

Évaluation du Projet « Solutions pérennes sociales pour les populations hôtes, les réfugiés et les migrants les plus vulnérables » à Djibouti de 2018 à 2023



Termes de référence de l'évaluation décentralisée
PAM Djibouti

Table des matières

Table des matières	2
1. Informations générales	3
1.1. Introduction	3
1.2. Contexte	3
2. Motifs de l'évaluation	6
2.1. Raison d'Être.....	6
2.2. Objectifs.....	6
2.3. Analyse des parties prenantes	6
3. Sujet de l'évaluation	9
3.1. Objet de l'Évaluation.....	9
3.2. Champ de l'Évaluation.....	13
4. Approche, méthodologie et considérations éthiques de l'évaluation	14
4.1. Questions et critères de l'Évaluation	14
4.2. Approche de l'Évaluation et méthodologie	16
4.3. Étude d'Évaluabilité	18
4.4. Considérations Éthiques	19
4.5. Assurance qualité	19
5. Organisation de l'évaluation	21
5.1. Étapes et produits livrables	21
5.2. Composition de l'équipe d'évaluation	22
5.3. Rôles et responsabilités.....	22
5.4. Considerations relatives à la sécurité.....	24
5.5. Communication	24
5.6. Offre	25
Annexes	26
Annexe 1 : Carte de Djibouti-ville	26
Annexe 2: Calendrier	267
Annexe 3 : Rôle et composition du comité d'évaluation	29
Annexe 4 : Rôle et composition du groupe de référence de l'évaluation	30
Annexe 5: Plan de communication et de gestion des connaissances	32
Annexe 6: Bibliographie	35
Annexe 7: Acronymes	36
Annexe 8: Cadre logique	36
Annexe 9: Indicateurs de résultats du projet	36
Annexe 10: Indicateurs de produits du projet	36

1. Informations générales

1. Les présents Termes de Référence (TdR) ont été préparés par le Bureau Pays (BP) du Programme Alimentaire Mondial (PAM) à Djibouti sur la base d'un examen initial des documents et d'une consultation avec les parties prenantes, conformément à un modèle standard. Ils visent à fournir des informations clés sur l'évaluation aux parties prenantes, à orienter le travail de l'équipe d'évaluation et à préciser les attentes lors des différentes étapes de l'évaluation.

1.1. INTRODUCTION

2. Les présents TdR concernent l'Évaluation Finale du Projet « Solutions pérennes sociales pour les populations hôtes, les réfugiés et les migrants les plus vulnérables », ci-dessous dénommées Solutions Pérennes, qui est mis en œuvre à Djibouti depuis juillet 2018 et dont la fin est prévue en juin 2024.
3. La décision de conduire l'Évaluation a été prise conjointement par le BP du PAM à Djibouti et l'Union Européenne (UE) en mai 2023 dans le but de mettre en évidence les enseignements clés et la performance du projet pouvant éclairer les décisions stratégiques et opérationnelles futures. L'évaluation est prévue de démarrer en janvier 2024 et s'étendra jusqu'en avril 2024.
4. C'est une évaluation d'activité de protection sociale, par laquelle PAM Djibouti fournit des transferts monétaires aux populations hôtes vulnérables et aux réfugiés et demandeurs d'asile de Djibouti-ville, sensibilise les femmes enceintes et allaitantes sur les pratiques nutritionnelles adéquates, promeut l'autonomisation des jeunes et renforce la capacité du ministère des Affaires Sociales et des Solidarités (MASS) à travers le Programme National de Solidarité Familiale (PNSF).

1.2. CONTEXTE

5. Djibouti est un pays qui se situe dans la corne de l'Afrique. Sa superficie est de 25 030 km² et sa population est estimée à 1 024 204 habitants en 2023¹, dont 65 pourcents vivant à Djibouti-ville. Le pays se classait au rang de 171 sur 191 pays selon l'Indice de Développement Humain (IDH) du Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) en 2021². Il ne dispose pas d'Indice de Développement du Genre ni d'Indice d'Égalité du Genre³ mais le diagnostic actualisé sur les relations de genres à Djibouti révèle de multiples inégalités intersectionnelles au détriment des femmes⁴. Néanmoins, selon l'indice de la Banque Mondiale dans le cadre de leur programme « Women, Business and the Law », Djibouti obtient un score de 68,1 sur 100, supérieur à la moyenne régionale observée dans la région Moyen-Orient et Afrique du Nord (53)⁵.
6. Djibouti a connu une croissance économique soutenue au taux annuel moyen de 5% au cours de la décennie précédente, le plaçant parmi les pays à revenu intermédiaire de la tranche inférieure⁶. Cette croissance a été principalement appuyée par les investissements dans le secteur tertiaire qui représente 77 pourcents du Produit Intérieur Brut (PIB) du pays en 2020⁷. Les activités agricoles sont moins prépondérantes du fait de la faiblesse des surfaces arables (moins de 1 000 km²) et des conditions climatiques arides non favorables (en moyenne 129 millimètres de pluie par an). Ainsi, la production agricole locale ne couvre que 10% des besoins alimentaires de la population et le pays

¹ Projections INTSAD-FNUAP: <http://www.instad.dj/annstat.html>

² <https://fr.countryeconomy.com/pays/djibouti>

³ <https://hdr.undp.org/sites/default/files/Country-Profiles/fr/DJI.pdf>

⁴ https://www.afdb.org/sites/default/files/documents/projects-and-operations/bad_djibouti_country_gender_profilefr-5.pdf

⁵ [Woment business and the Law Djibouti_2022.pdf](https://www.womenbusinessandthelaw.org/fr/djibouti-2022.pdf)

⁶ Rapport d'évaluation de la mise en œuvre de la Stratégie Nationale de Protection Sociale 2018-2022

⁷ http://www.instad.dj/assets/doc/Annuaire_Statistique_2022.pdf

est fortement tributaire des importations pour satisfaire ses besoins vivriers, le rendant très sensible aux perturbations externes.

7. Malgré cette croissance économique soutenue, le niveau de pauvreté reste relativement élevé à Djibouti et concerne plus du tiers de l'ensemble de la population. La pauvreté touche largement le milieu rural mais Djibouti-ville n'est pas épargnée, le taux de pauvreté globale y est de 28,2 pourcents et l'extrême pauvreté, de 13,6 pourcents en 2017⁸. La croissance économique s'est ralentie depuis 2021 suite à la pandémie de Covid-19 qui a eu des conséquences économiques et sociales sur la population, mais également à cause de la crise conflictuelle au nord de l'Éthiopie qui a réduit les échanges régionaux.
8. A cela s'ajoutent les effets des sécheresses récurrentes des cinq dernières années qui ont fortement réduit les moyens d'existence en milieu rural, notamment la pratique de l'élevage et la taille des cheptels. Une hausse drastique des prix des produits alimentaires de base a été aussi observée à Djibouti depuis avril 2022, avec des taux d'inflation atteignant 22 pourcents, des suites des fluctuations des prix internationaux induites par la guerre en Ukraine. Cela a davantage accru la vulnérabilité des ménages urbains.
9. Depuis juillet 2023, un quart de la population de Djibouti est en situation d'insécurité alimentaire aigüe sévère (IPC phase 3 et plus) selon les analyses IPC⁹. En particulier, dans les deux communes les plus vulnérables de Djibouti-ville, Boulaos et Balbala, 15 pourcents de la population se trouve en situation d'insécurité alimentaire dont 5 pourcents en situation d'urgence (environ 39 000 personnes) et 10 pourcents sont en situation de crise (environ 78 000 personnes). Chez les réfugiés, la prévalence de l'insécurité alimentaire aigüe est plus élevée et touche 38 pourcents d'entre eux, toujours selon les résultats d'analyses IPC. Leur situation est quasi stable comparée à 2022 où 36 pourcents étaient en IPC phase 3 et plus. Les données IPC ne sont pas désagrégées par sexe, mais les ménages dirigés par une femme sont le plus à risque d'être en insécurité alimentaire à Djibouti que ce soit au niveau national ou chez les réfugiés¹⁰.
10. A propos de la situation nutritionnelle, la prévalence de la malnutrition aiguë globale (MAG) au niveau national hors camps de réfugiés est de 13 pourcents chez les enfants de 6 à 59 mois et chez les femmes en âge de procréer en mars 2023¹¹. Un peu moins d'un enfant sur trois (28 pourcents), souffrent de malnutrition chronique globale dont 12 pourcents de forme sévère. La prévalence de l'insuffisance pondérale des enfants de 6 à 59 mois sur le plan national hors réfugiés est de 22 pourcents dont 7 pourcents de forme sévère. La situation nutritionnelle en 2023 affiche une dégradation comparée à 2019, lorsque la dernière enquête SMART a été conduite, du fait des différents chocs conjoncturels subis par la population et de la prolifération des maladies, particulièrement dans la région d'Obock. En effet, la même enquête a rapporté que le quart des enfants de moins de 5 ans de Djibouti ont été malades au mois de mars 2023 : 9 pourcents ont eu la diarrhée, 22 pourcents ont eu la fièvre et 18 pourcents ont eu des infections respiratoires aigües.
11. Cette dégradation de la situation alimentaire et de la situation nutritionnelle pourrait compromettre les efforts récemment faits par le pays vis-à-vis de l'Objectif de Développement Durable sur la faim zéro (ODD 2). En effet, selon le dernier Rapport national volontaire sur les ODD de Djibouti en 2022¹², le pourcentage de la sous-alimentation était en constante baisse à Djibouti de 2002 à 2019, passant de 22,9 pourcents à 16,2 pourcents et la prévalence d'une insécurité alimentaire modérée ou grave, évaluée selon l'échelle de mesure de l'insécurité alimentaire vécue (échelle FIES) de 14,5 pourcents. Entre 2013 et 2019, le retard de croissance des enfants de 6 à 59 mois passaient de 29,7 pourcents à 20,9 pourcents et l'émancipation est passé de 17,8 pourcents à 10,3 pourcents. La malnutrition concernait plus les garçons que les filles, quelle que soit la forme. A propos de l'ODD 17 relatif au partenariat pour la réalisation des objectifs, sept cibles de partenariat sont priorisées par Djibouti. La tendance globale affiche une stagnation avec des défis majeurs.

⁸ <http://www.ministere-finances.dj/statistiques/EdamIS-%20rapport%20final%201996.pdf>

⁹ <https://www.ipcinfo.org/ipc-country-analysis/details-map/en/c/1156388/?iso3=DJI>

¹⁰ <https://reliefweb.int/report/djibouti/djibouti-rapport-de-lenquete-multisectorielle-juillet-2023>

¹¹ <https://reliefweb.int/report/djibouti/djibouti-rapport-de-lenquete-multisectorielle-juillet-2023>

¹² <https://hlpf.un.org/sites/default/files/vnrs/2022/VNR%202022%20Djibouti%20Report.pdf>

12. Vis-à-vis de l'Agenda 2030, le gouvernement djiboutien a adopté en 2015 la « Vision 2035 » qui envisageait pour le pays (a) un développement économique et social durable, (b) une économie diversifiée et (c) une pauvreté réduite et des indicateurs sociaux améliorés. Une Stratégie de Croissance Accélérée et de Promotion de l'Emploi 2015-2019 (SCAPE) ainsi qu'un Plan National de Développement (PND) en sont émanés. Une Stratégie Nationale de Protection Sociale (SNSPS), qui s'inscrit dans la Vision Djibouti 2035 a aussi été mise en œuvre entre 2018 et 2022 à travers un programme de filet de sécurité de base pour les familles vulnérables par le biais d'un programme trimestriel de transferts monétaires inconditionnels, sous l'égide du MASS¹³. La mise en œuvre de cette stratégie a été évaluée en 2022 et une nouvelle stratégie a été élaborée pour la période 2023-2027, avec l'appui technique du PAM.
13. En matière d'égalité des sexes, malgré les progrès réalisés, les inégalités persistent dans le pays. Les femmes djiboutiennes sont les plus touchées par le chômage (63% des femmes contre 38% des hommes en 2017), le manque d'accès à la terre et les discriminations en matière d'héritage. En outre, la plupart des femmes âgées de 15 ans et plus sont analphabètes (57 %, contre 37 % pour les hommes en 2018), ce qui limite leur participation au marché du travail (environ 45 % ne participent pas activement au marché du travail) et à la prise de décision¹⁴. La nouvelle Politique Nationale Genre (PNG) 2023-2030 est le cadre de réponse de l'Etat Djiboutien aux engagements pris, tant au niveau national qu'international, de lutter contre toutes formes d'inégalités liées au sexe en mettant un accent particulier sur le genre et le changement climatique et les violences basées sur le genre.
14. Depuis plus de 40 ans, la République de Djibouti maintient une tradition d'accueil et une politique de portes ouvertes à l'égard des réfugiés. À la suite du déclenchement de conflits dans la sous-région, 30 751 réfugiés sont enregistrés dans trois camps (au nord, Markazi et au sud : Ali-Addeh et Holl-Holl) et à Djibouti-ville (environ 4 745 réfugiés) en juin 2023. Parmi eux, on compte près de 7 000 filles âgées de moins de 18 ans (soit 23 pourcents) et 7 400 femmes âgées de 18 à 59 ans (soit 24 pourcents).
15. Parallèlement, la migration irrégulière provenant des pays voisins vers Djibouti constitue une préoccupation majeure pour le gouvernement djiboutien. Selon les données issues de la Matrice de Suivi des déplacements de l'Organisation Internationale pour les Migrations (OIM), 25 213 mouvements migratoires ont été observés à Djibouti en août 2023 venant principalement de l'Éthiopie en direction de la péninsule arabique pour des raisons économiques (recherche d'emploi). Le nombre de migrants en provenance d'Éthiopie a fortement augmenté depuis le début de la sécheresse de 2022. Entre janvier et août 2023, les arrivées en provenance d'Éthiopie ont connu une augmentation de 42 pourcents par rapport à la même période en 2022. Près d'un millier de ces migrants reste bloqué à Djibouti et se trouvent dans cinq sites informels répartis dans trois régions. Trois quarts d'entre eux sont des hommes et un quart, des femmes. Les défis les plus récurrents qui les affectent sont le manque de nourriture et d'eau, et le manque d'abris.
16. En réponse à ces mouvements, Djibouti a mis en œuvre le « cadre d'action global pour les réfugiés » qui assure leur protection et leur inclusion socio-économique depuis 2016. A partir de ce cadre, deux stratégies pluriannuelles multi-partenaires couvrant les périodes de 2018 à 2022, ensuite de 2023 à 2026¹⁵ ont été mise en place. C'est dans ce cadre que la Délégation de l'UE en République de Djibouti sous financement du fonds fiduciaire d'urgence de l'UE a signé des conventions avec l'OIM et le PAM pour mettre en œuvre les Solutions Pérennes.
17. Le BP du PAM Djibouti a un Plan Stratégique de Pays (PSP) de 5 ans, de janvier 2020 à décembre 2024 qui contient trois objectifs stratégiques dont l'Objectif Stratégique 2 (OS2) « Les Djiboutiens en situation d'insécurité alimentaire dans les régions ciblées et les réfugiés ont un meilleur accès à la nourriture et un meilleur état nutritionnel d'ici 2025 » sous lequel ce projet est exécutés.

