



Evaluation finale du
projet «Appui à la mise
en place d'un Système
d'Information durable
sur la sécurité
alimentaire et
d'alerte précoce»

Série évaluation de projet

**Évaluation finale du projet
«Appui à la mise en place d'un Système
d'Information durable sur la sécurité
alimentaire et d'alerte précoce»**

Symbole du projet: GCP/CHD/038/EC

Référence pour les citations:

FAO. 2018. *Évaluation finale du projet «Appui à la mise en place d'un Système d'Information durable sur la sécurité alimentaire et d'alerte précoce»*. Série évaluation de projet. Rome.

Les appellations employées dans ce produit d'information et la présentation des données qui y figurent n'impliquent aucune prise de position de la part de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) quant au statut juridique ou au stade de développement des pays, territoires, villes ou zones ou de leurs autorités, ni quant au tracé de leurs frontières ou limites. Les lignes en pointillés sur les cartes représentent des lignes de frontière approximatives pour lesquelles il n'y a pas encore d'accord complet. La mention de sociétés déterminées ou de produits de fabricants, qu'ils soient ou non brevetés, ne signifie aucunement l'approbation ou la recommandation de la part de la FAO desdits produits de préférence à d'autres de nature analogue qui ne sont pas cités.

Les opinions exprimées dans ce produit d'information sont celles du/des auteur(s) et ne reflètent pas nécessairement les vues ou les politiques de la FAO.

© FAO, 2018



Certains droits réservés. Cet ouvrage est disponible sous la licence Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 IGO licence (CC BY-NC-SA 3.0 IGO; <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/igo/legalcode/legalcode>).

Aux termes de cette licence, cet ouvrage peut être copié, redistribué et adapté pour des utilisations non commerciales, sous réserve que les références soient clairement mentionnées. Pour toutes les utilisations faites de cet ouvrage, il ne sera en aucun cas sous-entendu que la FAO approuve une organisation, produits ou services quels qu'ils soient. L'utilisation du logo de la FAO n'est pas autorisée. Si l'ouvrage est adapté, il doit être enregistré sous une licence Creative Commons Licence identique ou équivalente. En cas de traduction de cet ouvrage, l'énoncé suivant devra accompagner la citation choisie « Cette traduction n'a pas été réalisée par l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO). La FAO n'est pas responsable du contenu et de la justesse de cette traduction. L'édition [langue] originale est celle qui fait foi.

Les litiges survenant dans le cadre de cette licence qui ne peuvent pas trouver de solution amiable seront résolus au moyen d'une médiation ou d'un arbitrage conformément aux indications de l'article 8 de la licence sauf si une autre solution est proposée. Les règles applicables pour la médiation seront les règles de médiation de l'Organisation mondiale pour la propriété intellectuelle <http://www.wipo.int/amc/en/mediation/rules> et tout arbitrage sera conduit conformément aux règles d'arbitrage de la Commission des Nations Unies sur le droit commercial international (UNCITRAL).

Matériels de tiers. Les utilisateurs qui souhaitent réutiliser le matériel présent dans cet ouvrage et attribué à un tiers, comme les tableaux, figures ou images, sont responsables de déterminer si une autorisation est nécessaire pour leur réutilisation et, le cas échéant, d'obtenir l'autorisation auprès du détenteur des droits. Le risque de plainte résultant de la violation d'un élément de propriété d'un tiers présent dans l'ouvrage concerne uniquement l'utilisateur.

Ventes, droits et autorisations. Les produits d'information de la FAO sont disponibles sur le site internet de la FAO (www.fao.org/publications) et peuvent être achetés en contactant publications-sales@fao.org. Les demandes relatives à l'utilisation commerciale doivent être adressées au moyen du formulaire: www.fao.org/contact-us/licence-request. Les questions concernant les droits et les autorisations doivent être adressées à: copyright@fao.org.

Table des matières

| | |
|---|-----------|
| Remerciements..... | v |
| Sigles, abréviations et acronymes..... | vi |
| Résumé | vii |
| 1. Introduction | 1 |
| 1.1 Portée et finalité de l'évaluation..... | 1 |
| 1.2 Utilisateurs visés..... | 1 |
| 1.3 Objectifs et questions de l'évaluation..... | 2 |
| 1.4 Méthodologie..... | 2 |
| 2. Généralités et contexte du projet..... | 5 |
| 2.1 Description du contexte..... | 5 |
| 2.2 Description du projet..... | 6 |
| 2.3 Positionnement du SISAAP dans le Dispositif National de Prévention et de Gestion des Crises | 8 |
| 2.4 Théorie du changement..... | 9 |
| 2.5 La situation du projet à mi-parcours | 10 |
| 3. Constatations principales..... | 13 |
| 3.1. Dans quelle mesure le projet est-il pertinent et approprié pour répondre aux besoins du Tchad et pour atteindre les résultats prévus?..... | 13 |
| 3.2 Dans quelle mesure le projet a-t-il atteint les objectifs prévus?..... | 19 |
| 3.3 Dans quelle mesure les modalités de mise en œuvre du projet ont-elles influencé l'atteinte de résultats?..... | 27 |
| 3.4 Quelle différence / impact réel le projet a-t-il apporté aux bénéficiaires, en particulier le Ministère de l'agriculture et de l'irrigation, dans le domaine de l'information sur la sécurité alimentaire?..... | 30 |
| 3.5 Dans quelle mesure les considérations d'intégration du genre, et d'équité plus en général, ont-elles été prises en compte dans la conception, mise en œuvre et gestion du projet?..... | 31 |
| 3.6 Quelles sont les perspectives de durabilité des acquis du SISAAP après l'achèvement du projet?..... | 32 |
| 4. Conclusions et recommandations | 37 |
| 4.1 Conclusions..... | 37 |
| 4.2 Recommandations..... | 39 |
| Appendice 1. Matrice de l'Évaluation..... | 41 |
| Appendice 2. Liste des personnes rencontrées..... | 47 |
| Appendice 3. Bibliographie..... | 50 |
| Appendice 4. Programme de la mission d'évaluation | 51 |
| Appendice 5. Recommandations de l'évaluation à mi-parcours et degré de prise en compte | 54 |
| Appendice 6. Programmes d'alerte précoce et de sécurité alimentaire au Tchad de 1970 à 2010..... | 56 |
| Appendice 7. Organisation du Dispositif national de Prévention et de gestion des crises alimentaires et nutritionnelles (DNP GC) rattaché à la Primature par l'arrêté N°2272 du 11 Mai 2017..... | 58 |
| Appendice 8. Flux d'information sur la sécurité alimentaire avant le projet d'appui au SISAAP | 60 |
| Appendice 9. Normes minimales de la Politique de la FAO sur l'égalité des sexes | 61 |

Encadrés, figures et tableaux

Encadrés

| | |
|---|----|
| Encadre 1: Bulletins produits par le SISAAP | 24 |
| Encadre 2: Fonctionnement du Groupe de Travail Pluridisciplinaire (GTP) | 26 |

Figures

| | |
|---|----|
| Figure 1: Positionnement du SISAAP dans le DNPGC de mars 2014 en avril 2017 | 9 |
| Figure 2: Théorie de changement du projet d'appui au SISAAP | 10 |

Tableaux

| | |
|--|---|
| Tableau 1: Acteurs rencontrés..... | 3 |
| Tableau 2: Programmes d'alerte précoce et de sécurité alimentaire au Tchad de 1970 à 2010..... | 5 |

Remerciements

L'équipe d'évaluation remercie vivement toutes les parties prenantes rencontrées au cours de sa mission au Tchad. Elle a grandement apprécié la disponibilité des autorités gouvernementales, institutions et organisations rencontrées ainsi que leur collaboration. L'Équipe d'Évaluation exprime ainsi sa profonde gratitude pour la bonne organisation et la franche collaboration de la part de la Coordination du Projet, au Tchad et à Rome. L'Équipe est donc très reconnaissante à tout le staff de la FAO à Rome et au Tchad et particulièrement au Représentant Pays pour sa diligence, à la Coordination du projet pour tous les services logistiques et administratifs rendus et aux chauffeurs Gassi et Bechir du bureau pays FAO-Tchad, qui ont assuré la mobilité pour rencontrer les parties prenantes du projet à Ndjamea et dans les régions du Guéra, Hadjer-Lamis et Mayo-Kebbi Est. Ainsi, l'équipe remercie particulièrement les acteurs des institutions rencontrées et tous les partenaires et les membres des CRA et CDA, les Points Focaux du SISAAP au niveau des CRA, les observateurs au niveau des CDA. Merci beaucoup à toutes les personnes qui ont accepté de s'entretenir avec l'équipe et toutes celles qui ont participé aux réunions de restitution au SISAAP et au Bureau de la FAO au Tchad.

