2021 (tableau 24).

46. Il est intéressant de constater que le ratio des femmes assistées a été multiplié par deux pour l'assistance intégrée (tableau 24) et dépasse les objectifs ciblés en 2020 et 2021. Cependant, les indicateurs d'effets montrent qu'à l'instar des hommes ciblés, l'indice de stratégie de survie basé sur les moyens d'existence reste faible pour les femmes déplacées (moins de 40 pour cent en 2019/2020, voir annexe 10). Les femmes chefs de ménage restent donc extrêmement vulnérables.

47. Les entretiens tenus en FGD avec les femmes bénéficiaires de l'assistance intégrée et de l'assistance saisonnière soulignent deux types d'attentes: un investissement plus important du PAM dans leur résilience, leur émancipation économique, leur accès aux ressources productives (terres, eau, etc.) ainsi qu'une meilleure participation à la conception et à la mise en œuvre des activités - les femmes

²⁴ Enquête PDM dans les camps de réfugiés au Tchad. PAM-HCR. Décembre 2020. Enquête de vulnérabilité des personnes déplacées internes. Province du Lac, Tchad. Septembre 2021.

²⁵ DTM Round 15 (Matrice de suivi des déplacements - No 15), August 2021.

interrogées se sentant, en général, moins consultées que sensibilisées sur les modalités et la mise en place de l'assistance reçue.

Tableau 24: Répartition des bénéficiaires par genre et par activité, 2019-2021²⁶

Effet direct	Activité	2019						2020						2021														
		Hommes	Femmes	Total	Hommes	Femmes	Total	Hommes	Femmes	Total	Hommes	Femmes	Total	Hommes	Femmes	Total												
ED51	01 Programme d'assistance intégrée	446 114	679 579	1 125 693	337 602	466 247	803 849	75,7 %	68,6 %	71,4 %	510 666	674 672	1 185 338	786 300	833 462	1 619 762	154,0 %	123,5 %	136,6 %	527 197	722 635	1 249 832	523 369	566 984	1 090 353	95,1 %	78,1 %	87,1 %
	Sous-total C01	446 114	679 579	1 125 693	337 602	466 247	803 849	75,7 %	68,6 %	71,4 %	510 666	674 672	1 185 338	786 300	833 462	1 619 762	154,0 %	123,5 %	136,6 %	527 197	722 635	1 249 832	523 369	566 984	1 090 353	95,1 %	78,1 %	87,1 %
ED52	02 Assistance alimentaire saisonnière	314 279	327 107	641 386	136 103	141 658	277 761	43,3 %	43,3 %	43,3 %	329 994	343 462	673 456	185 211	192 777	377 994	56,1 %	56,1 %	56,1 %	235 359	244 967	480 326	153 551	167 347	320 898	65,1 %	68,1 %	67,1 %
	03 Repas scolaires	102 560	144 437	246 997	82 970	55 316	138 286	80,9 %	38,3 %	56,0 %	139 299	122 158	261 457	149 772	124 164	273 936	107,5 %	101,6 %	104,8 %	113 141	132 406	245 547	65 604	80 183	145 787	58,1 %	61,1 %	59,1 %
	Sous-total C02	416 839	471 544	888 383	219 073	196 974	416 047	52,6 %	41,8 %	46,8 %	469 293	465 620	934 913	334 983	316 941	651 924	71,4 %	68,1 %	69,7 %	348 500	377 373	725 873	219 155	247 531	466 686	58,1 %	61,1 %	59,1 %
ED53	04 Paquet de prévention de la malnutrition	60 000	190 000	250 000	55 678	117 047	172 725	92,8 %	61,6 %	69,1 %	69 000	215 500	284 500	21 121	55 269	76 391	30,6 %	25,6 %	26,8 %	79 356	244 736	324 092	57 631	134 472	192 103	73,1 %	55,1 %	59,1 %
	05 Paquet de traitement de la malnutrition	100 000	150 000	250 000	105 279	127 561	232 840	105,3 %	85,0 %	93,1 %	103 000	154 500	257 500	141 988	178 125	320 113	137,9 %	115,3 %	124,3 %	90 640	135 960	226 600	34 897	64 809	99 706	39,1 %	48,1 %	44,1 %
	06 Solution adaptée à la production d'aliments	8 000	12 000	20 000	5 321	5 321	10 642	66,5 %	44,3 %	53,2 %	8 000	12 000	20 000	31 000	46 505	77 505	387,5 %	387,5 %	387,5 %	8 000	12 000	20 000	7 000	13 000	20 000	88,1 %	108,1 %	100,1 %
	Sous-total C03	168 000	352 000	520 000	166 278	249 929	416 207	99,0 %	71,0 %	80,0 %	180 000	382 000	562 000	194 111	279 900	474 011	107,8 %	73,3 %	84,3 %	177 356	392 696	570 052	95 524	212 201	311 805	89,1 %	108,1 %	100,1 %
ED54	07 Fournir les moyens de subsistance	98 000	192 000	290 000	60 731	65 793	126 524	62,0 %	64,5 %	63,3 %	105 350	109 600	214 950	41 444	43 138	84 582	29,3 %	29,3 %	29,3 %	115 895	120 615	236 510	50 660	61 848	112 408	44,1 %	51,1 %	48,1 %
	Sous-total C04	98 000	192 000	290 000	60 731	65 793	126 524	62,0 %	64,5 %	63,3 %	105 350	109 600	214 950	41 444	43 138	84 582	29,3 %	29,3 %	29,3 %	115 895	120 615	236 510	50 660	61 848	112 408	44,1 %	51,1 %	48,1 %
Total général		1 129 993	1 605 123	2 735 076	783 684	978 942	1 762 626	69,4 %	61,0 %	64,5 %	1 265 209	1 631 982	2 897 291	1 356 845	1 473 429	2 830 274	107,2 %	90,3 %	97,2 %	1 169 572	1 613 319	2 782 891	9 892 655	1 088 643	1 981 294	44,1 %	51,1 %	48,1 %

Source: Équipe d'évaluation, Rapports annuel de pays (ACR 2019 et ACR 2020).

CM-R020_-_Adj_Pars_&_Bens_by_Act_Tag_Ben_Grp_Gender_Age_Grp_v1.2

Extrait le 5 novembre 2021, tableau de bord de l'outil MoDa d'acquisition de données opérationnelles par voie mobile

48. Sur le plan organisationnel, le suivi de l'égalité des genres a été assuré de manière variable en fonction des gestionnaires d'activités et des données requises par les bailleurs de fonds. Depuis mi-2021, le BP dispose d'une personne focale²⁷ en charge de l'intégration effective des questions de genre, de protection et d'AAP dans la mise en œuvre et le suivi des activités. Cependant, les tâches relatives à l'intégration du genre ne sont pas clairement développées dans la description de poste de cette personne focale, et le BP n'a pas développé de plan d'action relatif à cette dimension²⁸ guidant la mise en place d'une approche genre.

49. Par ailleurs, si la collecte de données ventilées par genre est opérée, peu d'analyses différenciées par genre ont été développées afin de permettre une compréhension fine de la dynamique intraménage des différentes catégories de bénéficiaires. Cette analyse aurait pu s'appuyer, entre autres, sur les informations collectées par les rapports d'activités prévus dans les FLA. Une revue de ces FLA indique cependant que si la dimension genre a été prise en compte, elle ne l'a pas été de manière systématique pour tous les partenaires et toutes les activités.

50. Les informations collectées des rapports d'activités des partenaires du PAM n'ont pas fait l'objet d'une synthèse appuyant effectivement l'analyse de la dimension genre. Cette situation a impacté l'apprentissage et le plaidoyer vis-à-vis de cette dimension. Plusieurs facteurs organisationnels expliquent la faible qualité du suivi genre, y compris des compétences à renforcer – notamment au sein des ONG partenaires de mise en œuvre – et une répartition des tâches à clarifier entre gestionnaires d'activités, chargés du suivi-évaluation, et points focaux genre (y compris dans les Sous-bureaux).

51. Par ailleurs, les indicateurs des rapports annuels ne disposent pas de référentiels et n'ont pas été renseignés en 2020. Peu d'éléments d'information expliquent le niveau des marqueurs de l'égalité femmes-hommes et de l'âge (GAM), qui a été bon pour la majeure partie des activités (niveau 3), très bon pour l'appui aux moyens d'existence (niveau 4), mais plus limité pour la production locale d'aliments nutritifs (niveau 2). Ce suivi axé sur l'obligation redditionnelle est encore dans une phase pilote à l'échelle institutionnelle, et ne semble pas contribuer à des analyses différenciées par genre.

52. Dans ce contexte, peu de mécanismes indiquent l'intégration effective de la dimension genre durant la période revue, et il est difficile d'apprécier si, et de quelle manière, les résultats ont été atteints en matière de genre et d'autonomisation des femmes. Des efforts sont cependant entrepris par le BP afin d'assurer une meilleure intégration et analyse de ce volet, via des formations destinées à son personnel et aux ONG partenaires, l'appui à des campagnes de sensibilisation au sein des communautés, et l'intégration progressive d'aspects sexospécifiques dans l'analyse et la cartographie de la vulnérabilité, la mise en œuvre de l'assistance, et les questionnaires de suivi-évaluation.

²⁶ De janvier à septembre 2021

²⁷ Une gestionnaire d'activités était auparavant en charge du suivi des questions genre, appuyée par des points focaux dans les Sous-bureaux (en général les chargés du suivi et de l'évaluation).

²⁸ Le Bureau de pays s'appuie sur la Stratégie genre développée par le Bureau régional de Dakar en 2016.

PROTECTION ET REDEVABILITÉ ENVERS LES POPULATIONS ASSISTÉES

53. Les ressources dédiées à ces volets ont été insuffisantes. Afin d'assurer un suivi effectif, le BP dispose d'une responsable francophone de la protection, du genre²⁹ et de l'AAP, recrutée en mi-2021. Cette dernière est appuyée par des points focaux dans les Sous-bureaux, lesquels se sont montrés en général assez peu au fait de ces questions³⁰. Les entretiens tenus lors de la phase terrain ont révélé des difficultés à intégrer les questions transversales en raison d'un manque d'expertise, d'expérience et de concentration adéquate des activités. Les entretiens avec les gestionnaires d'activité soulignent l'absence de budget affecté au suivi de ces questions. Par ailleurs, les ONG partenaires de mise en œuvre³¹ ont signalé que les conclusions des mécanismes de réclamation et de retour d'information ainsi que les résultats des enquêtes PDM ne leur sont pas communiquées, et qu'elles n'ont donc pas la possibilité de comprendre et d'améliorer leur programmation.

54. La protection est mise en œuvre dans les bureaux de pays et les Sous-bureaux sous la forme de sessions de formation³². Les entretiens indiquent que le personnel du PAM et les partenaires considèrent que la mise en place du suivi de la protection n'en est qu'à ses prémices, et que beaucoup reste à faire. Les bénéficiaires interrogés au cours de la mission de terrain du PSP mentionnent peu de problèmes de sécurité ou de protection. Cependant, selon l'étude conjointe du PAM et du HCR intitulée "Identification et atténuation des risques d'abus de pouvoir liés à l'assistance monétaire³³", de nombreux risques de protection ont été identifiés³⁴. Des problèmes de protection ont également été identifiés lors de l'enquête PDM de décembre 2020 menée auprès des réfugiés³⁵ et d'une étude réalisée par le BP en 2021, qui a mis en évidence les risques liés au processus d'enregistrement biométrique des IDP en collaboration avec l'OIM et l'INSEED³⁶.

55. Communication et partage d'informations avec les bénéficiaires³⁷: il existe une confusion autour des objectifs, des paquets d'intervention et de la durée des activités, ainsi qu'une méconnaissance des critères de sélection. D'après l'étude conjointe PAM-HCR menée en juin 2019³⁸ et les entretiens avec les bénéficiaires de CBT, la sensibilisation des bénéficiaires a été défailante et certaines informations ont manqué concernant le montant, le bénéficiaire ou la fréquence de la distribution. D'après les entretiens avec le personnel, les partenaires et les bénéficiaires, il n'était pas clair dans quelle mesure il existait une participation réelle des bénéficiaires et un soutien à leur "agence". Les entretiens avec le BP soulignent que, bien que les informations soient partagées avec les bénéficiaires, l'accent n'est pas suffisamment mis sur l'information de ces derniers sur leurs droits.

56. Mécanismes de retour d'informations: la ligne verte et les boîtes de suggestions ont été très peu utilisées, notamment du fait de considérations linguistiques³⁹ et d'une perception que le suivi des réclamations n'est pas assuré. Les comités chargés de traiter les réclamations communautaires ont été

²⁹ Le genre n'étant en fait pas reflété dans les TdR.

³⁰ Phase de terrain, entretiens avec le personnel des Sous-bureaux.

³¹ La Comité permanent interorganisations (CPIO) dispose d'un outil d'évaluation de la capacité des partenaires de mise en œuvre des Nations Unies en matière de PEAS. Celui-ci commence à être déployé au Tchad³¹, mais au moment de la rédaction de ce rapport, seul l'UNICEF l'utilise actuellement.

³² Une formation a été organisée en mars 2021, dans 7 bureaux auxiliaires pour 35 employés du PAM et 66 employés des partenaires, couvrant les thèmes suivants: la protection, la violence sexiste dans les programmes, la protection de l'enfant, le handicap dans les programmes du PAM, l'AAP, le mécanisme de retour d'informations et de réclamation (*Complaints and Feedback Mechanism – CFM* en anglais) et la PEAS.

³³ <https://www.calpnetwork.org/wp-content/uploads/2020/04/unhcr-wfp-chadll-fra-screen.pdf>

³⁴ Fraude, augmentation des prix par les commerçants (plus élevés que les prix du marché, risque d'exploitation ou d'abus sexuels, utilisation de fausse monnaie lors des paiements, conflits entre bénéficiaires, insécurité lors des transports [vols]).

³⁵ Problèmes sur les sites de distribution (1%), notamment un traitement inapproprié de la part du personnel du PAM/du partenaire coopérant/de la douane/de la banque, et l'absence de services pour les populations vulnérables (personnes âgées, malades, handicapées). 25% des personnes interrogées ont déclaré qu'elles-mêmes ou un membre de leur ménage avaient été victimes de vol, et 12,5 % qu'elles avaient été menacées physiquement.

³⁶ Analyse d'impact sur les données personnelles

³⁷ En mars 2021, le PAM a élaboré une "Stratégie de communication auprès de la population touchée: Protection et Redevabilité envers la population affectée", qui met l'accent sur le partage d'informations, la consultation de la population affectée et les mécanismes de gestion des réclamations.

³⁸ <https://www.calpnetwork.org/wp-content/uploads/2020/04/unhcr-wfp-chadll-fra-screen.pdf>

³⁹ Entretiens sous forme de FGD avec les bénéficiaires.

informés de leur rôle, et disposent d'un formulaire de rapport de réclamation soumis aux points focaux à la fin de chaque cycle de distribution. Les bénéficiaires ont déclaré avoir fait appel à ces comités, mais la manière dont ces réclamations ont été résolues n'était pas toujours claire. En outre, le PAM gère une autre ligne téléphonique nationale spécifique pour la PEAS⁴⁰. Cette ligne n'est pas gratuite, et le PAM n'est pas actuellement en mesure de la faire fonctionner dans les langues locales (seulement en français et en arabe). Certains participants des discussions de groupe ont demandé que cette ligne soit intégrée à la "ligne verte" et que les opérateurs reçoivent une formation PEAS adéquate. Selon eux, une fois que les formations PEAS⁴¹ seront déployées à plus grande échelle et que la ligne verte commencera à recevoir plus d'appels, il deviendra impossible pour le PAM de gérer cette ligne avec ses ressources humaines actuelles.

CHANGEMENT CLIMATIQUE

57. Les effets climatiques, dont des températures qui devraient connaître une hausse sur l'ensemble du territoire⁴², et une forte variabilité spatiotemporelle et interannuelle des précipitations, constituent l'un des défis principaux auxquels le secteur agricole est confronté, et participent aux principales causes de l'insécurité alimentaire⁴³. Des inondations records ont ainsi affecté la majorité des provinces durant la période couverte par l'évaluation⁴⁴, rendant critique le repositionnement des vivres. La pression sur les ressources naturelles dont dépend la majeure partie des populations a également contribué à la dégradation des relations entre agriculteurs et éleveurs, ainsi qu'à une compétition vers l'accès aux ressources naturelles résultant en une multiplication des conflits fonciers, qui ont notamment déclenché la déclaration de l'état d'urgence dans les provinces du Ouaddaï et du Sila⁴⁵.

58. La protection de l'environnement est intégrée dans la Constitution tchadienne⁴⁶, et constitue l'objectif de la Politique nationale de protection de l'environnement et de la Stratégie nationale de lutte contre les changements climatiques (2018), qui ambitionnent de lutter contre les effets des aléas climatiques impactant négativement la fragilité des écosystèmes et la productivité des systèmes agrosylvopastoraux et halieutiques. Depuis 2019, le Gouvernement met notamment en œuvre un programme-pays pour le Fonds vert pour le climat, mais la société civile reste encore faiblement mobilisée (à l'exception de quelques réseaux d'ONG investies dans des activités d'adaptation⁴⁷).

59. Le PSP inscrit son action de lutte contre les changements et les chocs climatiques au sein de l'assistance intégrée (activité 1), des activités de résilience mises en place essentiellement par les femmes (activité 7) ainsi que du renforcement des capacités de prévention et de gestion des crises (activité 8). L'Indicateur transversal de cette dimension "proportion d'activités pour lesquelles les risques écologiques ont été évalués et des mesures d'atténuation définies si besoin" n'est pas suivi durant la période d'évaluation⁴⁸.

60. Dans le cadre de l'assistance intégrée, l'indicateur d'effet montre des résultats parcellaires pour les bénéficiaires ciblés durant la période évaluée⁴⁹. En ce qui concerne l'appui à la résilience, les indicateurs d'effets relatifs aux questions environnementales et climatiques ne sont renseignés qu'en 2019⁵⁰, alors que

⁴⁰ Cette ligne a été citée par certains informateurs des agences de l'ONU comme étant une contribution très importante du PAM, car elle facilite le partage d'informations entre le PAM et d'autres agences.

⁴¹ Le groupe de travail sur la PEAS coordonné par OCHA mettra en place une formation sur la PEAS à la fin du mois de novembre 2021 pour les points focaux des agences, y compris le PAM.

⁴² Y compris dans la zone sahélienne, où il est estimé qu'elle augmentera en moyenne de 1,3°, et dans les zones sahariennes et soudanienne, où il est estimé qu'elle augmentera de 1,2° à l'horizon 2030.

⁴³ Revue Faim Zéro 2017.

⁴⁴ OCHA. Novembre 2020.

⁴⁵ International Crisis Group, Rapport No 284. Afrique. Décembre 2019.

⁴⁶ Articles 51, 52, 57, 127 et 168 de la Constitution de la République du Tchad, promulguée le 4 mai 2018.

⁴⁷ Plateforme nationale AGORA 30, créée avec l'appui du programme Renforcement des initiatives communautaires pour la résilience aux extrêmes climatiques (*Building Resilience and Adaptation to Climate Extremes and Disasters – BRACED* en anglais), la plateforme pastorale, le Conseil national de concertation des producteurs ruraux du Tchad, et l'Alliance pour les filets sociaux.

⁴⁸ L'indicateur n'apparaît pas dans le rapport annuel 2019, et n'indique pas de référentiel en 2020.

⁴⁹ Indicateur "proportion de bénéficiaires rapportant des avantages environnementaux", annexe XX - Analyse des effets directs et des produits.

⁵⁰ Les indicateurs "proportion des communautés ciblées rapportant des avantages environnementaux" et "proportion de communautés ciblées ou la capacité de répondre aux risques et aux chocs climatique" ont un taux de réalisation de 100%.

les indicateurs de produits montrent de bons taux d'achèvement, notamment pour la récupération d'espaces cultivables ou la production de plants forestiers. Il semble cependant que les études d'impact sur l'environnement n'aient pas été systématiquement réalisées⁵¹, et qu'un meilleur renforcement des capacités en techniques de production soit nécessaire pour leur meilleure adaptation au changement climatique des bénéficiaires ciblés⁵².

Annexe 13: Services communs du PAM

61. **Les activités des services communs du PAM au Tchad existent dans le domaine de réponse aux crises et de l'effet direct stratégique 6: les partenaires humanitaires et de développement au Tchad ont accès à des services communs leur permettant d'atteindre les régions ciblées et d'y déployer leurs activités toute l'année.** Les activités visent à offrir des services communs d'appui aux chaînes d'approvisionnement, aux technologies de l'information et de la communication (TIC), aux services logistiques et d'hébergement (activité 9), ainsi qu'à assurer les services UNHAS (activité 10) pour permettre aux partenaires d'atteindre les zones d'interventions. L'effet direct stratégique 6 contribue au troisième axe de recherche de l'évaluation et à l'ensemble des activités des axes 1 et 2, à lutter contre l'insécurité alimentaire et nutritionnelle et à améliorer les capacités de gestion des catastrophes, en combinant l'assistance technique et la fourniture d'analyses fondées sur des données probantes, œuvrant vers l'ODD 17.

62. La TdC (annexe 6) montre **la complémentarité entre trois groupes d'activités dans le cadre du nexus HDP où la fourniture de services communs (activités 9 et 10) comme de renforcement des capacités (activité 8) est un axe transversal aux axes d'assistance alimentaire (activités 1, 2, 3 et 7) et d'assistance nutritionnelle (activités 4, 5 et 6).** Le PAM contribue également à accroître la capacité de l'aide humanitaire à répondre aux chocs par le biais de la fourniture de services communs. Cela comprend le renforcement des capacités du Gouvernement à prévenir et à répondre de manière coordonnée aux crises alimentaires et nutritionnelles, et à contribuer à un système national de protection social adaptatif (effet direct stratégique 5).

63. **La fourniture des services communs est mise en œuvre dans un contexte où l'enclavement du Tchad constitue un défi logistique, rendant l'accès aux groupes vulnérables très difficile dans certaines provinces.** Un accès rendu d'autant plus difficile par l'impact négatif de la pandémie sur les chaînes d'approvisionnement des denrées alimentaires et non alimentaires. Cette activité s'inscrit dans le cadre de partenariats développés avec le PNUD (dans le MILDA), le FNUAP, l'OIM, l'UNICEF, et le CICR.