¹³ <https://faolex.fao.org/docs/pdf/dji200233.pdf>

¹⁴ <https://www.afdb.org/en/documents/djibouti-csp-2016-2020-update-and-extension-until-end-2022-and-country-portfolio-performance-review-2020>

¹⁵ <https://djibouti.un.org/fr/180504-strat%C3%A9gie-pluriannuelle-et-multi-partenaires-pour-la-protection-et-l%E2%80%99inclusion-des-r%C3%A9fugi%C3%A9s>

2. Motifs de l'évaluation

2.1. RAISON D'ÊTRE

18. Le projet Solutions Pérennes touchera à sa fin en juin 2024 après 6 années. Cette évaluation va permettre d'apprécier la mise en œuvre du projet depuis sa conception jusqu'aux résultats finaux.
19. Elle permettra au BP du PAM à Djibouti et au MASS, principal partenaire de mise en œuvre, ainsi qu'au bailleur, l'UE, de déterminer si celui-ci a atteint les objectifs prévus dans sa conception. Il s'agit de définir dans quelle mesure le projet a réussi à fournir les résultats, d'identifier les bonnes pratiques et les leçons apprises à reproduire dans les programmes futurs, et d'évaluer les effets du projet sur les ménages bénéficiaires et les parties prenantes. Cette évaluation va fournir également des informations pour la prise de décision concernant l'ajustement stratégique et les actions futures.

2.2. OBJECTIFS

20. Cette évaluation a un double objectif de redevabilité et d'apprentissage, qui se renforcent mutuellement. Toutefois, l'accent sera plus mis sur la redevabilité afin de démontrer les résultats du projet qui touche à sa fin, dans le but d'éclairer les possibilités d'une nouvelle phase ou l'élaboration d'un projet similaire :
 - **Redevabilité** – L'évaluation visera à examiner la performance et les résultats du projet *Solutions pérennes* financé par l'UE et exécuté par le PAM, et à en faire état. En effet, la revue à mi-parcours du projet conduite en 2019 couvrant de manière globale sur les deux conventions que l'UE a avec l'OIM et le PAM, cette évaluation se focalisera sur la partie exécutée par le PAM tout en regardant les synergies engendrées par les deux conventions. De plus, seul le sous-composant de transfert monétaire de la composante filets sociaux a fait l'occasion d'une étude d'impact en 2022 alors que les autres sous-composants ont été mis en œuvre un peu plus tard.
 - **Apprentissage** – L'évaluation visera aussi à déterminer les raisons pour lesquelles certains résultats sont survenus ou non afin de tirer des enseignements, définir des bonnes pratiques et formuler des recommandations pour l'apprentissage. Elle apportera des constatations fondées sur des données probantes pour éclairer la prise de décision opérationnelle et stratégique. Les constatations seront activement diffusées et les enseignements tirés intégrés dans les systèmes de partage d'enseignements pertinents pour le BP du PAM à Djibouti, Bureau régional (RBN), et divisions du siège du PAM.

2.3. ANALYSE DES PARTIES PRENANTES

21. L'évaluation sollicitera l'implication de nombreuses parties prenantes internes et externes au PAM, dans le processus, en raison de leur intérêt attendu pour les résultats de l'évaluation et de leur pouvoir relatif d'influencer les résultats du projet à évaluer. Le tableau 1 présente une analyse préliminaire des parties prenantes, qui devrait être affinée par l'équipe d'évaluation durant l'étape de démarrage.
22. La redevabilité envers les populations touchées fait partie des engagements du PAM visant à inclure les bénéficiaires dans son travail, en tant que principales parties prenantes. Le PAM s'engage à garantir l'égalité des sexes, l'équité et l'inclusion dans le processus d'évaluation, avec la participation et la consultation de femmes, d'hommes, de garçons et de filles aux profils variés (notamment des personnes en situation de handicap, âgées ou issues de différents groupes ethniques et linguistiques). Les considérations relatives aux droits humains et à l'égalité des genres seront abordées sur une base transversale dans cette évaluation.

Tableau 1 : Analyse préliminaire des parties prenantes

Parties prenantes	Intérêt et implication dans l'évaluation
Parties prenantes internes (PAM)	
BP du PAM, Djibouti	Informateur clé et partie prenante primaire – Responsable de la planification et de la mise en œuvre des interventions du PAM au niveau national. L'intérêt du BP porte sur l'apprentissage basé sur l'expérience, afin d'éclairer la prise de décision. Le BP utilisera les constatations de l'évaluation pour rendre compte des réalisations du projet au bailleur, améliorer la conception d'un projet similaire et rechercher des partenariats futurs sur la protection sociale. La Direction, l'unité de mise en œuvre directe (Unité Programme via les gestionnaires d'Activités dans OS1 et OS2 et les assistants programmes) et les différentes unités directement ou indirectement impliquées dans les transferts de fonds (Sous-Unité Cash Based-Transfer – CBT – du Supply Chain, Technologie et Communication – TEC, Finance et Research, Assessment and Monitoring – RAM) font partie des parties prenantes primaires de cette évaluation. Ces personnes seront consultées lors de l'évaluation en tant qu'informateurs clé, et seront interviewés.
Bureau régional, RBN	Partie prenante secondaire – Responsable à la fois de la supervision des BP, de l'encadrement et de l'appui technique, la direction du bureau régional porte son intérêt sur le compte rendu indépendant et impartial des performances opérationnelles ainsi que sur les enseignements à tirer des constatations issues de l'évaluation en vue de les appliquer à d'autres BP. Le bureau régional devra s'appuyer sur les constatations tirées de cette évaluation pour fournir une orientation stratégique, un soutien et une supervision au programme de protection sociale. Les responsables régionaux de l'évaluation apportent leur soutien à la direction du BP et du bureau régional pour garantir la conduite d'évaluations décentralisées de qualité, crédibles et utiles.
Divisions du siège du PAM	Parties prenantes secondaires – Les divisions du siège du PAM sont chargées de la publication et de la supervision du déploiement des lignes directrices normatives sur les thèmes, les activités et les modalités des programmes de l'organisation, ainsi que des politiques et stratégies générales. Elles s'intéressent également aux enseignements qui ressortent des évaluations, surtout ceux qui peuvent être pertinents au-delà de la zone géographique concernée. Les unités du siège concernées doivent être consultées dès l'étape de planification pour garantir que les considérations clés ayant trait aux politiques, stratégies et programmes sont comprises dès le début de l'évaluation. Elles peuvent utiliser l'évaluation à des fins d'apprentissage et de redevabilité plus vastes.
Bureau de l'évaluation du PAM	Partie prenante secondaire – Le Bureau de l'évaluation a un intérêt à assurer que les évaluations décentralisées constituent des examens de qualité, crédibles et utiles qui respectent les dispositions d'impartialité ainsi que les rôles et le devoir de redevabilité de diverses parties prenantes à échelle décentralisée telles qu'identifiées dans la politique d'évaluation. Le Bureau peut s'appuyer sur les constatations de l'évaluation, le cas échéant, pour contribuer aux évaluations centralisées, aux synthèses d'évaluation ou à d'autres produits d'apprentissage.
Conseil d'administration du PAM	Partie prenante secondaire – Le Conseil d'administration assure la supervision finale des programmes du PAM et leur fournit des lignes directrices. Cet organe directeur du PAM a intérêt à être informé de l'efficacité des programmes du PAM. L'évaluation ne sera pas présentée au Conseil d'administration, mais ses constatations pourront contribuer à l'élaboration de synthèses thématiques ou régionales ainsi qu'aux processus d'apprentissage de l'organisation.

Parties prenantes externes	
<p>Bénéficiaires finaux (population vulnérable à Djibouti-ville, réfugiés et demandeurs d'asile, jeunes formés, coopératives des jeunes)</p>	<p>Parties prenantes primaires – En tant que destinataires finaux de l'assistance, les bénéficiaires sont intéressés par l'évaluation du PAM pour savoir si l'assistance fournie est adéquate et efficace. Ils peuvent s'intéresser aussi à la durabilité du projet ou aux stratégies de sortie. Ils participeront à l'évaluation à travers des interviews individuelles approfondies ou des discussions de groupes. À ce titre, on veillera la participation à l'évaluation des femmes, des hommes et, des jeunes, selon les groupes cibles et l'on cherchera à obtenir leurs points de vue respectifs.</p>
<p>Ministères (MASS, Ministère de la santé, Ministère de l'éducation Nationale et de la formation professionnelle et Ministère du travail, Agence Nationale de l'Emploi, de la Formation et de l'Insertion Professionnelle – ANEFIP, Organisation de Coopération et de Développement Economiques – ONARS)</p>	<p>Informateur clé et partie prenante primaire – Les ministères, en particulier le MASS, sont les principaux partenaires du PAM pour la mise en œuvre du projet. Ils ont un intérêt direct pour l'évaluation et cherchera ainsi à savoir si les activités menées ont été pertinentes, efficaces et efficientes, alignées aux priorités nationales et harmonisées avec les actions d'autres partenaires, et si elles atteignent les résultats attendus. Leur intérêt se porte aussi sur le renforcement des capacités, le transfert de responsabilité et la durabilité. Ils seront impliqués dans l'évaluation à travers des interviews individuelles et des consultations.</p>
<p>ONG nationales (Union Nationale des Femmes de Djibouti – UNFD, Eglise protestante)</p>	<p>Informatrices clés et parties prenantes primaires – Les ONG travaillent en partenariat avec le PAM dans la mise en œuvre des mesures d'accompagnement comme les sensibilisations et les formations. Ils ont un intérêt sur les résultats de l'évaluation sur l'apprentissage basé sur l'expérience et sur la durabilité du partenariat. Ils seront impliqués dans l'évaluation à travers des interviews individuelles.</p>
<p>Détaillants contractant avec le PAM</p>	<p>Informateurs clés – Les transferts ont été faits par voucher à travers des boutiquiers contractant avec le PAM. Ces boutiquiers ont un intérêt sur les résultats de l'évaluation, sur l'apprentissage basé sur l'expérience et sur la durabilité du partenariat. Ils seront impliqués dans l'évaluation à travers des interviews individuels.</p>
<p>UNHCR</p>	<p>Partie prenante secondaire – Parmi l'équipe de pays des Nations Unies, UNHCR est le partenaire direct du PAM dans le cadre des activités d'inclusion des réfugiés. Il serait intéressé à connaître l'avantage comparatif du PAM dans la gestion du projet et la synergie du projet avec ses autres initiatives pour les réfugiés et demandeurs d'asile. Il sera impliqué dans l'évaluation à travers des interviews individuelles.</p>
<p>Caisse populaire d'épargne et de crédit (CPEC)</p>	<p>Partie prenante secondaire – Cette institution financière supervisée par l'État a octroyé un crédit aux femmes et jeunes bénéficiaires du projet afin de mettre en place des Activités Génératrices de Revenu (AGR). Ils auront un intérêt particulier à savoir si la modalité de mise en œuvre a donné les résultats escomptés. Il sera impliqué dans l'évaluation à travers des interviews individuelles.</p>
<p>UE</p>	<p>Partie prenante secondaire – Cette Action a été financée totalement et de manière volontaire par l'UE. Le bailleur a un intérêt à savoir si ses fonds ont été utilisés de façon efficiente, et si le travail du PAM a été concluant et a bénéficié à leurs propres stratégies et programmes. Il s'intéresse également aux composantes les plus efficaces à mettre en avant et aux leçons apprises des composantes les moins performantes, pour une éventuelle exploration de piste de financement d'une seconde phase.</p>

3. Sujet de l'évaluation

3.1. OBJET DE L'ÉVALUATION

23. Cette évaluation portera sur un projet de l'UE intitulé « Solutions pérennes pour les populations hôtes, les réfugiés et les migrants les plus vulnérables » mis en œuvre par le PAM à Djibouti de juillet 2018 à juin 2024. Elle a été commanditée par le BP du PAM à Djibouti et l'UE en mai 2023 et sa phase de démarrage est prévue pour décembre 2023. Elle couvrira la période du début de la mise en œuvre du projet, en juillet 2018, jusqu'à décembre 2023.
24. Le projet est entièrement financé par l'UE à hauteur de 9 070 000 d'euros à travers le fonds fiduciaire d'urgence pour l'Afrique en faveur de la stabilité et de la lutte contre les causes profondes de la migration irrégulière et du phénomène des personnes déplacées en Afrique. La totalité de ce fonds a été reçue en 2022.
25. Le projet a comme objectif global de renforcer le système des filets de sécurité sociale de l'Etat dans le domaine des moyens d'existence et de la couverture médicale universelle pour les réfugiés et demandeurs d'asile ainsi que les populations locales vulnérables. Il a deux composantes : (i) le renforcement des filets sociaux en milieu urbain à travers le PNSF, en assistant les personnes les plus affectées par la vulnérabilité en collaboration avec le MASS ; et (ii) l'intégration des réfugiés dans le Programme d'Assistance Sociale Santé (PASS) en collaboration avec le UNHCR.
26. Toutefois, la deuxième composante n'a pas pu être réalisée par suite d'un décret officiel émis par le ministère de la Santé qui a suspendu le PASS. L'intégration des réfugiés dans le PASS sera reprise comme engagement de Djibouti dans le prochain Forum Mondiale des Réfugiés qui se déroulera en décembre 2023 à Genève. Néanmoins, le fonds du projet prévu pour cette deuxième composante est en train d'être réalloué à une extension de la première. Ainsi, l'évaluation se focalisera sur la composante « filets sociaux » dont les résultats escomptés étaient que « Les personnes les plus vulnérables sur le territoire djiboutien seront assistées pour sortir de la pauvreté via un renforcement du programme de la couverture sociale ».
27. La conception du projet des « Solutions Pérennes » a comme cadre politique, la « vision 2035 » du gouvernement djiboutien, de la SCAPE ainsi que du PND. Ce PND, mis à jour pour la période 2020-2024, est aligné sur l'Agenda 2030 avec 55 cibles des ODD. La SCAPE, par ailleurs, fait mention de l'assistance aux populations vulnérables spécifiques dans le secteur du développement du capital humain, il s'agit de l'assistance alimentaire, de l'accès aux services sociaux de base et de la recherche d'une solution durable avec l'appui des partenaires au développement.
28. Les Solutions Pérennes s'inscrivent dans l'Objectif Stratégique 2 (OS2) du PSP du PAM Djibouti qui stipulent que « Les Djiboutiens en situation d'insécurité alimentaire dans les régions ciblées et les réfugiés ont un meilleur accès à la nourriture et un meilleur état nutritionnel d'ici 2025 ». Plus précisément, elles entrent dans l'Activité 03 du PSP du PAM Djibouti qui consiste à « fournir de la nourriture, des transferts monétaires et une assistance technique pour renforcer un système national de protection sociale inclusif, adaptatif et sensible à la nutrition qui contribue à réduire la faim et la malnutrition et à améliorer l'intégration économique ». Dans la poursuite de cet OS2, le PAM Djibouti cible les ménages vulnérables avec une assistance alimentaire et nutritionnelle, un accès équitable aux différents services de protection sociale, un accès au marché du travail et un programme national d'alimentation scolaire amélioré. Il fournit également une assistance technique pour renforcer la capacité du gouvernement à améliorer la sécurité alimentaire et la nutrition dans le pays.
29. Concrètement, la première composante du projet a été matérialisée par des transferts monétaires aux ménages vulnérables à la pauvreté, à l'insécurité alimentaires et aux chocs via les cartes SCOPE dans deux communes de Djibouti-ville à savoir Balbala et Boulaos (présentés sur la carte en Annexe 1), des activités de renforcements de capacités des différents partenaires et des mesures d'accompagnement pour l'autonomisation d'une partie des bénéficiaires.
30. Le principal partenaire du PAM pour cette activité est le MASS. Mais il y a également le Ministère du Travail et le ministère de la Formation professionnelle, ainsi que des agences nationales et offices