Sigles, abréviations et acronymes

| | |
|----------|--|
| ARC | African Risk Capacity |
| CASAGC | Comité d'Action pour la Sécurité Alimentaire et la Gestion des Crises |
| CDA | Comité Départemental d'Action |
| CEDEAO | Communauté Economique des Etats de l'Afrique de l'Ouest |
| CH | Cadre Harmonisé |
| CILSS | Comité inter Etats de Lutte contre la Sécheresse au Sahel |
| CLA | Comité Local d'Action |
| CPP | Cadre de Programmation par Pays |
| CRA | Comité régional d'Action |
| CTP | Conseiller Technique Principal |
| DESPA | Direction des Etudes, des Statistiques, de la Programmation et des Archives |
| DIAPER | Diagnostic Permanent |
| DNPGC | Dispositif National de Prévention et de Gestion des Crises Alimentaires et Nutritionnelles |
| ENSA | Enquête Nationale sur la Sécurité Alimentaire |
| FAO | Organisation des Nations Unies pour l'Alimentation et l'Agriculture |
| FED | Fonds Européen de Développement |
| FEWS NET | Famine Early Warning Systems Network |
| GTP | Groupe de Travail pluridisciplinaire |
| HEA | Household Economy Approach |
| PAM | Programme Alimentaire Mondial |
| PNUD | Programme des Nations Unies pour le Développement |
| SISAAP | Système d'Information sur la Sécurité Alimentaire et d'Alerte Précoce |
| SIM | Système d'Information sur le Marché |
| SPI | Service Pourvoyeur d'Information |
| PTF | Partenaires techniques et Financiers |
| PTSA | Programme Technique pour la Sécurité Alimentaire |
| UNICEF | Fonds des Nations unies pour l'enfance |
| VAM | Vulnerability Assessment and Mapping |

Résumé

1. Le projet GCP/CHD/038/EC a été financé par l'Union Européenne pour un montant de 4 500 000 Euros et une durée initiale de 48 mois étendue ensuite à 63 mois. Le projet a été exécuté par la FAO et mis en œuvre par le Ministère en charge de l'Agriculture au Tchad, avec pour objectif global de réduire l'insécurité alimentaire et nutritionnelle des ménages du Tchad.
2. La présente évaluation indépendante finale réalisée par le Bureau d'évaluation de la FAO (OED) vise à rendre compte à l'ensemble des parties prenantes du projet et principalement au Gouvernement du Tchad, à l'Union Européenne et à la FAO, des résultats atteints et des leçons apprises. L'évaluation porte sur l'ensemble des activités et la période d'exécution du projet qui s'étend d'avril 2013 à juin 2018. L'évaluation a adopté une approche consultative et participative. La phase d'enquête s'est déroulée en Décembre 2017 à Ndjamena et dans trois régions du Tchad.

Principaux résultats

3. Malgré quelques insuffisances constatées dans sa conception, le projet est en général très pertinent. Le projet répond bien aux priorités du Gouvernement du Tchad et à l'enjeu commun des pays du CILSS en matière de sécurité alimentaire et nutritionnelle. Le projet est bien aligné sur le cadre d'intervention de la FAO, notamment son Objectif Stratégique n°1 au niveau mondial et son Cadre de Programmation Pays (CPP) pour le Tchad. La stratégie d'exécution et de mise en œuvre du projet est réaliste et intègre relativement bien la dimension multisectorielle et pluri-acteurs de la sécurité alimentaire et nutritionnelle. Quoique les activités prévues soient pertinentes, l'absence d'une analyse détaillée des besoins en renforcement des capacités dans le projet n'a pas favorisé un meilleur ciblage des actions. De même, l'absence de garantie quant à la mobilisation du financement de l'Etat et plus généralement l'absence d'une stratégie de financement durable du SISAAP au démarrage du projet ont négativement influencé l'affectation des ressources aux activités et l'intensité des appuis. Par exemple, dès sa conception, le projet n'a pas prévu d'appuyer les comités locaux d'action et a décidé suite à l'évaluation à mi-parcours de se concentrer sur un nombre limité de Comité régionaux d'action (CRA) et Comité Départementaux d'Action (CDA) bénéficiaires compte tenu de ses ressources.
4. Au-delà de l'objectif global du projet de réduire l'insécurité alimentaire et nutritionnelle des ménages du Tchad, les objectifs spécifiques du projet, notamment celui de i) disposer d'informations fiables, disponibles en temps réel et de manière pérenne, permettant une bonne gouvernance de la sécurité alimentaire et nutritionnelle ; et celui de ii) réduire l'effet négatif des chocs agro-climatiques et socio-économiques sur les ménages grâce à une alerte et des réponses opportunes et appropriées, ont été globalement atteints, même si le suivi des plans de réponse mis en place à la suite de l'analyse de la situation de la sécurité alimentaire a été timide. Le nouveau SAP du pays connu sous le vocable SISAAP a été mis en place légalement et fonctionne mieux que ses prédécesseurs. Les informations produites par le SISAAP sont considérées comme fiables (Analyse Cadre harmonisé, Enquêtes économiques des ménages, etc.), acceptées par les principaux acteurs et couramment utilisées pour élaborer les plans de réponse humanitaire. Cependant, le dispositif SISAAP connaît quelques goulots d'étranglement, et mérite d'être davantage accompagné pour consolider les acquis et progresser vers la durabilité. La suspension du décaissement des fonds du SISAAP inscrits dans le budget de l'Etat a limité l'appui et la dynamisation amorcée des CRA et CDA et des SPI, et l'accès des points focaux et des

observateurs aux moyens de travail. Cette situation a impacté négativement le processus de remontée de l'information de la base vers le niveau central. Par exemple, les bulletins mensuels du SISAAP présentent surtout l'historique de la situation alimentaire et nutritionnelle au Tchad plutôt que la prévision et l'alerte précoce qui sont attendus par les acteurs et la population. Les informations consolidées du SISAAP pourraient être mieux diffusées et valorisées au niveau local (région, département, sous-préfecture) pour informer sur la situation et y encourager les initiatives et actions de réponse humanitaire ou de développement local.

5. La mise en œuvre du projet a bénéficié d'une collaboration entre la FAO, l'unité de coordination du projet et les principaux acteurs de la SAN au Tchad qui s'est considérablement améliorée et consolidée durant le projet. La mobilisation par l'Etat des ressources humaines et matérielles minimums nécessaires et le renforcement des capacités générales de l'équipe du SISAAP en matière de gestion et conduite des études techniques sur la sécurité alimentaire et nutritionnelle a été utile pour le projet. Ces actions ont permis de pallier au moins pendant la durée du projet à une disponibilité limitée de capacités et compétences techniques que connaît le Tchad. La sensibilisation préalable des autorités administratives (notamment des gouverneurs de région au cours de l'atelier du Guéra) et des responsables des SPI étatiques au niveau des régions a eu comme effet positif une meilleure dynamisation des CRA et des autorités locales (préfectures, sous-préfectures) autour du SISAAP. Des actions similaires étaient également nécessaires au niveau des régions et des départements, mais n'ont pas été réalisées. Par exemple, la méconnaissance du SISAAP et du projet par certains sous-préfets a limité leur implication dans la dynamisation des CLA et des informateurs locaux. Le projet disposait d'un système de reportage et suivi-évaluation des activités mais ne l'a pas déployé au niveau local pour suivre et évaluer les plans de réponse, ce qui constitue une faiblesse.
6. Plusieurs facteurs ont limité la performance du projet, notamment la rotation très rapide des experts techniques chargés de l'assistance technique du projet et la restriction budgétaire de l'Etat qui a limité l'appui aux Services Pourvoyeurs d'Information (SPI) et aux organes déconcentrés du SISAAP (CRA, CDA, CLA). Egalement, l'absence d'un système de management clair de la coordination du SISAAP est en déphasage avec ses multiples sollicitations et constitue une faiblesse à corriger. Après son démarrage, le projet a aussi souffert d'un faible intérêt de certains SPI publics (rétention des informations), de l'irrégularité des réunions des comités locaux (CRA, CDA) et de l'instabilité des observateurs (ces derniers sont des fonctionnaires de l'Etat mis à la disposition du SISAAP mais qui sont souvent affectés dans d'autres localités par leur administration d'origine). Ces facteurs ont créé des gaps dans la chaîne de transmission des données et des retards dans la synthèse et la publication des informations (bulletins décennaires et mensuelles par exemple). Parmi les défaillances institutionnelles il convient de rappeler que le Comité de Pilotage du Projet, qui aurait dû réunir tous les ministères concernés et aurait constitué la plateforme appropriée pour le partage d'information, pour le dialogue interministériel et pour le plaidoyer pour la sécurité alimentaire (SA), n'a jamais eu lieu à cause d'un manque de mobilisation et d'implication de la part d'autres Ministères que celui de l'Agriculture¹. L'ancrage du SISAAP au ministère en charge de l'agriculture a également limité la collaboration avec les autres ministères concernés par la gestion de la sécurité alimentaire. Bien qu'il avait été initialement prévu de repositionner le SISAAP à la Primature vers la fin

¹ Malgré ce manque avait été déjà souligné par l'évaluation mi-parcours du projet, aucun avancement n'a été constaté par l'évaluation finale.

du projet (fin 2017), ceci n'a plus été possible suite à l'avènement de la IV^{ème} République au Tchad en avril 2018 qui supprime la Primature.