Résultats sur les services de l'UNHAS (Activité 10)

64. Au Tchad et dans la région environnante, l'accès humanitaire est entravé par des contraintes environnementales et physiques, par l'insécurité, ainsi que par les obstacles administratifs⁵³. Parfois, seuls les services de l'UNHAS peuvent être utilisés par le PAM et ses partenaires pour accéder à certaines zones pendant la saison des pluies, en particulier dans l'est. L'UNHAS opère au Tchad depuis 2004⁵⁴. Les opérations de l'UNHAS offrent un service crucial à la communauté humanitaire grâce à sa couverture

⁵¹ République du Tchad, Présidence de la République, Ministère de l'environnement, de l'eau et de la pêche. Direction générale de l'environnement. 2018. Rapport d'étude d'impact environnemental et social du projet "Appui à la résilience des communautés de réfugiés et déplacées du Lac". Octobre 2018

⁵² Enquête PDM - Création d'actifs productifs. BMZ. 2019.

⁵³ Rapport annuel de pays (ACR) 2020. Les distances entre les principales zones d'activité humanitaire sont vastes, les déplacements routiers sont affectés par les conditions météorologiques saisonnières, les rendant impraticables pendant la saison des pluies (de juin à mi-octobre) et l'insécurité croissante rend les déplacements routiers très dangereux (niveau de sécurité 3 dans les régions de l'est et du sud-est, et niveau 4 dans la région du Lac).

⁵⁴ United Nations Humanitarian Air Service (UNHAS), 2020 Overview. Juin 2021

nationale, avec 22 destinations desservies (régulières et ad hoc⁵⁵). La flotte de l'UNHAS Tchad est composée de deux avions aux frontières avec le Soudan; un avion basé à N'Djamena, et un avion interrégional basé au Cameroun reliant les deux pays.

65. **En 2020, l'UNHAS Tchad a continué à fournir des services aériens ininterrompus à ses utilisateurs pendant les phases initiales de la pandémie, alors que les vols commerciaux étaient suspendus; et a continué en 2021 dans un contexte politique et sécuritaire difficile tant au Tchad que dans les pays voisins. Le besoin en aviation UNHAS au Tchad reste constamment élevé, et la fourniture de services par le PAM est devenue essentielle, surtout en 2020.**

66. Les grandes distances, l'insécurité et les conditions liées à la saison des pluies limitent l'accès des travailleurs humanitaires aux bénéficiaires. Au début de la pandémie, alors que la plupart des États fermaient leurs espaces aériens, et compte tenu de la réduction significative de la demande des utilisateurs, les horaires des vols ont été revus afin de répondre à la demande des partenaires, tout en augmentant l'efficacité opérationnelle et la rentabilité du service. Cela a permis de garantir des taux d'utilisation optimaux tout en répondant aux besoins des utilisateurs, y compris les évacuations. En outre, les vols de l'UNHAS entre le Tchad et le Cameroun ont été suspendus du 17 mars au 5 octobre.

67. La fourniture de vols humanitaires par l'UNHAS dans le cadre de l'activité 10 est un service commun à tous égards. La revue de la documentation, les entretiens et les observations sur le terrain à travers le pays avec les principaux partenaires indiquent que **le service commun de l'UNHAS est largement plébiscité par les utilisateurs.**

68. Les agences humanitaires, les partenaires de développement et les utilisateurs dépendent entièrement de l'UNHAS pour leur travail dans les régions. **L'UNHAS a prouvé qu'il était généralement capable de s'adapter à une demande changeante et qu'il était flexible** à bien des égards, notamment en établissant des itinéraires vers de nouveaux lieux en fonction de la demande des agences/ONG, ainsi qu'en réduisant ses services lorsqu'il existe d'autres options).

69. L'analyse de l'effet direct stratégique 6: accès à des services communs, montre que **la quasi-totalité des indicateurs relatifs à la fourniture des services UNHAS sont atteints.** S'il y a eu un faible degré de réalisation des objectifs pour 2020 en termes de volume de fret transporté pour les ONG et les organisations internationales et du nombre de passagers par mois avec un taux d'occupation des vols réduit (de 80 pour cent sur 2019 à environ 55 pour cent en 2020), ceci est probablement lié à la réduction de la demande pendant la crise liée à la pandémie de Covid-19 et aux règlements sécuritaires pour assurer la santé qui ont suivi. Le volume de fret livré pour les agences de l'ONU en 2020 a toutefois plus que doublé par rapport à l'objectif fixé. De plus, l'activité 10 (UNHAS) a été presque entièrement financée en 2020, avec seulement un déficit mineur par rapport au plan de mise en œuvre.

70. Les données provenant des rapports annuels de pays (*Annual Country Reports – ACR* en anglais) indiquent que l'UNHAS a transporté en moyenne 1 356 personnes par mois en 2019 (ACR 2019), 832 personnes par mois en 2020, et que 76 évaluations médicales ont eu lieu (5 d'entre elles liées à la Covid-19) en 2020. Le rôle de l'UNHAS est resté primordial durant la réponse à la crise liée à la pandémie de Covid-19, allant ainsi bien au-delà de l'assistance alimentaire. Au Tchad, en raison de l'absence d'une compagnie aérienne nationale de confiance pour les agences de l'ONU, l'UNHAS est souvent le seul service aérien autorisé par de multiples agences et partenaires. Le degré moyen de satisfaction des utilisateurs est de 84 pour cent⁵⁶. Les aérodrômes auxquels l'UNHAS a accès ont été réhabilités dans 5 sites (Farchana, Guéréda, Bol, Baga Sola et Mongou).

⁵⁵ Rapport annuel de pays (ACR) 2020. Pour répondre aux besoins de transport, l'UNHAS continue de baser stratégiquement deux avions dans l'est du pays, à la frontière avec le Soudan (Abéché et Goz Beida), un avion assurant les liaisons entre l'ouest et l'est (le bassin du lac Tchad basé à N'Djamena), et le quatrième avion stationné à Yaoundé, au Cameroun.

⁵⁶ Rapport annuel de pays (ACR) 2020. L'UNHAS a mené deux enquêtes en 2020 pour évaluer la satisfaction des utilisateurs: l'enquête de satisfaction sur la fourniture d'accès (*Passenger Access Satisfaction Survey – PASS* en anglais) et l'enquête de satisfaction des passagers (*Passenger Satisfaction Survey – PSS* en anglais). Le PASS a indiqué que 81 pour cent des utilisateurs étaient satisfaits, tandis que le PSS a confirmé un niveau de satisfaction de 79 pour cent à l'égard du service aérien. Une nouvelle enquête de satisfaction a été livrée en mai 2021 avec un taux de satisfaction de 84 pour cent.

71. **Parmi les 15 premiers utilisateurs et agences de l'ONU, le principal usager a été le HCR**, avec respectivement 37 pour cent et 38 pour cent de personnes transportée en 2019 et 2020 (31 pour cent en date de septembre 2021). Ceci reflète l'importance du partenariat entre le PAM et le HCR relativement aux réfugiés. Suivent ensuite les passagers du PAM (avec 12 pour cent de personnes transportées en 2019, augmentant à 20 pour cent en 2020 et 22 pour cent en date de septembre 2021). L'UNICEF est le troisième utilisateur (passant de 12 pour cent de personnes transportées en 2019 à 7 pour cent en 2021). Parmi les autres utilisateurs majeurs se trouvent le CRC, l'IRC, le MFFF, etc. Le tableau 25 et la figure 22 ci-dessous montrent les principaux utilisateurs par personnes transportées et par distance totale, pendant la période 2019-2021.

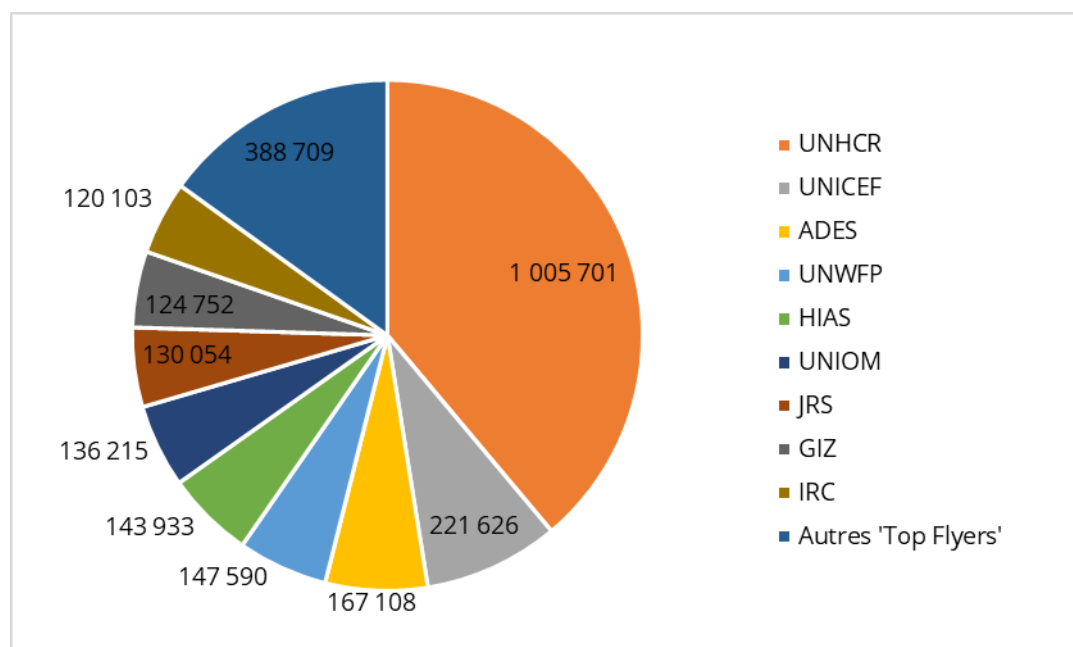
Tableau 25: Top 15 utilisateurs du Système des Nations Unies et autres utilisateurs, 2019-2021

Organisation	PAX					Distance (km)				
	2019	2020	2021*	Total	%	2019	2020	2021*	Total	%
HCR	3 474	1 984	1 414	1 414	31 %	1 005 701	584 945	396 927	1 005 701	39 %
UNICEF	1 019	433	337	337	7 %	221 626	88 037	63 873	221 626	9 %
UNWFP	833	801	775	775	17 %	147 590	140 759	155 035	147 590	6 %
ADES	405	260	337	337	7 %	167 108	110 330	134 761	167 108	6 %
HIAS	367		263	263	6 %	143 933		89 586	143 933	6 %
UNIOM	465				0 %	136 215			136 215	5 %
JRS	343	268	154	154	3 %	130 054	95 431	54 156	130 054	5 %
GIZ	353		165	165	4 %	124 752		56 645	124 752	5 %
IRC	410	309			0 %	120 103	89 704		120 103	5 %
Autres "Top Flyers"	1 837	1 340	1 179	1 179	25 %	388 709	282 071	283 837	388 709	15 %
Total (parmis les "Top Flyers")	9 506	5 395	4 624	4 624		2 585 791	1 391 277	1 234 820	2 585 791	

* Jusqu'au 30 septembre 2021

Source: UN Top 15 Flyers 2019 2020 30 Sept 2021 13 Oct 2021

Figure 22: Utilisation des Services UNHAS par distance (km), 2019-2021



* Jusqu'au 30 septembre 2021

Source: UN Top 15 Flyers_2019_2020_30 Sept 2021_13 Octobre 2021

72. **Malgré les avis positifs de certains utilisateurs sur la flexibilité des services, certains autres utilisateurs soulèvent les aspects de rigidité du service – en particulier la suppression de certains itinéraires et le coût d'utilisation du service.** Des inquiétudes et des questions ont également été soulevées quant à l'accessibilité du service et aux critères qui déterminent son utilisation. En effet, certaines personnes interrogées pensent qu'il n'est pas accessible aux ONG nationales et qu'il est plutôt accessible au Gouvernement et à d'autres délégations⁵⁷ comme les journalistes, les politiciens et les donateurs. Certaines parties prenantes ne comprennent pas non plus pourquoi l'UNHAS propose des vols vers le Cameroun, alors que des vols commerciaux sont disponibles. Plusieurs parties prenantes ont la perception commune qu'il existe peu de clarté sur la manière dont les partenaires peuvent accéder aux services communs, y compris les vols UNHAS. L'introduction récente d'une décharge de responsabilité pour le

⁵⁷ Les données du rapport annuel de pays (ACR) 2020 indiquent que l'utilisation de l'UNHAS par les homologues gouvernementaux, le corps diplomatique et la communauté des donateurs s'élevait à 4 pour cent.

transport des réfugiés est perçue comme limitant l'utilisation du service par l'un des principaux partenaires pour l'assistance aux réfugiés.

73. Les parties prenantes discutent également du positionnement de ce service, s'il doit être regroupé au sein de services habilitants (*Enabling Services* en anglais) tels que le PAM, ou en général au sein d'une agence des Nations Unies, ou bien s'il devrait fonctionner seul en tant qu'organisation distincte. Cette question, ainsi que celle de savoir si l'UNHAS doit devenir un service de recouvrement des coûts⁵⁸, comme il le faisait dans le passé dans une certaine mesure (le coût de ses services, qui étaient autrefois fournis gratuitement à l'ONU, est subventionné jusqu'à un certain point), n'est pas un sujet nouveau. Au fil du temps, cela a conduit à le placer au sein des services d'appui et du PAM. Tant que l'UNHAS reste un service efficace et efficient, les préoccupations soulevées ne représentent pas un problème. Les doutes qui ont été soulevés par les partenaires doivent toutefois être clarifiés et communiqués par le PAM de manière plus rapide et plus claire.

74. En conclusion, le service UNHAS représente un élément déterminant pour le travail du PAM ainsi que pour les activités des partenaires humanitaires et de développement, surtout dans un contexte national et régional très difficile et pendant la pandémie de Covid-19. Le service UNHAS représente également un bon exemple de la manière dont un service commun aux Nations Unies et à d'autres partenaires clés, qui fournit un service assez rapide et adaptable permettant de déplacer des personnes et des fournitures, peut être géré par le PAM et coordonné avec ses utilisateurs. Malgré des retours très positifs de la part des utilisateurs, il est également nécessaire de mieux communiquer (plus clairement et en temps utile) les raisons des changements apportés aux services de l'UNHAS et sur la base de quels critères l'UNHAS transporte (ou non) des personnes.

Résultats sur les services communs du PAM à la communauté humanitaire (activité 9):

75. Le travail du PAM dans le cadre de l'activité 9 englobe une variété de services qui sont généralement appréciés par les partenaires et les utilisateurs, car ils contribuent à faciliter leur travail notamment dans les différentes régions et contextes difficiles du Tchad. Les services communs dans le cadre de l'activité 9 incluent les ressources logistiques, de livraison et de soutien à la chaîne d'approvisionnement, d'alignement des systèmes informatiques et de gestion de données, de partage d'informations et technologies de l'information et de la communication (TIC), d'hébergement dans des maisons d'hôtes dans les différentes régions et Sous-bureaux au personnel des agences des Nations Unies, des ONG et des missions des donateurs.

76. La grande diversité des services communs fournis dans le cadre de cette activité, la mesure dans laquelle ils sont gérés comme des services communs, et leur niveau d'utilisabilité par les partenaires suggèrent toutefois qu'il existe encore une lacune à combler avant qu'ils puissent être considérés comme pleinement communs et utilisables par l'ensemble des partenaires.

77. Les activités du PAM relatives à l'activité 9 ont été entièrement financées en 2019 et 2020 (tableau 3 dans le rapport principal). La demande de services communs (TIC, logistique, ressources humaines, etc.) se traduit par une augmentation du ratio des dépenses par rapport au NBP pour les chaînes d'approvisionnement (passant de 14 pour cent en 2019 à 60 pour cent en 2020).

78. Le soutien logistique du PAM aux partenaires humanitaires a été important pour répondre à la crise liée à la pandémie de Covid-19 et à d'autres crises de santé publique. Le Tchad a continué de faire face à des urgences majeures en matière de santé publique, dues au paludisme ou au chikungunya: le PAM a par exemple distribué 8,2 millions de moustiquaires imprégnées dans 13 provinces dans le cadre du projet MILDA⁵⁹, en collaboration avec le PNUD, la Banque mondiale et le Gouvernement tchadien. Les dépenses n'ont pas atteint le plan de mise en œuvre actualisé, car une partie de la deuxième phase de distribution du projet MILDA était attendue en 2021. Dans le cadre de la gestion de la pandémie de Covid-19, le PAM a apporté son soutien aux partenaires nationaux confrontés à divers problèmes logistiques en achetant et en utilisant son propre personnel pour installer des unités mobiles de stockage (*Mobile Storage Units – MSU* en anglais) qui serviront de centres d'accueil et de cliniques dans huit provinces. Les MSU ont permis de désengorger les hôpitaux en cas de recrudescence des cas de COVID-19. Dans le cadre de cette

⁵⁸ Génération d'environ 2 millions de dollars É.-U. grâce au recouvrement des coûts.

⁵⁹ Le reste a été réparti en 2021.

intervention, la flotte de camions du PAM a transporté 46 tonnes de médicaments et d'autres équipements et matériels médicaux pour le compte des partenaires.

79. **En général, le PAM est apprécié pour la fourniture de services communs aux partenaires de la communauté humanitaire. L'importance du soutien logistique fourni par le PAM, qui rend possible le travail des acteurs de l'humanitaire et du développement, et qui catalyse du travail des partenaires** dans les différentes régions, est bien reconnu par les partenaires. Les services communs du PAM sont également considérés comme essentiels pour surmonter de nombreux défis environnementaux ou opérationnels pour les chaînes d'approvisionnement⁶⁰.

80. **Certains partenaires signalent qu'il existe des retards dans la fourniture de certains services communs, en particulier en matière de logistique.** Cela va dans le même sens que les contraintes d'efficacité identifiées pour la logistique et les opérations du PAM, suggérant la nécessité d'une planification plus avancée et d'un prépositionnement plus rapide⁶¹, ainsi que des achats locaux à effectuer bien avant le début de la saison des pluies pour permettre à la plupart des stocks d'arriver à temps. Cela est également lié au fait que les décisions sont normalement centralisées⁶² et que la logistique sur le terrain ou au niveau décentralisé peuvent être retardés en conséquence.

81. **Il semble également que l'activité 9 réunit différents types de soutien regroupés en tant que "services communs" pour d'autres agences.** Certains partenaires ne savent pas exactement comment et dans quelle mesure ils peuvent accéder à certains services "communs", notamment l'accès à des services pour la livraison (transport des matériels, stockage de produits en entrepôts, ainsi que l'accès aux vols UNHAS par les réfugiées dans certains cas), ceux-ci ayant l'impression que d'autres semblent avoir plus facilement accès aux services communs.

82. **En général, le PAM facilite l'accès des partenaires humanitaires et de développement aux services communs qui leur permettent d'atteindre et d'opérer dans les zones ciblées du Tchad tout au long de l'année. Le PAM fournit des services de logistique, de chaîne d'approvisionnement, de technologies de l'information et de la communication (TIC) ainsi que de gestion, d'hébergement dans des maisons d'hôtes dans les différentes régions et Sous-bureaux au personnel des agences des Nations Unies, des ONG et des missions des donateurs dans le cadre de l'activité 9, ainsi que des services d'aviation dans le cadre de l'activité 10.**

83. **Analysés ensemble, cependant, il existe un décalage dans la façon dont les activités sont gérées sous l'OS6.** L'établissement de partenariats et le soutien de la communauté du nexus humanitaire-développement-paix (HDP) sont essentiels pour la réalisation de l'activité 10, selon laquelle le PAM est égal aux autres agences, par exemple en bénéficiant des vols de l'UNHAS. Bien qu'il fasse partie du PAM, l'UNHAS est géré comme un service commun, avec ses propres procédures, budgets, etc. Cependant, ce n'est pas nécessairement le cas pour le travail du personnel du PAM impliqué dans l'activité 9, le travail effectué dans le cadre de cette activité se référant souvent aux activités du PAM, et seulement dans une certaine mesure aux services communs pour le nexus HDP.

84. **La différence entre l'activité 10 et l'activité 9 est frappante, car l'activité 9 réunit différentes activités de soutien groupées en tant que "services communs" pour différentes agences et à des degrés divers d'accès et d'utilisation.** Les services TIC⁶³ sont partiellement communs, et certains Sous-

⁶⁰ Des retards ont notamment été enregistrés dans le corridor du Cameroun, où les mesures nationales Covid-19 ont limité les mouvements.

⁶¹ Les services de transport sont notamment limités dans l'est du pays, de sorte que même si les produits sont prépositionnés dans les entrepôts, il existe souvent un manque de transport disponible. Ce problème affecte également les opérations du PAM dans le pays. Des appels ont été lancés pour permettre aux bureaux du PAM de disposer de leurs propres camions pour la distribution.

⁶² Cela va dans le même sens que les problèmes de flexibilité entre les activités identifiées pour les opérations du PAM; il existe souvent des quantités suffisantes d'un certain produit, mais celui-ci ne peut pas être utilisé pour des activités auxquelles il n'est pas affecté. La réaffectation des produits à d'autres activités nécessite un long processus d'approbation impliquant le bureau de pays du PAM. Cela peut également affecter les opérations de services communs.

⁶³ Rapport annuel de pays (ACR) 2020. Le PAM a fourni des services informatiques (connectivité Internet, radios numériques, énergie électrique et solaire) aux agences des Nations unies dans le complexe des Nations unies (Abéché)

bureaux et partenaires peuvent les utiliser, mais aucun budget décentralisé n'est disponible pour faire fonctionner correctement plusieurs des activités de l'activité 9 en tant que "service commun".

85. La fourniture de services logistiques spécifiques est principalement interne au PAM et n'est normalement pas proposée à d'autres partenaires (sauf par exemple au HCR), bien qu'il existe une certaine coordination avec les équipes logistiques d'autres agences. L'utilisation du garage, du parc automobile et des installations connexes n'est que partiellement un service commun, notamment exemple lorsque celui-ci se trouve dans des complexes.