nationaux comme l'ADDS, l'ONARS et l'ANEFIP, qui ont été impliqués dans les volets inclusion¹⁶. L'UNFD et l'Eglise protestante sont les ONG qui ont participé à la mise en œuvre des formations. Enfin, la CPEC a été impliquée dans les dotations de crédits pour les jeunes bénéficiaires formés dans le cadre de leur autonomisation.

31. Les transferts monétaires ont ciblé au départ les 4 000 ménages pauvres et vulnérables du PNSF (soit environ 20 000 personnes) recensés grâce à la mise en place du registre social ; mais, depuis juillet 2022, ce nombre a été revu à la baisse à la suite des recommandations d'une étude sur l'efficacité du projet menée par le MASS, avec l'appui du PAM, en mars 2022. Les détails des bénéficiaires planifiés et actuels, ventilés par genre, ainsi que le volume des transferts sont résumés dans le tableau suivant, selon les informations disponibles dans les rapports annuelles du BP du PAM pour 2020 à 2022 et les rapports intermédiaires soumis à l'UE en 2018 et 2019.

Tableau 2 : Nombre de bénéficiaires planifiés et actuels et volume des transferts

Indicateurs de produits du projet	Années	2018		2019		2020		2021		2022	
		Genre	Planifié	Réel	Planifié	Réel	Planifié	Réel	Planifié	Réel	Planifié
Nombre de bénéficiaires recevant des transferts dans le cadre du projet	Femmes	9 000	0	9 000	7 443	11 250	8 765	11 250	8 831	12 375	4 389
	Hommes	11 000	0	11 000	9 097	13 750	10 710	13 750	10 794	15 125	5 361
	Total	20 000	0	20 000	16 540	25 000	19 475	25 000	19 625	27 500	9 750
Montant total des transferts monétaires	En euros	482 000		1 665 000		2 198 000		1 373 000		585 000	

32. Après les différents chocs qui ont frappé successivement les zones d'interventions du projet dans le pays (inondations en 2019 et la pandémie COVID-19 en 2020), la composante PNSF a été réorientée pour aussi intégrer 500 ménages les plus touchés par les chocs et renforcer les capacités de réponse aux urgences du gouvernement à travers le MASS, dans le cadre du plan d'urgence national. Le mécanisme d'exécution des transferts monétaires a basculé des bordereaux papier aux bons électroniques par carte SCOPE, en utilisant le système de gestion et de transfert des bénéficiaires du PAM et l'inscription au registre social national.
33. Au-delà des transferts monétaires, une série de mesures d'accompagnement ont été successivement réalisées entre 2020 et 2023 auprès des ménages bénéficiaires du PNSF. Il s'agit des sensibilisations sur la santé de base et l'éducation nutritionnelles en vue de changement de comportements chez les ménages assistés, ensuite des sensibilisations et renforcements de capacités en entrepreneuriat pour les femmes et des formations techniques pour les jeunes dans le but de leur autonomisation. Ce volet d'autonomisation inclut également des appuis aux AGR et la création de coopératives de jeunes.

Tableau 3 : Nombre de bénéficiaires planifiés et actuels et ressources allouées aux mesures d'accompagnement

Indicateurs de produits du projet	Années	2020		2021		2022	
		Genre	Planifié	Réel	Planifié	Réel	Planifié
Nombre de personnes sensibilisées, formées et appuyées	Femmes	2 000	1 149	200	180	200	180
	Hommes	0	0	200	220	200	220
	Total	2 000	1 149	400	400	400	400
Nombre de coopératives créées		NA	NA	5	0	5	0
Montant total dépensé en autonomisation	En euros	60 000		152 000		174 000	

34. Parallèlement, une série d'interventions qui visent le renforcement des capacités du MASS a été prévue, notamment concernant leur capacités techniques, matérielles, logistiques et humaines mais

¹⁶ Voir liste d'acronymes en Annexe 7.

aussi sur le plan de suivi et évaluation du PNSF et le plan de communication du projet. A travers un plan d'action sociale de proximité avec les bénéficiaires du MASS, des assistants sociaux sont formés et des guichets sociaux sont ouverts sur l'ensemble du territoire afin de favoriser l'identification et la prise en charge des personnes et familles nécessiteuses.

Tableau 4 : Renforcement de capacité du partenaire et ressources allouées

Indicateurs de produits du projet	Années	2018		2019		2020		2021		2022		
		Genre	Planifié	Réel	Planifié	Réel	Planifié	Réel	Planifié	Réel	Planifié	Réel
Nombre de guichets sociaux opérationnels			6	6	6	6	6	6	7	6	7	6
Personnels du MASS renforcés	Femme		15	18	15	18	15	15	15	15	7	7
	Homme		15	12	15	12	15	22	15	22	5	5
			30	30	30	30	30	37	30	37	12	12
Montant total dépensé en renforcement des capacités des partenaires (Guichets Sociaux, urgence, enregistrement des réfugiés etc.)	En euros		13 000		29 000		161 000		56 000		16 600	

35. Le projet comporte également un volet sur l'inclusion des réfugiés dans le PNSF qui vise 1 000 ménages dont 800 ménages réfugiés et 200 ménages hôtes vivant à Djibouti-ville, Ali Adeh, Holl Holl et Obock. Des campagnes de sensibilisation ont été conduites en 2022 pour inciter les réfugiés à s'inscrire à ce programme. Cependant, peu des réfugiés en dehors de Djibouti-ville en ont exprimé l'intérêt car, d'une part, ils ne veulent pas renoncer aux vivres ou transferts monétaires qu'ils reçoivent actuellement à travers d'autres programmes du PAM, et dont la valeur monétaire est supérieure à celle des transferts prévus dans le cadre du PNSF, et d'autre part, au moment de cette sensibilisation, il n'y avait pas de garantie pour les réfugiés qui intègrent le PNSF de continuer à recevoir les transferts après la fin des Solutions Pérennes. Parallèlement, l'infaisabilité de la deuxième composante du projet, l'intégration des réfugiés et demandeurs d'asile dans le PASS, a aussi réduit leur intérêt à s'inscrire dans le registre social. En conséquence, seuls les réfugiés urbains, très vulnérables, vivant à Djibouti-ville et ne recevant aucune autre assistance ont été inclus dans ce volet. Depuis novembre 2022, près de 380 ménages réfugiés ont ainsi commencé à recevoir leur première tranche de transferts en espèces d'un montant de 56,5 USD par famille. Ce nombre a été augmenté à plus de 680 avec les ménages de la population hôte durant le premier semestre de 2023.
36. Le projet a un cadre logique détaillé en Annexe 8 qui n'a pas besoin ni d'être estimé ni reconstruit. Ce cadre logique a subi une modification juste après la première vague de COVID-19 en 2020 pour inclure les interventions auprès des ménages affectés par les chocs.
37. La version actuelle de ce cadre logique, contient 5 indicateurs de résultats (Voir la liste en Annexe 9) dont un concernant la deuxième composante (PASS) et ne fera pas parti de cette évaluation (IR.4.1). Les principaux indicateurs sont issus du cadre d'indicateurs globaux du PAM comme le nombre des ménages bénéficiaires ayant un Score de Consommation Alimentaire acceptable ou l'indice de survie réduits basé sur la consommation. Ils ont été régulièrement renseignés durant les cinq années de mises en œuvre du projet dans les rapports intermédiaires fournis au bailleur aussi bien que les rapports annuels du PAM. Ils ont affiché des améliorations entre 2020-2021, ensuite une dégradation en 2022. D'autres principaux indicateurs non standards ont été également régulièrement rapportés tels que la proportion des guichets opérationnels avec un système de protection sociale orienté vers le renforcement des moyens d'existence des ménages bénéficiaires, et qui a atteint son objectif dès la première année de mise en œuvre.
38. Ce cadre logique contient également 17 indicateurs de produits dont 5 concernant la deuxième composante "PASS" et seront également exclus de cette évaluation. En étroite lien avec les indicateurs de résultats, quatre indicateurs de produits ont été régulièrement renseignés durant les cinq années de mises en œuvre du projet, dont le nombre des ménages ayant bénéficié des transferts monétaires mensuels, le nombre des personnels du MASS dont les capacités et les compétences ont été renforcées, le nombre de rapports d'étude publiés et de recherches développées et le nombre

des guichets sociaux dotés d'un système de mécanisme de plainte effectif et opérationnel. Les autres indicateurs de produits n'ont été informés qu'à partir de la deuxième année ou de la troisième année de mise en œuvre. Certains (IP1.1.2, IP2.1.1, IP2.2.1, IP2.3.1, IP2.4.1 et IP5.1.1) n'ont été renseignés que durant les deux dernières années de mise en œuvre du projet.

39. Les hypothèses qui ont dirigé ce cadre logique sont les suivantes : si Djibouti a les capacités de mieux gérer les flux migratoires mixtes sur son territoire et de fournir de l'assistance aux réfugiés, migrants et populations hôtes, cela réduira la vulnérabilité physique et socio-économique des migrants, réfugiés et populations hôtes et préviendra les tensions sociales inhérentes au partage et à l'accès aux services de base. Une gestion apaisée de la migration mixte permettra également de réduire les mouvements secondaires. Le renforcement des institutions impliquées dans la gestion de la migration sur la base du respect des droits humains peut aider le pays à mieux gérer une migration mixte et complexe et qui devrait perdurer.
40. Le projet devait initialement se terminer en juillet 2022, après quatre années de mise en œuvre mais a connu deux extensions avec zéro coût additionnel : une première, jusqu'en décembre 2023, pour permettre au projet d'implémenter les sous-composantes du filet social autres que les transferts monétaires dont la mise en œuvre a été retardée par la période de COVID-19 ; ensuite, une deuxième, qui ramène la fin du projet en Juin 2024, pour permettre de réallouer le fonds destiné au PASS à une extension de la couverture de la composante filet social.
41. A la conception du projet, une analyse des mouvements des réfugiés et des flux migratoires a été faite afin d'étudier la faisabilité de l'inclusion de ces groupes dans le PNSF. Une étude de profilage des réfugiés et des demandeurs d'asile a aussi été menée durant la première année du projet (2019/2020) pour identifier les catégories à cibler.
42. En 2021, le projet a fait l'objet d'une évaluation à mi-parcours commanditée par l'UE, pour apprécier l'avancement des réalisations des activités prévues à travers deux conventions qu'ils ont signées avec le PAM et l'OIM à Djibouti. Il ressort de cette évaluation un début de mise en œuvre mitigé avec des niveaux fluctuants d'avancée des activités dus à des difficultés de coopération entre acteurs et de différentes compréhensions des enjeux et défis de l'Action. Certaines activités ont été aussi retardées à cause de la pandémie de la COVID-19 mais, depuis 2021, les parties prenantes ont retrouvé une synergie d'action et une dynamique s'est installée dans la mise en œuvre des activités. Les recommandations émises ont été de faire un suivi régulier des avancées de l'Action et de formuler en conséquence les ajustements nécessaires pour permettre aux activités qui en sont tributaires d'être menées dans les délais requis, de renforcer la synergie entre acteurs et de prévoir un cadre d'échange périodique.
43. Une étude d'impact des transferts monétaires a été également menée par le MASS en 2022. Il en ressort que les programmes de transferts monétaires sont très efficaces dans la lutte contre la précarité. Ils sont très appréciés par les bénéficiaires car ils peuvent amener plusieurs bénéfices immédiats mais aussi à moyen et long terme. Les transferts monétaires sont un outil prometteur pour réhabiliter rapidement les moyens d'existence des ménages très pauvres. En trois années les ménages assistés ont pu augmenter leurs PMT et en conséquence améliorer leur régime alimentaire. Les ménages sont mieux équipés pour faire face à des chocs qui pourraient venir dans le futur. Les transferts monétaires sont viables et efficaces pour appuyer les ménages plus pauvres à Djibouti à sortir de la spirale de vulnérabilité.
44. Il a été recommandé de continuer les distributions générales aux ménages vulnérables en situation d'insécurité alimentaire sévère et modérée affectées par l'inflation à Djibouti-ville, d'augmenter le montant des transferts mensuels afin de permettre aux bénéficiaires de mieux faire face aux difficultés alimentaires du moment et avoir un pouvoir d'achat très conséquent, de plaider en faveur de la mise en place de mesures d'accompagnement et de solutions plus durables et résilientes pour les bénéficiaires afin de renforcer les moyens d'existence et de stimuler le développement d'AGR pour les jeunes et les femmes, de sensibiliser les ménages bénéficiaires dans les perspectives des créations des activités génératrice de revenus et de renforcement de la résilience, et enfin de connecter les programmes de transferts monétaires à d'autres programmes intégrés en cours.
45. Concernant les questions de genre, aucune analyse n'a été menée ni à la conception ni durant les premières années de mise en œuvre du projet. Néanmoins, dans certains volets tels

l'autonomisation et l'accompagnement, le projet a visé spécifiquement les filles et les femmes. Avec l'appui de l'UNFD, 200 femmes issues des ménages du PNSF ont pu participer à des sessions de sensibilisation et de renforcement de capacité en entrepreneuriat. Parmi ces femmes, une cinquantaine a pu ouvrir un compte auprès de la CPEC pour bénéficier d'un prêt de 50 000 à 500 000 FDJ afin de créer ou d'améliorer leurs AGR. Une cinquantaine de jeunes filles issues des ménages du PNSF ont également bénéficié des formations en couture et autres savoir-faire et l'UNFD va être appuyé par le PAM en matière première pour la pratique de ces formations. Enfin, un volet spécifique sur la nutrition qui consiste à distribuer des coupons d'achat d'aliments frais comme les légumes, les fruits et les sources de protéines animales ciblera en 2023 une partie des ménages bénéficiaires du PNSF au sein desquels il y a des enfants de moins de deux ans ou des femmes enceintes et allaitantes afin d'améliorer leur nutrition.