7. Le projet a eu des effets positifs chez les bénéficiaires et a induit des changements sur la perception et la gouvernance de la sécurité alimentaire. Le projet a favorisé une meilleure intégration du Tchad dans le dispositif régional de gestion de la sécurité alimentaire dans l'espace CILSS-CEDEAO. Le projet a également contribué à l'amélioration et au partage des connaissances sur l'utilité du SISAAP et la mission de la coordination nationale du SISAAP. Il a contribué à la construction et l'amélioration de la visibilité et de la crédibilité du SISAAP, à l'accroissement de l'intérêt des autorités gouvernementales à tous les niveaux sur la question de la sécurité alimentaire et nutritionnelle. Avec le concours du projet, l'actualisation des informations, l'amélioration continue et le partage des connaissances sur la situation alimentaire et nutritionnelle du Tchad sont régulièrement faits. Les informations mises à jour et partagées par le SISAAP permettent de faire un meilleur ciblage des interventions au profit des ménages selon leur vulnérabilité et d'améliorer la gouvernance de la sécurité alimentaire et nutritionnelle au Tchad. Les principaux impacts potentiels du projet qui ont été identifiés concernent: l'amélioration des conditions de vie des ménages pauvres; le renforcement des capacités de résilience et d'adaptation des populations aux crises et chocs si le contenu des bulletins décennaires et mensuel est amélioré; et l'accroissement des bénéfices économiques des acteurs (producteurs, ménages, communautés locales) s'ils reçoivent des informations pertinentes pour mieux gérer leur campagne agricole et saisir les opportunités du marché. Cependant, comme déjà signalé précédemment, le projet a manqué d'assurer le suivi-évaluation des plans de réponse mis en place suite à l'analyse de la situation alimentaire. Ce suivi-évaluation aurait permis de mieux documenter les effets et impacts du SISAAP sur les bénéficiaires finaux et nourrir ultérieurement le dialogue politique sur la sécurité alimentaire.
8. Les considérations relatives à l'égalité entre les sexes n'ont pas été intégrées dans la conception, la mise en œuvre et la gestion du projet. Aucun indicateur ni aucun processus clair visant à intégrer dans le projet les considérations liées au genre n'a été constaté. Toutefois, le projet a contribué indirectement à la diminution des inégalités liées au genre dans la mesure où les Plans de Réponse élaborés après les analyses de cycles Cadre Harmonisé, permettent de focaliser les interventions sur les groupes vulnérables constitués à majorité de femmes
9. Le projet a montré un intérêt et une attention pour la durabilité des activités du SISAAP, en favorisant l'accompagnement du SISAAP par les agences spécialisées dans le cadre de la collecte et l'analyse de données dans leurs domaines de travail, le renforcement des capacités à différents niveaux et l'implication directe du personnel de l'Etat dans les activités du SISAAP. L'accompagnement du SISAAP par des Organisations spécialisées s'est effectué de manière à pouvoir lui restituer le leadership dans la conduite d'analyses sur la Sécurité alimentaire à la fin de projet. Par exemple, la FAO a confié au SISAAP la gestion plus importante des ressources financières, tandis que le PAM a autonomisé le SISAAP dans la conduite des études et enquêtes sur la sécurité alimentaire. Les ministères sectoriels concernés se sont appropriés des acquis du projet. En outre, la réalisation de l'étude sur les mécanismes de financement durable du SISAAP (2017) et la volonté de rattacher institutionnellement le SISAAP à la Primature² contribuent également à cet effort de rendre

² Cependant, suite à l'avènement de la Quatrième République au Tchad en avril 2018 (donc après la période de rédaction de ce rapport) la Primature n'existe plus aujourd'hui et par conséquent ce rattachement institutionnel n'aura plus lieu.

le SISAAP plus durable par rapport aux systèmes précédents. Malgré des effets peu visibles/quantifiables, le dialogue politique, le plaidoyer et la sensibilisation au plus haut niveau sur l'utilité du SISAAP et la nécessité d'assurer son financement de manière suffisante et durable ont été initiés. Les partenaires techniques et financiers disposent dans leurs futurs projets, des activités pour lesquelles le SISAAP pourra collaborer pour contribuer à son fonctionnement et à sa durabilité.

10. Cependant des risques menacent la durabilité du SISAAP. Les difficultés de mobilisation du financement de l'Etat vont freiner la dynamique en cours et compromettre la durabilité des acquis. Sans le SISAAP, le Gouvernement du Tchad et les acteurs n'auront plus de données actualisées sur la situation de la Sécurité alimentaire et ne pourra pas mieux élaborer leur plan de réponse. Pour tous les acteurs rencontrés, il est important que le SISAAP quitte son statut de projet pour devenir une véritable structure étatique pérenne.

Conclusions

Conclusion 1. Malgré quelques faiblesses dans sa conception, le projet d'appui au Système d'Information sur la Sécurité Alimentaire et d'Alerte Précoce (SISAAP) a pu bien répondre à un besoin d'informations sur la sécurité alimentaire fiables et consistantes au niveau national en impliquant toutes les parties prenantes du secteur. La nécessité de maintenir le SISAAP fonctionnel est plus que jamais d'actualité dans un pays fragile et vulnérable aux risques de crises comme le Tchad.

11. Par exemple, le Tchad court actuellement le risque d'une crise pastorale majeure car faute d'appui, la campagne de vaccination du bétail n'a pas eu lieu cette année. Il n'y a aucune visibilité quant à la reprise des vaccinations et son financement par l'Etat. Egalement, les déficits pluviométriques ont entraîné le départ précoce des éleveurs vers les zones humides, accroissant ainsi les risques de conflits entre éleveurs et agriculteurs sur les ressources agropastorales. Les migrations et les déplacements des populations liées aux conflits et à l'aggravation de l'insécurité dans les pays voisins occasionnent l'augmentation de la demande alimentaire et la réduction des capacités de production et influencent la situation de la sécurité alimentaire dans le pays. Le SISAAP est un des acteurs concernés en premier par ces questions.

Conclusion 2. La FAO a apporté au gouvernement du Tchad une assistance technique de qualité qui a permis la mise en place et le fonctionnement du SISAAP en tant que structure dotée de ressources humaines et matérielles et d'une existence légale.

12. Grâce au projet, la FAO et le gouvernement ont mobilisé différentes parties prenantes nationales et internationales, gouvernementales et non gouvernementales intervenant dans la gestion de la sécurité alimentaire au Tchad. Ces parties prenantes se sont structurées autour d'un SISAAP qui a été mis en place, qui a obtenu une existence légale, et qui a été accompagné et appuyé pour obtenir des capacités techniques et organisationnelles suffisantes pour fonctionner. Aujourd'hui le SISAAP est fonctionnel et assure le leadership dans la centralisation / gestion de l'information collectée par les SPI au Tchad. L'adhésion de tous les partenaires à ce dispositif est réelle. Le SISAAP est particulièrement important pour renseigner sur la situation de la sécurité alimentaire et nutritionnelle, alerter sur les crises et risques et proposer un plan de réponse.

Conclusion 3. Le projet a contribué de façon remarquable au renforcement des capacités au niveau individuel, organisationnel et de l'environnement porteur, ce qui permet au Tchad aujourd'hui d'avoir un cadre de concertation et des outils utiles pour la gouvernance de la Sécurité alimentaire.

13. Le SISAAP a contribué au renforcement des capacités de son équipe d'experts, de ses points focaux et des agents techniques des SPI étatiques. Tout de même, le manque d'une analyse détaillée des besoins en renforcement des capacités ainsi que d'un plan clair et cohérent de renforcement des capacités (tels que prévus par la stratégie de la FAO pour ce genre d'action) auraient pu maximiser l'efficacité de ce genre d'activités.
14. Les personnes formées ont acquis des connaissances plus générales sur la sécurité alimentaire et des compétences plus spécifiques utiles pour assumer leurs fonctions et contribuer à la mission du SISAAP. De même, les capacités du SISAAP ont été renforcées à travers un accompagnement dans la gestion interne et externe. L'organisation du SISAAP est aujourd'hui bien reconnue comme institution spécialisée de l'Etat ayant le leadership dans son domaine de la gestion de l'information sur la sécurité alimentaire. En plus des capacités techniques qu'elle a acquises (leader et acteur incontournable dans la réalisation des différentes enquêtes et analyses nationales), le SISAAP avec l'appui de la FAO et de ses partenaires (le PAM, FEWS NET, etc.) a acquis les bonnes pratiques en matière de mise en œuvre de projet et de gestion technique et financière des opérations. Dans un souci d'efficacité, le projet a également assuré l'amélioration de l'environnement institutionnel et réglementaire du SISAAP. Ainsi un plaidoyer continu a appuyé le Ministère pour améliorer l'environnement du projet, ce qui a abouti d'une part à la signature de l'arrêté rattachant le SISAAP à la Primature et d'autre part à la sensibilisation des acteurs et à l'ouverture d'un dialogue politique pour un financement durable du SISAAP.