86. Tant au niveau des bureaux de pays et des bureaux auxiliaires du PAM que chez certains partenaires qui utilisent les services communs du PAM, **il semble que les services communs seraient gérés plus efficacement s'ils disposaient de leur propre budget et d'un système de prise de décisions plus décentralisé pour les activités de l'activité 9. De cette façon, ils seraient de véritables "services communs", capables de répondre plus rapidement aux problèmes locaux et de réduire les retards (souvent dus à l'attente des décisions du bureau national du PAM). Un système plus décentralisé ressemblerait à la façon dont l'UNHAS est géré, et contribuerait à atténuer certains des problèmes de l'activité 9.** En outre, une infrastructure renforcée serait nécessaire pour que l'activité 9 fonctionne en tant que "services communs" de manière effective.

et, sur d'autres sites, a fourni des services de télécommunications d'urgence à la sécurité commune aux agences des Nations unies.

Annexe 14: Analyse de l'efficacité

87. En général, l'exécution du budget du PAM au Tchad (en termes de dépenses par rapport au plan de mise en œuvre) est bonne pour l'ensemble du PSP, et les fonctions d'achat et de la chaîne d'approvisionnement affichent une bonne performance. Le rôle clé que joue le PAM pour assurer la sécurité alimentaire de ses bénéficiaires est reconnu par les partenaires et par les bénéficiaires. Il existe cependant des retards au niveau de la mise en œuvre des activités, motivées par plusieurs causes: le manque de financement, l'arrivée tardive des fonds, ainsi que les limitations physiques, opérationnelles et environnementales dans les couloirs d'approvisionnement du PAM. Un déficit d'approvisionnement croissant s'est manifesté entre les mois de juin et de septembre 2019, atteignant 35 pour cent. Comme illustré plus bas dans cette annexe, une partie des raisons des retards dans les opérations du PAM au Tchad et dans les chaînes d'approvisionnement (mise en évidence à travers des entretiens menés par les partenaires et le personnel du PAM) est attribuée à la centralisation de la prise de décisions au niveau du BP, à la faible délégation de la prise de décisions, qui limitent la résolution des problèmes au niveau des SB, ainsi qu'à la lourdeur des processus bureaucratiques liés à l'approbation des décisions. Cependant, il est reconnu que le BP est capable d'identifier les goulets d'étranglement qui limitent la chaîne d'approvisionnement et de la filière, et que la plupart des problèmes qui affectent ces activités sont connus et prévisibles.

COUVERTURE ET METHODES DE CIBLAGE DES INTERVENTIONS APPROPRIÉES

88. **La mise en place et les résultats du profilage socioéconomique⁶⁴ entrepris en 2017-2018 restent particulièrement contestés par la majeure partie des parties prenantes.** Le Tchad est un pays pilote en matière d'approche conjointe PAM-HCR vis-à-vis de l'appui à l'autosuffisance⁶⁵ des bénéficiaires ciblés, pour certains depuis des décennies. À ce titre, le profilage socioéconomique a facilité l'identification de différents niveaux de vulnérabilité⁶⁶, permettant ainsi aux populations ciblées de bénéficier d'une graduation de l'assistance à court, moyen, et long terme. Cependant, les entretiens avec les communautés de bénéficiaires soulignent de manière récurrente leur désarroi et les exclusions (perçues ou réelles) face à un processus de ciblage pressenti comme étant arbitraire. De fait, il continue à occasionner des tensions au sein des communautés, notamment dans les provinces de l'est du pays⁶⁷.

89. Trois raisons majeures expliquent cette situation: un malentendu apparent entre le PAM et le HCR sur la finalité de l'exercice, un engagement non tenu par le PAM de délivrer un paquet d'assistance avant la fin de l'assistance aux bénéficiaires autonomisables à court terme, et une prise en charge limitée par le PAM pour ces mêmes bénéficiaires par les activités vivres pour la création d'actifs. Les exercices de sensibilisation entrepris par le PAM d'un côté et le HCR/CNARR de l'autre auprès des communautés n'ont pas fait preuve de la meilleure collaboration, dans un contexte caractérisé par une dégradation des conditions sécuritaires⁶⁸, par l'impact de la sécheresse et des inondations sur les campagnes agricoles, et par les effets de la pandémie de COVID-19, qui ont conduit le PAM au Tchad à doubler le nombre de bénéficiaires assistés (1,4 millions en 2020).

90. **Le renforcement des capacités nationales de ciblage – et notamment d'un ciblage dynamique de la vulnérabilité – est un processus de longue haleine.** Un appui au Registre social unifié a notamment été mis en œuvre via une collecte de données dans les provinces de Bahr el Gazel et Kanem

⁶⁴ PAM - Profilage socioéconomique et analyse des écarts de consommation: Réfugiés, rapatriés et déplacés internes, septembre 2018.

⁶⁵ HCR-PAM: *Livelihoods and Self-reliance Programming in Refugee and Displacement Settings: UNHCR and WFP Corporate Approaches 2019-2023* (Programmation des moyens de subsistance et de l'autonomie dans les contextes de réfugiés et de déplacement: Approches institutionnelles du HCR et du PAM 2019-2023)

⁶⁶ L'exercice de profilage a permis une catégorisation en trois groupes: très vulnérables (46,9 pour cent), modérément vulnérables (39,9 pour cent) et moins vulnérables (13,2 pour cent).

⁶⁷ Rapports du PAM au Tchad et entretiens. Les réfugiés ciblés ont toutefois continué à bénéficier de l'assistance saisonnière et des activités de prévention et de traitement de la malnutrition.

⁶⁸ Mouvements croissants de population dans le bassin du Lac, état d'urgence dans les provinces de Ouaddaï, Sila et Ennedi en 2019.

qui, en 2020, a permis d'harmoniser la réponse à la soudure et à la crise liée à la pandémie de COVID-19. Cependant, la couverture du RSU reste limitée⁶⁹, et sa fonctionnalité reste faible. Les capacités de l'INSEED nécessitent en effet d'être renforcées en termes de gestion et de mise à jour des données⁷⁰. Dans un contexte de refonte de la Politique nationale de protection sociale, il semble que l'articulation de l'appui du PAM au Tchad apparaît assez limitée, avec l'appui de la Banque mondiale au système national de protection sociale⁷¹.

91. L'assistance saisonnière s'appuie sur l'analyse du Cadre harmonisé (CH) avec un ciblage des départements en phase 3 et plus, effectué selon une méthodologie agréée par les partenaires du Cluster sécurité alimentaire. Celle-ci pondère dans les différentes zones agroécologiques (Sahel Est/Ouest/Centre et Sud) les données des ménages en termes de Scores de consommation alimentaire, de l'Indice de stratégie de survie, et du Panier de dépenses minimum collectées lors des enquêtes ENSAM. Cette pondération ne permet notamment pas la prise en charge de départements classés en phase 2, mais présentant les plus hauts taux de MAG, tels que ceux d'Amdjarass et de Wadi Hawar, dont les taux sont supérieurs à 20 pour cent (province d'Ennedi Est), et ceux de Fada et Mourtcha, dont les taux sont supérieurs à 23 pour cent (province d'Ennedi Ouest), ceux-ci présentant un accès difficile et ne bénéficiant pas de financement de la part des principaux donateurs du PAM au Tchad⁷².

92. Ces derniers soulignent la nécessité pour le PAM de dédier les ressources nécessaires à un profilage dynamique des bénéficiaires et de moduler les paquets de l'assistance. Alors que l'analyse de la vulnérabilité socioéconomique des bénéficiaires ciblés reste à parfaire, la qualité de la collaboration et les résultats des analyses conjointes du PAM et du HCR sont donc très attendus. Une personne interrogée résume le sentiment général des donateurs interrogés: "les camps de réfugiés sont là depuis des décennies, nous avons du mal à voir si le PAM a une compréhension dynamique de ce qui se passe au niveau local⁷³ et à comprendre pourquoi le PAM et le HCR ont encore du mal à définir la bonne approche (...) Si les besoins semblent avoir doublé, le PAM doit vraiment comprendre qu'il faut prioriser, et que les personnes touchées par des crises prolongées ne doivent pas l'être".

PRODUITS FOURNIS CONFORMEMENT AU CALENDRIER VISE

93. **L'exécution du budget (dépenses par rapport au plan de mise en œuvre) est bonne pour l'ensemble du PSP.** Les dépenses totales pour l'année 2020 s'élevaient à 99,7 pour cent du plan de mise en œuvre, ce qui indique une hausse par rapport à 2019 (81,4 pour cent). Au 30 septembre 2021, l'exécution reste bonne avec des dépenses à hauteur de 75 pour cent (voir figure 23).

94. En 2019 toutefois, les faibles niveaux de financement et leur confirmation tardive ont négativement affecté les niveaux de dépenses des activités d'assistance saisonnière, d'alimentation scolaire et de résilience. Une situation aggravée par les délais dans la chaîne d'approvisionnement et l'indisponibilité de certains produits explique notamment la faible performance des activités relatives à la nutrition (traitement et fortification).

95. En 2020, les niveaux de financement ont continué d'impacter notamment le traitement de la MAM et les restrictions liées au COVID, et ont affecté les activités comprenant un fort composant interpersonnel ou de déplacement telles que l'activité 10.

96. En 2021, le manque ou la faible disponibilité des financements a impacté la mise en œuvre des activités 2 et 8. Selon les entretiens menés pendant l'évaluation, le manque ou la faible disponibilité de financement a également impacté la mise en œuvre des activités 3 et 5, bien que le déficit ait été compensé par des fonds reçus en 2020 et dépensés en 2021.

⁶⁹ Les 23 provinces ne sont pas toutes couvertes et, pour celles pour lesquelles des données sont disponibles, la couverture n'est pas complète (entre 4 pour cent et 10 pour cent, selon la province).

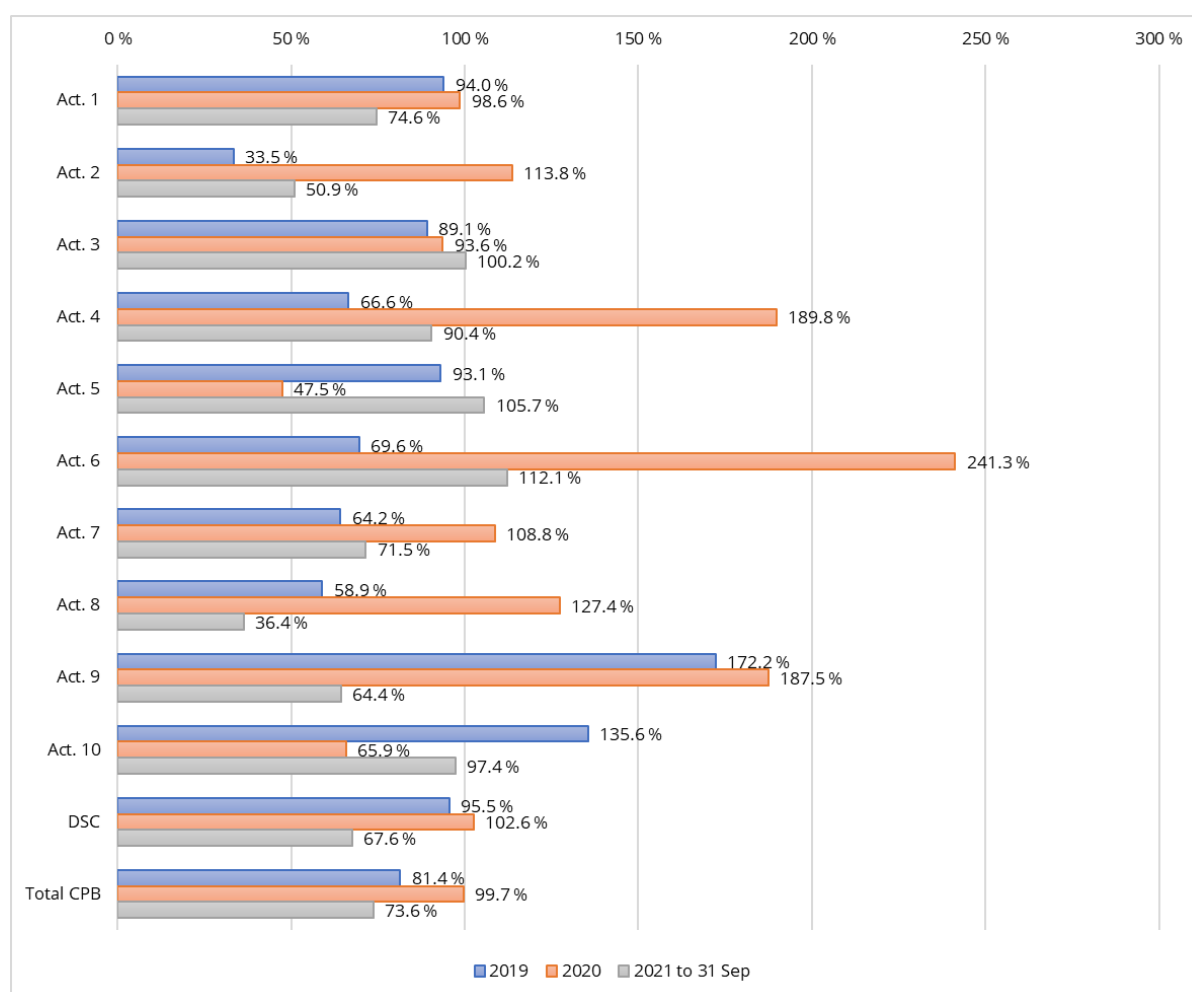
⁷⁰ À cet égard, un appui Sud-Sud a été initié et devrait permettre une cartographie des besoins et une hiérarchisation des priorités.

⁷¹ D'après la documentation revue et les entretiens tenus avec l'Équipe d'évaluation.

⁷² Le PAM a cependant assisté 4 000 personnes touchées par les inondations à Amdjarass en 2020. Bulletin du PAM au Tchad, novembre 2020.

⁷³ La phase terrain a permis de recueillir des préoccupations relayées par les parties prenantes vis-à-vis de la crainte que les populations se déplacent afin de bénéficier de l'assistance humanitaire.

Figure 23: PSP pour le Tchad. Dépenses par rapport au Plan de mise en œuvre 2019-2021 (%)



Source: Budget de portefeuille de pays (Country Budget Portfolio – CPB en anglais) Grants Balance Report - Plan vs Actual (Rapport sur le solde des subventions – planifié vs réel) - 03/11/2021

97. **Le BP a montré une gestion des contributions efficiente, et les fonctions d'achat ainsi que la chaîne d'approvisionnement affichent de bonnes performances.** Pratiquement la totalité des contributions ont été utilisées avant les dates d'expiration fixées par les bailleurs de fonds, le montant non-dépensé s'élevant à 113 258 dollars, soit 0,08 pour cent des contributions⁷⁴. En outre, les données relatives à la chaîne d'approvisionnement permettent d'estimer le déficit d'approvisionnement pour chaque mois⁷⁵. La figure 19 dans la section 2.3.1 du rapport indique les besoins et la disponibilité, ainsi que le déficit d'approvisionnement. Ce dernier apparaît limité, voire inexistant, ce qui indique une bonne performance. Un déficit croissant est néanmoins observé entre les mois de juin et septembre 2019, date à laquelle le niveau de déficit s'élève à 35 pour cent – affectant principalement l'assistance intégrée et saisonnière. Les entretiens tenus confirment le lien entre ce déficit et les difficultés de procéder à des achats durant la période de soudure. En 2020, les petits déficits s'expliquent par des délais liés au transport routier durant la saison des pluies.

⁷⁴ Ces chiffres s'expliquent par une contribution de l'USAID pour l'activité 1. La mise en œuvre des activités est resté bloquée à la suite des différences rencontrées lors de la réalisation d'une analyse de vulnérabilité auprès des bénéficiaires. Le personnel du BP indique que la contribution a finalement été dépensée avant la fin septembre 2021.

⁷⁵ Le déficit d'approvisionnement est la différence entre les produits/vivres prévus dans le Plan basé sur les besoins (NBP) et les produits/vivres disponibles.

98. **Les pertes post livraisons ont été faibles** selon les indicateurs de performance clés, qui montrent (tableau 26) que le BP est au-dessous de la cible de 2 pour cent pour les pertes après livraison. Les pertes les plus élevées ont été enregistrées en 2017 et 2018 (0,25 pour cent) et se sont réduites en 2019 (0,01 pour cent) et 2021 (0,023 pour cent)⁷⁶. Malgré une bonne performance en 2020, le BP a suivi des pertes supérieures au seuil du PAM, motivant son inclusion dans le rapport global des pertes partagé avec le Comité exécutif^{77/78}.

Tableau 26: Pertes post livraisons 2017-2020

Indicateur de performance clé	2017	2018	2019	2020	Cible
% des pertes après livraison	0,25 %	0,25 %	0,01 %	0,023 %	<2 %
% de tonnage prélevé à la date prévue			92 %	84 %	≥95 %
% de tonnes métriques réconciliées (LESS vs COMET)			100 %	100 %	≥90 %

Source: APP 2018, 2020

99. **L'utilisation du mécanisme mondial de gestion des produits et le mécanisme de financement anticipé ont permis de réduire les temps de livraison.** Jusqu'en septembre 2021, le BP a acheté 156 000 tonnes de nourriture (pour 80,5 millions de dollars, valeur alimentaire uniquement) provenant du Mécanisme mondial de gestion des produits de base (*Global Commodity Management Facility – GCMF* en anglais), soit 77 pour cent du total des achats alimentaires effectués par le Tchad⁷⁹. Au cours de la période revue, le BP a reçu les vivres en moyenne 39 jours après l'achat, bénéficiant d'un gain de délais de 60 pour cent par rapport à l'achat directement auprès le fournisseur (96 jours). Le BP a également bénéficié d'un financement anticipé lors de l'achat de la nourriture auprès de la GCMF, et a reçu 77 millions de dollars d'allocations de financements anticipés, dont 34,1 millions de dollars (valeur alimentaire uniquement) ont été utilisés pour l'achat d'aliments auprès de la GCMF. Le financement anticipé provenait principalement du mécanisme IPL (Prêt interne à un projet)⁸⁰.

100. **Si le PAM a joué un rôle clé en matière d'assistance, des retards dans la fourniture des services et de la chaîne d'approvisionnement ont été préoccupants, notamment durant la période de juin à septembre 2019.** Les raisons sont multiples, y compris le faible niveau de financement et l'arrivée tardive des fonds, les limitations opérationnelles, physiques, et environnementales dans les couloirs de la chaîne d'approvisionnement pendant une partie de l'année (principalement pendant la saison des pluies). Le PAM opère dans des conditions politiques et institutionnelles complexes qui affectent également ses chaînes d'approvisionnement à l'intérieur du pays et à ses frontières. Ces problèmes ont été exacerbés en

⁷⁶ Plan annuel de performance pour la période 2018-2020.

⁷⁷ En 2020, 58 tonnes de haricots ont été perdues. Sur ce nombre, 30 tonnes ont été déclarées impropres à la consommation humaine après avoir été découvertes infestées puis fumigées. Les autres pertes après livraison étaient principalement dues à un poids insuffisant des sacs de 100 kg de fèves reçus et distribués. Le problème de poids n'a été détecté qu'à la fin du cycle de distribution.

⁷⁸ D'après le rapport global, le Bureau de pays a pris des mesures pour éviter de telles pertes à l'avenir: les contrôles de qualité et de quantité sont désormais renforcés, et d'autres contrôles sont effectués pour s'assurer que les balances utilisées par les fournisseurs sont mieux calibrées; L'achat des produits en sacs de 100 kg sera évité, et des précautions seront prises pour éviter le stockage trop long des fèves; Les fèves seront, à l'avenir, prêtées pour d'autres activités s'il existe un risque qu'elles se détériorent avant la distribution. Un technologue en alimentation a été embauché par le Bureau du pays.

⁷⁹ Basée sur le rapport préparé par le Strategic Financing unit (CPPF) pour l'Équipe d'évaluation.

⁸⁰ Ce mécanisme permet de dépenser pour un programme sur une base prévisionnelle, avant confirmation de la contribution.

2020 et en 2021 par les restrictions sanitaires, qui ont particulièrement affecté les activités comprenant une forte composante de voyage et de mobilité du personnel du PAM et de ses partenaires.

101. **Les retards dans les chaînes d'approvisionnement et les opérations peuvent aussi être attribués à la forte centralisation de la prise de décisions au niveau du BP, mais ce dernier a su faire preuve de flexibilité face aux crises.** La délégation de prise de décisions apparaît limitée, de même que la résolution des problèmes au niveau des Sous-bureaux, une situation sur laquelle pèse la lourdeur des processus bureaucratiques liés à l'approbation des décisions. Le BP a cependant su identifier les goulots d'étranglement et les facteurs limitatifs clés le long de la chaîne d'approvisionnement et de la filière, et les entretiens tenus soulignent que la plupart des problèmes qui affectent les activités sont connus et prévisibles.

102. Au plus fort de la pandémie de COVID-19 et lors de la transition institutionnelle qu'a connu le Tchad en 2021, le BP a fait montre d'une relativement bonne planification de ses activités, ce qui a ajouté à son crédit, notamment par rapport au fait que le PAM fait partie des rares agences du SNU à être resté dans le pays pendant les périodes des crises.

103. De la même manière, le PAM pourrait identifier et résoudre à temps les goulots d'étranglement qui affectent la rapidité et l'efficacité de la fourniture de certains de ses produits et services. Les problèmes pourraient être abordés et gérés grâce à une identification plus efficace ainsi qu'à une plus grande délégation de la prise de décisions et de la résolution des problèmes (notamment en disposant de ses propres moyens de distribution au niveau local, en élargissant l'éventail des fournisseurs de transport, etc.)

LES ACTIVITES MISES EN ŒUVRE ONT ATTEINT UN BON RAPPORT D'EFFICIENCE

104. Le tableau 27 compare pour chaque activité le ratio coûts/bénéficiaires atteints par année, et compare les valeurs prévues et les valeurs réalisées. Il indique aussi la déviation entre le ratio prévu et le ratio réalisé, permettant ainsi d'identifier des différences significatives.