3.2. CHAMP DE L'ÉVALUATION

46. L'évaluation va se focaliser sur la première composante « filets sociaux » du projet « *Solutions pérennes* » depuis la signature de la convention de délégation avec l'UE, via la Commission Européenne en Juillet 2018, jusqu'en décembre 2023.
47. Le projet a été concrétisé par des transferts monétaires aux ménages vulnérables à la pauvreté, à l'insécurité alimentaires et aux chocs dans deux communes de Djibouti-ville à savoir Balbala et Boulaos (présentés sur la carte en Annexe 1), des activités de renforcements de capacités des différents partenaires et des mesures d'accompagnements pour l'autonomisation d'une partie des bénéficiaires.
48. L'évaluation doit analyser comment les objectifs de genre, d'équité et d'inclusion au sens large ainsi que les principes d'intégration liés à l'égalité des sexes et à l'autonomisation des femmes ont été inclus dans la conception de l'intervention. Elle permettra également de vérifier si les objectifs en la matière, définis par le PAM et à l'échelle du système, ont orienté le sujet de l'évaluation. L'égalité des sexes et l'autonomisation, la protection, l'équité et l'inclusion plus large des femmes ont été intégrées dans les critères d'évaluation et seront affinées au cours de la phase de démarrage dans la mesure du possible.

4. Approche, méthodologie et considérations éthiques de l'évaluation

4.1. QUESTIONS ET CRITERES DE L'ÉVALUATION

49. L'évaluation appliquera les critères d'évaluation du Groupe des Nations Unies pour l'Évaluation (GNUÉ) et de l'Organisation de coopération et de développement économiques/Comité d'aide au développement (OCDE/CAD), à savoir : pertinence, efficacité, cohérence, impact/effets et durabilité. En outre, il accordera une attention particulière à l'évaluation du respect des principes humanitaires, des questions de protection et de la responsabilité envers la population affectée par la réponse du PAM. Comme le projet touche à sa fin, l'efficacité et les effets produits par le projet constituent un objectif particulier pour cette évaluation.
50. Elle abordera les questions clés suivantes, qui seront ensuite davantage développées et adaptées par l'équipe d'évaluation dans une matrice d'évaluation détaillée au cours de l'étape de démarrage. Collectivement, les questions ont pour but de mettre en évidence les enseignements clés et la performance du projet Solutions Pérennes à Djibouti, qui pourraient éclairer les futures décisions stratégiques et opérationnelles.
51. Comme aucune analyse sur le genre n'a été faite lors de la conception de l'intervention, les objectifs de genre, d'équité ainsi que des principes d'intégration liés à l'égalité des sexes et à l'autonomisation des femmes n'ont pas été définis. En revanche, des objectifs d'inclusion et d'intégration des réfugiés ont été inclus, l'évaluation doit donc analyser comment ces objectifs ont été considérés et vérifier si les objectifs en la matière, définis par le PAM et à l'échelle du système, ont orienté le sujet de l'évaluation. L'égalité des sexes et l'autonomisation, la protection, l'équité et l'inclusion plus large des femmes ont aussi été intégrées dans les critères d'évaluation et seront analysées de manière transversale.

Tableau 5 : Questions et critères de l'évaluation

Questions de l'évaluation		Critères du CAD/OCDE considérés : pertinence, cohérence, efficacité, efficacité, effet, durabilité,
QE1 – Dans quelle mesure les « Solutions pérennes » sont-elles pertinentes et alignées aux priorités du Gouvernement, des bailleurs de fonds et de l'organisation, ainsi que sur les besoins des bénéficiaires, en particulier les réfugiés, les migrants, les plus vulnérables et les femmes ? Dans quelle mesure ont-elles été cohérentes avec les interventions internes et externes ?		Pertinence/Cohérence
1.1.	Dans quelle mesure le projet est-il aligné sur les objectifs du développement durable (ODD) et aux politiques, stratégies et priorités du gouvernement Djiboutien ?	Pertinence
1.2	L'intervention et ses modalités d'action sont-elles adaptées aux besoins des populations ciblées (homme et femmes), en particulier des populations réfugiées et demandeuses d'asile ?	Pertinence
1.3	Dans quelle mesure le projet tient-il compte de l'aspect de genre, en particulier de l'égalité entre les sexes, l'autonomisation des femmes, l'équité et l'inclusion au sens large ?	Pertinence

1.4	Dans quelle mesure le projet est-il cohérent avec le mandat du PAM à Djibouti et son plan stratégique (PSP 2020-2024) ?	Cohérence interne
1.5	Dans quelle mesure les approches et autres programmes de l'UE et les principes humanitaires ont-ils été pris en compte dans le projet ? Dans quelle mesure le projet est-il cohérent et complémentaire avec les interventions du gouvernement djiboutien et des autres partenaires du PAM ?	Cohérence externe
QE2 – Dans quelle mesure les « Solutions Pérennes » ont-elles été efficaces pour atteindre leurs objectifs déclarés ?		Efficacité
2.1	Dans quelle mesure le projet a-t-il atteint les résultats/objectifs fixés lors de sa conception ? Ces résultats diffèrent-ils selon le genre ?	Efficacité
2.2	Quels sont les facteurs externes et internes qui ont influencé la réalisation ou la non-réalisation des résultats/objectifs du projet ?	Efficacité
2.3	Dans quelle mesure le projet s'est-il adapté aux événements externes affectant le programme (par exemple COVID-19, changements/retards dans la mise en œuvre etc.) pour atteindre ses objectifs, ses réalisations et ses résultats ?	Efficacité
2.4	Dans quelle mesure le projet a-t-il effectivement atteint les plus vulnérables ? Y a-t-il des personnes ou des groupes de personnes « laissés pour compte » ?	Efficacité
QE3 – Dans quelle mesure les « Solutions Pérennes » ont-elles été mises en œuvre de manière efficiente ?		Efficience
3.1	Les activités prévues par le projet, comme les transferts monétaires, les mesures d'accompagnement, le renforcement de capacités ainsi que les autres supports, ont-elles été menées suivant la planification initiale en termes de calendrier et de budget ?	Efficience
3.2	Dans quelle mesure les coûts associés au projet sont-ils proportionnels aux avantages qu'il a générés ?	Efficience
3.3	Quels sont les facteurs de gestion qui ont amélioré ou réduit l'efficience de l'intervention ?	Efficience
QE4 – Dans quelle mesure les « Solutions Pérennes » ont-elles amélioré la sécurité alimentaire et renforcé les moyens de subsistance des individus les plus vulnérables présents sur le territoire djiboutien ?		Effets plus larges
4.1	Quels ont été les effets prévus et imprévus du projet sur la population cible, en particulier les populations réfugiées et demandeuses d'asile ? Les effets prévus et imprévus sont-ils différents selon le genre ?	Effets

4.2	Dans quelle mesure les effets combinés des différentes sous-composantes du projet (transferts monétaires, mesures d'accompagnement, autonomisation, renforcement de capacité etc.) ont-ils réduit la vulnérabilité des populations cibles ?	Effets
4.3	Dans quelle mesure ces effets prévus et imprévus du projet ont contribué à l'égalité des sexes, l'autonomisation des femmes, l'équité et l'inclusion au sens plus large (handicap, etc.) ?	Effets
QE5 – Dans quelle mesure les acquis du projet ont-ils contribué à la pérennisation des systèmes nationaux de protection sociale ?		Durabilité
5.1	Dans quelle mesure les effets des activités mises en œuvre et achevées vont-ils continuer sur le long terme après la fin du projet chez chaque groupe de populations cibles ?	Durabilité
5.2	Dans quelle mesure le gouvernement djiboutien et les partenaires du projet se sont-ils appropriés des activités de l'intervention, afin d'en étendre les effets sur le long terme ?	Durabilité
5.3	Dans quelle mesure le ciblage des réfugiés dans le cadre de ce projet a-t-il été adopté par les systèmes nationaux ?	Durabilité
5.4	La contribution du projet sur l'égalité des sexes, l'autonomisation des femmes, l'équité et l'inclusion au sens large est-elle pérenne ?	Durabilité

4.2 APPROCHE DE L'ÉVALUATION ET MÉTHODOLOGIE

52. La méthodologie sera conçue par l'équipe d'évaluation au cours de l'étape de démarrage. Elle doit :
- Utiliser les critères d'évaluation pertinents énumérés ci-dessus ;
 - Utiliser une matrice d'évaluation visant à répondre aux questions clés de l'évaluation, tout en tenant compte des défis concernant la disponibilité des données, du budget et des contraintes de temps ;
 - Garantir, grâce au recours à des méthodes mixtes, que les femmes, les hommes et les jeunes de différents groupes de parties prenantes participent et que leurs propos soient entendus et utilisés ;
53. La méthodologie choisie doit porter attention à l'impartialité et à la minimisation des biais en s'appuyant sur des méthodes mixtes (quantitatives, qualitatives, participatives, etc.) et en utilisant des méthodes de tirages aléatoires ou raisonnés. Les différentes sources de données primaires et secondaires disponibles (documents provenant de différentes sources, dires des différentes parties prenantes comme les bénéficiaires et les partenaires, les observations directes sur différents sites, etc.) seront systématiquement triangulées. La méthodologie proposée tiendra compte de tous les défis concernant la disponibilité, la validité ou la fiabilité des données, ainsi que de toute contrainte de budget ou de temps. Les questions de l'évaluation, les indicateurs, les sources de données et les méthodes de collecte de données seront rassemblés dans une matrice d'évaluation qui constituera la base de l'approche d'échantillonnage et des instruments de collecte et d'analyse des données (études documentaires, guides d'entretien et d'observation, questionnaires d'enquête, etc.).
54. Une méthodologie d'échantillonnage spécifique peut-être développée pour évaluer l'inclusion des réfugiés dans le registre social et dans le programme PNSF ou les jeunes dans le programme d'autonomisation, ainsi que leur adhésion et leur satisfaction par rapport aux transferts monétaires et autres appuis reçus. Des approches novatrices aussi peuvent être utilisées à cet effet autant que

possibles comme l'approche du « changement le plus important » ou les « collectes des résultats », etc.

55. La méthodologie doit être sensible aux considérations liées à l'égalité des sexes et à l'autonomisation des femmes, à l'équité et à l'inclusion, et préciser comment les perspectives et les propos de divers groupes (hommes, femmes, garçons, filles, personnes âgées, personnes en situation de handicap et autres groupes marginalisés) seront recherchés et pris en compte. La méthodologie doit garantir que les données primaires recueillies sont ventilées par genre et par âge, incluant la tranche d'âge des jeunes de 18 à 26 ans qui ont bénéficié de formation et d'appui financier. La méthodologie de l'évaluation doit considérer la représentativité de la structure selon genre et l'âge des bénéficiaires cibles du projet, en particulier les plus vulnérables, et de la diversité des parties prenantes concernées par l'intervention, lors de la collecte et l'analyse des données. Voir la [Note technique sur l'intégration du genre aux évaluations du PAM](#); [liste de contrôle](#) et [guide succinct](#)].
56. Une fois les activités de terrain terminées, il serait trop tard pour chercher à prendre en compte de façon explicite le genre, l'équité ou l'inclusion dans les données. L'équipe d'évaluation doit avoir mis sur pied un plan clair et détaillé pour recueillir des données auprès de femmes, d'hommes et des jeunes avant le début des activités de terrain. Ce plan doit tenir compte des questions de genre et d'équité, et d'inclusion des jeunes et des réfugiés/demandeurs d'asile.
57. Les constatations, conclusions et recommandations issues de l'évaluation doivent refléter l'analyse des considérations liées au genre, à l'équité et l'inclusion des jeunes et des réfugiés/demandeurs d'asile. Les constatations doivent comporter une discussion sur les effets recherchés et non recherchés des interventions sur l'égalité des sexes et l'équité. Le rapport doit contenir des enseignements, des défis ou des recommandations pour mener des évaluations qui tiennent compte des questions de genre et d'équité à l'avenir.
58. Les mécanismes de garantie de l'indépendance et de l'impartialité suivants seront mis en place :
 - La nomination d'un responsable de l'évaluation qui n'a pas participé ni à la conception ni à la gestion de l'action ;
 - Le recours à un comité d'évaluation et à un groupe de référence en matière d'évaluation ;
 - L'élaboration d'un échantillonnage représentatif d'informateurs clés et de bénéficiaires ;
 - Le fait de faire appel à une entreprise d'évaluation externe ou à un consultant qui n'a pas participé à la conception et à la mise en œuvre de l'action ;
 - L'utilisation de sources de données mixtes à l'interne du PAM, au niveau des partenaires et d'autres sources de données existantes ;
 - L'utilisation du Système décentralisé d'assurance qualité de l'évaluation (DEQAS) du PAM pour assurer la qualité de tous les outils et produits de l'entreprise d'évaluation.
59. La méthodologie présente les risques potentiels suivants :
 - Manque d'analyse et d'objectifs par rapport au genre à la conception qui pourrait limiter les orientations des analyses en la matière. Cependant, certains sous-composants s'intéressent particulièrement aux femmes et les données de rapportage ont été désagrégées selon le genre, ce qui peut être exploré davantage pour une analyse plus transversale.
 - Les Solutions Pérennes couvrent plusieurs types d'assistance (transferts monétaires, renforcement de capacité des bénéficiaires et des partenaires, sensibilisation nutritionnelle, etc.) poursuivant différents objectifs (de protection sociale et d'urgence) et ciblant différents groupes de populations (ménages, groupes spécifiques d'individus, organismes, etc.). De plus les sous-composants ont été mis en œuvre à différentes périodes, ce qui pourrait rendre l'évaluation en général assez complexe. Les propositions devraient essayer au maximum de couvrir tous les aspects.
60. Préciser que l'équipe d'évaluation devra approfondir la méthodologie présentée dans les TdR et élaborer une matrice d'évaluation détaillée dans le rapport de démarrage.