Conclusion 4. Malgré les bons résultats atteints par le projet, des faiblesses ont été constatées au niveau de la mise en œuvre et de l'environnement porteur du projet.

15. Ayant gagné en reconnaissance de la part des autres parties prenantes et acteur impliqué dans le secteur de la Sécurité Alimentaire et Nutritionnelle au Tchad, le SISAAP a été très sollicité pour des multiples activités mais n'a pas réussi à toujours bien circonscrire ses interventions et ses services. Le SISAAP a été présent sur tous les fronts, ce qui a engendré des retards dans la réalisation de certains produits comme les bulletins mensuels et décennaires. Par ailleurs, le projet a connu plusieurs problèmes de mobilisation et gestion des ressources humaines (départ rapide des experts chargés de l'assistance technique, affectation des fonctionnaires impliqués dans les CRA et CDA) qui ont sans doute limité le dynamisme des acteurs. La coordination nationale du SISAAP ne dispose pas de personnes compétentes en organisation et gestion des processus interne (qualité) ni en communication. Cependant, le projet n'a pas prévu ni réalisé des activités spécifiques pour renforcer l'organisation et le management interne de la coordination nationale du SISAAP. De plus, l'indisponibilité des fonds de contrepartie (Gouvernement) a entraîné un redimensionnement des interventions.

Conclusion 5. Malgré son utilité et ses bonnes performances, l'avenir du SISAAP est incertain et sa durabilité dépend largement aujourd'hui du Gouvernement qui doit le doter des ressources financières nécessaires à son fonctionnement et lui garantir un environnement institutionnel adéquat. Sa durabilité dépend également des PTF et des autres acteurs étatiques et non étatiques qui doivent mutualiser leurs efforts pour continuer à soutenir le SISAAP jusqu'à ce qu'il devienne complètement autonome.

16. Le Gouvernement du Tchad est réellement conscient de l'importance de SISAAP mais un grand fossé existe entre son engagement initial et le décaissement effectif des ressources financières pour le fonctionnement et la pérennisation du SISAAP. La contrepartie nationale est essentielle pour la survie du SISAAP car compte tenu du contexte de crise économique au Tchad, les partenaires financiers, dont l'Union Européenne en tête, restent disposés à poursuivre l'appui au SISAAP si le Gouvernement s'en approprie effectivement en tant

qu'institution pérenne du service public et lui alloue effectivement des fonds nécessaires à son fonctionnement.

Recommandations

Recommandation 1. La FAO et les partenaires humanitaires et au développement doivent continuer à appuyer les ministères à défendre l'importance du SISAAP et faire perdurer leur degré d'engagement dans le dialogue politique.

17. La FAO doit continuer à mobiliser les acteurs publics et non gouvernementaux et appuyer le dialogue politique pour assurer le plaidoyer et la sensibilisation des autorités au plus haut niveau pour que les fonctions du SISAAP soient perpétrées après la fin du projet. Elle doit poursuivre la mobilisation des partenaires techniques et financiers et contribuer à l'amélioration de la collaboration et des complémentarités entre les différents ministères impliquées dans la gestion de la sécurité alimentaire au Tchad.

Recommandation 2. La FAO doit assister le gouvernement au niveau technique et managérial pour améliorer la performance et la qualité des produits et services du SISAAP.

18. Pour cela, la FAO devra assister le gouvernement à: (i) établir un système de management clair (adoption des principes de management, d'un système qualité, des procédures opérationnelles, redéfinition des postes); (ii) réaliser un mapping des bénéficiaires du SISAAP et à identifier leurs besoins réels, afin d'adapter ses réponses à ces différents besoins; (iii) renforcer les capacités du SISAAP et de ses démembrements à partir d'une meilleure analyse de leurs besoins suivi; (iv) améliorer la coordination dans la collecte des données et la valorisation des données existantes; (v) améliorer et adapter sa communication selon les audiences/bénéficiaires.

Recommandation 3. La FAO doit accompagner le SISAAP dans la recherche de personnel compétent ainsi que dans la formation des cadres affectés à la gestion et aux activités du SISAAP même afin que ces derniers soient capables d'assurer toutes fonctions pertinentes.

19. La FAO devrait continuer à appuyer les efforts du Gouvernement dans la mise en place d'outils et procédures permettant le choix des ressources humaines appropriées pour le SISAAP. Il est nécessaire de choisir les leaders et promoteurs du SISAAP ainsi que le personnel sur la base de la motivation et du niveau de compétences. Pour améliorer sa performance, le SISAAP doit dans un premier temps bien définir les fiches de postes, recruter le personnel correspondant, et au besoin renforcer ses capacités pour lui permettre de remplir pleinement ses fonctions. Il apparaît donc nécessaire de mettre en place un système qualité car pour bien jouer son rôle, le SISAAP est une institution appelée à avoir un standard qualité de service élevée. Il est important que le SISAAP ait des cadres bien formés et capables d'assurer toutes fonctions relevant du SISAAP. Il doit pour cela chercher à disposer d'un staff de qualité.

Recommandation 4. En général, afin d'assurer une meilleure gestion ainsi qu'une continuité dans la coordination des activités du projet, il est important que la FAO améliore sa stratégie de mobilisation et de gestion des experts qu'elle affecte à ses projets.

20. Le changement rapide des experts et délais administratifs de remplacement long dans le cadre du projet d'Appui au SISAAP ont affecté la qualité de l'assistance technique fournie. Dans le cas où un projet similaire (ou une phase suivante du même projet) sera mis en œuvre, la FAO doit porter une attention spécifique à cet aspect. Dans ce cas, il est nécessaire de réaliser une analyse des risques du projet et une analyse détaillée des besoins pour bien cibler les actions de renforcement des capacités à travers, par exemple, l'élaboration d'un plan de renforcement de ces dernières.

1. Introduction

1.1 Portée et finalité de l'évaluation

1. La présente évaluation concerne le projet d' «Appui à la mise en place d'un Système d'Information durable sur la Sécurité Alimentaire et d'Alerte Précoce (SISAAP)». Le projet a été financé par l'Union Européenne pour un montant de 4 500 000 Euros pour une durée initiale de 48 mois qui a été prolongé à 63 mois. Le projet a été exécuté par la FAO.
2. La finalité du projet était de doter le Tchad d'un système d'information fonctionnel et durable pour une meilleure gouvernance de la sécurité alimentaire en mettant à contribution l'Etat, ses services centraux et décentralisés, et ses partenaires techniques et financiers (PTF).
3. La présente évaluation indépendante finale a été réalisée par le Bureau d'évaluation de la FAO (OED) avec le double objectif de: i) rendre compte au Gouvernement du Tchad, à l'Union Européenne, à la FAO, aux PTF du Tchad, et aux parties prenantes du projet, ainsi qu'à la FAO elle-même, des résultats atteints et des leçons apprises au cours de l'exécution du projet; et ii) adresser des recommandations à la FAO pour améliorer l'exécution de ce type de projet et ses interventions au Tchad.
4. L'évaluation a porté sur l'ensemble des aspects relatifs à la mise en œuvre du projet, depuis son début en 2013 jusqu'à Décembre 2017 (moment de l'évaluation), de manière à apprécier la performance globale du projet. En outre, une attention particulière a été portée à l'analyse des efforts qui ont été menés depuis l'évaluation à mi-parcours et au niveau d'application des recommandations formulées par celle-ci.

1.2 Utilisateurs visés

5. Les résultats de cette évaluation sont destinés à l'ensemble des acteurs du SISAAP au Tchad, et permettront notamment:
 - A la FAO d'apprécier et d'améliorer la qualité de son intervention au Tchad et particulièrement dans le domaine de l'information sur la sécurité alimentaire et l'alerte précoce.
 - A l'Union Européenne d'apprécier la performance du projet, de tirer les leçons et d'orienter les futurs appuis.
 - Aux Partenaires techniques et financiers du Tchad d'apprécier leurs appuis au SISAAP et les bénéfices obtenus, et d'identifier les futurs appuis à fournir au SISAAP pour améliorer sa durabilité et sa performance.
 - Au Gouvernement du Tchad d'apprécier plus en détail la valeur ajoutée du SISAAP dans la gestion de la sécurité alimentaire au Tchad, d'apprécier les avantages de disposer d'un SISAAP fonctionnel, de mesurer les risques encourus par le pays si le SISAAP ne fonctionnait plus, de connaître les actions à mener pour assurer la durabilité du SISAAP et le rendre plus performant.
 - Aux Autorités nationales de mieux connaître le rôle qu'ils doivent jouer à différents niveaux (gouvernement, ministère, région, département) pour améliorer le fonctionnement et la collaboration des Services Pourvoyeurs d'Information (SPI) de l'Etat, des Comités Régionaux d'Action (CRA), des Comités Départementaux d'Action

(CDA) et des collectivités territoriales de base afin de rendre le SISAAP plus opérationnel, durable et performant.