- Il montre des déviations significatives pour certaines activités liées aux ajustements des activités motivés par des problèmes de financement, d'approvisionnement ou par la COVID-19. Les problèmes de financement dérivent du transfert tardif des contributions et ont affecté les activités 1 et 6 en 2019, les activités 2 et 5 en 2020 et les activités 2, 3 et 5 en 2021.
- Pour les activités 1 et 2, la manque de financement a limité la distribution, surtout dans le cas des CBT, ce qui a augmenté le coût par bénéficiaire. Pour l'activité 5 la situation est inverse, car le PAM a assisté plus d'enfants ciblés que prévu avec moins de ressources.
- Pour l'activité 6 les contributions sont arrivées fin 2019 et ont été principalement investies en équipements, mais la distribution a été limitée. En 2020 et 2021, la distribution a atteint un nombre de bénéficiaires plus élevé que prévu pour l'activité 6.
- En 2021, les activités 3 et 5 ont reçu des contributions, ce qui a permis une augmentation des dépenses. L'activité 9 prévoyait la livraison de MILDA (moustiquaires) mais celles-ci sont arrivées tardivement en 2020, et n'ont été distribuées qu'en 2021.
- Les retards dans la chaîne d'approvisionnement ont affecté l'activité 6 en 2019, et surtout les activités 2 et 4 en 2020. Les problèmes d'approvisionnement s'expliquent en partie par l'indisponibilité des suppléments nutritionnels au niveau global. Le BP a acheté des produits, mais une partie des bénéficiaires n'a pas été atteinte en 2020 en raison des délais.
- Pour l'activité 2, malgré les problèmes de financement, la distribution a redémarré en 2021, ce qui explique la diminution du ratio. Pour l'activité 4, la chaîne d'approvisionnement reste un défi.
- Finalement, les restrictions liées à la COVID-19 ont surtout affecté l'activité 7 en 2020, et indirectement la chaîne d'approvisionnement comme indiqué plus haut. À la suite des restrictions de mobilité le PAM a engagé moins de ménages, et chaque ménage a bénéficié de plus de biens/actifs, ce qui explique la divergence avec les valeurs prévues.

Tableau 27. Ratio entre le coût et les bénéficiaires atteints par le PAM au Tchad par activité

EDS	Activité	2019			2020			2021		
		Prévu	Réalisé	Déviatio n (%)	Prévu	Réalisé	Déviatio n (%)	Prévu	Réalisé	Déviatio n (%)
1	Act. 1	59,34	78,09	32 %	70,13	50,61	-28 %	56,83	44,24	-22 %
2	Act. 2	35,85	27,71	-23 %	16,58	33,61	103 %	38,48	16,02	-58 %
	Act. 3	15,18	24,17	59 %	17,77	15,88	-11 %	25,15	42,21	68 %
3	Act. 4	27,75	26,73	-4 %	12,19	86,22	607 %	15,50	61,00	294 %
	Act. 5	32,20	32,18	-0.1 %	17,71	6,76	-62 %	17,04	20,63	21 %
	Act. 6	50,76	66,38	31 %	28,30	17,62	-38 %	53,70	16,08	-70 %
4	Act. 7	58,26	59,15	1.5 %	41,95	116,02	177 %	28,83	65,60	128 %
5	Act. 8	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
6	Act. 9	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
	Act. 10	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A

Source: Rapport CPB, planifié vs réel et CM-R002b – Bénéficiaires annuels - 03/11/2021. L'utilisation du rapport CM-R002b entraîne un risque de chevauchement entre les activités 1, 3 et 7

105. **Le BP a acheté la nourriture au-dessus du prix paritaire à l'importation (PPI). Certains cas s'expliquent par la préférence des bailleurs de fonds, mais une planification ou prévision à plus long-terme aurait résulté en prix moins élevés pour certains achats.** Le BP a acheté les denrées alimentaires au-dessus du PPI pour 22 des 54 ordres d'achat – soit 41 pour cent des ordres approuvés depuis novembre 2019. Dans certains cas, la différence avec le PPI s'est élevée à 62 pour cent. Entre novembre 2019 et septembre 2021, le BP a dépensé 39,3 millions de dollars pour l'achat de la nourriture. Si tous les ordres avaient été envoyés au PPI, le BP aurait économisé 3,3 millions de dollars.

106. Les formulaires paritaires d'importation (IPF) pour les 10 ordres approuvés les plus chers présentent des déviations variant de 16 à 62 pour cent par rapport au PPI, et sont surtout placés sur le marché local (sept cas, contre deux achats régionaux et un achat international). Pour quatre des achats, le donateur a exigé des achats locaux uniquement, ce qui explique la déviation par rapport au PPI. Dans cinq cas, les achats au-dessus du PPI sont attribués à des délais de livraison trop longs pour des options moins chères. Dans le dernier cas, l'achat est motivé par le format du produit⁸¹. Les cas attribués aux délais de livraison indiquent qu'une planification ou prévision à plus long-terme aurait résulté en des prix moins élevés pour ces achats. L'un des IPF a ainsi notamment ainsi mené le BP à améliorer la planification pour explorer d'autres options d'achat.

107. **Pour la période 2017-2021, la plupart de la nourriture achetée par le BP hors de la GCMF a été achetée sur le marché local (voir Error! Reference source not found.).** D'après les données IPF fournies par le PAM, la nourriture achetée sur le marché régional représente 1 pour cent de la valeur d'achat, et la nourriture achetée sur le marché international représente 3 pour cent. Il existe également une différenciation par type de produit. Sur le marché local, le PAM a acheté des fèves, du maïs, du riz et du sorgho. Sur le marché international, le PAM a acheté presque exclusivement des poudres de micronutriments. En 2019, le BP a aussi acheté de la farine de blé sur le marché international suite à sa faible production locale et à sa faible disponibilité sur le marché local. Le marché régional a été utilisé

⁸¹ Calibrage des achats des 8 grammes nécessaires pour le programme d'alimentation scolaire.

exclusivement pour l'achat de sel. Sur la base des données fournies par la PAM sur la GCMF, les aliments achetés auprès de la GCMF dans l'ensemble du PSP, qui provenaient de sources locales ou régionales, représentent 54 pour cent (84 000 Mt) du total des achats⁸².

LES EQUIPES ONT ENVISAGE DES ACTIONS ALTERNATIVES PLUS EFFICIENTES

108. **Les informations concernant l'évaluation et l'adoption des approches alternatives sont très limitées.** Le PSP n'est mis en œuvre que depuis 2019, et les activités ont dû s'adapter à une nouvelle façon de travailler dans un contexte de pandémie de COVID-19 et dans de très brefs délais. De plus, les interventions du BP ont été inscrites dans la phase de transition d'une approche d'assistance alimentaire inconditionnelle basée sur le statut des bénéficiaires vers une assistance alimentaire basée sur la vulnérabilité (notamment sur la base de l'outil SCOPE, dont la mise en œuvre a présenté certains défis). SCOPE a été étendu à la province du Lac. Un profilage socioéconomique des personnes déplacées et des rapatriés y a été réalisé et, en 2020, les données de 450 000 réfugiés étaient incluses. **Les transferts monétaires représentent la modalité la plus efficace, avec des coûts associés beaucoup plus faibles que les DGV, mais ces dernières restent nécessaires.** Le BP a développé une analyse de l'efficacité des différentes modalités de transferts^[1] qui compara, en 2020, les coûts mensuels directs par bénéficiaire pour fournir 2 100 calories par personne par jour, soit avec des vivres ou avec les transferts monétaires. Menée au niveau des provinces, l'analyse indique que pour fournir une assistance alimentaire inconditionnelle de 2 100 calories par jour, les CBT sont 24 pour cent moins chers que les DGV.

109. Le tableau suivant (tableau 28) compare la valeur des différents transferts et indique que les CBT sont la modalité la plus efficace, avec des coûts associés beaucoup plus faibles. En moyenne, les coûts de transfert pour chaque USD via CBT s'élèvent à 0,19 dollars. En comparaison, les coûts des transferts de DGV par dollar sont presque les mêmes que la valeur de la nourriture remise aux bénéficiaires (0,97 dollars). Il existe quelques variations au niveau des activités, motivées par des avantages d'échelle et les nécessités des bénéficiaires. Malgré le coût élevé des transferts de nourriture, **en réalité il a été souvent difficile d'accéder à certains produits alimentaires sur les marchés locaux.** Il existe également d'importants manques de produits pendant la soudure. Les transferts de nourriture restent donc nécessaires pour certains bénéficiaires, régions et périodes.

Tableau 28: Ratio transferts/coût des transferts pour la nourriture et CBT pour le PSP

Activité	Transferts nourriture	Coût des transferts nourriture (FTC)	Nourriture - Coût par dollar transféré	Transferts CBT	Coût des transferts CBT	CBT - Coût par dollar transféré
Act. 1	58 004 571	63 149 798	1,09	48 305 295	8 285 567	0,17
Act. 2	10 317 220	12 205 642	1,18	1 754 202	90 782	0,05
Act. 3	4 759 841	3 202 647	0,67	1 742 615	609 177	0,35
Act. 4	6 698 593	4 732 836	0,71	93 598	57 494	0,61
Act. 5	9 265 073	2 909 519	0,31	-	-	-
Act. 6	195 307	49 899	0,26	-	-	-
Act. 7	-	-	-	10 118 308	2 415 473	0,24
Total	89 240 604	86 250 340	0,97	62 014 018	11 458 494	0,19

Source: Rapport CPB - planifié vs réel - 03/11/2021

⁸² Basée sur le rapport préparé par le Strategic Financing unit (CPPF) pour l'Équipe d'évaluation.

RESSOURCES HUMAINES

110. Le tableau 29 ci-dessous montre des données quantitatives relatives à la composition des ressources humaines du BP⁸³. Le PAM au Tchad emploie 461 personnes (30 pour cent de femmes, 88 pour cent de personnel national, et 60 pour cent de contrats de courte durée). Le tableau aussi permet d'identifier des tendances, qui ont été validées avec le personnel du PAM à N'Djamena et dans les SB.

- **Une évolution positive de la participation des femmes, mais qui reste faible avec 28 pour cent du personnel** au 30 septembre 2021. Bien que cela puisse être affecté par des raisons culturelles et autres, par les possibilités limitées de trouver localement des candidates appropriées ou de les attirer de l'international.
- Une légère augmentation du personnel international depuis 2019. Au-delà de la **difficulté d'attirer et recruter du personnel international, il est aussi difficile de retenir le personnel**. Un facteur important est d'attirer du personnel vraiment capable de maîtriser le français pour le travail, ce qui limite les possibilités de recruter du personnel à l'étranger. Cela pourrait toutefois être géré par le vivier de talents du PAM (contrats à durée déterminée) et d'autres mécanismes de recrutement (consultants internationaux).
- Diminution du personnel sous contrats de service (*Service Contract – SC* en anglais) et contrats de services spéciaux (*Special Services Agreement – SSA* en anglais), n'étant pas considéré comme des effectifs permanents du PAM. Il représente néanmoins plus du 50 pour cent du personnel. En général, le contrat SSA a une durée plus courte que le contrat SC. Il est généralement **difficile d'attirer du personnel avec ce type de contrat**, qui est souvent lié à des projets spécifiques et associé à des bénéfices limités et de court terme, notamment en raison de la compétition des postes fixes dans le Gouvernement ou dans le secteur privé.
- Augmentation du personnel sous contrat mensuel à court terme.
- Personnel permanent à la hausse depuis 2017, mais avec une réduction en 2021 par rapport au 2020 pendant la mise en œuvre du PSP. La présence de contrats avec les mêmes fonctions mais différents niveaux de salaires et bénéfices représente un problème structurel, ainsi que la forte fréquence de contrats à courte durée (11 mois).

111. **Toutes ces facteurs peuvent affecter les motivations et le niveau d'insatisfaction du personnel, et avoir des conséquences sur la capacité du PAM au Tchad à recruter et à retenir son personnel aux niveaux tant local qu'international. De fortes difficultés ont en outre été rencontrées dans le cadre du recrutement pour pourvoir les postes clés⁸⁴, marquées par des processus de recrutement très longs et par une très forte rotation.**

112. L'enquête GSS 2021 menée auprès du personnel au niveau mondial (*Global Staff Survey, Tchad 2021*)⁸⁵ indique des tendances positives pour certains indicateurs de ressources humaines, par rapport à une enquête similaire en 2018. Les indicateurs de satisfaction globale dépassent souvent les moyennes du PAM au niveau de l'organisation. Certaines préoccupations modérées font référence à la communication d'une vision claire de l'avenir, à une reconnaissance insuffisante sur le travail, à une communication globale qui – tout en étant supérieure à celle du PAM au niveau de l'entreprise – n'est classée que modérément, et à la formation et aux possibilités d'évolution aux niveaux personnel et professionnel au travail. Des sujets de préoccupation sont également identifiés en termes de sécurité et de bien-être, de gestion du stress et de protection contre les risques et l'insécurité, ainsi que des préoccupations concernant l'adéquation des équipements de travail. Toutefois, au niveau du personnel également, on reconnaît les mesures appropriées qui ont été prises pour faire face aux risques liés à la pandémie de Covid-19.

⁸³ Toutes les données datent du 31 décembre, sauf pour l'année 2021 (données au 30 septembre).

⁸⁴ Par exemples dans les domaines de la nutrition, de SCOPE, des CBT, de la protection et des partenariats avec les donateurs, ce qui peut affecter la mobilisation de ressources, surtout dans une situation marquée par de forts défis de financement.

⁸⁵ Enquête GSS réalisée auprès du personnel au niveau mondial (*Global Staff Survey, Tchad*) – Mai 2021. Cependant, les questions confidentielles et peut-être plus critiques ne sont pas incluses dans les comparaisons du GSS. Par conséquent, l'enquête ne donne pas une image complète de la satisfaction du personnel.

Tableau 29: Personnel du PAM au Tchad

	2017 (#)	2017 (% du total)	2018 (#)	2018 (% du total)	2019 (#)	2019 (% du total)	2020 (#)	2020 (% du total)	2021 (#)	2021 (% du total)
Effectif total	339	100,0%	387	100,0%	415	100,0%	445	100,0%	461	100,0%
Genre										
Femme	67	19,8 %	86	22,2 %	110	26,5 %	122	27,4 %	129	28,0 %
Homme	272	80,2 %	301	77,8 %	305	73,5 %	323	72,6 %	332	72,0 %
Type de contrat										
Local	303	89,4 %	353	91,2 %	372	89,6 %	393	88,3 %	408	88,5 %
International	36	10,6 %	34	8,8 %	43	10,4 %	52	11,7 %	53	11,5 %
Type de contrat										
Durée indéterminée	5	1,5 %	1	0,3 %	3	0,7 %	2	0,4 %	3	0,7 %
Continu	3	0,9 %	3	0,8 %	4	1,0 %	2	0,4 %	2	0,4 %
Durée déterminée	84	24,8 %	141	36,4 %	163	39,3 %	192	43,1 %	183	39,7 %
De courte durée, journalier	4	1,2 %	0	0,0 %	0	0,0 %	2	0,4 %	0	0,0 %
De courte durée, mensuel	16	4,7 %	17	4,4 %	20	4,8 %	28	6,3%	32	6,9 %
SSA	25	7,4 %	29	7,5 %	21	5,1%	18	4,0 %	19	4,1 %
SC	202	59,6 %	196	50,6 %	204	49,2 %	214	48,1 %	225	48,8 %
Location										

	2017 (#)	2017 (% du total)	2018 (#)	2018 (% du total)	2019 (#)	2019 (% du total)	2020 (#)	2020 (% du total)	2021 (#)	2021 (% du total)
Ndjamena	136	40,1%	144	37,2%	163	39,3%	181	40,7%	192	41,6%
Abéché	41	12,1%	46	11,9%	49	11,8%	53	11,9%	51	11,1%
Autres Sous-bureaux	162	47,8%	197	50,9%	203	48,9%	211	47,4%	218	47,3%

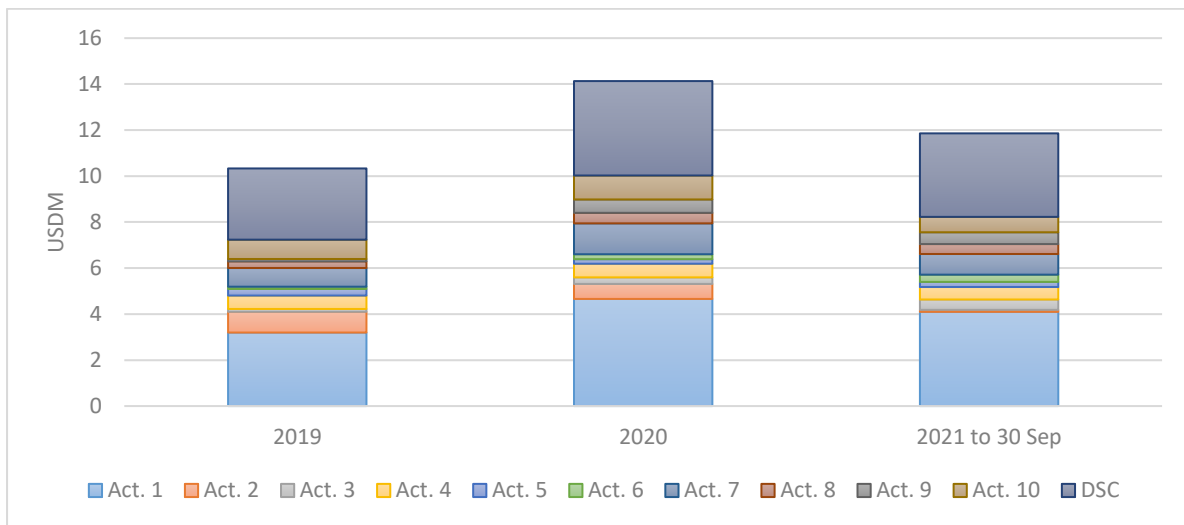
Source: BP

113. **En ce qui concerne la gestion du personnel, l'utilisation des consultants internationaux a augmenté considérablement pendant la durée du PSP et représente en moyenne plus de 20 pour cent du coût de personnel.** L'analyse de l'évolution des coûts de personnel pour le PSP (voir figures 26 et 27) affiche une hausse importante en 2020 par rapport à 2019 (36,8 pour cent). L'augmentation n'est pas due au nombre de personnes, qui est passé du 415 au 31 décembre 2019 à 445 en 2020, soit une hausse de 7,2 pour cent. L'augmentation est de 15 pour cent si l'on compare avec le nombre de personnel au 31 décembre 2018. Cependant, les données au 30 septembre 2021 indiquent que les dépenses de personnel sont plus importantes que celles de 2020. Ceci confirme qu'il a eu une augmentation du coût du personnel, car le nombre d'effectifs a augmenté très légèrement en 2021 par rapport à 2020 (15 personnes). En même temps, la composition du personnel par type de contrat n'a pas changé de manière significative (voir

114. Tableau 29). L'analyse des coûts de personnel montre une hausse significative des coûts liées à l'utilisation de consultants internationaux. En 2019, les paiements vers les consultants internationaux représentaient 8,8 pour cent des coûts de personnel. En 2020 et 2021, ce chiffre a augmenté pour atteindre 24 pour cent et 26 pour cent respectivement.

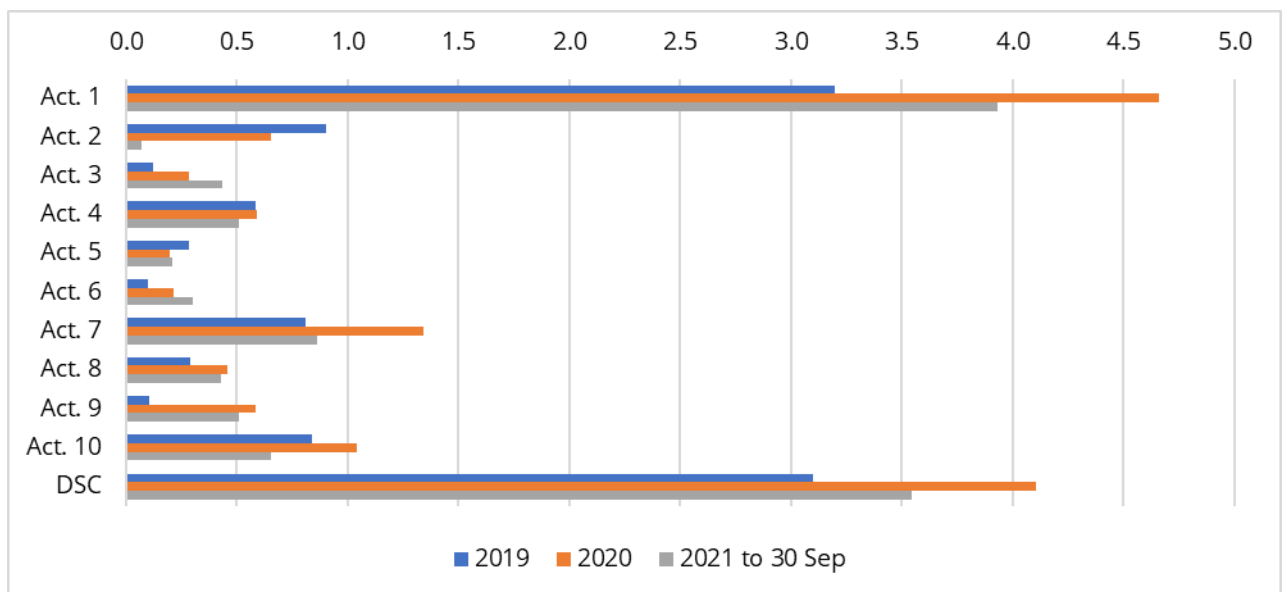
115. **Le BP a mis en place des stratégies pour préserver le personnel (et ses capacités) et libérer des fonds pour la mise en œuvre des activités affectées par des problèmes de financement.** Par exemple, l'activité 2 a souffert des problèmes de financement soufferts en 2021. Il y a eu (voir Figure 24Figure 25) une très faible dépense en personnel en 2021 par rapport aux années précédentes. Cette diminution n'est pas attribuable à la contraction des effectifs, mais plutôt au déplacement d'une partie des frais de personnel vers un autre activité dans le même OS, ou vers les DSC. Ceci est possible parce qu'une partie significative du personnel travaille dans plus d'une activité, et un pourcentage de son temps et salaire est attribué à chaque activité. Cette stratégie permet au PAM de préserver ses ressources humaines et ses capacités, ainsi que de libérer des fonds pour la mise en œuvre des activités. Cela limite toutefois la possibilité de prendre en compte tous les coûts dans l'activité concernée, et donc d'évaluer précisément le rapport coûts-bénéfices des résultats.