4.3. ÉTUDE D'ÉVALUABILITÉ

61. Selon la convention avec l'UE, le PAM a produit des rapports intermédiaires annuels, depuis la mise en œuvre du projet jusqu'à présent. Il y a eu aussi des données de suivi de Process Monitoring conduit régulièrement et des Post Distribution Monitoring (PDM) conduits annuellement pour les bénéficiaires des transferts monétaires du PNSF. Tous ces rapports disponibles sont principalement quantitatifs avec des narratifs.
62. Tous les indicateurs de résultats et les indicateurs de produits spécifiques au projet listés dans la section 3.1 ont été rapportés annuellement dans les rapports intermédiaires tandis que d'autres indicateurs globaux et transversaux du PAM relatif à ce projet ont été rapportés dans les rapports PDM et ACR.
63. D'autres sources de données, comme le registre social auprès du MASS, contiennent des informations sur chaque ménage bénéficiaire. D'autres données ou rapports d'évaluations spécifiques sont aussi disponibles, comme l'évaluation d'impact des transferts monétaires effectuée par le PAM et le MASS en 2022, mais aussi l'analyse des profils des réfugiés effectuée par le PAM et l'INSTAD en 2019/2020 dans le but d'analyser l'inclusion dans le registre social.
64. Comme les transferts ont été faits à travers les Cartes SCOPE du PAM, des données d'enregistrement sont également disponibles sur cette plateforme et consultables par les évaluateurs en cas de besoin. Des documents sur les évaluations des détaillants sont aussi disponibles auprès de l'unité Supply Chain du PAM de mêmes pour les révisions budgétaires et les motifs d'extension opérées ces dernières années, auprès de l'unité Program.
65. Néanmoins, si les données de produits sont fiables, des réserves sont émises par rapport aux données de résultats dans les rapports annuels qui sont difficilement comparables aux situations de références établies et aussi aux objectifs qui ont été fixés à travers ce projet et quelquefois se contredisent aux narratifs dans les mêmes rapports. Les indicateurs d'effets sur la sécurité alimentaire sont surtout disponibles pour les ménages bénéficiaires des transferts monétaires et quasi inexistant pour les individus bénéficiaires d'autres sous-composants du projet.
66. Les rapports et les sources de données sont généralement disponibles en français ou en anglais et sont ventilées par genre, notamment des données concernant les effets directs spécifiques au genre. La désagrégation par âge n'est disponible que pour le groupe des jeunes de 18 à 26 ans.
67. PAM Djibouti mais aussi la délégation de l'UE à Djibouti a connu un renouvellement fréquent de son personnel surtout ceux qui travaillent sur la protection sociale mais aussi sur le suivi et l'évaluation notamment due à un réalignement de la structure de l'organisation depuis 2020, ce qui limite la mémoire institutionnelle de ces deux institutions. Toutefois les rapports annuels et les rapports intermédiaires soumis au bailleur et à leur prestataire de service sur le suivi de l'ensemble de l'Action dans la région (Altai Consulting) restent réguliers et disponibles.
68. Le cadre de référence de ce projet est très clair comme montré en Annexe 8 de ces TdR. Dans la plupart des cas, il y a un seul indicateur pour un résultat et pour un produit. L'évaluation sera réalisée par rapport à l'applicabilité de ce modèle logique. Comme mentionné dans la section 3.1 également, les éléments suivants sont disponibles dans les rapports intermédiaires du projet et les rapports annuels des activités du BP du PAM depuis 2018 :
 - Indicateurs pertinents et quantifiables ;
 - Objectifs mesurables ;
 - Cibles claires ;
 - Données sur les produits et les effets directs (suivi)
69. Cependant, une documentation sur les hypothèses émises et leur vérification dans le temps reste à développer et à compiler.
70. L'échantillonnage, les outils de collecte de données et les méthodes utilisées pour générer les données devraient être sensibles aux questions de genre et d'équité. Ils peuvent présenter les différentes perspectives des femmes, hommes, des jeunes, des réfugiés, des personnes en situation de handicap et autres groupes marginalisés.

71. Au cours de l'étape de démarrage, l'équipe d'évaluation devra mener une étude approfondie de l'évaluabilité et estimer de façon critique la disponibilité, la qualité et les lacunes des données en s'appuyant sur les informations renseignées à la section 4.3. Cette étude éclairera la collecte de données et le choix des méthodes d'évaluation. L'équipe d'évaluation devra systématiquement vérifier l'exactitude, la cohérence et la validité des données et informations recueillies, et reconnaître toutes les possibles limitations et réserves en utilisant ces données pendant la phase d'élaboration de rapports.

4.4. CONSIDÉRATIONS ÉTHIQUES

72. L'évaluation doit être conforme aux [directives éthiques du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation \(GNUE\) pour les évaluations](#). Par conséquent, la société ayant été sélectionnée pour réaliser l'évaluation est responsable de la préservation et de la garantie des considérations éthiques à toutes les étapes du processus d'évaluation. Cela comprend, sans s'y limiter, la garantie d'un consentement éclairé, la protection de la vie privée, le respect de la confidentialité et de l'anonymat des personnes interrogées, la garantie de la sensibilité aux réalités culturelles, le respect de l'autonomie des personnes interrogées, la garantie d'un recrutement équitable des participants (notamment des femmes et des groupes socialement exclus) et la garantie que l'évaluation ne cause aucun préjudice aux personnes interrogées ou à leurs communautés.
73. La société d'évaluation est responsable de la gestion de l'ensemble des risques et questions éthiques potentiels et doit mettre en place, en concertation avec le gestionnaire de l'évaluation, des procédures et des systèmes permettant d'identifier, de signaler et de résoudre toute question éthique qui pourrait survenir au cours de la mise en œuvre de l'évaluation. Il convient de solliciter, lorsque cela est nécessaire, les approbations et examens éthiques des comités d'examen nationaux et institutionnels compétents.
74. Il n'existe aucune autre question éthique escomptée ou déjà identifiée.
75. L'équipe et le gestionnaire de l'évaluation ne doivent pas avoir été impliqués dans la conception, la mise en œuvre ou le suivi des Solutions pérennes pour les populations hôtes, les réfugiés et les migrants les plus vulnérables à Djibouti au sein du PAM ni avoir tout autre conflit d'intérêts potentiel ou apparent. Tous les membres de l'équipe d'évaluation seront soumis aux [directives éthiques du GNUE 2020](#), notamment l'engagement de conduite éthique, ainsi qu'aux notes techniques du PAM relatives au genre. Les membres de l'équipe et les personnes qui participent directement à l'évaluation au moment de l'émission du bon de commande doivent signer un accord de confidentialité et un engagement de conduite éthique, dont les modèles seront fournis par le BP au moment de la signature du contrat.

4.5. ASSURANCE QUALITÉ

76. Le système d'assurance qualité des évaluations du PAM définit des processus par étapes pour l'assurance qualité ainsi que des modèles pour les produits de l'évaluation à partir des [listes de contrôle pour l'assurance qualité](#). Les procédures d'assurance qualité seront systématiquement appliquées au cours de cette évaluation et les documents pertinents seront fournis à l'équipe d'évaluation (notamment, pour chaque produit de l'évaluation, les listes de contrôle de la qualité). La liste de contrôle adéquate sera utilisée à chaque étape afin de garantir la qualité du processus et des produits de l'évaluation.
77. Le DEQAS du PAM se fonde sur les normes et règles du GNUE et sur les bonnes pratiques de la communauté internationale de l'évaluation. Il a pour but de garantir que le processus et les produits de l'évaluation sont conformes aux bonnes pratiques. Ce processus d'assurance qualité n'interfère pas avec les points de vue ou l'indépendance de l'équipe d'évaluation, mais veille plutôt à ce que le rapport présente des preuves et des analyses crédibles de manière claire et convaincante et formule ses conclusions sur cette base.
78. Le gestionnaire de l'évaluation du PAM sera chargé d'assurer que l'évaluation progresse conformément au [guide de procédures DEQAS](#) et de procéder à un contrôle rigoureux de la qualité des produits de l'évaluation avant leur finalisation.

79. Afin d'améliorer la qualité et la crédibilité des évaluations décentralisées, un service externe d'appui à la qualité géré directement par le Bureau de l'évaluation du PAM examine les TdR, les rapports de mise en route et les rapports d'évaluation provisoires, et présente une estimation systématique de leur qualité au regard de l'évaluation, ainsi que des recommandations.
80. Le gestionnaire de l'évaluation transmettra l'estimation et les recommandations formulées par le service d'appui à la qualité au chef d'équipe, lequel tiendra compte de ces informations au moment de finaliser les rapports de mise en route et d'évaluation. Afin d'assurer la transparence et la crédibilité des processus conformément aux [normes et règles du GNUE^{\[1\]}](#), l'équipe devra justifier les raisons pour lesquelles elle n'a pas pris en compte certains commentaires au moment de finaliser le rapport.
81. L'équipe d'évaluation sera tenue d'assurer la qualité des données (fiabilité, cohérence et exactitude) tout au long des étapes de collecte de données, de synthèse, d'analyse et d'élaboration de rapports.
82. Il convient de garantir à l'équipe d'évaluation l'accessibilité de tous les documents pertinents conformément aux dispositions de la [directive du PAM CP2010/001](#) sur la divulgation d'Informations.
83. Le PAM escompte que tous les produits livrables de l'équipe d'évaluation feront l'objet d'un examen minutieux d'assurance qualité par la société d'évaluation, conformément au système d'assurance qualité des évaluations du PAM, avant leur envoi au PAM.
84. Tous les rapports d'évaluation finaux feront l'objet d'une évaluation ultérieure de la qualité réalisée par une entité indépendante en suivant un processus géré par le Bureau de l'évaluation. Les résultats complets de cette évaluation ultérieure de la qualité ainsi que le rapport d'évaluation seront publiés sur le site Internet du PAM.

^[1] D'après la norme n° 7 du [GNUE](#), "la transparence est un élément majeur d'une évaluation, qui favorise la confiance, renforce la participation des parties prenantes et accroît la reddition des comptes".

5. Organisation de l'évaluation

5.1. ÉTAPES ET PRODUITS LIVRABLES

85. Le tableau 5 présente la structure des principales étapes de l'évaluation ainsi que les produits livrables et les échéances pour chacune d'elles. Un calendrier plus détaillé est disponible dans l'annexe 2.

Tableau 6 : Résumé du calendrier – étapes clés de l'évaluation

Étapes principales	Calendrier indicatif	Tâches et produits livrables	Responsable
1. Préparation	18 mai 2023 au 20 décembre 2023	Examen des documents Préparation des TdR	Gestionnaire de l'évaluation
	21 décembre 2023 au 10 janvier 2024	Sélection de l'équipe d'évaluation et recrutement	Unité d'achat
	07 au 11 janvier 2024	Compilation des données existantes, accessibles et utilisables	Gestionnaire de l'évaluation
2. Mise en route	11 janvier 2024 au 22 février 2024	Etude Documentaire Elaboration du rapport de démarrage Présentation sur PTT de la méthodologie d'évaluation et du chronogramme L1 : Rapport de démarrage (Soumission du draft : 18 Janvier 2024)	Cabinet d'évaluation
3. Collecte de données	23 février 2024 au 14 mars 2024	Activités sur le terrain à Djibouti-ville (Communes de Balbala et Boulaos) Présentation sur PTT du déroulement des activités sur le terrain L2 : Rapport de terrain (Soumission du draft : 14 mars 2024)	Cabinet d'évaluation
4. Élaboration du rapport	14 mars 2024 au 09 mai 2024	Analyse des données et rapport provisoire Formulation de commentaires L3 : Rapport d'évaluation en français et bases de données (Soumission du draft : 04 avril 2024) Atelier de présentation des résultats, de capitalisation et de cogénération des recommandations Synthèse de l'évaluation en français et en anglais	Cabinet d'évaluation
5. Diffusion et suivi	10 mai 2024 au 06 juin 2024	Réponse de la direction Diffusion du rapport d'évaluation Duplication des synthèses et autres produits visuels en version physique	Direction du BP Gestionnaire de l'évaluation

5.2. COMPOSITION DE L'EQUIPE D'EVALUATION

86. L'équipe d'évaluation est tenue d'inclure 3 ou 4 membres, y compris le chef d'équipe et au moins un évaluateur national. Dans la mesure du possible, l'évaluation sera réalisée par une équipe au sein de laquelle la parité en genre est respectée ; les membres de l'équipe posséderont les compétences adaptées pour examiner les dimensions liées au genre du sujet, tel que précisé dans les sections des TdR concernant le champ, l'approche et la méthodologie de l'évaluation. Au moins un membre de l'équipe doit avoir de l'expérience avec les activités du PAM.
87. L'équipe sera multidisciplinaire et composée de membres qui, ensemble, assureront un équilibre approprié entre expertise technique et connaissances pratiques dans les domaines suivants :
 - Protection sociale, transfert monétaire, sécurité alimentaire, inclusion économique ;
 - Programme de filets de sécurité sociale, renforcement de capacité ;
 - Evaluation de politiques, de programmes ou d'activités humanitaires ;
 - Bonne connaissance des questions de genre, d'équité et d'inclusion au sens large ;
 - Tous les membres de l'équipe doivent posséder de solides compétences en matière d'analyse et de communication ainsi que de l'expérience dans la réalisation d'évaluations, confirmée par des documents écrits dans le cadre de projets similaires, et avoir une bonne connaissance de Djibouti ;
 - Bonne connaissance des questions transversales liées aux principes humanitaires, à la protection et à la responsabilité envers la population affectée ;
 - Bonne maîtrise du français.
88. Le chef d'équipe devra se prévaloir d'une expertise dans l'une des compétences clés énumérées ci-dessus ainsi que d'une expérience avérée d'au moins 10 ans dans la direction d'évaluations similaires, notamment dans la conception de la méthodologie et des outils de collecte de données. Cette personne aura également des compétences en matière de leadership, d'analyse et de communication, ainsi qu'une maîtrise totale et avérée du Français (rédaction, synthèse et présentation). Ses responsabilités principales consisteront à : i) définir l'approche et la méthodologie de l'évaluation ; ii) orienter et gérer l'équipe d'évaluation ; iii) mener la mission d'évaluation et représenter l'équipe ; et iv) préparer et réviser, tel que requis, le rapport de mise en route, la présentation du bilan de fin des activités de terrain (p. ex. bilan de sortie) et le rapport d'évaluation conformément au système DEQAS.
89. Les membres de l'équipe devront : i) contribuer à la méthodologie dans leur domaine d'expertise en se basant sur l'examen de documents ; ii) exécuter les activités sur le terrain ; iii) participer aux réunions d'équipe et avec les parties prenantes ; et iv) contribuer à la rédaction et à la révision des produits de l'évaluation dans leur(s) domaine(s) technique(s).
90. L'équipe d'évaluation réalisera l'évaluation sous la direction de son chef d'équipe et en liaison étroite avec le Chef de l'Unité RAM du PAM Djibouti, gestionnaire de l'évaluation. L'équipe sera engagée après la conclusion d'un accord avec le PAM sur sa composition.