1.3 Objectifs et questions de l'évaluation

6. Les objectifs spécifiques de l'évaluation sont les suivants:
 - Évaluer la **pertinence** de l'intervention et de l'approche du projet.
 - Évaluer les **réalisations** du projet par rapport aux objectifs fixés.
 - Évaluer l'**impact** réel et potentiel du projet.
 - Identifier les bonnes pratiques et les causes de succès et d'échec.
 - Mettre en évidence les **leçons apprises** concernant la mise en œuvre.
7. L'évaluation s'appuie sur 5 questions qui cherchent à savoir:
 - (Q1) Dans quelle mesure le projet d'appui au SISAAP est-il pertinent pour répondre aux besoins du Tchad et approprié pour atteindre les résultats prévus?
 - (Q2a) Dans quelle mesure le projet a-t-il atteint les objectifs prévus?
 - (Q2b) Dans quelle mesure les modalités de mise en œuvre du projet ont-elles influencé l'atteinte des résultats probants?
 - (Q3) Quelle différence/impact réel le projet a-t-il apporté aux bénéficiaires, en particulier le Ministère en charge de l'Agriculture dans le domaine de l'information sur la sécurité alimentaire?
 - (Q4) Dans quelle mesure les considérations liées genre et à l'équité plus en général ont-elles été prises en compte dans la conception, la mise en œuvre et gestion du projet?
 - (Q5) Quelles sont les perspectives de durabilité des acquis du SISAAP après l'achèvement du projet?

1.4 Méthodologie

1.4.1 Approche et Méthodes

8. L'évaluation a été guidée par les normes et standards d'évaluation du Groupe des Nations Unies pour l'Evaluation (UNEG) et la méthodologie indiquée dans les Termes de Référence de l'évaluation.
9. L'équipe d'évaluation était composée de deux évaluateurs indépendants dont un expert international (chef d'équipe) spécialisé en évaluation de projets et en politiques et stratégies de développement agricole et de sécurité alimentaire, et un expert national spécialisé en analyse de l'insécurité alimentaire et en gestion et suivi-évaluation de systèmes d'information sur la sécurité alimentaire et d'alerte précoce au Tchad. L'équipe d'évaluateurs était supervisée par une évaluatrice d'OED.
10. Après l'analyse documentaire initiale, l'évaluation a adopté une approche consultative et participative. La phase principale d'évaluation (phase d'enquête) s'est déroulée en Décembre 2017 à Ndjamena et dans 3 sites (régions) touchés par le projet. La sélection des sites visités a été faite par l'équipe d'évaluation en consultation avec le Bureau pays de la FAO, en tenant compte de la diversité géographique du pays, de la distance de Ndjamena et de la durée prévue pour les visites (1 semaine).

11. L'équipe d'évaluation a mené des entretiens auprès des parties prenantes et des bénéficiaires du projet à Ndjamena, et dans les régions du Guéra, du Hadjer-Lamis et du Mayo Kebbi Est (Tableau 1). L'analyse des informations et des observations réalisées ont permis à l'équipe d'évaluation de faire des constatations et d'émettre un jugement sur la performance du projet, en s'appuyant sur les critères traditionnels d'évaluation OCDE/DAC (pertinence, efficacité, impact, et durabilité).
12. Suite aux entretiens à Ndjamena et aux visites de terrain, l'équipe a entamé l'analyse des données collectées pendant la mission et a présenté les résultats et constatations préliminaires en deux sessions de débriefing: une première avec le personnel de la FAO auprès du bureau pays et une deuxième session avec les fonctionnaires impliqués dans les activités du SISAAP.

Tableau 1: Acteurs rencontrés

| Lieu | Type d'acteurs | Institutions | Nombre de Personnes |
|--------------------------|--|--|---------------------|
| Ndjamena | Ministères | Primature (Développement Rural), Agriculture (SG), Elevage (SG), | 3 |
| | Bailleurs | Union Européenne, BAD, BM, AFD, Coopération suisse | 7 |
| | Système des Nations Unies (SNU) | FAO, PAM, OCHA, PNUD, UNICEF | 6 |
| | Autres partenaires | FEWS NET, OXFAM, Cluster SA, COOPI | 8 |
| | Services Pourvoyeurs d'Information (SPI) | DPAS, DREM, SIMPA, SIMBETAIL | 4 |
| | Comité d'Action pour la Sécurité Alimentaire et la Gestion des Crises (CASAGC) | SISAAP | 5 |
| Mongo, Massakory, Bongor | CRA, CDA | SISAAP (points focaux et observateurs), SG gouvernorat, membres CRA et CDA | 34 |

13. La pertinence du projet (question n.1) a été appréciée en analysant le bienfondé des interventions de la FAO par rapport:
 - aux priorités inscrites dans les documents stratégiques du pays en matière de sécurité alimentaire et d'alerte précoce (PND 2013-2015, PNISR 2014-2020, PNSA 2011-2015, PNNA 2014-2025, etc.);
 - aux attentes de la FAO reflétées dans le Cadre de Programmation Par Pays (CPP) du Tchad, les objectifs stratégiques de la FAO, et la stratégie de renforcement des capacités de l'organisation;
 - à la cohérence et au réalisme des activités prévues, de la théorie du changement et du cadre logique du projet par rapport au problème ciblé et aux résultats attendus ;
 - à l'évolution du contexte d'intervention (cadre institutionnel, légal, socio-économique, risques, etc.);
 - aux recommandations de l'évaluation à mi-parcours.

14. L'efficacité du projet (questions n. 2 et 3) a été jugée sur la base du niveau de réalisation des résultats et des effets attendus y compris la contribution du projet au renforcement des capacités³ et à l'amélioration des services et produits du SISAAP.
15. Les considérations liées au genre (question n. 4) ont été analysées pour apprécier la prise en compte des objectifs de la FAO en matière d'égalité des sexes dans le projet⁴.
16. La durabilité du projet (question n. 5) a été appréciée en analysant d'une part le niveau d'intégration des activités du SISAAP dans les politiques et programmes du gouvernement, et d'autre part la disponibilité des capacités opérationnelles, financières et structurelles nécessaires au SISAAP pour assurer sa mission.
17. L'équipe a également analysé le niveau de sollicitation et d'utilisation des produits et services du SISAPP par les acteurs (services nationaux et gouvernementaux, partenaires techniques et financiers etc.), l'engagement de ces acteurs à soutenir le SISAAP et le réalisme de la stratégie de sortie du projet.
18. Les informations recueillies ont été analysées, triangulées et validées.

1.4.2 Limitations

19. L'évaluation a bénéficié d'un appui logistique et organisationnel du bureau pays, ce qui a permis de rencontrer la quasi-totalité des partenaires du SISAAP ciblés à Ndjamena. Toutefois, compte tenu de la grande superficie du territoire du Tchad et du temps affecté aux missions dans les régions (1 semaine), l'équipe a visité 3 régions seulement sur les 22 appuyées par le projet. Pour ces mêmes raisons, les membres des Comités Locaux d'Action (CLA) et des Structures Communautaires d'Alerte Précoce et de Réponse aux Urgences (SCAP-RU) n'ont pas été visités. Les informations sur leur fonctionnement ont été obtenues auprès des membres des Comités Départementaux d'Action (CDA) des représentants d'ONG et des responsables des Services Pourvoyeurs d'Information (SPI) que nous avons rencontrés dans les 3 régions visitées.
20. La documentation sollicitée par l'équipe d'évaluation auprès du SISAAP pendant la phase d'enquête à Ndjamena n'a pas été rapidement mise à sa disposition. Pour pallier à ce manquement, l'équipe d'évaluation a déployé des efforts supplémentaires pour rechercher et reconstituer ces informations auprès des autres parties prenantes et sur internet. Ces informations documentaires ont ensuite été triangulées avec celles reçues plus tard du SISAAP.