Figure 24: Coûts de personnel par année et par activité (millions de dollars)



Source: Rapport CPB - planifié vs réel - 03/11/2021

Figure 25: Coûts de personnel par activité 2019-2021 (millions de dollars)






Source: Rapport CPB - planifié vs réel - 03/11/2021

Annexe 15: Suivi des recommandations issues d'évaluations précédentes

Suivi des recommandations issues de l'évaluation à mi-parcours de l'Intervention prolongée de secours et de redressement (IPSR) 200713: Renforcer la résilience, protéger les moyens d'existence et réduire la malnutrition parmi les réfugiés, les rapatriés et les autres personnes vulnérables (de janvier 2015 à mars 2016)

Sept évaluations des opérations du PAM (y compris des évaluations régionales) ont été développées avant le PSP⁸⁶. Afin d'éviter des redondances dans le suivi des recommandations et d'assurer ce suivi par rapport aux recommandations développées durant une période relativement proche du début de la mise en place du PSP, cette annexe prend essentiellement en compte l'évaluation à mi-parcours de l'IPSR 200713. Le tableau ci-dessous indique le suivi donné aux recommandations relatives aux opérations précédant le PSP, et précise (i) la réponse partagée par la direction, et (ii) l'analyse réalisée par l'Équipe d'évaluation relativement à la mise en œuvre de ces recommandations, en utilisant le code couleur suivant:

-  : non prise en compte ou non mise en œuvre dans le PSP
-  : partiellement prise en compte dans PSP
-  : prise en compte de manière effective, partiellement ou entièrement

⁸⁶ PSP Document.

Tableau 30: Suivi de recommandations

No	Recommandation	Réponse de la Direction	Revue Équipe d'évaluation	BP	Suivi
R1	<p>Repenser la prise en charge intégrée de la MAM en donnant davantage d'importance à la prévention de la malnutrition.</p> <p>1-Améliorer la mise en œuvre actuelle de l'activité PCIMAM, en renforçant le suivi dans les agences du SNU de la bande sahélienne, ou en ajustant le dispositif de prise en charge aux capacités de suivi. <i>(Court terme)</i></p> <p>2-Clarifier les perspectives et stratégies à moyen terme du bureau pour l'appui à la prise en charge de la MAM; définir de manière concertée avec les partenaires des objectifs concernant. <i>(Moyen terme)</i></p> <p>- le niveau d'implication des services techniques déconcentrés de l'État dans la prise en charge de la MAM par les agences du SNU de la bande sahélienne.</p> <p>- la mise en place d'un programme pilote pour la prise en charge communautaire de la MAM en dehors du système sanitaire dans une zone bien définie; capitaliser sur cette expérience afin de définir les conditions d'un éventuel passage à l'échelle. <i>(Moyen terme)</i></p> <p>- l'intégration des centres de santé des camps/sites de réfugiés/rapatriés dans le dispositif national; planifier l'interruption</p>	<p>Le BP, avec l'appui du Bureau régional, examinera le portefeuille des activités de nutrition et élaborera un plan de mise en œuvre garantissant l'équilibre entre le traitement et la prévention de la MAM compte tenu des niveaux de malnutrition au Tchad.</p> <p>Le BP continuera de renforcer les capacités des autorités sanitaires des districts à superviser et à surveiller les activités de traitement.</p> <p>Le BP tirera les leçons du modèle de l'UNICEF et, dans la mesure du possible, explorera les possibilités de collaboration pour optimiser les programmes de traitement.</p> <p>En 2017, le BP définira sa stratégie nutritionnelle pour la période 2018-2022 dans le cadre du processus d'élaboration du PSP.</p> <p>Le PSP sera étayé par une analyse et des consultations complètes visant à soutenir les solutions dirigées par les pays, et à renforcer l'appropriation et la capacité nationales.</p> <p>Le BP travaille avec l'Union européenne sur un financement pluriannuel visant à soutenir les structures de gouvernance de la nutrition aux niveaux national/régional/local par le biais du cadre REACH.</p> <p>Le BP, avec l'appui du Bureau régional, concevra un projet pilote de traitement au niveau communautaire. Le projet pilote intégrera les enseignements tirés d'autres pays adaptés au contexte tchadien, en particulier les défis en matière de capacité et par conséquent la nécessité de maintenir des liens avec le système de santé.</p>	<p>Si un plan de mise en œuvre ou une stratégie nutritionnelle n'ont pu être appréhendés dans les documentations revues et les entretiens tenus par rapport i) à la conception du PSP ou ii) à sa mise en œuvre, la prévention de la MAM et la promotion des bonnes pratiques de soins et d'alimentation auprès des bénéficiaires ont été prise en compte dans:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ l'assistance intégrée (activité 1); ▪ l'assistance saisonnière pour les enfants âgés de 6 à 23 mois et les FEFA (activité 2); ▪ l'appui aux cantines scolaires (activité 3); ▪ la fortification nutritionnelle (activité 6); et ▪ les plateformes communautaires notamment dans les zones de convergence (activité 7). <p>Cependant, des efforts doivent être entrepris en matière de suivi des produits et des effets de la prévention et du traitement. À ce titre, la faiblesse des capacités locales constitue un clair goulot d'étranglement à appréhender en collaboration avec l'UNICEF.</p> <p>L'appui au renforcement des capacités est peu documenté de manière intégrée, et offre donc une vision limitée des progrès en cours.</p> <p>De plus, les Sous-bureaux du PAM n'ayant pas la capacité de suivre toutes les agences du SNU appuyées au vu de leurs nombres importants et des zones géographiques à couvrir, la mise en place d'un appui conjoint PAM-UNICEF ciblé sur la chaîne de rapportage doit être considérée.</p> <p>La collaboration avec l'UNICEF a connu un regain durant le PSP, même si une tentative conjointe avec la DNTA pour organiser la revue du protocole national PCIMA s'est révélée infructueuse.</p>	Unité programme	

<p>de l'appui pour les réfugiés/rapatriés avec des prévalences faibles de la MAG dans les régions ne bénéficiant pas du programme de PCIMAM.</p> <p>3-Dans le cadre des synergies entre le projet interagences de fortification des aliments et l'IPSR, accorder une attention particulière à i) la promotion des farines enrichies auprès des bénéficiaires de l'IPSR et ii) l'utilisation des farines locales dans le cadre d'interventions de supplémentation saisonnière. <i>(De moyen à long terme)</i></p> <p>4-S'investir dans la coordination, au niveau déconcentré, des actions de prévention prévues par le PAINA. <i>(De moyen à long terme)</i></p> <p>5-Sur le plan opérationnel: i) assurer une surveillance spécifique de la MAM dans les camps de réfugiés du nord-est; ii) intégrer systématiquement des actions de promotion des bonnes pratiques de soins et d'alimentation auprès des bénéficiaires. <i>(Court terme)</i></p>	<p>L'intégration des services de santé des réfugiés dans le système national est le mandat du HCR.</p> <p>Le BP, en consultation avec le HCR, examinera les programmes d'appui nutritionnel en cours dans les camps de réfugiés. L'examen tiendra dûment compte des questions de protection, des caractéristiques de vulnérabilité et des défis liés au maintien de niveaux réguliers et appropriés d'aide alimentaire.</p> <p>Le projet de fortification est conçu pour explorer et développer une farine enrichie produite localement pour la consommation générale. Au stade de la conception, il a été décidé de ne pas lier cette production aux programmes de nutrition en cours, mais de se concentrer sur la faisabilité et la durabilité. Toutefois, le BP explorera les modes d'éducation et les modèles sensibles à la nutrition dans le cadre des programmes en cours visant à promouvoir l'utilisation de la production finale.</p> <p>Le BP incorporera des éléments de la politique nutritionnelle nationale récemment adoptée afin d'intégrer/de renforcer les activités de prévention dans les accords avec les partenaires. Le BP demandera aux partenaires coopérants d'intégrer des actions spécifiques s'attaquant aux causes profondes et aux facteurs contributifs de la malnutrition tels que l'eau et l'assainissement, l'accès aux soins de santé, l'alimentation des nouveau-nés et des jeunes enfants (ANJE) dans les propositions de projet.</p> <p>Le BP renforcera le suivi de la MAM dans les camps de réfugiés.</p>	<p>L'initiative REACH a contribué de manière significative au renforcement de la gouvernance sectorielle et au développement de programmes comme FORMA-NUT et PRO-FORT.</p> <p>Cette dernière a posé les jalons d'une mise à échelle des activités de production de farines enrichies dans le cadre d'un soutien continu de l'Union européenne via un programme en cours d'élaboration par ce donateur.</p> <p>Vis-à-vis de la vulnérabilité des groupes de population ciblés: l'exercice de profilage de 2017-2018 n'a pas conduit à une graduation des rations par catégorie de bénéficiaires telle qu'ambitionnée par le BP en raison des crises auxquelles a été confronté le pays en 2018 et en 2020.</p> <p>De plus, les activités s'attaquant aux causes profondes et aux facteurs contribuant à la malnutrition, notamment les activités résilience (accès à l'eau à une alimentation diversifiée provenant de la production locale, etc.) restent marginales en termes de financements.</p> <p>Les questions de protection (ainsi que d'AAP et de PEAS) ont été prises en compte de manière peu satisfaisante dans l'ensemble des activités.</p> <p>Au vu de la courte période revue et de la pandémie de COVID-19 qui la caractérise, peu d'éléments contribuent à indiquer que le suivi de la MAM dans les camps de réfugiés (notamment au nord-est) a été renforcé.</p>	
---	--	---	--

R2	<p>Adapter le niveau et les modalités de l'assistance aux réfugiés et rapatriés en fonction de leurs situations spécifiques. (De court à moyen terme)</p> <p>1-Adapter le niveau des rations aux situations spécifiques des zones où sont établis les camps de réfugiés et les sites de rapatriés</p> <p>2-Améliorer la collecte et l'analyse des données de suivi: distinguer les camps avec et sans différenciation des rations; prendre en compte le profil socioprofessionnel (au-delà du seul niveau de richesse).</p> <p>3-Jouer un rôle actif, en partenariat étroit avec le HCR et le Gouvernement, dans la recherche de solutions durables pour les réfugiés et les rapatriés:</p> <ul style="list-style-type: none"> - la finalisation de la stratégie conjointe CNARR-HCR-PAM, qui devrait se traduire par une stratégie conjointe de plaidoyer auprès des bailleurs de fonds; - la revue des leçons apprises (en matière d'autonomisation des réfugiés et des rapatriés), en veillant à une implication active des services de l'État; - le renforcement de la stratégie opérationnelle du PAM en matière d'autonomisation des réfugiés et des rapatriés en i) considérant les caractéristiques de chaque zone (nord-est, est et sud); ii) spécifiant le rôle 	<p>En étroite collaboration avec le Bureau régional, le Siège (OSZP) et les partenaires, y compris les ministères et les agences clés des Nations Unies, le PAM au Tchad mettra en œuvre l'Approche à trois volets (3PA) pour renforcer sa stratégie nationale et sa programmation stratégique, y compris la sécurité alimentaire, la nutrition et l'appui aux moyens de subsistance fournis aux réfugiés, aux personnes déplacées et aux rapatriés.</p> <p>Élaborée par le PAM en consultation avec les gouvernements et les partenaires, la 3PA est une approche de programmation robuste et inclusive comprenant trois processus sur trois niveaux:</p> <ul style="list-style-type: none"> - l'analyse intégrée du contexte (AIC) au niveau national, qui aide à identifier les stratégies programmatiques les plus appropriées dans des zones géographiques spécifiques, basées sur les zones de convergence des tendances historiques de l'insécurité alimentaire, des chocs naturels et de la dégradation des terres; - la programmation saisonnière au niveau infranational, qui rassemble les communautés, les gouvernements et les partenaires pour concevoir des plans opérationnels pluriannuels et multisectoriels utilisant une perspective genre; - la planification participative à base communautaire (PPBC) au niveau local, qui est utilisée pour élaborer des plans multisectoriels adaptés aux priorités locales. <p>Le BP a ajusté le niveau des rations pour tenir compte des différents niveaux de vulnérabilité dans les différentes zones géographiques.</p>	<p>Le PAM a réalisé des exercices de profilage socioéconomique pour les réfugiés et les rapatriés, et une analyse des écarts de consommation des PDI a été effectuée afin de mieux prendre en compte la vulnérabilité. Des recommandations ont ensuite été faites pour réduire la taille des rations en fonction de la vulnérabilité.</p> <p>La mise en œuvre et les résultats du profilage socioéconomique de 2017-2018 ont été et restent contestés (parfois violemment) dans certaines provinces. Les processus de sensibilisation et de communication du BP auprès des parties prenantes auraient pu être mieux menés, et l'analyse de la vulnérabilité socioéconomique des différents groupes de bénéficiaires nécessite d'être approfondie. Des solutions durables pour les réfugiés de longue durée n'ont pas encore été élaborées.</p> <p>Le volet résilience du PSP est assez réduit. Des solutions durables n'ont pas été trouvées pour les réfugiés, et la composante AAA du paquet intégré n'est fournie qu'à une petite fraction des réfugiés. En raison des financements limités, l'assistance aux rapatriés a dû être interrompue.</p> <p>De fait, la période examinée a vu peu de stratégie de plaidoyer conjointe CNARR-HCR-PAM auprès des bailleurs de fonds. Le partenariat institutionnel connaît actuellement une nouvelle phase, avec des exercices d'évaluation conjoints menés en 2021.</p> <p>Des enquêtes PDM et des études de vulnérabilité ont été menées pour les réfugiés et les personnes déplacées à l'intérieur du pays. Elles fournissent une ventilation détaillée de la vulnérabilité par statut démographique, et permettent de se concentrer davantage sur les profils de ménages les plus vulnérables.</p>	Unité programme et Direction	
----	---	--	---	------------------------------	--

	<p>des activités d'assistance alimentaire pour la création d'actifs (FFAA) dans cette stratégie; iii) contribuant à la définition de projets de développement à long terme impliquant les populations hôtes; et iv) tenant compte des projets socioprofessionnels des réfugiés et des rapatriés ainsi que des opportunités réelles qui s'offrent à eux.</p>	<p>Le BP améliorera le suivi et la collecte de données, les outils PDM intégreront des questions spécifiques pour répondre aux préoccupations soulevées par l'Équipe d'évaluation.</p> <p>Le BP utilisera l'approche 3PA (ci-dessus) pour éclairer la stratégie alimentaire et nutritionnelle pour les camps de réfugiés. L'approche éclairera une stratégie conjointe, complétera et s'appuiera sur la mission d'évaluation conjointe HCR-PAM récemment achevée, comprendra un profilage socioéconomique des différents camps, des besoins alimentaires et nutritionnels, des modalités et des niveaux d'assistance, explorera les possibilités de subsistance, le rôle potentiel de la FFA, les partenariats et complémentarités requis, les progrès et l'impact, et intégrera les leçons apprises en ce qui concerne les activités en cours pour renforcer l'autonomie.</p> <p>Le BP – avec l'appui du Bureau régional et du Siège – étudiera la faisabilité d'un mécanisme de financement et d'assurance des entreprises pour assurer des niveaux appropriés d'assistance alimentaire en attendant des solutions durables.</p>	<p>Concernant l'approche 3PA, un exercice de planification participative à base communautaire (PPBC) a été mené en 2016, mais l'Équipe d'évaluation n'a pas été en mesure de localiser d'autres études menées durant le PSP.</p>		
R3	<p>Mieux respecter le calendrier de l'assistance alimentaire saisonnière et favoriser une réponse coordonnée de l'ensemble des acteurs.</p> <p>Définir un calendrier des étapes de la planification et de la mise en œuvre de l'assistance saisonnière afin d'intervenir à la période adéquate. <i>(Court terme)</i></p> <p>Appuyer une réponse coordonnée: dialogue avec les autres acteurs (Gouvernement, Cluster sécurité alimentaire, ECHO et ONG) en vue:</p>	<p>La plus grande partie des recommandations formulées par l'Équipe d'évaluation ont été prises en compte au début de 2016.</p> <p>Le programme d'assistance saisonnier a été conçu en étroite collaboration avec tous les partenaires, y compris le Gouvernement et les donateurs dans le cadre du Groupe de la sécurité alimentaire. Les domaines d'intervention ont été hiérarchisés sur la base d'indicateurs de sécurité alimentaire et de nutrition, et les modalités d'assistance ont été définies et harmonisées.</p>	<p>Dans le cadre du Cluster sécurité alimentaire, le PAM collabore avec les partenaires – notamment gouvernementaux (par exemple sur l'harmonisation de l'assistance saisonnière avec le Gouvernement en 2020). Le renforcement des capacités nationales appuie un rôle plus central des services du Gouvernement. Cependant, les efforts du BP en termes d'appui institutionnel doit faire l'objet d'une approche plus structurée et plus large (incluant la protection sociale).</p> <p>Le PAM appuie notamment le SISAAP par le biais d'une assistance calibrée - en fonction des financements - sur les exercices du Cadre harmonisé en mars et en novembre. Les résultats de ceux-ci peuvent varier de</p>	Unité programme	

	<p>i) de l'adoption de normes communes (catégories de bénéficiaires ciblés, montant et durée du transfert, nombre de personnes assistées au sein d'un ménage, modalités de l'assistance) dans les plans annuels de réponse;</p> <p>ii) d'une meilleure répartition géographique de l'assistance; et</p> <p>iii) de la préparation de rapports harmonisés. <i>(Moyen terme)</i></p>	<p>Les interventions dans les régions ciblées ont commencé en synchronisation avec la période de soudure.</p> <p>Le BP s'appuiera sur les progrès réalisés en 2016 en organisant un exercice sur les enseignements tirés à la fin de la période de soudure.</p> <p>En outre, le BP utilisera la programmation saisonnière des moyens d'existence (recommandation 2), en travaillant avec le Gouvernement, les donateurs et les partenaires pour commencer à définir la réponse de 2017 et pour aider le Gouvernement à assumer un rôle de coordination et de leadership plus central et plus efficace.</p>	<p>manière significative, aussi le BP est-il confronté à une mobilisation des ressources trop tardive qui – avec la séparation de l'assistance intégrée et de l'assistance saisonnière rendant la gestion des transferts moins flexible et une affection élevée des financements – ont contribué à des délais de distribution chaque année.</p> <p>De plus, l'évolution exponentielle des besoins et les niveaux de financements mobilisés ont conduit à une réduction significative des rations. Cette situation remet en question les effets recherchés, et par conséquent i) le ciblage des bénéficiaires, et ii) la progression de ces bénéficiaires vers une résilience accrue en lien avec l'activité AAA, alors que l'articulation avec cette même activité reste tenue.</p>		
R4	<p>Déployer la nouvelle approche de création d'actifs, centrée sur la résilience, dans un nombre limité de zones.</p> <p>Finaliser et appliquer la stratégie d'intervention AAA, en mettant l'accent sur les points suivants: utilisation d'approches participatives lors de la planification des activités; qualité des actifs développés ou réhabilités; complémentarité avec les interventions d'autres acteurs; sélection d'une échelle d'intervention appropriée; identification des zones les plus propices à la mise en œuvre de l'approche; prise en compte des situations et des besoins spécifiques des femmes; engagement du PAM dans la durée (3 ans); renforcement des capacités des services techniques gouvernementaux. <i>(Long terme)</i></p> <p>Capitaliser sur les forces et faiblesses de la nouvelle approche, à travers i) l'élargissement de la gamme des</p>	<p>Le BP mettra en œuvre le 3PA pour façonner le portefeuille de résilience, le 3PA abordera les domaines mis en évidence par l'Équipe d'évaluation</p> <p>En 2016, avec le soutien du siège et du Bureau régional, le BP a adopté l'approche participative pour les activités AAA dans la région du lac Tchad. Les séances de consultation ont mobilisé les collectivités, les partenaires et le Gouvernement pour déterminer les domaines d'intervention, les types d'activités et les calendriers de mise en œuvre.</p> <p>Une attention particulière est accordée aux besoins des femmes et les activités comprennent un appui technique aux structures gouvernementales aux niveaux local et régional.</p> <p>Le BP collaborera avec le Bureau régional pour obtenir un soutien régulier au cours de l'année 2017 dans le but d'améliorer continuellement l'approche AAA.</p>	<p>Les activités AAA ont été déployées, mais bénéficient de financements limités et d'une faible intégration avec d'autres activités, en particulier l'intégration avec l'activité 2 ciblant les bénéficiaires de l'assistance en période de soudure.</p> <p>Bien qu'un exercice de planification participative à base communautaire ait été réalisé en 2016, rien n'indique que d'autres études aient contribué à la conception des activités pendant la durée du PSP.</p> <p>Les besoins des femmes ont été particulièrement pris en compte dans les activités AAA, car les ménages dirigés par des femmes apparaissent toujours les plus vulnérables, surtout pendant la période de soudure.</p> <p>Des analyses longitudinales de vulnérabilité ont été réalisées et montrent l'évolution des indicateurs de sécurité alimentaire tout au long du PSP, bien que certains aspects spécifiques de la vie quotidienne concernant les AAA soient absents.</p>	Unité programme et SB concernés	

	indicateurs d'effets (pour appréhender les progrès obtenus en matière de résilience des ménages et des communautés), ii) la réalisation d'études socioéconomiques par des équipes indépendantes, et iii) l'organisation périodique d'ateliers de capitalisation réunissant le BP, les SB et les partenaires concernés. <i>(Long terme)</i> .	Le BP traitera spécifiquement de cette recommandation lors de la conception et de la mise en œuvre du PSP.			
R5	<p>Renforcer les capacités des équipes du PAM et de leurs partenaires à mieux prendre en compte les problématiques genre et protection.</p> <p>Établir des partenariats avec des ONG spécialisées dans les questions de genre afin de pallier les manques de compétences en interne. <i>(Court terme)</i></p> <p>Mettre en place un suivi spécifique, dans les camps de réfugiés du nord-est, des stratégies adoptées par les femmes et de celles adoptées par les hommes pour s'adapter aux réductions des rations. <i>(Court terme)</i></p> <p>Mener une analyse systématique des bénéfiques pour les femmes des activités AAA en termes de protection ou de création d'actifs. <i>(Court terme)</i></p> <p>Développer et mettre en œuvre une stratégie en matière de ressources humaines, permettant aux équipes terrain de mieux appréhender les enjeux genre: recrutement, formation en ligne sur le genre, formation aux démarches participatives et qualitatives, engagement</p>	<p>Le BP, avec l'appui du Bureau régional, élaborera un programme de transformation de l'égalité des genres en s'appuyant sur les expériences et les enseignements tirés d'autres pays qui se sont déjà engagés dans ce processus.</p> <p>À l'instar du programme en cours au Soudan du Sud, le programme tchadien cherchera à aborder la question de l'égalité des genres dans le contexte de l'environnement de bureau et des questions de genre dans toutes les activités du programme. Les 3PA mentionnés dans la recommandation 2 contribueront à ces travaux, car les programmes sont identifiés par des profils de vulnérabilité et par sexe.</p> <p>Le BP recrutera un spécialiste national de l'égalité des genres pour appuyer la mise en œuvre du projet de transformation de l'égalité des genres.</p> <p>Le BP, avec l'appui du Bureau régional (spécialiste de la protection), élaborera une feuille de route visant à renforcer les outils et mécanismes actuels de l'APP et de suivi, et à combler les lacunes en ce qui concerne les activités du programme FFA.</p> <p>Outre le projet de transformation du genre susmentionné, tout le personnel et les partenaires</p>	<p>Le suivi de cette dimension a été assuré de manière inégale par les gestionnaires d'activités, notamment en fonction des données requises par les bailleurs de fonds. S'il existe une personne focale⁸⁷, peu de mécanismes indiquent l'intégration effective de cette dimension, y compris des résultats de son volet transformatif.</p> <p>Les informations collectées par les activités n'ont pas fait l'objet d'une analyse programmatique nourrissant la mise en œuvre des activités, une situation qui a impacté l'apprentissage et le plaidoyer.</p> <p>Plusieurs facteurs organisationnels expliquent la faible qualité du suivi genre, des compétences à renforcer (notamment au sein des ONG partenaires de mise en œuvre), et indiquent le besoin de clarification de répartition des tâches entre les gestionnaires d'activités, les personnes chargées du suivi et de l'évaluation, et les points focaux.</p> <p>En effet, au-delà des bons résultats atteints en termes de ventilation par genre des indicateurs, il est difficile d'apprécier si, et quelle manière, les résultats ont été atteints en matière d'autonomisation des femmes. Les indicateurs de suivi ne disposent pas de référentiels et</p>	Unité programme et Unité ressources humaines	

⁸⁷ À laquelle se réfère les gestionnaires d'activités appuyés par des points focaux dans les Sous-bureaux. Différents points focaux se sont succédé au BP.