5.3. ROLES ET RESPONSABILITES

91. Le **directeur adjoint** du BP de PAM Djibouti aura pour responsabilité de :
 - Nommer un gestionnaire d'évaluation : **Isabelle NIRINA, M&E Officer**
 - Composer le comité d'évaluation interne et le groupe de référence de l'évaluation (voir plus bas)
 - Valider les versions définitives des TdR, du rapport de démarrage et du rapport d'évaluation
 - Valider la sélection de l'équipe d'évaluation
 - Garantir l'indépendance et l'impartialité de l'évaluation à toutes les étapes, notamment en créant un comité d'évaluation et un groupe de référence
 - Prendre part aux discussions avec le gestionnaire et l'équipe d'évaluation à propos de la conception, du sujet, de la performance et des résultats de l'évaluation
 - Organiser deux réunions de bilan distinctes, l'une interne et l'autre avec les parties prenantes externes, et y prendre part
 - Superviser les processus de diffusion et de suivi, notamment la préparation d'une réponse de la direction aux recommandations de l'évaluation

92. Le **gestionnaire de l'évaluation** gère le processus d'évaluation à toutes les étapes, notamment: la rédaction des présents TdR; la sélection de l'équipe d'évaluation; la préparation et la gestion du budget; la constitution du comité d'évaluation et du groupe de référence de l'évaluation; la garantie que les mécanismes d'assurance qualité sont opérationnels et utilisés de manière efficace; le rassemblement et la transmission de commentaires formulés sur les rapports de mise en route et d'évaluation provisoires à l'équipe d'évaluation; la garantie que l'équipe a accès à l'ensemble des documents et informations nécessaires pour réaliser l'évaluation; la facilitation de la communication entre l'équipe et les parties prenantes locales; le soutien à la préparation des activités de terrain en organisant des réunions et des visites sur site, en apportant un soutien logistique sur le terrain et en organisant la venue d'interprètes si besoin est; l'organisation de réunions sur la sécurité pour l'équipe d'évaluation et la fourniture des supports nécessaires; l'application des procédures d'assurance qualité de premier niveau aux produits de l'évaluation. Le gestionnaire d'évaluation sera l'interlocuteur principal entre l'équipe d'évaluation, représentée par son chef d'équipe et les homologues du PAM pour veiller à ce que le processus de mise en œuvre se déroule sans heurts.
93. Un **comité d'évaluation** interne est constitué afin d'assurer l'indépendance et l'impartialité de l'évaluation. Il est composé du Directeur de pays adjoint (président du comité d'évaluation), du gestionnaire de l'évaluation (secrétariat du comité d'évaluation), du Chef de Programme Adjoint, de la Chargée de la Politique du Programme, du Consultant du PAM en matière de protection sociale, du Responsable Régional de l'Evaluation, du Responsable du suivi et de l'évaluation au PAM Djibouti et du Responsable des Achats. Ce comité aura pour rôles et responsabilités principales de superviser le processus d'évaluation, prendre les décisions importantes, examiner les produits de l'évaluation, etc. L'annexe 3 présente plus d'informations sur la composition du comité d'évaluation.
94. Un **groupe de référence de l'évaluation** est constitué en tant qu'organe consultatif, et comprend des représentants du personnel du BP du PAM impliqué directement dans la mise en œuvre de l'Action « Solutions pérennes pour les populations hôtes, les réfugiés et les migrants les plus vulnérables » (Liste des membres, voir Annexe 3). Les membres du groupe de référence de l'évaluation examineront et commenteront les produits provisoires de l'évaluation ; ils interviendront en tant qu'informateurs clés pour contribuer à la pertinence, à l'impartialité et à la crédibilité de l'évaluation en soumettant différents points de vue et en garantissant la transparence des processus.
95. **Le bureau régional** : le bureau régional RBN est chargé des missions suivantes :
- Conseiller le gestionnaire de l'évaluation et apporter son soutien au processus d'évaluation là où c'est nécessaire
 - Participer aux discussions de l'équipe d'évaluation à propos de la conception et du sujet de l'évaluation selon les besoins
 - Formuler des commentaires sur les TdR, les rapports de mise en route et les rapports d'évaluation provisoires
 - Appuyer la préparation d'une réponse de la direction aux recommandations de l'évaluation et suivre leur mise en œuvre
96. Bien que **Sujin PAK**, responsable régional de l'évaluation, s'acquittera de la plupart des responsabilités énumérées ci-dessus, d'autres membres concernés du personnel technique du RBN pourront faire partie du groupe de référence de l'évaluation ou formuler des commentaires sur les produits de l'évaluation le cas échéant.
97. **Le Bureau de l'évaluation** a pour responsabilité de superviser la fonction d'évaluation décentralisée du PAM, de définir les normes et règles de l'évaluation, de gérer le service externe d'appui à la qualité, de soumettre le rapport d'évaluation final en vue d'une évaluation ultérieure de la qualité et de le publier. Le Bureau de l'évaluation est également chargé de fournir un service d'assistance et de formuler des recommandations au responsable régional de l'évaluation, au gestionnaire d'évaluation et aux équipes d'évaluation lorsque c'est nécessaire. Les parties prenantes internes et externes ou les évaluateurs sont encouragés à contacter le responsable régional de l'évaluation et le service d'assistance du Bureau de l'évaluation (wfp.decentralizedevaluation@wfp.org) en cas de violation potentielle de l'impartialité ou de non-respect des directives éthiques du GNUE.

5.4. CONSIDERATIONS RELATIVES A LA SECURITE

98. Actuellement, il n'y a pas de problème de sécurité ni de restrictions à Djibouti. Toutefois, le BP communiquera étroitement avec l'équipe d'évaluation dans tous les éventuels cas. En tant que « fournisseur indépendant » de services d'évaluation du PAM, l'entreprise contractante sera chargée d'assurer la sécurité de l'équipe d'évaluation et de prendre des dispositions adéquates pour l'évacuation pour des raisons médicales ou situationnelles. Cependant, pour éviter tout incident de sécurité, le responsable de l'évaluation veillera à ce que le BP du PAM enregistre les membres de l'équipe auprès du point focal de sécurité à leur arrivée dans le pays et organise un briefing de sécurité pour qu'ils puissent comprendre la situation sécuritaire sur le terrain. L'équipe d'évaluation doit respecter les règles et règlements applicables du Département de la Sûreté et de la Sécurité des Nations Unies.

5.5. COMMUNICATION

99. Afin de garantir un processus fluide et efficace tout en favorisant l'apprentissage par le biais de cette évaluation, la gestionnaire de l'évaluation et l'équipe d'évaluation devront mettre l'accent sur une communication transparente et ouverte avec les principales parties prenantes. À cette fin, il convient de parvenir à un accord clair sur les canaux à utiliser et la fréquence de communication avec et entre les principales parties prenantes.

100. Ainsi, d'une part, le gestionnaire de l'évaluation sera chargé de :

- Partager tous les projets de produits, y compris le mandat, le rapport initial et le rapport d'évaluation, avec les parties prenantes internes et externes afin de solliciter leurs commentaires, en précisant la date à laquelle les commentaires sont attendus et en soulignant les prochaines étapes ;
- Documenter systématiquement les commentaires des parties prenantes, en montrant comment ils ont été utilisés pour finaliser les produits, en veillant à ce que, lorsque les commentaires n'ont pas été utilisés, une justification suffisante soit fournie ;
- Informer les parties prenantes (par l'intermédiaire du GRE) des réunions prévues au moins une semaine avant et, le cas échéant, partager l'ordre du jour de ces réunions ;
- Informer le chef d'équipe à l'avance des personnes qui ont été invitées aux réunions auxquelles le chef d'équipe est censé participer et partager l'ordre du jour à l'avance.
- Partager les produits d'évaluation finaux (mandat, rapport initial et d'évaluation) avec toutes les parties prenantes internes et externes pour leur information et leur action, le cas échéant ;
- Élaborer un plan de communication et d'apprentissage qui devrait inclure des stratégies de diffusion adaptées à l'égalité des sexes et l'autonomisation de la femme, indiquant comment les résultats seront diffusés et comment les parties prenantes intéressées ou touchées par les questions à l'égalité des sexes et l'autonomisation de la femme seront engagées, le cas échéant.

101. D'autre part, l'équipe d'évaluation aura les responsabilités suivantes :

- Communiquer la justification des décisions relatives à la conception de l'évaluation, l'échantillonnage, la méthodologie et les outils dans le rapport initial et tenir compte des discussions tenues avec les intervenants et des commentaires reçus par eux ;
- Travailler avec le responsable de l'évaluation pour s'assurer qu'un calendrier d'évaluation détaillé est communiqué aux parties prenantes avant le début du travail sur le terrain (annexé au rapport initial) ;
- Partager une brève présentation PowerPoint avant les débriefings pour permettre aux parties prenantes participant aux briefings à distance de suivre les discussions ;
- Inclure dans le rapport final la liste des personnes interrogées, le cas échéant (en gardant à l'esprit les questions de confidentialité et de protection, c'est-à-dire en excluant toute information sensible et/ou tout nom si nécessaire) ;

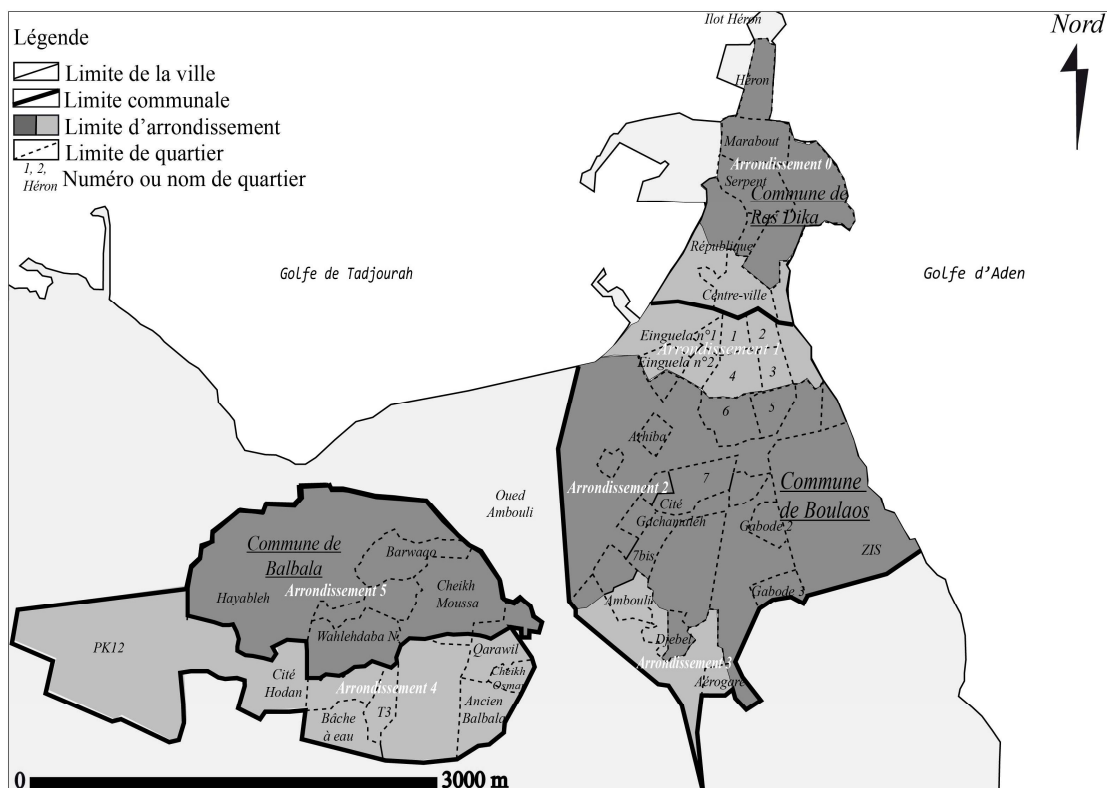
- Tenir systématiquement compte de tous les commentaires des parties prenantes lors de la finalisation du rapport d'évaluation et fournir de manière transparente une justification des commentaires qui n'ont pas été utilisés/pris en compte.
102. Si des services de traduction sont nécessaires dans le cadre des activités de terrain, la société d'évaluation prendra des dispositions et inclura le coût desdits services dans la proposition de budget.
103. Fondé sur l'analyse des parties prenantes, le plan de communication et de gestion des connaissances présenté en Annexe 5 identifie les utilisateurs de l'évaluation à impliquer dans le processus et les destinataires du rapport. Ce plan de communication et de gestion des connaissances précise comment les constatations abordant les questions de genre, d'équité et d'inclusion au sens large seront diffusées et de quelle manière les parties prenantes intéressées ou concernées par ces questions seront impliquées.
104. Conformément aux règles internationales en matière d'évaluation, le PAM requiert que toutes les évaluations soient rendues publiques. Il est important que les rapports d'évaluation soient rendus accessibles à un large public afin de contribuer à la crédibilité du PAM (processus d'élaboration de rapports transparent) et de favoriser l'utilisation de l'évaluation. Après la validation du rapport d'évaluation final, le rapport sera mis en ligne et les résultats seront partagés aux parties prenantes lors d'un atelier de restitution. Le rapport final sera en français, avec un résumé exécutif en anglais.