³ L'analyse s'appuiera sur le cadre d'analyse développé par l'OED. La Stratégie de la FAO en matière de renforcement des capacités concerne trois niveaux (voir <http://www.fao.org/3/a-k8908f.pdf>)

⁴ Politique de la FAO sur l'égalité des sexes: <http://www.fao.org/3/a-i3205f.pdf>

2. Généralités et contexte du projet

2.1 Description du contexte

21. Le Tchad est l'un des pays les plus vastes d'Afrique avec 1.284000 km². Sa population était estimée en 2009 à 11 039 873 millions d'habitants⁵ dont 78 pour cent de ruraux. Comme d'autres pays sahéliens, le Tchad est affecté par de nombreux chocs, dont les déficits pluviométriques, les sécheresses prolongées, les attaques des bio agresseurs, les déprédations des animaux sur les cultures (criquets et oiseaux granivores), les inondations, les épidémies. En plus des chocs, le pays fait face à la baisse continue de la fertilité des sols, l'avancée de la désertification, les effets négatifs du changement climatique (inondations, modification des saisons, perturbations du calendrier cultural, etc.), l'afflux des migrants transfrontaliers, et les nouvelles menaces sécuritaires liées aux activités terroristes. Ces facteurs affectent négativement la productivité, la production agricole et le disponible alimentaire, et occasionnent des crises alimentaires et nutritionnelles.
22. Les dispositifs mis en place dans le pays depuis une vingtaine d'années se sont avérés inefficaces dans l'identification, la prévention et la gestion précoce et durable des menaces et des risques lors de chocs et de crises alimentaires et nutritionnelles qui se présentent de façon fréquente et intense (Tableau **Error! Reference source not found.**2). Les principales faiblesses de ces systèmes sont liées à (i) une production de l'information sur la Sécurité alimentaire trop tardive et peu fiable, (ii) l'aide aux populations victimes, faible et trop lente et souvent mal répartie dans les zones affectées, (iii) une mauvaise coordination des interventions, (iv) l'absence d'une structure spécialisée et bien organisée dans la coordination de la réponse.

Tableau 2: Programmes d'alerte précoce et de sécurité alimentaire au Tchad de 1970 à 2010

| Période d'appui | Projets | Étendu / Priorités | Ressources | Points forts | Points faibles |
|-----------------|--------------------------------|---|------------------|---|--|
| 1970 | Suivi des prix aux marchés | Prix des produits vivriers, Prix des produits vivriers | Gouvernement | Réseau de radios diffusion hebdomadaire /annuaire des prix Couverture nationale Méthodologie reconnue | Finance-ments non pérennes |
| 1986 | Système d'alerte précoce (SAP) | Exclusivement zone Sahélienne, 200 cantons, 50 observateurs | Union Européenne | Bonne méthodologie | Exclusivement en zone sahélienne Transfert à la partie nationale insuffisant |
| 1988-1999 | Diagnostic permanent (DIAPER) | Exclusivement zone sahélienne, Enquête Agricole Annuelle ciblée; Bulletin décadaire GTP/Agrhymet, | Union Européenne | Renforcement des SPI Initiation des enquêtes agricoles annuelles | Plaidoyer insuffisant pour mobiliser l'Etat |

⁵ INSEE, 2009. Deuxième Recensement Général de la Population et de l'Habitat (RGPH2), République du Tchad.

| Période d'appui | Projets | Étendu / Priorités | Ressources | Points forts | Points faibles |
|-----------------|--|---|--|---|---|
| | | Recensement Agricole/Cheptel, Bulletins mensuels | | | |
| 2000-2006 | Système d'information sur la Sécurité Alimentaire et l'Alerte rapide (SISAAR) | CDA ; SIM (agriculture, bétail); Bulletins trimestriels; Analyse sécurité alimentaire; Mission conjointe d'évaluation de la campagne agricole (CILSS/FAO /FEWS) | PNUD, Coopération Française | Missions conjointes campagne agricole Publication bulletins | Faible remontée de l'information Absence de transversalité de la sécurité alimentaire Pas d'appropriation par la partie nationale |
| 2007-2010 | Système d'information en Sécurité alimentaire et Système d'alerte précoce (SISA-SAP) | Échelle Nationale; Coordonnateur national, CTP, 4 experts, GTI, Bulletins Bimensuels : Analyse | Union Européenne, Coopération Française. | Echelle nationale Sensibilisation sur la transversalité de la sécurité alimentaire (création GTI) Bulletins | Absence de la contrepartie de l'Etat Insuffisance de ressources humaines Non définition d'indicateurs d'alerte |

Source: Rapport d'évaluation à mi-parcours du SISAAP (2016), Rapport d'évaluation finale, externe et indépendante, du projet SISA—SAP (2010) et Document projet SISAAP DCI-FOOD/2013/313-467 (2012)

23. Ainsi, après vingt-cinq ans de mise en œuvre infructueuse de diverses initiatives et de programmes visant à doter le pays de systèmes d'information sur la sécurité alimentaire et l'alerte précoce⁶ (SISAAP), les leçons ont été tirées des expériences passées pour raisonner la mise en place d'un nouveau dispositif plus opérationnel et durable.
24. Dans cette perspective, le Gouvernement du Tchad a sollicité et obtenu un financement de l'Union Européenne et l'assistance technique de la FAO pour appuyer la mise en place d'un nouveau SISAAP capable de centraliser, analyser et diffuser toutes les données et informations relatives à la situation alimentaire et nutritionnelle, pour permettre aux partenaires techniques et humanitaires de planifier leurs actions et de disposer d'une alerte précoce pour anticiper et atténuer les risques et effets négatifs encourus par les ménages vulnérables.
25. L'efficacité et la durabilité de l'action envisagée sont conditionnées par le renforcement des capacités de tous les acteurs impliqués dans le fonctionnement de cette nouvelle structure (SISAAP) et par l'engagement concret du Gouvernement à affecter des fonds publics conséquents à son fonctionnement.

2.2 Description du projet

26. Le projet d'Appui à la mise en place du Système d'Information durable sur la Sécurité Alimentaire et d'Alerte Précoce (SISAAP) a été financé par l'Union Européenne pour un montant de 4 500 000 Euros. La gestion financière et l'assistance technique du projet étaient assurées par la FAO alors que le Ministère de l'agriculture était en charge de la mise en œuvre du système même.

⁶ Le pays est également membre du réseau de prévention de crises alimentaires (RPCA) animé par le CILSS.

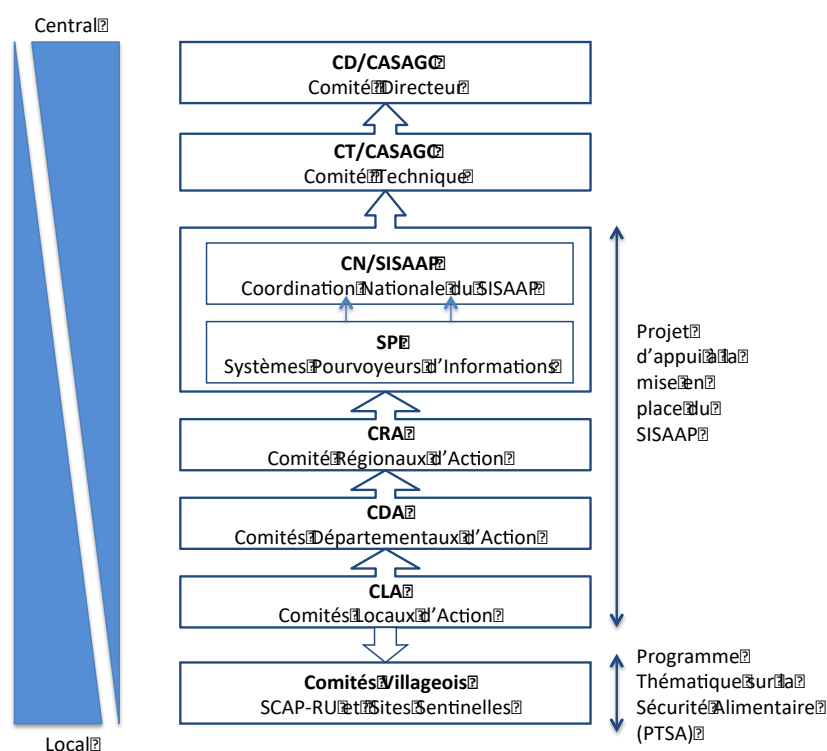
27. Le projet a été officiellement lancé le 8 avril 2013 pour une durée de 48 mois. Compte tenu du retard accusé au démarrage, le projet a été prolongé jusqu'en décembre 2017, puis jusqu'au 6 juin 2018 sans coût additionnel.
28. L'objectif global du projet était de réduire l'insécurité alimentaire et nutritionnelle des ménages du Tchad. Les objectifs spécifiques étaient de:
- Disposer d'informations fiables, disponibles en temps réel et de manière pérenne, permettant une bonne gouvernance de la sécurité alimentaire et nutritionnelle.
 - Réduire l'effet négatif des chocs agro-climatiques et socio-économiques sur les ménages grâce à une alerte et des réponses opportunes et appropriées.
29. Les résultats suivants étaient attendus du projet:
- Le système de pilotage et de coordination du système d'information durable sur la sécurité alimentaire et l'alerte précoce (SISAAP) au Tchad est mis en place de façon durable.
 - L'information sur la sécurité alimentaire et nutritionnelle est partagée et analysée de manière consensuelle aboutissant à des prises de décisions permettant la conception, la priorisation et la mise en œuvre des actions coordonnées et de programmes d'investissement ciblés.
 - Les Services Pourvoyeurs d'Information (SPI) ont les capacités de collecter, interpréter, transmettre l'information au niveau central qui l'analysera, participera aux dispositifs régionaux et donnera un retour aux structures décentralisées.
 - Le nouveau dispositif d'information et l'avancement des interventions de sécurité alimentaire sont suivis, évalués et communiqués.
30. Le projet a une portée nationale et ses actions s'étendent sur l'ensemble du territoire tchadien (22 régions et 69 départements). Les parties prenantes principales du projet étaient les suivantes:
- le Ministère de la Production, de l'Irrigation et des Equipements Agricoles;
 - le Comité d'Action pour la Sécurité Alimentaire et la Gestion des Crises (CASAGC) et ses organes décentralisés (CRA et CDA);
 - les Services des ministères œuvrant pour la sécurité alimentaire (SIM, DREM, DPAS, DPVC, DSIS, DESP, DPA);
 - les Agences des Nations Unies (FAO, PAM, UNICEF, OCHA, etc.);
 - les réseaux d'acteurs non étatiques et privés (FEWS NET, CILSS, RESIMAO, Agrhymet);
 - le réseau d'ONG humanitaires et de développement;
 - les organisations de producteurs et la population du Tchad.
31. L'exécution du projet d'appui au SISAAP était assurée par une équipe basée à la FAO et chargée de la gestion technique et financière. Elle était composée au tout début de 4 experts dont 3 internationaux (1 Conseiller Technique Principal ; 1 assistant technique expert en sécurité alimentaire et nutritionnelle ; 1 expert Chargé du S&E) et 1 national (assistant financier). En fin de projet, l'équipe était uniquement constituée de l'expert en sécurité alimentaire et de l'assistant financier (national).
32. La mise en œuvre du projet était assurée par le Ministère chargé de l'agriculture via la coordination nationale du SISAAP composée d'un coordinateur et de 4 experts nationaux