<p>des agents du BP dans la campagne <i>Behind the Fence</i>. (Moyen terme)</p> <p>Assurer un suivi de l'application des recommandations formulées lors de l'évaluation des questions de genre en lien avec l'assistance alimentaire, mai 2014. (Court terme)</p>	<p>du PAM seront chargés de suivre les modules de formation en ligne "Je connais le genre"; et "Je connais le genre dans les situations d'urgence".</p> <p>Le BP marquera le 25 de chaque mois avec un rappel de la politique de tolérance zéro contre l'exploitation et les abus sexuels.</p> <p>Un certain nombre de recommandations issues de l'évaluation sexospécifique de 2014 ont été prises en compte dans la mise en œuvre de l'IPSR. Il s'agit notamment de renforcer le ciblage des femmes, en particulier dans les activités de résilience et d'assistance alimentaire pour la création d'actifs (FFA); adapter le calendrier de la FFA au calendrier des activités pour les femmes afin de ne pas les surcharger; utiliser la planification participative à base communautaire pour encourager la participation des femmes à la prise de décisions en matière d'aide alimentaire; assurer la sécurité des bénéficiaires grâce au choix de sites de distribution sûrs et au calendrier de distribution.</p> <p>Le BP poursuivra la mise en œuvre des recommandations en intensifiant les mécanismes de retour d'information et de réclamation des bénéficiaires, en commençant par les régions où les transferts en espèces sont mis en œuvre et en s'étendant progressivement à toutes les activités du PAM, en tenant compte des initiatives existantes des partenaires; en intégrant les questions liées aux préférences des bénéficiaires en matière d'aide alimentaire (en nature par rapport aux bons d'achat ou par rapport aux espèces) dans les outils de suivi, et en assurant un suivi régulier pour garantir que des mesures d'atténuation sont mises en œuvre si les préférences ne peuvent pas être prises en</p>	<p>n'ont pas été renseignés en 2020. Par ailleurs, peu d'éléments d'information expliquent le niveau des marqueurs égalité femmes-hommes et âge (GAM).</p> <p>Les contributions des activités sont inégales, alors que les filles, femmes, et femmes enceintes et allaitantes constituent un cœur de cible du PSP (annexe 12). Le PAM au Tchad met en place des formations pour son personnel et les ONG partenaires, appuie des campagnes de sensibilisation au sein des communautés, et veille à ce que les aspects sexospécifiques soient intégrés dans l'analyse et la cartographie de la vulnérabilité, la mise en œuvre de l'assistance ainsi que les questionnaires de suivi et d'évaluation. Cependant, de manière générale, peu d'éléments d'information permettent de rendre compte des résultats atteints dans le cadre d'une stratégie structurée – durant une période évaluée qui plus est reste très courte.</p> <p>Le PAM au Tchad a souligné son engagement à intégrer la redevabilité envers les populations affectées et la protection dans toutes ses interventions dans le cadre du PSP. Malgré cette intention, les ressources humaines affectées aux domaines transversaux de l'AAP et de la protection sont très insuffisantes. L'intégration de la protection nécessite un changement d'état d'esprit requérant d'aller au-delà du principe de "ne pas nuire".</p> <p>Malgré les efforts déployés en matière de communication avec les bienfaiteurs, les FGD ont révélé une absence de communication claire avec les communautés et les bénéficiaires de l'aide concernant les détails du</p>		
---	---	---	--	--

		compte (protection, sensibilisation, mécanismes de rétroaction des bénéficiaires).	programme et des activités via lesquels ils ont droit à l'aide. Les FGD avec les communautés bénéficiaires ont confirmé une mauvaise compréhension et utilisation des mécanismes de réclamation. Les partenaires de mise en œuvre s'inquiètent du fait que les informations relatives aux enquêtes PDM, aux réactions et aux réclamations de la communauté ne leur sont pas communiquées. Malgré l'appréciation portée sur la ligne d'assistance PEAS du PAM, cette ligne n'est pas gratuite et le PAM n'est pas actuellement en capacité de la faire fonctionner dans les langues locales (uniquement en français et en arabe).		
R6	<p>Faire du dispositif de S&E un véritable outil d'appui au pilotage stratégique des interventions du PAM au Tchad.</p> <p>Poursuivre la mise en œuvre des mesures début 2016 avec l'appui du BR, pour redresser la situation en matière de suivi des activités de gestion des données et de rapportage.</p> <p>Faire évoluer le dispositif de S&E en faveur d'un appui au pilotage stratégique. (<i>Moyen terme</i>)</p>	<p>Des travaux sont en cours pour transformer la qualité du S&E afin de soutenir la stratégie et l'orientation du programme. Le BP est en train de déployer l'outil S&E d'entreprise COMET.</p> <p>Le BP met en œuvre les recommandations définies début 2016 avec l'appui du Bureau régional. Le BP augmente l'utilisation des smartphones/tablettes pour améliorer la rapidité et la qualité de la collecte de données. Le BP a augmenté la fréquence et la qualité des enquêtes PDM.</p> <p>Le BP mettra en œuvre un rapport trimestriel complet sur le traitement des affaires à l'intention de la direction afin d'éclairer la prise de décisions.</p>	<p>Les documentations et les entretiens pointent les efforts entrepris par le BP pour un meilleur S&E. Ces efforts ne se traduisent cependant pas assez au niveau d'une bonne grille de lecture des indicateurs, notamment des indicateurs d'effets.</p>	Services S&E du BP, du BR et du siège	
R7	<p>Préparer une extension d'une année pour l'IPSR puis une stratégie pays</p> <p>Préparer une extension d'une année de l'IPSR (avant fin 2016) en intégrant les recommandations à court terme ci-dessus. Puis, en 2017, élaborer une stratégie pays, en intégrant les recommandations à moyen et long terme ci-dessus, et en accordant une attention particulière i) au renforcement des partenariats, ii) au leadership et à</p>	<p>Le BP présentera une prolongation de 1 an de l'IPSR au Conseil d'administration en novembre 2016.</p> <p>Le BP préparera un Plan stratégique de pays en 2017. Le plan sera étayé par une analyse complète de la revue Faim Zéro. Le 3PA (mentionné dans la recommandation 2 ci-dessus) représentera une partie importante des travaux préparatoires. Conformément à l'approche et aux lignes directrices de l'entreprise, les travaux préparatoires du PSP et les PSP subséquents seront axés sur le soutien aux</p>	<p>Le PSP a été élaboré fin 2018. Des ateliers et plusieurs exercices de planification consultatifs ont eu lieu avant la conception du PSP. Les ateliers de décembre 2018 ont identifié plusieurs domaines, notamment la communication, le partage des connaissances interfonctionnelles et autres domaines sur lesquels le BP a dû travailler pour réaliser l'intégration du PSP.</p> <p>Les recommandations ont été suivies dans une large mesure, mais les résultats à la fin 2021 sont très éparpillés, et nécessiteront des efforts soutenus de la part du BP au cours de la dernière année du PSP, et pour le prochain</p>	Direction	

	<p>l'appropriation par les partenaires nationaux, et iii) aux évolutions nécessaires de l'organisation du BP (nombre de Sous-bureaux, profils des agents, etc.). <i>(Court et moyen terme)</i></p>	<p>stratégies nationales, aux solutions nationales et aux partenariats.</p> <p>Le BP, avec l'appui du Bureau régional, entreprendra un examen structurel dans le cadre des travaux préparatoires du PSP.</p>	<p>PSP. Les partenariats ont été renforcés à partir de la deuxième année du PSP, et une stratégie de partenariat doit encore être mise en place de manière complète, avec des ressources appropriées. Les progrès réalisés en matière de renforcement des capacités au niveau national n'ont pas encore atteint les niveaux souhaités, aussi et notamment en raison des impacts de la COVID-19, et de faibles financements.</p>		
--	--	--	---	--	--

Annexe 16: Liste des personnes interrogées

Tableau 31: Consultations de démarrage

Interne/ Externe	Nom	Titre	Situation
Interne	Anne-Claire Luzot	Directrice adjointe du Bureau de l'évaluation du PAM (OEV)	Rome
Interne	Vivien KNIPS	Agent d'évaluation du Bureau de l'évaluation du PAM (OEV)	Rome
Interne	Marie-Thérèse EL-AJALTOUNI	Analyste données du Bureau de l'évaluation du PAM (OEV)	Rome
Interne	Michael CARBON	Responsable principal de l'évaluation du Bureau de l'évaluation du PAM (OEV)	Rome
Interne	Claude JIBIDAR	Directeur pays	N'Djamena
Interne	Raoul BALLETO	Directeur pays adjoint – Point focal CSPE	N'Djamena
Interne	Éric PERDISON	Directeur pays adjoint – Soutien aux opérations	N'Djamena
Interne	Pascal DIRO	Chef de programme	N'Djamena
Interne	Ursulla AYAGA	Associé de soutien aux entreprises	N'Djamena
Interne	Rachida AOUEMEUR	Responsable régional de la protection humanitaire – Bureau régional	Dakar
Interne	Aidah NAMWANJA	Responsable des politiques de programme/PBU	N'Djamena
Interne	Irène Karuki	Responsable des politiques de programme/Protection	N'Djamena
Interne	Rolande Pagoui	Chargée de protection	N'Djamena
Interne	Alladari Traore	Chargé de programme	N'Djamena
Interne	Djimadoumadji Allaingar	Chargé national de programme	N'Djamena
Interne	Seokjoon MOON	Responsable des partenariats	N'Djamena
Interne	Ji'Young KIM	Responsable des partenariats et des rapports	N'Djamena
Interne	Ludovic Konan	Agent des RH	N'Djamena
Interne	Denadji Nebe	Agent des RH	N'Djamena
Interne	Aicha Morgaye	Chargé de programme national/Nutrition	N'Djamena
Interne	Haisset Fanga	Chargé de programme/Nutrition	N'Djamena
Interne	Laetitia GAHIMBAZA	Chargé des politiques de programme/Nutrition	N'Djamena
Interne	Nadège Houatou	Chargé des politiques de programme/Repas scolaires	N'Djamena
Interne	Djasta KAGUINDOH	Associé de programme (Éducation)	N'Djamena

Interne	Alpha KEITA	Chargé de programme	N'Djamena
Interne	Thiery Mbiaidom	Associé de programme/CBT	N'Djamena
Interne	Madjioudal ALLARABAYE	Agent VAM	N'Djamena
Interne	Edgar WABYONA	Responsable du VAM et du S&E/RAM	N'Djamena
Interne	Renata Kuras	Chef de l'unité logistique	N'Djamena
Interne	Alemu GEBRE	Chargé des politiques de programme/Résilience	N'Djamena
Interne	Valérie TREMBLAY	Chargé des politiques de programme	N'Djamena
Interne	Ngarguinam Alain	Chargé des politiques de programme/FLA	N'Djamena
Interne	Djimta MONELBAYE	Responsable de l'activité 6	N'Djamena
Interne	Robert BACHOFER	Chef du Sous-bureau de Mao	Mao
Interne	Jonas YOHODJIDOM	Chef du Sous-bureau de Moussoro	Moussoro
Interne	Ndeley Agbo	Chef du Sous-bureau de Bol	Bol
Interne	Clément WATIMBA	Chef du Sous-bureau de Bagasola	Bagasola
Interne	Issaka Souleymane	Chef du Sous-bureau d'Ati	Ati
Interne	Madior FALL	Chef du Sous-bureau de Goré	Goré
Interne	Djimadoumngar DOUMBAYE	Chef du Sous-bureau de Guéréda	Guéréda
Interne	Yassine HASSAN	Chef du Sous-bureau d'Amdjarass	Amdjarass
Interne	Alfred DEHOTIBAYE	Chargé de programme et chef adjoint du Sous-bureau d'Iriba	Iriba
Interne	Oumarou ALOU	Responsable résilience de la zone est et chef adjoint du Sous-bureau d'Abéché	Abéché
Interne	Abakar MAI	Chef du Sous-bureau de Farchana	Farchana
Interne	Victoria PAVAN	Chargé de la coordination et du soutien sur le terrain à Ndjamen	N'Djamena
Interne	Catherine DUMONTOY	Responsable adjointe UNHAS Tchad	N'Djamena
Interne	Pierre Claude TAMER	Chef de la sécurité	N'Djamena
Interne	Yacouba G	Responsable FO CST, Farchana	Farchana
Interne	Casimir ALLARABAY	Unité RAM	N'Djamena
Interne	Assane IDABRO	Responsable de la sécurité nationale	N'Djamena
Interne	Tibigue IRE	Responsable de l'aviation, UNHAS	N'Djamena

Tableau 32: Phase de collecte de données

Intervieweur (initiales)	Interne/ Externe	Nom (Interviewé)	Titre/Poste	Nom de l'organisation	Type de partie prenante	Situation	Genre
FL	Externe	Ylenia Rosso	Chargée de programme/ Sécurité alimentaire	EU	Donateurs	N'Djamena	Femme
FL	Externe	Ignacio Gallardo	Responsable de la santé et de la nutrition	EU	Donateurs	N'Djamena	Homme
FL	Externe	David Kerespars	Responsable d'ECHO Tchad	EU	Donateurs	N'Djamena	Homme
RR	Externe	Stéphane Dufils	Conseiller humanitaire régional	USAID	Donateurs	Dakar	Homme
IM	Interne	Karishma KAUR	Responsable de l'UNHAS	UNHAS	PAM	N'Djamena	Femme
IM	Interne	Renata KURAS	Cheffe de la logistique, Tchad	PAM	PAM	N'Djamena	Femme
IM	Interne	Lebatt EBNOU	Chargé de la logistique, Abéché	PAM	PAM	Abéché	Homme
FL/IM/FK	Interne	Claude KAMDEM	Cheffe du Sous-bureau de Goz Beïda	PAM	PAM	Goz Beïda	Femme
FL/IM/FK	Interne	Hermann ASNAN	Responsable du S&E, Gos Beïda	PAM	PAM	Goz Beïda	Homme
FL/FK	Interne	Amné Mahamat	Chargée de suivi des activités	PAM	PAM	Farchana	Femme
FL/IM/FK	Interne	Abakar Mai	Chargé de programme et Chef de SB adjoint	PAM	PAM	Farchana	Homme
FL/FK	Interne	Juliette Nadji	S&E, Résilience	PAM	PAM	Goz Beïda	Femme
FL/FK	Interne	Oumarou Alou	Responsable Résilience	PAM	PAM	Abéché	Homme
FL/FK	Interne	Mbahodji Franklin	Assistant VAM et S&E	PAM	PAM	Abéché	Homme
FL/FK	Interne	Djibia Kablam	Associé de programme, Nutrition/Résilience	PAM	PAM	Abéché	Homme
FL/IM/FK	Interne	Major Fall	Programme	PAM	PAM	Abéché	Homme
IM	Interne	Gilberte Bouaanga	Responsable de l'aviation, Goz Beïda	UNHAS	PAM	Goz Beïda	Femme
IM	Interne	Djsarabe Martin	Chef de l'unité, BPU	PAM	PAM	N'Djamena	Homme
IM	Interne	Mohamed Seriff	Responsable de la sécurité et de la qualité alimentaire, Approvisionnement	PAM	PAM	N'Djamena	Homme

IM	Interne	Arnaud Wang Yaing	Chargé d'approvisionnement / Responsable des achats, point focal qualité des aliments	PAM	PAM	N'Djamena	Homme
IM	Interne	Madjirebaye Ngarpeli	Administration, services TIC, Point Focal UNHAS	PAM	PAM	Farchana	Homme
IM	Interne	Ahmad Torei	Point focal Résilience	PAM	PAM	Farchana	Homme
IM	Interne	Etienne Langkal Susila	Magasinier	PAM	PAM	Farchana	Homme
IM	Interne	Belna Rufen	Magasinier	PAM	PAM	Farchana	Homme
IM	Interne	Florian Tordeu	Magasinier	PAM	PAM	Farchana	Homme
IM	Interne	Aziza Mbangta	Assistante Tally	PAM	PAM	Farchana	Femme
IM	Interne	Yguirmadji Nguieidjo	Assistant Magasinier	PAM	PAM	Farchana	Homme
IM	Interne	Daniel Njuedako	Chargé de l'administration	PAM	PAM	Abéché	Homme
IM	Interne	Arnaud Managure	Responsable des installations, One-ONU	PAM	PAM	Abéché	Homme
IM	Interne	Lazare Laokole	Chargé des services TIC	PAM	PAM	Abéché	Homme
IM	Interne	Tao Koi	Chargé d'atelier (Garage)	PAM	PAM	Abéché	Homme
IM	Interne	Ambdoussidi Bangassou	Associé logistique	PAM	PAM	Abéché	Homme
IM	Interne	Serata Yoabana	Associée logistique	PAM	PAM	Goz Beida	Femme
FL	Interne	Nadège Houatou	NOB Éducation, en charge de l'alimentation scolaire	PAM	PAM	N'Djamena	Femme
FL	Interne	Laetitia Gahimbaza	Responsable du programme de capital humain	PAM	PAM	N'Djamena	Femme
FL	Interne	Djimta Intou	SC4, Chargé du projet Pro-Fort	PAM	PAM	N'Djamena	Homme
FL	Interne	Bienvenue G	Chargée des activités 1 et 2 avec Valérie Tremblay	PAM	PAM	N'Djamena	Femme
PY	Interne	Edgar Wabyona	Chef de l'unité, RAM	PAM	PAM	N'Djamena	Homme
FL	Interne	Haisset Fanga	A4 Prévention de la MAM	PAM	PAM	N'Djamena	Homme
FL	Interne	Pascal DIRO	Chargé de programme adjoint, Chargé des activités A1/A2	PAM	PAM	N'Djamena	Homme
FK/FB	Interne	Touto Adoumngar	Chef du Bureau de Goré adjoint	PAM	PAM	Goré	Homme
FK/FB	Interne	Tchouzebe Gabzoubo	Logisticien	PAM	PAM	Moundou	Homme
FK/FB	Interne	Pabame Tao	Programme et S&E	PAM	PAM	Goré	Homme