5.6. OFFRE

105. Les propositions seront évaluées selon des critères techniques et financiers. Les entreprises sont encouragées à soumettre des propositions financières réalistes, mais concurrentielles.
106. L'évaluation sera financée par les fonds du projet pour les solutions durables de l'UE.
107. L'offre comprendra un budget détaillé pour l'évaluation, notamment les honoraires des consultants, les frais de déplacement (vers et à l'intérieur du pays où va se faire) et autres dépenses (per diem, interprètes, etc.). Il est recommandé d'utiliser le [modèle de budget](#) pour estimer le budget global de l'évaluation.
108. Le budget devra inclure tous les voyages (y compris à l'intérieur du pays, la logistique, etc.), les frais de subsistance ainsi que les frais de traduction s'il y en a. Le budget total de l'évaluation sera débloqué par tranche en fonction de la qualité et de la livraison en temps opportun de produits livrables clés spécifiques comme suit :
- **20 pourcents** à la passation du contrat c'est-à-dire à la signature du bon de commande
 - **20 pourcents** sur présentation d'un rapport initial final techniquement satisfaisant
 - **60 pourcents** après approbation du rapport d'évaluation final techniquement satisfaisant par le directeur du BP du PAM.
109. A la suite de l'évaluation technique et financière, une offre améliorée pourrait être demandée par le PAM à la ou aux offres préférées afin de mieux répondre aux exigences des TdR. Le PAM peut effectuer des vérifications de références et des entretiens avec des membres sélectionnés de l'équipe.
110. Pour toute question, s'adresser à **Isabelle NIRINA**, Evaluation Manager, aux coordonnées suivantes : isabelle.nirina@wfp.org.

Annexes

Annexe 1 : Carte de Djibouti-ville



Annexe 2 : Calendrier

	Étapes, produits livrables et calendrier	Dates clés
Étape 1 – Préparation		34 semaines
Ges. éval.	Mener l'étude documentaire, préparer les TdR provisoires et réaliser l'assurance qualité (effectué par le gestionnaire de l'évaluation et le responsable régional de l'évaluation) en s'appuyant sur la procédure de contrôle qualité des TdR	22 octobre 2023
Ges. éval.	Transmettre les TdR provisoires au DEQAS et organiser une réunion de suivi avec DEQAS	2 novembre 2023
Ges. éval.	Examiner les TdR provisoires en se fondant sur les retours du service d'appui à la qualité (effectué par le gestionnaire de l'évaluation et le responsable régional de l'évaluation) et les transmettre au groupe de référence de l'évaluation	21 novembre 2023
Ges. éval.	Commencer à identifier l'équipe d'évaluation	26 novembre 2023
Gr. réf. éval.	Examiner les TdR provisoires et formuler des commentaires	28 novembre 2023
Ges. éval.	Revoir les TdR provisoires en se fondant sur les commentaires émis par le groupe de référence de l'évaluation puis soumettre la version finale à la présidence du comité d'évaluation (CE)	30 novembre 2023
Présidence du CE	Valider les TdR finaux et les transmettre au groupe de référence de l'évaluation et parties prenantes clés	20 décembre 2023
Ges. éval.	Étudier les propositions d'évaluation et recommander la sélection de l'équipe	08 janvier 2024
Ges. éval.	Recrutement et contractualisation de l'équipe d'évaluation	09 janvier 2024
Présidence du CE	Valider la sélection et le recrutement de l'équipe d'évaluation	10 janvier 2024
Étape 2 – Mise en route		6 semaines
GE/chef d'équipe	Informar l'équipe principale	11 janvier 2024
Équipe éval.	Réaliser l'étude documentaire des documents principaux	16 janvier 2024
Équipe éval.	Préparation du rapport de démarrage provisoire	18 janvier 2024
Ges. éval.	Assurance qualité du rapport de démarrage provisoire effectuée par le gestionnaire d'évaluation et le responsable régional de l'évaluation en s'appuyant sur la procédure de contrôle qualité ; soumission du rapport de mise en route provisoire à DEQS et organisation d'une réunion de suivi avec DEQS	29 janvier 2024
Équipe éval.	Réviser le rapport de démarrage provisoire en se fondant sur les retours reçus du DEQS, le gestionnaire d'évaluation et le responsable régional de l'évaluation	05 février 2024
Ges. éval.	Transmettre le rapport de démarrage révisé au groupe de référence de l'évaluation	06 février 2024
Gr. réf. éval.	Revoir le rapport de démarrage provisoire et formuler des commentaires	12 février 2024

Ges. éval.	Rassembler les commentaires	13 février 2024
Équipe éval.	Réviser le rapport de démarrage provisoire en se fondant sur les commentaires émis par le groupe de référence de l'évaluation puis soumettre la version révisée finale	20 février 2024
Ges. éval.	Examiner le rapport de démarrage final et le soumettre au comité d'évaluation pour validation	21 février 2024
Présidence du CE	Valider le rapport de démarrage final et le transmettre au groupe de référence de l'évaluation pour information	22 février 2024
Étape 3 – Collecte de données		3 semaines
Présidence du CE/Ges. éval.	Réaliser une séance d'information avec l'équipe d'évaluation du BP	25 février 2024
Équipe éval.	Collecte de données	13 mars 2024
Équipe éval.	Bilan(s) dans le pays	14 mars 2024
Étape 4 – Élaboration des rapports d'évaluation		8 semaines
Équipe éval.	Rapport d'évaluation provisoire	04 Avril 2024
Ges. éval.	Assurance qualité du rapport d'évaluation provisoire effectuée par le gestionnaire d'évaluation et le responsable régional de l'évaluation en s'appuyant sur la procédure de contrôle qualité ; soumission du rapport de mise en route provisoire au DEQAS et organisation d'une réunion de suivi avec DEQAS	15 Avril 2024
Équipe éval.	Réviser le rapport d'évaluation provisoire en se fondant sur les retours reçus de DEQAS et les contrôles qualité du gestionnaire d'évaluation et du responsable régional de l'évaluation	22 avril 2024
Ges. éval.	Distribuer le rapport d'évaluation provisoire au groupe de référence de l'évaluation pour examen et formulation de commentaires	29 avril 2024
Ges. éval.	Rassembler les commentaires	30 avril 2024
Équipe éval.	Réviser le rapport d'évaluation provisoire en se fondant sur les commentaires émis par le groupe de référence de l'évaluation puis soumettre la version révisée finale	07 mai 2024
Ges. éval.	Revoir le rapport d'évaluation révisé final et le soumettre au comité d'évaluation	08 mai 2024
Présidence du CE	Valider le rapport d'évaluation final et le transmettre aux principales parties prenantes pour information	09 mai 2024
Étape 5 – Diffusion et suivi		4 semaines
Présidence du CE	Préparer la réponse de la direction	05 juin 2024
Ges. éval.	Transmettre le rapport d'évaluation final et la réponse de la direction au responsable régional de l'évaluation et au Bureau de l'évaluation pour publication et participer à l'appel sur les leçons apprises de fin d'évaluation	06 juin 2024

Annexe 3 : Rôle et composition du comité d'évaluation

Finalité et rôle : la finalité du comité d'évaluation est de garantir la crédibilité, la transparence, l'impartialité et la qualité de l'évaluation, conformément à la politique d'évaluation du PAM. Pour ce faire, il soutiendra le gestionnaire de l'évaluation dans la prise de décisions, l'examen des documents provisoires (TdR, rapports de mise en route et d'évaluation) et au moment de les soumettre pour validation au directeur de pays, ou à son adjoint, qui présidera le comité.

Composition : le comité d'évaluation se composera du personnel suivant :

- Directeur de pays adjoint (président du comité d'évaluation) : **Agbessi AMEWOA**
- Gestionnaire de l'évaluation (secrétariat du comité d'évaluation) : **Isabelle NIRINA**
- Responsable de Politique : **Razia AZIZI**
- Responsable du Programme : **Linda KAYAD**
- Consultant au Programme de protection sociale : **Thomas DEBROUWER**
- Responsable Régional de l'Evaluation : **Nikki ZIMMERMAN**
- Responsable du suivi et de l'évaluation : **Ifrah ROBLEH**
- Responsable des Achats : **Oumayma AHMED**

Annexe 4 : Rôle et composition du groupe de référence de l'évaluation

Finalité et rôle : le groupe de référence de l'évaluation est un groupe consultatif qui fournit des conseils et des retours au gestionnaire et à l'équipe d'évaluation à des étapes clés du processus. Constitué dès la phase de préparation, sa participation est obligatoire pour toutes les évaluations décentralisées.

La finalité globale du groupe de référence de l'évaluation est de contribuer à la crédibilité, à l'utilité et à l'impartialité de l'évaluation. À cette fin, les principes suivants orientent son rôle et sa composition :

- **Transparence :** s'assurer que les parties prenantes concernées restent impliquées et informées lors des étapes clés permet de garantir la transparence tout au long du processus d'évaluation.
- **Appropriation et utilisation :** la participation des parties prenantes renforce leur appropriation du processus et des produits de l'évaluation, ce qui peut ensuite avoir des effets sur son utilisation.
- **Exactitude :** les retours des parties prenantes aux étapes clés de préparation, de collecte de données et d'élaboration de rapports contribuent à l'exactitude des faits et des chiffres rapportés et de l'analyse de l'évaluation.

Les membres sont tenus d'examiner et de commenter les produits provisoires de l'évaluation ainsi que de faire part d'observations pertinentes lors des étapes de consultation clés du processus d'évaluation.

Les principales missions du groupe de référence de l'évaluation sont les suivantes :

- Examiner les TdR provisoires et formuler des commentaires.
- Suggérer des références et des sources de données clés dans leur domaine d'expertise.
- Participer aux réunions, en présentiel ou en ligne, avec l'équipe d'évaluation pendant l'étape de mise en route ou d'évaluation.
- Examiner le rapport de mise en route provisoire et formuler des commentaires.
- Participer aux réunions de bilan des activités de terrain (facultatif).
- Examiner et commenter le rapport d'évaluation provisoire et les annexes connexes, en portant une attention particulière sur : a) les erreurs factuelles ou les omissions qui pourraient invalider les constatations ou modifier les conclusions ; b) les questions politiques sensibles nécessitant d'être affinées dans la manière dont elles sont abordées ou dans le langage utilisé ; c) les recommandations.
- Formuler des recommandations au sujet des produits de communication visant à diffuser les enseignements de l'évaluation.

Composition

Bureau de pays	Nom
<p><i>Membres principaux :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Directeur pays adjoint/Chef de programme (président) • Gestionnaire de l'évaluation (secrétaire ou président délégué) • Adjoint Chef de programme • Responsable du Suivi et de l'Evaluation • Chargé de Programme • Consultant au Programme de Protection Sociale • Directrice du Suivi et Evaluation au MASS • Responsable Suivi et Evaluation du MASS • Responsable des guichets sociaux au MASS • Directeur des affaires sociales au MASS • Directeur de la coopération au MASS • VNU international au MASS • ONARS • UNFD • UE • Point Focal Genre RCO 	<p>Agbessi AMEWOA Isabelle NIRINA Razia AZIZI Ifrah ROBLEH Linda KAYAD Thomas DEBROUWER Mouna ABUBAKER Ibrahim ALI WAISS Taha ALI Mohamed AWALEH MIGUIL Ali MOHAMED ABDALLAH Sandrine NANKIA Mahdi Abdi Osman Charmake HASSAN Eleni ZERZELIDOU Juliette DERAIGNIAC</p>
Bureau régional	Nom
<p><i>Membres principaux :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Responsable Régional de l'Evaluation • Spécialiste Régional en Evaluation • Responsable Régional du Suivi • Conseiller Régional Principal en RAM • Conseiller Régional en Protection Sociale 	<p>Nikki ZIMMERMAN Sujin PAK Zarrina KURBANOVA Siddharth KRISHNASWAMY Segen TEWELDE</p>

Annexe 5 : Plan de communication et de gestion des connaissances

Quand Phase d'évaluation	Quoi Produit	À qui Public cible	De qui Responsable du créateur	Comment Canal de communication	Pourquoi Objectif de communication
Préparation	Projet de TdR	Groupe de référence à l'évaluation	Responsable de l'évaluation	Courriel ; SharePoint sur teams	Demander un examen et des commentaires sur le TdR
	TdR final	Groupe de référence à l'évaluation ; Gestion du PAM ; Communauté de l'évaluation ; Employés du PAM	Responsable de l'évaluation	Courriel ; PAMgo; WFP.org	Forme du plan global final ou convenu, de l'objectif, de la portée et du calendrier de l'évaluation
Démarrage	Projet de rapport initial	Groupe de référence à l'évaluation	Responsable de l'évaluation	Courriel ; SharePoint sur teams	Demander un examen et des commentaires sur le RI
	Rapport initial final	Groupe de référence à l'évaluation ; les employés du PAM ; Cadre d'évaluation du PAM	Responsable de l'évaluation	Courriel ; PAMgo; WFP.org	Établir les principales parties prenantes du plan détaillé de l'évaluation, y compris les dates et jalons critiques, les sites à visiter, les parties prenantes à mobiliser, etc.
Collecte de données	PowerPoint de débriefing	La mise en service de la direction du bureau et du personnel du programme ; Groupe de référence à l'évaluation	Chef d'équipe (peut être envoyé à la Responsable de l'Evaluation qui transmet ensuite	Réunion en présentiel	Inviter les principales parties prenantes à discuter des conclusions préliminaires

Quand Phase d'évaluation	Quoi Produit	À qui Public cible	De qui Responsable du créateur	Comment Canal de communication	Pourquoi Objectif de communication
			au personnel concerné)		
	Rapport de terrain	Groupe de référence à l'évaluation ; les employés du PAM	Responsable de l'évaluation	Courriel	Établir les principales parties prenantes du plan détaillé de l'évaluation, y compris les dates et jalons critiques, les sites à visiter, les parties prenantes à mobiliser, etc.
Rapports	Ébauche du rapport d'évaluation	Groupe de référence à l'évaluation	Gestionnaire de l'évaluation	Courriel ; SharePoint sur teams	Pour demander un examen et des commentaires sur l'ER
	Atelier de validation PowerPoint et pensée visuelle	La mise en service de la direction du bureau et du personnel du programme ; Groupe de référence à l'évaluation ; partenaires	Responsable de l'évaluation et chef d'équipe	Réunion	Discuter des conclusions et recommandations préliminaires
	Rapport d'Évaluation finale	Groupe de référence à l'évaluation ; Direction du PAM ; donateurs et partenaires ; Communauté de l'évaluation ; Employés du PAM ; grand public	Responsable de l'évaluation	Courriel ; Dataviz ; relief.brief ; Plateformes de réseau d'Évaluation (par exemple, GNUE, ALNAP)	Informers les principales parties prenantes du produit principal final de l'évaluation et rendre le rapport accessible au public
Diffusion et suivi	Ébauche de la réponse de la direction	Groupe de référence à l'évaluation ; le personnel du programme BP ; Personnel de RAM BP ; Conseiller principal	Responsable de l'évaluation	Courriel et/ou webinaire	Discuter des mesures prises par le bureau de mise en service pour donner suite aux recommandations de l'évaluation et recueillir des commentaires