au niveau central, et de 22 Points Focaux et 69 observateurs au niveau déconcentré (régions et départements).

2.3 Positionnement du SISAAP dans le Dispositif National de Prévention et de Gestion des Crises

33. Au démarrage du projet, le SISAAP tout comme ses prédécesseurs directs (SISAAR et SISA-SAP) s'intégrait dans le Comité d'Action pour la Sécurité Alimentaire et la Gestion des Crises (CASAGC). Le CASAGC est le cadre national de suivi de la situation alimentaire et de concertation, décision et coordination des actions pour la prévention et gestion des crises alimentaires au Tchad. Il a été créé par Arrêté N°035/PM/A/99 du 16 Septembre 1999 et réorganisé par Arrêté N°04-6020 2004-12-27 PR/PM/MA du 27 décembre 2004. Le CASAGC est placé sous la tutelle du Ministère de l'Agriculture et comprend au niveau central: un Comité Directeur (CD/CASAGC) multisectoriel présidé par le Ministre de l'Agriculture; un Comité Technique (CT/CASAGC); Un Secrétariat Permanent (SP/CASAGC) chargé entre autres d'assurer la collecte, la centralisation, l'analyse et la diffusion des informations validées par le CT/CASAGC ; Des Services Pourvoyeurs d'Informations (SPI). Au niveau local, le CASAGC comprend les Comités régionaux d'actions (CRA), les Comités départementaux d'actions (CDA) et les Comités locaux d'actions (CLA) qui interviennent respectivement au niveau de la région, du département et de la sous-préfecture.
34. Pendant la mise en œuvre du projet, le positionnement institutionnel du SISAAP a évolué suite à la publication de l'Arrêté N° 527/PR/PM/2014 du 4 mars 2014 portant mise en place du Dispositif National de Gestion des Crises Alimentaires et Nutritionnelles (DNPGC). Cet Arrêté précise que le DNPGC est composé du CASAGC et du SISAAP (Appendice 7). Il est placé sous l'autorité du Ministère de l'Agriculture dont le Ministre préside le Comité Directeur du CASAGC qui comprend 13 Ministres et 2 conseillers au Développement Rural de la Présidence de République et de la Primature. Cet Arrêté N° 527 précise et clarifie la mission l'organisation et le fonctionnement du SISAAP et des démembrements du CASAGC (CRA, CDA, CLA), ce qui constitue un point fort. Cependant l'ancrage institutionnel du DNPGC au Ministère de l'Agriculture est susceptible de limiter son fonctionnement.
35. A la fin du projet, l'Arrêté N° 2272/PR/PM/2017 portant mise en place du Dispositif National de Gestion des Crises Alimentaires et Nutritionnelles (DNPGC) a été publié le 11 Mai 2017. Il abroge les dispositions contraires de l'Arrêté N° 527/PR/PM/2014 et place le DNPGC sous la tutelle de la Primature. Le nouveau DNPGC⁷ comprend : Un Haut Comité National de Sécurité Alimentaire et de Gestion des Crises (HCNSA/GC) qui est l'organe de prise de décision présidé par le Premier Ministre ; Un Comité d'Action pour la Gestion des Crises (CASAGC) composé au niveau central d'un comité technique présidé par le Secrétaire Général (SG) de la Primature, d'un secrétariat permanent placé sous l'autorité du SG de la Primature et 3 Cellules Techniques Opérationnelles (CTO) parmi lesquelles le SISAAP. Au niveau local le CASAGC comprend les CRA, CDA et CLA présidés respectivement par le Gouverneur, le Préfet et le Sous-Préfet. Ce nouveau DNPGC comprend également un Office National de Sécurité Alimentaire (ONASA) chargé de constituer, conserver et gérer un stock de réserve des produits vivriers lui permettant d'intervenir en cas de nécessité ou d'urgence.

⁷ Voir organisation et mission du nouveau DNPGC dans l'Appendice 7.

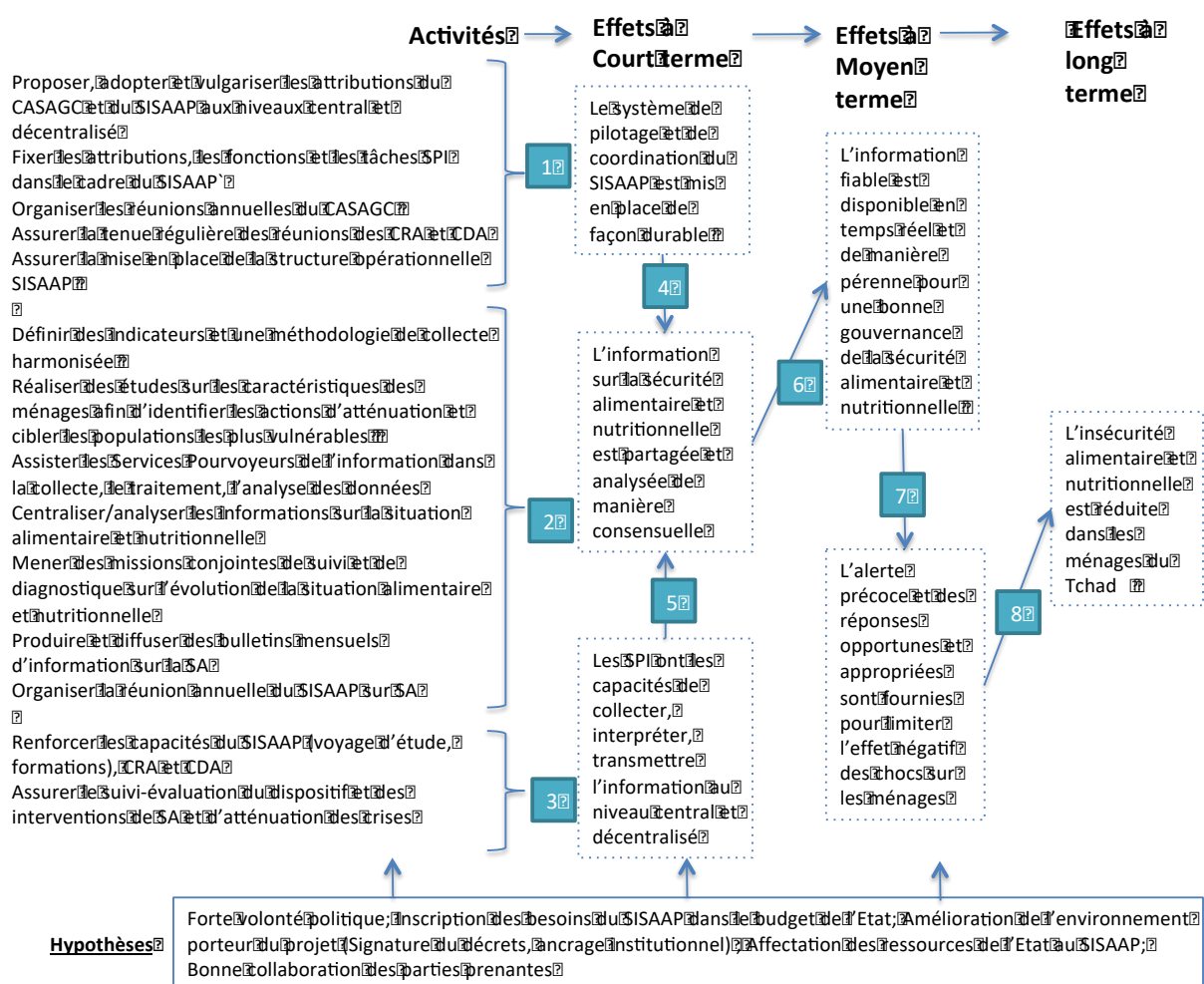
Figure 1: Positionnement du SISAAP dans le DNPGC de mars 2014 en avril 2017