FK/FB	Interne	Pascaline Ballé	Point Focal Nutrition	PAM	PAM	Goré	Femme
FK/FB	Interne	Djimdjigar Ngarabaye	Associé de programme, Chef de section assistance alimentaire	PAM	PAM	Goré	Homme
PY	Interne	Zo Eorintany	OS1	PAM	PAM	N'Djamena	Femme
PY/FB	Interne	Zoumrou Kalpelbe	A1, A2, A3, A4, A5 – Chargé de programme	PAM	PAM	Bol	Femme
PY	Interne	Alpha Keita	Chargé des CBT	PAM	PAM	N'Djamena	Femme
PY/FB/RR	Interne	Nuhu Cisse	Chef adjoint du bureau de Bol	PAM	PAM	Bol	Homme
PY/FB	Interne	Grace Khadidja	Agent de suivi (+ genre, protection, AAP)	PAM	PAM	Bol	Femme
PY	Interne	Rolande Pagoui	Protection, genre, AAP	PAM	PAM	N'Djamena	Femme
PY	Interne	Alemu Gebre	Responsable de l'OS4	PAM	PAM	N'Djamena	Homme
PY	Interne	Sidonie Dnambaye	OS4 N'Djamena	PAM	PAM	N'Djamena	Femme
PY	Interne	Mamadou Konate	OS4 Mongo	PAM	PAM	N'Djamena	Homme
PY	Interne	Babine Maidissam	OS4 Abéché	PAM	PAM	N'Djamena	Homme
FB	Externe	Abderahim Abdoulaye	Point focal Résilience	PAM	PAM	Mao	Homme
FB	Externe	Moustapha Hassan	Assistant logistique	PAM	PAM	Mao	Homme
FB	Externe	Pélagie Bedlore	Agent de suivi - Point focal de l'activité 3	PAM	PAM	Mao	Femme
FB	Externe	Josué Dingamreou	Agent de suivi	PAM	PAM	Mao	Homme
FB	Externe	Narcisse Guideng	Chef d'administration	PAM	PAM	Mao	Homme
FB	Externe	Alphonsine Betolngar	Associée au programme	PAM	PAM	Mao	Femme
FB	Externe	Delphine Gang Non	Cheffe de Sous-bureau, Cheffe de programme	PAM	PAM	Mao	Femme
FB	Externe	Seid Mallaye	Associé du programme S&E	PAM	PAM	Mao	Homme
RR	Interne	Raoul Baletto	Directeur adjoint des programmes	PAM	PAM	N'Djamena	Homme
RR	Interne	Ibrahima Ndoje	Directrice adjointe des ressources humaines	PAM	PAM	N'Djamena	Femme
RR	Interne	Clément Watimbwa	Chef du Sous-bureau de Bagasola	PAM	PAM	Bagasola	Homme
RR	Interne	Ferry Lapeube	Chargé de programme	PAM	PAM	Bagasola	Homme
RR	Interne	Eugène Teadoum	FMA	PAM	PAM	Bagasola	Homme

RR	Interne	Seokjoon MOON	Partenariats	PAM	PAM	N'Djamena	Homme
RR	Interne	Antoine CHAUSSINAND	Partenariats	PAM	PAM	N'Djamena	Homme
RR	Interne	Victoria Pavan	Soutien à la coordination sur le terrain	PAM	PAM	N'Djamena	Femme
FL/IM/FK	Externe	Djerabé Banseridje	Coordonnateur et Responsable de la coordination humanitaire/Abéché	OCHA	Partenaires ONU	Abéché	Homme
FL/IM/FK	Externe	James Watts Munang	Chef du Sous-bureau OCHA, Abéché	OCHA	Partenaires ONU	Abéché	Homme
FL/IM/FK	Externe	Marcellin Mambo KALUBINDA	Chef du Bureau d'Abéché	UNICEF	Partenaires ONU	Abéché	Homme
FL/FK	Externe	Ahmat Mahamat SAKA	Coordinateur terrain HCR Goz Beïda	HCR	Partenaires ONU	Abéché	Homme
FL/IM/FK	Externe	Bakary KOULIBALI	Chargé de sécurité	HCR	Partenaires ONU	Abéché	Homme
FL/IM/FK	Externe	Bienvenu DALDIGUE	Chef du Bureau d'Abéché, HCR	HCR	Partenaires ONU	Abéché	Homme
FL/IM/FK	Externe	Nathalie	Chargée de communication et Assistante terrain, Abéché	HCR	Partenaires ONU	Abéché	Femme
FL	Externe	Roberta Montevicchi	Cheffe des opérations	PNUD	Partenaires ONU	N'Djamena	Femme
FL	Externe	Dr Sotho	Chargé de programme	FAO	Partenaires ONU	N'Djamena	Homme
FL	Externe	Dr Molenga	Chargé de l'agriculture	FAO	Partenaires ONU	N'Djamena	Homme
FL	Externe	Marianna Stirbu	Représentante adjointe	UNICEF	Partenaires ONU	N'Djamena	Femme
FL	Externe	Djibril Cissé	Responsable nutrition	UNICEF	Partenaires ONU	N'Djamena	Homme
FL	Externe	Hissan Djaba	Spécialiste éducation	UNICEF	Partenaires ONU	N'Djamena	Homme
PY	Externe	Appoline Uwimbabazi	Spécialiste de la coordination, Secrétariat du PBF	PBF	Partenaires ONU	N'Djamena	Femme
PY/RR	Externe	Anne Kathrin Schaeffer	IOM, Cheffe de Mission	IOM	Partenaires ONU	N'Djamena	Femme
PY/FB	Externe	Djasnan Longoh	AAP, responsable du groupe de travail	AAP WG	Partenaires ONU	Bol	Homme
FB	Externe	Mahamat Abakar Haggar	Coordonnateur ASRADD	ASRADD	Partenaires ONU	Bol	Homme
FB	Externe	Amos Tebga Badai	Animateur SECADEV	Secadev	Partenaires ONU	Bol	Homme
PY	Externe	Renata Bernardo	Responsable du groupe de travail sur la PEAS	PSEA WG	Partenaires ONU	N'Djamena	Femme
RR	Externe	Kamil Kamaluddeen	Représentant résident	PNUD	Partenaires ONU	N'Djamena	Homme

RR	Externe	Binta Sanneh	Représentante résidente adjointe	PNUD	Partenaires ONU	N'Djamena	Femme
FK	Externe	Hissein Yacoub	Chargé de programme	AL-TAKHADOUM	Partenaires de mise en œuvre	Abéché	Homme
FK	Externe	Abdallah Issa Mahamat	Chargé de programme	AL-TAKHADOUM	Partenaires de mise en œuvre	Abéché	Homme
FK	Externe	Gassi Mahamat Abakar	Commerçant semi-détaillant	Autre	Partenaires de mise en œuvre	Farchana	Homme
FK	Externe	Yacoub Abakar	Commerçant semi-détaillant	Autre	Partenaires de mise en œuvre	Farchana	Homme
FK	Externe	Moukhtar Dorsouma	Gestionnaire de projet	IRC	Partenaires de mise en œuvre	Hadjer Hadid	Homme
FK	Externe	Elie Zola	Responsable de la santé et de la nutrition	IRC	Partenaires de mise en œuvre	Hadjer Hadid	Femme
FL/FK	Externe	Amine Haroune	Chargée de programme	ADES	Partenaires de mise en œuvre	Goz Beida	Femme
FL/FK	Externe	Béramgoto Leonard	Assistant social	HIAS	Partenaires de mise en œuvre	Goz Beida	Homme
FL/FK	Externe	Issa Moustapha	Assistant de distribution de vivres et de non vivres	HIAS	Partenaires de mise en œuvre	Goz Beida	Homme
IM	Externe	Klamdji Kumadjieke	Coordinateur terrain, Farchana	HIAS	Partenaires de mise en œuvre	N'Djamena	Homme
IM	Externe	Degemalan Mastam	Suivi et évaluation, HIAS	HIAS	Partenaires de mise en œuvre	N'Djamena	Homme
IM	Externe	Abdoulaye Mahama Zène	Animateur, FFA	OHDEL	Partenaires de mise en œuvre	N'Djamena	Homme
IM	Externe	Abdelrahman Dagoue	Point Focal de l'union	Union Femmes, Abbassia	Partenaires de mise en œuvre	Abéché	Homme
IM	Externe	Zara Adoumabdual	Présidente de l'union	Union Femmes, Abbassia	Partenaires de mise en œuvre	Abéché	Femme
IM	Externe	Salma Mahamat	Trésorière de l'union	Union Femmes, Abbassia	Partenaires de mise en œuvre	Abéché	Femme
FK/FB	Externe	Jacque Noudjinain	Directeur administratif et financier	IHDL	Partenaires de mise en œuvre	Goré	Homme
FK/FB	Externe	Jacques Kalambaye	Coordinateur sud	CSSI	Partenaires de mise en œuvre	Goré	Homme

FK/FB	Externe	Etienne Manguenang	Assistant administratif	CSSI	Partenaires de mise en œuvre	Goré	Homme
FK/FB	Externe	Laurent Ndoymbaye	Pharmacien	CSSI	Partenaires de mise en œuvre	Goré	Homme
FK/FB	Externe	Blaise Masraybaye	Coordinateur de distribution	ADESS	Partenaires de mise en œuvre	Goré	Homme
FK/FB	Externe	Mahamat Oulech	Superviseur administratif et financier	ADESS	Partenaires de mise en œuvre	Goré	Homme
FK/FB	Externe	Zakaria Mahamat	Superviseur de la sécurité alimentaire	ADESS	Partenaires de mise en œuvre	Goré	Homme
FK/FB	Externe		Coordonnateur, Goré	SECADEV	Partenaires de mise en œuvre	Goré	Homme
PY/FB	Externe	NADJINABAYE Asngar	Chef de projet	ACTED	Partenaires de mise en œuvre	Bol	Homme
PY/FB	Externe	Saleh Hassan Saleh	Chef de projet	Intersos	Partenaires de mise en œuvre	Bol	Homme
PY/FB	Externe	NARMADJI Blaise	Chef de projet	Secadev	Partenaires de mise en œuvre	Bol	Homme
PY/FB	Externe	HASSAN Abdelneim	Chef de projet	ASRADD	Partenaires de mise en œuvre	Bol	Homme
PY/FB	Externe	Klah ALLAHOSSEM	Chef de projet	SOS Sahel	Partenaires de mise en œuvre	Bol	Homme
PY/FB	Externe	Saleh Hassan Saleh	Chef du Project AGAPE	SOS Sahel International Tchad	Partenaires de mise en œuvre	Bol	Homme
PY/FB	Externe	Klah ALLAHOSSEM	Chargé de programme	SOS Sahel France	Partenaires de mise en œuvre	Bol	Homme
PY	Externe	Kabwe Papy	Chef de Mission	Intersos	Partenaires de mise en œuvre	N'Djamena	Homme
PY	Externe	DOLOUM SANODJI Rodrigue	Point Focal antenne IHDL	IHDL	Partenaires de mise en œuvre	N'Djamena	Homme
PY	Externe	Dongmo Djumazong Ebenezer	Directeur général	Express Union	Partenaires de mise en œuvre	N'Djamena	Homme
PY	Externe	Kigata Moyangar Theophile	Responsable pays	Secadev	Partenaires de mise en œuvre	N'Djamena	Homme
PY	Externe	Djikoloum Blaise	Responsable pays	SOS Sahel	Partenaires de mise en œuvre	N'Djamena	Homme
FB	Externe	Raoungal Ngueïta Béatrice	Animatrice nutrition SECADEV	Secadev	Partenaires de mise en œuvre	Mao	Femme

FB	Externe	Nodjidoum Bienvenue	Responsable période de soudure SECADEV	Secadev	Partenaires de mise en œuvre	Mao	Homme
FB	Externe	Ndoyana Mountangue	Comptable SECADEV	Secadev	Partenaires de mise en œuvre	Mao	Homme
FB	Externe	Ali Abakar Oumar	Responsable période de soudure - ASRADD	ASRADD	Partenaires de mise en œuvre	Mao	Homme
FB	Externe	Ahmat Mht Abdou	Coordonnateur - ARDEK	ARDEK	Partenaires de mise en œuvre	Mao	Homme
FB	Externe	Abdoulaye Khamis	Coordonnateur SOS Sahel	SOS Sahel	Partenaires de mise en œuvre	Mao	Homme
FB	Externe	Mahamat Cherif	Superviseur - ADESOL	ADESOL	Partenaires de mise en œuvre	Mao	Homme
FB	Externe	Ahmat Adam Ali	Coordonnateur - ADESOL	ADESOL	Partenaires de mise en œuvre	Mao	Homme
FB	Externe	Lauret Bebki	Responsable du Centre de santé de Koulouwo	Centre de Santé	Partenaires de mise en œuvre	Mao	Homme
FB	Externe	Ousman Oumar Abakar	Directeur de l'école de Wardari	École primaire	Partenaires de mise en œuvre	Mao	Homme
FK	Externe	Idriss NETCHO	Chef de Projet FFA	ATVP	Partenaires de mise en œuvre	Farchana	Homme
FL/FK	Externe	Hamadou Abba	Chef de la coopération de l'UNABA	UNABA	Partenaires de mise en œuvre	Farchana	Homme
FL/FK	Externe	Ali Abdoulaye Idriss	Délégué provincial de la CNARR du Ouaddaï	CNARR	Parties prenantes gouvernementales	Farchana	Homme
IM	Externe	Omour Ahamat	Chef de poste, Levage de la sous-préfecture de Moulou	Sous-préfecture, Moulou	Parties prenantes gouvernementales	Farchana	Homme
FL	Externe	Ahmat Abderahim ABBO	Directeur des statistiques démographiques et sociales / Coordinateur du registre social unifié	INSEED	Parties prenantes gouvernementales	N'Djamena	Homme
FK/FB	Externe	Saleh Mahamat	Administrateur	CNARR	Parties prenantes gouvernementales	Goré	Homme
FK/FB	Externe	Abakar Soumayen	Responsable de camp	CNARR	Parties prenantes gouvernementales	Goré	Homme
FK/FB	Externe	Ladang Kagonbé	Chef du bureau de l'Inspection départementale de l'Éducation nationale (IDEN)	Délégation de l'éducation nationale	Parties prenantes gouvernementales	Goré	Homme

FK/FB	Externe	Kamnadji Lokoumto	Inspecteur pédagogique d'enseignement primaire (IPEP)	Délégation de l'éducation nationale	Parties prenantes gouvernementales	Goré	Homme
FK/FB	Externe	Taragoto Sangaré	Chef d'antenne de la Direction de l'alimentation et de la nutrition scolaire (DANS)	Délégation de l'éducation nationale	Parties prenantes gouvernementales	Goré	Homme
FB	Externe	Ali Abakar Kayai	Planificateur DPEN-KA (Éducation)	DPEN-KA	Parties prenantes gouvernementales	Mao	Homme
FB	Externe	Mahamat Abakar	Éducation, Chef de service cantine scolaire	Délégation de l'éducation	Parties prenantes gouvernementales	Mao	Homme
FB	Externe	Rassem Djimmadji	Déléguée de l'agriculture	Délégation de l'agriculture	Parties prenantes gouvernementales	Mao	Femme
FB	Externe	Maiwo Abakar	Délégué santé	Délégation de la santé	Parties prenantes gouvernementales	Mao	Homme
FB	Externe	Salek Mahamat Abdallah	Point Focal du CPNA	CPNA	Parties prenantes gouvernementales	Mao	Homme
FB	Externe	Kadjile Obengali Helene		ANADER	Parties prenantes gouvernementales	Bol	Femme
FB	Externe	Mht El-Mahadi Souleyman		ANADER	Parties prenantes gouvernementales	Bol	Homme
FL/FK	Externe	Saliou Yaou	Responsable de la vulgarisation de l'ANADER	ANADER	Parties prenantes gouvernementales	Farchana	Homme
FB	Externe	Brahim Alkhalil Hileou	Directeur général	ONASA	Parties prenantes gouvernementales	Bol	Homme
FB	Externe	Abdel Aziz Idriss Kourdra	Directeur du Fonds de sécurité alimentaire	ONASA	Parties prenantes gouvernementales	Bol	Homme
PY	Externe	Abbas Molistapha		Agence de lutte contre le VIH et le SIDA	Parties prenantes gouvernementales	Bol	Homme
PY/FB	Externe	Moustapha Abba Kaka	Chef du service provincial d'alimentation et de la santé scolaire	Service provincial d'alimentation et de la santé scolaire	Parties prenantes gouvernementales	Bol	Homme
PY/FB	Externe	Chelsoube Patalet		Délégation de la Santé	Parties prenantes gouvernementales	Bol	Homme

PY/FB	Externe	Abakar Mahamat Nourmallaye		Gouvernement décentralisé - élevage	Parties prenantes gouvernementales	Bol	Homme
PY/FB	Externe	Abdelkerim Abakar		Gouvernement décentralisé - élevage	Parties prenantes gouvernementales	Bol	Homme
PY/FB	Externe	Fadjack Mbodou		Gouvernement décentralisé - élevage	Parties prenantes gouvernementales	Bol	Homme
PY/FB	Externe	Djéranè Djegangkoubou		SODELAC	Parties prenantes gouvernementales	Bol	Homme
RR	Externe	Mahamat Allamine Ahmat Alhabo	Coordonnateur national	SISAAP	Parties prenantes gouvernementales	N'Djamena	Homme
RR	Externe	Mahamat Djamaladine Adoum	Responsable de la cellule suivi et évaluation	SISAAP	Parties prenantes gouvernementales	N'Djamena	Homme
FL	Externe	Taha Ahmit		DANSS	Parties prenantes gouvernementales	N'Djamena	Homme
FL	Externe			DNTA	Parties prenantes gouvernementales	N'Djamena	Homme

Annexe 17: Bibliographie

Politiques, cadres, statistiques et plans nationaux (Gouvernement/SNU)

COVID-19

TCHAD Stratégie SNU C-19 Tchad-version finale 20.08.2020

UNDAF

PND 2017-2021 (VF complète) 8 août 2017

2011-12 Politique nationale genre

2017 Rapport de l'examen stratégique national Faim Zéro de la République du Tchad

2019 Stratégie des Nations Unies pour l'inclusion du handicap

2019-2023 Plan d'actions quinquennal de mise en œuvre de la Politique nationale genre

Vision 2030, le Tchad que nous voulons

Autres

PA-PNG. 2019-2023. Ministère de la femme, de la protection de l'enfance et de la solidarité nationale. République du Tchad.

Politique nationale genre 2011, République du Tchad;

Gouvernement du Tchad: Stratégie nationale de protection sociale (SNPS) 2014-2018. Décembre 2013

Planification communautaire participative pour la création d'actifs, l'appui aux moyens d'existence et la résilience, Lac Tchad, PAM, novembre 2016

Feuille de route nationale - Sommet 2021 sur les systèmes alimentaires. Quelles transformations des systèmes alimentaires pour garantir aux tchadiens une alimentation et un état nutritionnel adéquats et soutenir l'agenda 2030. Secrétariat général de la Présidence. Coordination nationale des concertations. Septembre 2021.

République du Tchad, 2021. MISE À JOUR DE LA CONTRIBUTION DÉTERMINÉE NATIONALE (CDN). Octobre 2021

Activités du PAM au Tchad

PSP Tchad

Rapport annuel Tchad 2019

Rapport annuel Tchad 2020

COMP 2019 - Tchad

COMP 2020 - Tchad - TD01

COMP 2021 - Tchad - TD01

2018-07-16 Explication du budget tchadien

2018-07-25 Budget de portefeuille de pays (*Country Budget Portfolio – CPB en anglais*) Tchad 2019-2023 - Aperçu par OS

Rapport annuel Tchad 2019

Plan stratégique de pays pour le Tchad (2019–2023)

PSP pour le Tchad BR1 - TS signé

PSP pour le TCHAD BR1 budget approuvé NBP 06 12 2019 3

PSP pour le Tchad BR1 avec commentaires 02122019

Situation des ressources au Tchad

Budget de portefeuille de pays (CPB) – Version finale

Budget de portefeuille de pays (CPB) – Planifié vs réel - Rapport v2.1

Soldes des subventions du CPB - Rapport v2.2

Budget de portefeuille de pays (CPB) - Situation des ressources 4

Plan stratégique de pays pour le Tchad (2019-2023)

Opérations au Tchad

200288-Appui à l'enseignement primaire et à la scolarisation des filles

200713-Renforcer la résilience, protéger les moyens d'existence et réduire la malnutrition parmi les réfugiés, les rapatriés et les autres personnes vulnérables
200777-Appui vital aux ménages au Cameroun, au Tchad et au Niger qui sont directement touchés par l'insécurité régnant dans le nord du Nigéria
201044-Fourniture de services aériens d'aide humanitaire au Tchad
2017-*Standard Project Report* (Rapport de projet standard)
2018-*Standard Project Report* (Rapport de projet standard)
2019-01-28 *Resource Situation* (Situation des ressources)
Document opérationnel
Project Budget Revision for Approval by the Deputy Executive Director (Révision du budget du projet pour approbation par le Directeur exécutif adjoint)
201118-IR-PREP RBD *Special Preparedness activities in the Sahel Region* (Activités spéciales de préparation du RBD dans la région du Sahel)
201128-Chad IR-EMOP *Emergency Nutrition Response in Ndjamena* (Réponse nutritionnelle d'urgence à Ndjamena)
201130-IR-PREP *Special Preparedness Activities in Chad* (Activités spéciales de préparation au Tchad)
200777-Appui vital aux ménages au Cameroun, au Tchad et au Niger qui sont directement touchés par l'insécurité régnant dans le nord du Nigéria
201044-Fourniture de services aériens d'aide humanitaire au Tchad

Rapports

2018-10 Tchad – Évaluation rapide de la sécurité alimentaire des ménages dans la ville de N'Djamena
2018-12 *Regional Supply and Market Outlook* (Offre régionale et perspectives de marché)

Évaluations, revues, audits, recherches opérationnelles

Audit

2019-08 *Internal Audit of WFP Operations in Chad* (Audit interne des opérations du PAM au Tchad)
2019-08 *Internal Audit WFPs Level 3 Emergency Response for the Sahel* (Audit interne de l'intervention d'urgence de niveau 3 du PAM au Sahel)
2019-11 *Management comments to the Internal Audit Report of WFP Operations in Chad* (Commentaires de la direction sur le rapport d'audit interne des opérations du PAM au Tchad)

Évaluations

2016-06 Évaluation de l'opération d'urgence régionale - EMOP - Afrique de l'Ouest – 200777-Appui vital aux ménages au Cameroun, au Tchad et au Niger qui sont directement touchés par l'insécurité régnant dans le nord du Nigéria
2016-06 Évaluations des opérations au Tchad, Interventions prolongées de secours et de redressement (IPSR) 200713
2017-11 *Operation Evaluations Series Regional Synthesis 2013-2017 West and Central Africa Region* (Série d'évaluations des opérations de synthèse régionale 2013-2017 – Région Afrique de l'Ouest et du Centre)
2018-01 Rapport de synthèse de quatre évaluations d'impact de programmes du PAM concernant la nutrition dans le contexte de l'action humanitaire au Sahel
2018-02 *IMPACT EVALUATION Targeting Moderate Acute Malnutrition in Humanitarian Situations in Chad Summary Evaluation Report* (ÉVALUATION D'IMPACT: Cibler la malnutrition aiguë modérée dans les situations humanitaires au Tchad – Rapport d'évaluation sommaire)
2018-07 *Impact evaluation of WFP's programs targeting moderate acute malnutrition in humanitarian situations in Chad* (Évaluation de l'impact des programmes du PAM ciblant la malnutrition aiguë modérée dans les situations humanitaires au Tchad)
2020-01 *Evaluation of the WFP People Strategy 2014-2017 Evaluation Report - Volume I* (Évaluation de la stratégie du PAM en faveur des populations 2014-2017 Rapport d'évaluation - Volume I)
2020-12 *Internal Evaluation in WFP West and Central Africa region RBD info bulletin on Evaluation* (Évaluation interne du PAM relative à la région d'Afrique de l'Ouest et du Centre – Bulletin d'informations du RBD sur l'évaluation)

Operation Evaluations Series Regional Synthesis 2013-2017 West and Central Africa Region (Série d'évaluations des opérations – Synthèse régionale 2013-2017 – Région Afrique de l'Ouest et du Centre)

Études

PAM-HCR Identification et atténuation des risques d'abus de pouvoir liés à l'assistance monétaire

Tackling hunger at the source. a call for an operational partnership for scaling up resilience in the Sahel and fostering the humanitarian-development-security nexus. WFP RBD (Combattre la faim à la source: Appel à un partenariat opérationnel pour renforcer la résilience au Sahel et favoriser le lien entre les domaines humanitaire, du développement et de la sécurité, PAM-RBD)

Enquête nationale sur la sécurité alimentaire des ménages ruraux (ENSA) au Tchad, 2017

Révision du panier alimentaire et du panier de dépenses minimum (MEB)

Suivi post distribution de l'assistance alimentaire dans les camps de réfugiés au Tchad. Décembre 2020, PAM-HCR

Rapport de mission relatif aux CBT – PAM, Goz Beida, octobre 2020.