Quand Phase d'évaluation	Quoi Produit	À qui Public cible	De qui Responsable du créateur	Comment Canal de communication	Pourquoi Objectif de communication
		pour les programmes régionaux			
	Réponse finale de la gestion	Groupe de référence à l'évaluation ; Gestion du PAM ; les employés du PAM ; grand public	Responsable de l'évaluation	Courriel ; Dataviz ; relief.brief ;	Veiller à ce que tout le personnel concerné soit informé des engagements pris en matière de mesures et que la réponse de gestion soit accessible au public.
Diffusion et suivi (contenu associé)	Mémoire d'évaluation	Gestion du PAM ; les employés du PAM ; donateurs et partenaires ; Décideurs nationaux	Responsable de l'évaluation	WFP.org, PAMgo	Diffuser les résultats de l'évaluation
	Infographies, affiches et visualisation de données	Donateurs et chercheurs ; Communauté de l'évaluation ; les décideurs nationaux ; les populations, les bénéficiaires et les communautés touchés ; Grand public	Équipe d'évaluation ; Unité OEV/RB/CO Communications/ Knowledge Management	WFP.org, PAMgo ; Plateformes de réseau d'évaluation E (par exemple, GNUE) ; Bulletin d'information ; Twitter	
	Vidéo		Responsable de l'évaluation		
	Blogue, documents sur les leçons apprises, mémoires sur mesure, résumés des conclusions				

Annexe 6 :

Bibliographie

Annuaire Statistique, INSTAD, 2022

Convention de la Délégation T05-EUTF-HOA-DJ-41-01, UE et PAM, juillet 2018

Djibouti - Mise à jour et prolongation du DSP 2016-2020 jusqu'à fin 2022 et Revue de la performance du portefeuille pays 2020, BAD, 2020

Djibouti : Situation d'insécurité alimentaire aiguë mars - juin 2023 et projection juillet - décembre 2023, GTT IPC, Mai 2023

Evaluation de la Politique Nationale du Genre 2011-2021, Ministère de la Femme, Decembre 2022

Evaluation du Programme National de Solidarité dans le milieu urbain, MASS et PAM, Avril 2022

Évaluation du marché djiboutien pour les réfugiés Ali Addeh, Holl Holl & Markazi, INSTAD, MASS, PAM, Mars 2020

Examen National Volontaire, République de Djibouti, 2022

Plan d'intégration des services de santé en faveur des réfugiés à Djibouti, UNHCR, Juillet 2014

Plan Stratégique du Pays 2020-2024, PAM, 2020

Politique Nationale Genre 2011-2021, Ministère de la Promotion de la Femme et du Planning Familial, FNUAP, PNUD, UNESCO, ONUSIDA, Octobre 2011

Populations à risques: Implications de la COVID-19 sur la sécurité alimentaire, la migration et les déplacements, une analyse des tendances en matière de sécurité alimentaire dans les principaux points de migration, OIM et PAM, Novembre 2020

Profile Genre Pays, Djibouti, BAD, Juillet 2020

Rapport Annuelle du Pays 2020, PAM, 2020

Rapport Annuelle du Pays 2021, PAM, 2021

Rapport Annuelle du Pays 2022, PAM, 2022

Rapport d'enquête multisectorielle, INSTAD, SEGRC, Nation Unies à Djibouti, 2023 Stratégie Nationale de la Protection Sociale, 2018-2022, MASS, 2018

Rapport des projections démographiques à l'horizon 2035, INSTAD et FNUAP, Novembre 2018

Rapport d'évaluation de la mise en oeuvre de la Stratégie Nationale de Protection Sociale 2018-2022, MASS et PAM, 2022

Rapport final de mission en République de Djibouti du 03 mars 2019 au 31 août 2019 sur le PASS, Dr Emmanuel SEINI, Consultant Indépendant, août 2019

Rapport intermediaire Action T05-EUTF-HOA-DJ-41-01 2018-2019, PAM, Février 2020

Rapport intermediaire Action T05-EUTF-HOA-DJ-41-01 2019-2020, PAM, Juin 2020

Rapport intermediaire Action T05-EUTF-HOA-DJ-41-01 2020-2021, PAM, Juin 2021

Rapport intermediaire Action T05-EUTF-HOA-DJ-41-01 2021-2022, PAM, Juin 2022

Rapport intermediaire Action T05-EUTF-HOA-DJ-41-01 2021-2022, PAM, Juin 2023

Rapport sur le Développement Humain, PNUD, 2020

Recherche formative sur les pratiques sociales essentielles à Djibouti, MASS, UNICEF et UE, Juin 2019

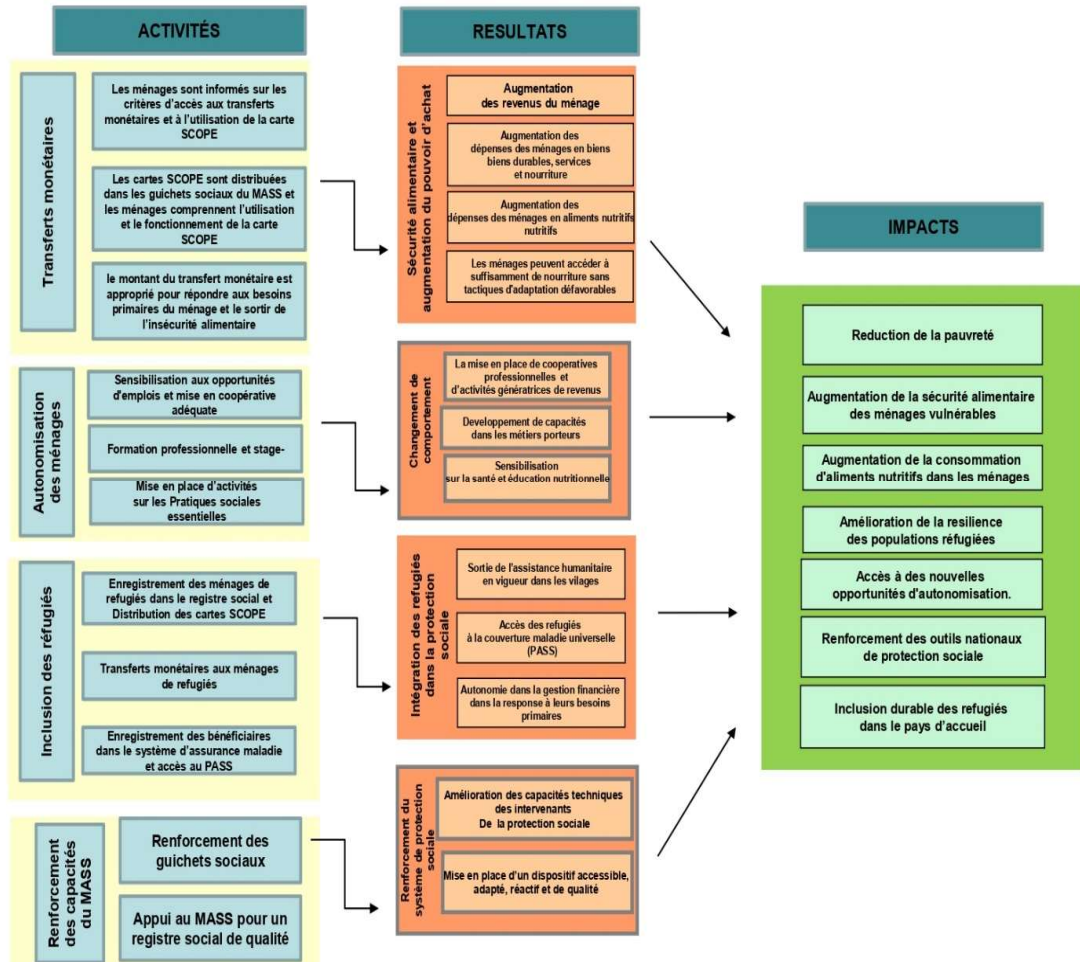
Résultats de la quatrième enquête Djiboutienne auprès des ménages pour les indicateurs sociaux, INSTAD et Banque Mondiale, Juin 2018

Stratégie pluriannuelle et multi-partenaires pour la protection et l'inclusion des réfugiés en République de Djibouti, Avril 2022

Annexe 7 : Acronymes

ACR	Annual Country Report
ADDS	Agence Djiboutienne de Développement Social
AGR	Activités Génératrices de Revenu
AMU	Assurance Maladie Universelle
ANEFIP	Agence Nationale de l'Emploi, de la Formation et de l'Insertion Professionnelle
BP	Bureau Pays
CAD	Comité d'Aide au Développement
CBT	Cash-Based Transfer
CE	Comité d'Evaluation
CPEC	Caisse Populaire d'Epargne et de Crédit
DEQAS	Système décentralisé d'assurance qualité de l'évaluation du PAM
EDAM	Enquête Djiboutienne Au près des Ménages
FIES	Food Insecurity Experience Scale
GEWE	Gender Empowerment and Women Empowerment
GNUE	Groupe des Nations Unies pour l'Evaluation
GRE	Groupe de Référence pour l'Evaluation
IDH	Indice de Développement Humain
INSTAD	Institut National de la Statistique de Djibouti
IPC	Integrated Phase Classification
MAG	Malnutrition Aiguë Globale
MASS	Ministère des Affaires Sociales et des Solidarités
MAS	Malnutrition Aiguë Sévère
NA	Non Applicable
ND	Non Disponible
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Economiques
ODD	Objectif de Développement Durable
OEV	Bureau de l'évaluation
OIM	Organisation Internationale pour les Migrations
ONARS	Office National d'Assistance aux Réfugiés et aux Sinistres
ONG	Organisme Non Gouvernemental
OS	Objectif Stratégique
PAM	Programme Alimentaire Mondial
PASS	Programme d'Assistance Sociale Santé
PDM	Post Distribution Monitoring
PIB	Produit Intérieur Brut
PMT	Poxi-Mean Test
PND	Plan National de Développement
PNG	Politique Nationale Genre
PNSF	Programme National de Solidarité Familiale
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
PSP	Plan Stratégique de Pays
RAM	Research, Assessment and Monitoring
RBN	Bureau Régional du PAM à Nairobi
SCAPE	Stratégie de Croissance Accélérée et de Promotion de l'Emploi
SMART	Standardised Monitoring and Assessment of Relief and Transitions
SNSPS	Stratégie Nationale de Protection Sociale
TdR	Termes de Référence
TEC	Technologie et Communication
UE	Union Européenne
UNFD	Union Nationale des Femmes de Djibouti
UNHCR	United Nations High Commissioner for Refugees
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'Enfance

Annexe 8 : Cadre logique



Annexe 9 : Indicateurs de résultats du projet

Indicateurs de Résultats (IR)
IR1.1 : Nombre des ménages bénéficiaires du projet avec un « Score de Consommation Alimentaire amélioré » IR1.2 : Nombre des ménages bénéficiaires du projet avec un « Indice de stratégie de survie à la consommation à la baisse »
IR2.1 : Nombre des bénéficiaires assistés pour leur rendre autonome grâce au développement d'opportunités IR2.2 : Nombre des jeunes entre 18 et 26 ans formés et ayant réussi à obtenir un emploi
IR3.1 : Proportion des guichets opérationnels avec un système de protection sociale orienté vers le renforcement des moyens d'existence des ménages bénéficiaires.
IR4.1 : Proportion des ménages bénéficiaires possédant des cartes AMU avec un accès au service de base renforcé.
IR5.1 : Nombre des ménages affectés par le choc et bénéficiaires du projet avec un Score de Consommation Alimentaire amélioré IR5.2 : Nombre de politiques, programmes et de composantes de système améliorés dans le pays grâce aux activités menés par le PAM en matière de renforcement des capacités

Annexe 10 : Indicateurs de produits du projet

Indicateurs de Produits (IP)
IP 1.1.1: Nombre des ménages ayant bénéficié des transferts monétaires mensuels
IP 1.1.2: Nombre des ménages ayant bénéficié des transferts monétaires mensuels grâce au budget de l'Etat d'une manière pérenne.
IP 1.2.1 : Nombre des bénéficiaires formés sur les notions de base sur la santé & éducation nutritionnelle
IP 1.3.1 : Nombre des ménages réfugiés ayant bénéficié des transferts monétaires mensuels
IP2.1.1 : Proportion des groupes des coopératives locales créés/réhabilités
IP2.2.1 : Proportion des bénéficiaires du PNSF qui profitent des opportunités offertes par les coopératives d'économie solidaire
IP2.3.1 : Proportion des jeunes entre 18 et 26 ans ayant bénéficié de formation
IP2.4.1 : Nombre d'accords signés avec des partenaires locaux
IP3.1.1 : Nombre des personnels du MASS dont les capacités et les compétences ont été renforcées
IP3.2.1 : Nombre de rapports d'étude publiés et de recherches développées
IP3.3.1 : Nombre des guichets sociaux dotés d'un système de mécanisme de plainte effectif et opérationnel
IP4.1.1 : Nombre d'assistances techniques fournies
IP4.1.2 : Nombre des personnels de l'équipe du PASS formés sur la gestion du PASS inclusif
IP4.2.1 : Nombre des réunions de concertation et de réflexions du comité de pilotage
IP4.3.1 : Proportion des ménages bénéficiaires population hôte et réfugiés/migrants vulnérables ayant accès au service de base "Santé".
IP4.4.1 : Nombre de réseaux sociaux et presse média et papiers utilisés pour la diffusion de l'information sur le PASS
IP5.1.1 : Nombre de personnes participant à des initiatives réalisées avec l'aide du PAM pour renforcer les capacités nationales des parties prenantes en matière de sécurité alimentaire et de nutrition

Programme alimentaire mondial

DJIBOUTI

<https://www.wfp.org/countries/djibouti>

Programme alimentaire mondial

Via Cesare Giulio Viola 68/70

00148 Rome, Italie

Tél. : +39 06 65131 wfp.org