Enquête de vulnérabilité des personnes déplacées internes - Province du Lac, Tchad. PAM, septembre 2021

Enquête sur la sécurité alimentaire et la résilience, PAM, novembre 2021

Rapport d'étude d'impact environnemental et social du projet "Appui à la résilience des communautés autochtones et déplacées du Lac", PAM, 2018

Ground Truth Solutions, *Strengthening the humanitarian response in Chad* (Renforcement de la réponse humanitaire au Tchad)

Rapport conjoint HCR-PAM SENS sur la situation nutritionnelle dans les camps de réfugiés et les communautés d'accueil au Tchad. Septembre 2021.

Analyse des chemins d'impact nutritionnels des interventions du projet régional du Programme alimentaire mondial *SCALING- up Résilience in the G5 Sahel Countries* (Renforcement des capacités de résilience dans les pays du G5 Sahel). Rapport d'étude du Tchad

Étude d'impact socioéconomique de la COVID-19 au Tchad. Ministère de l'Économie, de la planification et du développement. Juin 2020.

Cartes (Bureau de pays)

2020-02 Présence du PAM au Tchad

Rapport annuel de pays (ACR) 2020 – Carte

Ressources humaines (Bureau de pays)

17-05-2020 - Organigramme - Mai 2021 – PAM au Tchad

Suivi

Données CDCM CSPE 2021 CDCO

Analyse Satellitaire – Tchad 2020

2021-03 Analyse géospatiale de l'accès physique aux marchés au Tchad

2021-07 Évaluation de la fonctionnalité des marchés au Tchad

2021-07 Rapport trimestriel de suivi économique - PAM au Tchad

Bonnes pratiques à Bagarine

Bregue Birguit 2021

Bonnes pratiques à Chaouir 2

Résilience

Socio-economic profiling and consumption gap analysis: Refugees, returnees and IDPs, WFP, September 2018 (Profilage socioéconomique et analyse des écarts de consommation: Réfugiés, rapatriés et déplacés internes, PAM, septembre 2018)

COVID-19

Gouvernement du Tchad, 2020. Plan de contingence pour la préparation et la riposte à l'épidémie de COVID-19

Rapports de suivi – Effets directs et produits

CM-L010 – *Detailed Logframe in table* (Cadre logique détaillé dans le tableau) v1.04 – extrait le 19-06-2021

CM-L008b – *CRF Outcome Indicator Values* (Valeurs des indicateurs de résultats du CRF) v1.03 – extrait le 01-10-2021

CM-R010b – *Outcome indicators (CSP)* (Indicateurs de résultats (PSP) v1.1 – extrait le 01-10-2021

2019 CM-R009b – *Cross-cutting indicators (CSP)* (Indicateurs transversaux) (PSP) v1.0 – extrait le 22-06-2021

2020 CM-R009b – *Cross-cutting indicators (CSP)* (Indicateurs transversaux) (PSP) v1.0 – extrait le 22-06-2021

2021 CM-R009b – *Cross-cutting indicators (CSP)* (Indicateurs transversaux) (PSP) v1.0 – extrait le 22-06-2021

CM-R009b – *Cross-cutting indicators (CSP)* (Indicateurs transversaux) (PSP) v1.0 – extrait le 01-10-2021

2019 CM-R020 – *Adj Pars & Bens by Act Tag, Ben Grp, Gender, Age Grp* v1.1 – extrait le 22-06-2021

2020 CM-R020 – *Adj Pars & Bens by Act Tag, Ben Grp, Gender, Age Grp* v1.1 – extrait le 22-06-2021

2021 CM-R020 – *Adj Pars & Bens by Act Tag, Ben Grp, Gender, Age Grp* v1.1 – extrait le 22-06-2021

CM-A006 – *Actuals - Beneficiaries and Resources* (Chiffres réels - Bénéficiaires et ressources) v2.2 – extrait le 01-10-2021

CM-A006 – *Actuals - Beneficiaries and Resources* (Chiffres réels - Bénéficiaires et ressources) v2.2 – extrait le 22-06-2021

CM-A011 – *Actuals - Total Monthly Beneficiaries* (Chiffres réels - Total des bénéficiaires mensuels) v3.1 – extrait le 01-10-2021

CM-A011 – *Total Monthly Beneficiaries* (Chiffres réels - Total des bénéficiaires mensuels) v3.1 – extrait le 22-06-2021

CM-C006 – *Summary Comparison Plan vs Actuals by Beneficiary Info* (Comparaison sommaire du plan et des chiffres réels par information sur le bénéficiaire) v2.0 – extrait le 01-10-2021

CM-C006 – *Summary Comparison Plan vs Actuals by Beneficiary Info* (Comparaison sommaire du plan et des chiffres réels par information sur le bénéficiaire) v2.0 – extrait le 22-06-2021

CM-R001b – *Annual Country Beneficiaries (CSP)* (Bénéficiaires annuels par pays) (PSP) v1.4 – extrait le 01-10-2021

CM-R001b – *Annual Country Beneficiaries (CSP)* (Bénéficiaires annuels par pays) (PSP) v1.4

CM-R002b – *Annual Beneficiaries by Strategic Outcome, Activity and Modality (CSP)* (Bénéficiaires annuels par résultat stratégique, activité et modalité) (PSP) v1.1 – extrait le 01-10-2021

CM-R002b – *Annual Beneficiaries by Strategic Outcome, Activity and Modality (CSP)* (Bénéficiaires annuels par résultat stratégique, activité et modalité) (PSP) v1.1 – extrait le 22-06-2021

CM-R020 - *Adj Pars & Bens by Act Tag, Ben Grp, Gender, Age Grp* v1.2 – extrait le 01-10-2021

2019 CM-R007 – *Annual Distribution (CSP)* (Distribution annuelle) (PSP) v1.3 – extrait le 22-06-2021

2020 CM-R007 – *Annual Distribution (CSP)* (Distribution annuelle) (PSP) v1.3 – extrait le 22-06-2021

2021 CM-R007 – *Annual Distribution (CSP)* (Distribution annuelle) (PSP) v1.3 – extrait le 22-06-2021

CM-A002 – *Actuals Commodities* (Chiffres réels – Produits de base) v3.3 – extrait le 01-10-2021

CM-A002 – *Actuals Commodities* (Chiffres réels – Produits de base) v3.3 – extrait le 22-06-2021

CM-A004 – *Actuals - CBT and Vouchers (Detailed)* (Chiffres réels - CBT et bons (détaillés) v3.00 – extrait le 01-10-2021

CM-A004 – *Actuals - CBT and Vouchers (Detailed)* (Chiffres réels - CBT et bons (détaillés) v3.00 – extrait le 22-06-2021

CM-C009 – *Cash Based Transfer (USD) and commodity voucher distribution* (Transfert en espèces [dollars É.-U.] et distribution de bons à échanger pour des produits de base) v2.2 – extrait le 01-10-2021

CM-C009 – *Cash Based Transfer (USD) and commodity voucher distribution* (Transfert en espèces [dollars É.-U.] et distribution de bons à échanger pour des produits de base) v2.2 – extrait le 22-06-2021

CM-R007 – *Annual Distribution (CSP)* (Distribution annuelle) (PSP) v1.4 – extrait le 01-10-2021

2019 CM-R008 – *Output Indicators (CSP)* (Indicateurs de résultats) (PSP) v2.0 – extrait le 22-06-2021

2020 CM-R008 – *Output Indicators (CSP)* (Indicateurs de résultats) (PSP) v2.0 – extrait le 22-06-2021

2021 CM-R008 – *Output Indicators (CSP)* (Indicateurs de résultats) (PSP) v2.0 – extrait le 22-06-2021

CM-O002 – *Other Outputs Actuals* (Autres résultats réels) v1.2 - CSP – extrait le 01-10-2021

CM-R008 – *Output Indicators (CSP)* (Indicateurs de résultats) (PSP) v2.0 – extrait le 01-10-2021

CM-R021 - *SDG Related Indicator* (Indicateur lié aux ODD) v1.1 – extrait le 22-06-2021

Budget

PSP pour le Tchad BR1 budget NBP approuvé 06 12 2019

PSP pour le Tchad BR1 budget NBP approuvé 06 12 2019

Budget de portefeuille de pays (CPB) final

Financement

ACR1-A – *Standard Country Report* (Rapport standard de pays) v33 – extrait le 22-06-2021

ACR5-A – *Annual Country Report* (Rapport annuel de pays) v16 – pour la période du 1er janvier au 31 décembre 2019 – extrait le 22-06-2021

ACR5-A – *Standard Country Report* (Rapport standard de pays) v16 – pour la période du 1er janvier au 31 décembre 2020

Annual Resource Situation Report (Rapport annuel sur la situation des ressources) – extrait le 22-06-2021

Évaluation du PSP pour le Tchad - 012017 - 092021

CPB – Planifié vs réel – Rapport v2.1 – extrait le 18-08-2021

CPB – Rapport sur les soldes des subventions - v3.0 (3)

Funds Availability and Management - Draft 1 (Disponibilité et gestion des fonds - Projet v1) 7 sept. LC – Copie propre (2)

Yearly resource situation + list of donors Chad 2017-2021 (Situation annuelle des ressources + liste des donateurs au Tchad 2017-2021)

Earmarking_Chad (Préaffectation_Tchad)

Earmarking graphs (Graphiques de préaffectation)

Chaîne d'approvisionnement

2019 – *Report on global losses for the period from 1 January to 31 December 2018* (Rapport sur les pertes globales pour la période du 1er janvier au 31 décembre 2018)

2021 – *Report on global losses for the period from 1 January to 31 December 2020* (Rapport sur les pertes globales pour la période du 1er janvier au 31 décembre 2020)

Pertes post livraison

AM.3.3 – % des pertes post livraison - Rapport 01-01-2020 - 31-12-2020 – extrait le 03-09-2021

Pertes (en dollars É.-U./Mt) dates d'expiration

AM.3.5 (Défini selon le registre des ICP) – En dollars É.-U. et Mt de pertes alimentaires dues à une date de péremption dépassée (nouveau) Tchad 01-01-2018/31-12-2018 – extrait le 03-09-2021

AM.3.5 (Défini selon le registre des ICP) – En dollars É.-U. et Mt de pertes alimentaires dues à une date de péremption dépassée (nouveau) Tchad 01-01-2019/31-12-2019 – extrait le 03-09-2021

AM.3.5 (Défini selon le registre des ICP) – En dollars É.-U. et Mt de pertes alimentaires dues à une date de péremption dépassée (nouveau) Tchad 01-01-2020/31-12-2020 – extrait le 03-09-2021

AM.3.5 (Défini selon le registre des ICP) – En dollars É.-U. et Mt de pertes alimentaires dues à une date de péremption dépassée (nouveau) Tchad 01-01-2021/31-08-2021 – extrait le 03-09-2021

AM.3.5 (Défini selon le registre des ICP) – En dollars É.-U. et Mt de pertes alimentaires dues à une date de péremption dépassée (nouveau) RBD 01-01-2018/31-12-2018 – extrait le 03-09-2021

AM.3.5 (Défini selon le registre des ICP) – En dollars É.-U. et Mt de pertes alimentaires dues à une date de péremption dépassée (nouveau) RBD 01-01-2019/31-12-2019 – extrait le 03-09-2021

AM.3.5 (Défini selon le registre des ICP) – En dollars É.-U. et Mt de pertes alimentaires dues à une date de péremption dépassée (nouveau) RBD 01-01-2020/31-12-2020 – extrait le 03-09-2021

AM.3.5 (Défini selon le registre des ICP) – En dollars É.-U. et Mt de pertes alimentaires dues à une date de péremption dépassée (nouveau) RBD 01-01-2021/31-08-2021 – extrait le 03-09-2021

IPF

Formulaires paritaires d'exportation (IPF) Tchad

Liste des IPF

2020 SC - Registre des indicateurs de performance

Documents externes

OCHA

2021-01-08 Rapport de situation - Tchad

HCR

Tchad: Plan de réponse pays pour les réfugiés 2019-2020. HCR

Cadre d'action global pour les réfugiés. HCR 2021

Rapport de situation. HCR, septembre 2021

PNUD

COVID-19 et la violence sexuelle basée sur le genre dans le bassin du Lac Tchad. Union africaine, PNUD 2021

UNICEF

MICS6, République du Tchad, 2019
EDS MICS, 2014-2015
2020 UNICEF IYCF-Programming-COVID19-Brief
2021-HAC-Tchad

Réseaux d'informations sur la sécurité alimentaire

2021 GNAFC-FSIN 2021 *Global Report on Food Crises* (Rapport mondial sur les crises alimentaires)

SISAAP

2020-11 Cadre harmonisé d'identification des zones à risque et des populations en insécurité alimentaire et nutritionnelle au Sahel et en Afrique de l'Ouest
2020-Octobre-Novembre SISAAP Bulletin d'information sur la situation alimentaire et nutritionnelle
2021-03 Cadre harmonisé d'identification des zones à risque et des populations en insécurité alimentaire et nutritionnelle au Sahel et en Afrique de l'Ouest
Enquêtes Nationales de Nutrition SMART 2019-2020-2021
Cadre harmonisé, mars 2021

INSEED

Étude INSEED 2020

Autres

Étude sur le genre et la résilience – Rapport final pour le projet RESTE/Trust Fund au Tchad 2018. OXFAM, ACF, et Care. 2018.
ICP, 2021 - *Chad: Acute Malnutrition Situation October - December 2020 and Projections for January - May 2021 and June - September 2021* (Tchad: Situation de la malnutrition aigüe, octobre-décembre 2020 et projections pour janvier-mai 2021 et juin-septembre 2021) - <http://www.ipcinfo.org/ipc-country-analysis/details-map/en/c/1154849%20/> [Dernier accès le 13 août]
Indice de la Faim dans le Monde 2020.
2020-10 *Inter-Agency Humanitarian Evaluation on Gender Equality and the Empowerment of Women and Girls* (Évaluation humanitaire interagences sur l'égalité des genres et l'autonomisation des femmes et des filles) (2020-10)
CHS Alliance – Renforcement de la redevabilité au Tchad – Logone oriental, Cinquième phase, janvier 2020

Documents stratégiques

Analyses

2009 *WFP Comprehensive Food Security & Vulnerability Analysis Guidelines* (Directives du PAM pour l'analyse globale de la sécurité alimentaire et de la vulnérabilité.)
2020 *WFP Essential Needs Assessment (Guidance Note)* (Évaluation des besoins essentiels du PAM [Note d'orientation])

Nutrition

2020 *Fill the Nutrient Gap and Minimum Expenditure Basket* (Comblent le déficit en nutriments et le panier de dépenses minimales)
2020 *Maximizing Social Protection's Contribution to Human Capital Development* (Maximiser la contribution de la protection sociale au développement du capital humain)
2021 *Fill the Nutrient Gap and Cash Based Transfers* (Comblent le déficit en nutriments et les transferts en espèces)

Partenariat

2019 *Partnership Action Plan, Chad* (Plan d'action du partenariat, Tchad)

Protection et AAP

2012 Politique du PAM en matière de protection
2016 Stratégie AAP
2016 OSZPH *Protection Guidance Manual* (2016 OSZPH Manuel d'orientation sur la protection)

2017 OSZPH AAP *Guidance Manual* (Manuel d'orientation relatif à la redevabilité envers les populations affectées [AAP])

2020 Théorie du Changement – Protection

2020 Politique du PAM en matière de protection et d'obligation redditionnelle

2020 Politique du PAM en matière de protection et d'obligation redditionnelle – Plan de mise en œuvre

2021 Stratégie d'engagement communautaire du PAM pour la redevabilité envers les populations affectées (AAP) 2021-2026 (PROJET)

2021-07 Stratégie du Programme alimentaire mondial en matière de soutien à la protection sociale

Résilience

2018 *Scaling up for resilient individuals, communities and systems in the Sahel Operational Reference Note* (Note de référence opérationnelle sur le renforcement de la résilience des individus, communautés et systèmes au Sahel)

2018 Rapport Succinct de l'évaluation stratégique de l'appui du PAM au renforcement de la résilience

2018-11 *Scaling up for resilient individuals, communities and systems in the Sahel* (Renforcement de la résilience des individus, communautés et systèmes au Sahel)

2019-11 *Sahel transformed - Excerpts from the field Good Practices of integrated resilience activities in the G5 Sahel* (Transformer le Sahel – Extraits des Bonnes pratiques en matière d'activités intégrées de résilience sur le terrain dans le G5 Sahel)

Filet de sécurité et protection sociale

2018 *WFP RB Work plan on SP* (PAM – Plan du Bureau de pays en matière de protection sociale)

2018 *WFP RBP Social Protection Presentation* (PAM RBP – Présentation de la protection sociale)

2021-02 Appui du PAM pour le renforcement de la protection sociale à travers le monde

Documents d'orientation du PAM

2017 *WFP and Social Protection* (Orientations du PAM et protection sociale)

Alimentation scolaire

2020 La situation de l'alimentation scolaire dans le monde en 2020

2020 *WFP School Feeding Strategy 2020-2030* (Stratégie du PAM en matière d'alimentation scolaire 2020-2030)

Sécurité

2019 *WFP Local and regional food procurement policy* (Politique relative aux achats locaux et régionaux de produits alimentaires – PAM)

Chaîne d'approvisionnement

2019 *WFP Capacity Enhancement Catalogue Supply Chain Capacity Enhancement* (Catalogue de renforcement des capacités du PAM – Renforcement des capacités de la chaîne d'approvisionnement)

Service aérien humanitaire des Nations Unies (UNHAS) - 2020 Aperçu général, juin 2021

Plans de gestion

2019 Plan de gestion du PAM pour 2020-2022

Plan stratégique du PAM (2014-2017)

2016 Examen à mi-parcours du Plan stratégique pour 2014-2017

Plan stratégique du PAM pour 2017-2021 (Feuille de route intégrée)

2020 Examen à mi-parcours du Plan stratégique du PAM pour 2017-2021

Overview of the Integrated Road Map Framework (Aperçu du cadre de la feuille de route intégrée) (2016-2020)

Théorie du changement – Plan stratégique du PAM pour 2022-2026

Explanatory Note Theory of Change WFP Strategic Plan 09.04.2021 (Note explicative relative à la Théorie du changement – Plan stratégique du PAM 09-04-2021)

Schematic Theory of Change WFP Strategic Plan (Théorie schématique du changement – Plan stratégique du PAM) 09-04-2021

Environnement

2017- Politique du PAM en matière de changement climatique

Renforcement des capacités

2021 *Evaluation Synthesis on CCS from Decentralized Evaluations* (Synthèse des évaluations relatives au renforcement des capacités des pays à partir d'évaluations décentralisées)

RBD

Sahel Operational Reference Note Resilience, October 2018 (Note de référence opérationnelle relative à la résilience au Sahel)

CBT

Bureau du PAM au Tchad, Sélection des modalités de transferts pour l'assistance alimentaire inconditionnelle, mai 2021

FFA

2016 *WFP FFA Core Manual* (2016 Manuel de base de la FFA du PAM)

Revue à mi-parcours (RMP) du projet d'Appui aux femmes productrices d'aliments locaux fortifiés pour les enfants âgés de 6 à 23 mois (AFORT). Décembre 2019.

Genre

2020-05 *Evaluation of the Gender Policy (2015–2020) – Evaluation Report – Volume 1* (Rapport d'évaluation de la politique de genre)

2020-05 *Evaluation of the Gender Policy (2015–2020) – Evaluation Report – Volume 2* (Rapport d'évaluation de la politique de genre) Annexes

Processus d'évaluation

2021 *OEV Supplementary Standards for Evaluation Reports March 2021 final* (Normes supplémentaires de l'OEV pour les rapports d'évaluation. Mars 2021, version finale)

TN Efficiency in CSPEs - final draft August 2021 (Efficacité TN dans les CSPE - Projet final Août 2021)

Évaluation du Plan Stratégique du PAM pour le Tchad 2019-2023 - Termes de référence

2020 *WFP Acronyms 16 Jan* (Acronymes du PAM 2020 - 16 janv.)

2020 *WFP Organigram EB Approved 29 June* (Organigramme du PAM EB 2020 - Approuvé le 29 juin)

Bureau de l'évaluation

Programme alimentaire mondial

Via Cesare Giulio Viola 68/70

00148 Rome, Italie

Tél.: +39 06 65131 wfp.org/independent-evaluation