Source: équipe d'évaluation

2.4 Théorie du changement

36. Le projet, au moment de sa conception, n'avait pas prévu une théorie du changement. L'équipe d'évaluation en a développé une à partir de l'analyse des documents du projet, notamment le cadre logique, les résultats attendus et les risques pouvant affecter la mise en œuvre du projet et sur les entretiens avec l'équipe de gestion du projet (Figure 2). Cette théorie de changement est basée sur un ensemble d'activités et d'hypothèses dont la réalisation devrait conduire à long terme à la réduction de l'insécurité alimentaire au Tchad. Les entretiens avec les acteurs chargés de la mise en œuvre du projet ont corroboré les risques et les hypothèses indiquées d'emblée dans le document du projet. En particulier, si l'Etat respecte ses engagements en augmentant annuellement le budget de l'Etat affecté au SISAAP et assure le décaissement effectif de ces fonds ressources en faveur du SISAAP alors toutes les activités prévues seront réalisées, et les effets à court, moyen et long terme du projet pourront être atteints de façon durable. Bien que tous ces effets escomptés soient présentés dans la théorie du changement du projet, la présente évaluation, compte tenu des outils et méthodes mobilisables, s'est focalisée uniquement sur les effets à court et moyen termes.
37. Le moteur du changement repose sur le renforcement des capacités du SISAAP au niveau des individus (personnel formé), organisationnel (l'unité de coordination et les organes décentralisés du SISAAP, les Services Pourvoyeurs d'Information (SPI), les organisations rurales de base) et au niveau de l'environnement porteur du projet (législation, cadre institutionnel, etc.).

Figure 2: Théorie de changement du projet d'appui au SISAAP



Source: équipe d'évaluation

2.5 La situation du projet à mi-parcours

38. L'évaluation à mi-parcours du projet (conduite en 2016), avait constaté principalement que le SISAAP était effectivement mis en place et qu'il utilisait à tous les niveaux le personnel composé exclusivement des agents de l'Etat, ce qui constitue un atout important pour la pérennisation du système.
39. Les points forts suivants ont été identifiés par l'évaluation à mi-parcours concernant l'efficacité, les effets et la durabilité du projet:
- Les relations entre la FAO et l'unité de coordination du projet se sont améliorées après une période de tensions due à une interprétation divergente du document du projet, ce qui a retardé la mise en œuvre des activités pendant la première année.
 - Le SISAAP a su impulser une nouvelle dynamique du Groupe de Travail Interdisciplinaire (GTI) qui avait été mis en place auparavant par le Système d'information en Sécurité alimentaire et Système d'alerte précoce (SISA-SAP)⁸ en 2007-2010. En effet, le SISAAP a soutenu l'organisation des cadres de concertations

⁸ Voir Tableau 2 de ce rapport.

régulières pour la collecte, l'analyse et la validation des données, les formations et les échanges techniques, ce qui a permis d'obtenir d'importants résultats et produits.

- Le projet a joué un rôle central de concertation avec les parties prenantes nationales et les bailleurs pour l'adoption du cadre harmonisé comme outil consensuel d'analyse des données essentielles en matière de sécurité alimentaire, ce qui a permis de parvenir à une synergie d'actions dans beaucoup de domaines.
- Les produits issus du projet, notamment les résultats de l'analyse consensuelle de la situation alimentaire et nutritionnelle utilisant le Cadre Harmonisé ont été valorisés. Par exemple, le plan de réponse élaboré en avril 2016 a prévu des interventions au profit des populations vulnérables dont le coût global a été estimé à 73 984 900 884 de Francs CFA.

40. Les points faibles suivants ont été identifiés par l'évaluation à mi-parcours:

- L'ancrage institutionnel du SISAAP et du CASAGC au Ministère chargé de l'agriculture n'est pas adéquat pour permettre à ces structures de jouer le rôle de leadership dans un cadre de concertation qui implique plusieurs autres ministères de rang hiérarchique plus élevé.
- Les fonds utilisés par le projet ont été affectés surtout à la réalisation des activités des résultats attendus R1 et R2, délaissant les activités des résultats R3 et R4. En effet, le taux d'utilisation des ressources du projet est très faible avec environ 1 500 000 USD (soit plus de 30 pour cent du montant global de la subvention allouée) encore disponible sur le compte à la date de l'évaluation mi-parcours.
- Dans un contexte de crise économique, la contribution financière de l'Etat est arrivée tardivement et a été de très courte durée (2013 et 2014) avec un décaissement faible par rapport à l'engagement pris au démarrage⁹ du projet.
- Faute de ressources, les Comités Régionaux d'Action (CRA), les Comités Départementaux d'Action (CDA), les Comités Locaux d'Action (CLA) ne se réunissaient pas régulièrement et les points focaux régionaux et les observateurs départementaux du SISAAP n'étaient pas en mesure de réaliser pleinement leur mission.

41. L'évaluation à mi-parcours avait également formulé plusieurs recommandations (voir Appendice 5), notamment: i) l'amélioration de l'ancrage institutionnel du dispositif et du mécanisme de mobilisation des ressources; la structuration du dispositif pour lui permettre d'assurer les principales fonctions qui lui sont dévolues; ii) le renforcement des capacités des structures à tous les niveaux; iii) le transfert de responsabilité dans la gestion du projet à la partie nationale; iv) la communication et le plaidoyer pour améliorer la visibilité du dispositif en tant qu'outil d'aide à la décision; v) la prorogation du projet sur une période de 9 mois à partir d'avril 2017 afin de consolider les acquis et asseoir les bases de durabilité du système.

⁹ Lors du démarrage du projet, l'Etat a inscrit dans la loi de finance 2013 un budget de 150.000.000 FCFA qui devrait être augmenté en fonction des besoins définis par le projet pour les années à venir.

3. Constatations principales

3.1. Dans quelle mesure le projet est-il pertinent et approprié pour répondre aux besoins du Tchad et pour atteindre les résultats prévus?

- Le projet est bien aligné sur les priorités du Gouvernement du Tchad en matière de sécurité alimentaire telles qu'indiquées par les documents stratégiques et de planification nationale (PND, PNISR, PNSA). Le projet s'insère également dans le domaine B du Cadre de programme Pays (CPP) de la FAO au Tchad et contribue à l'Objectif Stratégique n°1 de l'Organisation.
- En outre, au niveau sous régional, le projet répond bien à un des quatre objectifs opérationnels du CILLS «Les Sahélien(ne)s disposent d'une meilleure sécurité alimentaire et gèrent mieux les ressources naturelles et les questions de population/développement».
- La stratégie de mise en œuvre du projet intègre relativement bien la dimension multisectorielle de la sécurité alimentaire et nutritionnelle et les principaux acteurs du système d'information sur la sécurité alimentaire au Tchad ont été intégrés dans le projet en tant que parties prenantes.
- Le projet a dû s'adapter à plusieurs difficultés liées aux facteurs externes, comme par exemple la très faible mobilisation de financement promis par l'Etat, ce qui a retardé et finalement limité l'ampleur des activités.
- La stratégie d'assistance technique de la FAO et d'accompagnement du Gouvernement prévues dans le projet était adéquate pour le projet.
- Cependant, des insuffisances existent au niveau de la pertinence et de la conception du projet comme, par exemple, l'absence d'une analyse plus détaillée des besoins en renforcement des capacités, l'absence d'un plan clair et cohérent de renforcement des capacités, une forte concentration des activités au niveau central du SISAAP et un appui relativement faible prévu au niveau déconcentré (régions, départements et sous-préfectures).

3.1.1 Alignement du projet sur les priorités nationales, les objectifs stratégiques de la FAO et le CPP

42. Le projet répond bien aux besoins des ministères en charge de l'agriculture et de l'élevage et aux attentes des acteurs non gouvernementaux impliqués dans la prévention et la lutte contre l'insécurité alimentaire et la réponse aux crises. En effet, la mise en place d'un dispositif national plus efficace de sécurité alimentaire et d'un système d'information, de veille et d'alerte est prévu dans les principaux documents stratégiques du Tchad à savoir le Programme National de Développement (Axe stratégique 3 du PND), le Programme d'Investissement du Secteur Rural (PNISR), le Programme National de Sécurité Alimentaire (PNSA, Composante 4.1) et la Politique Nationale de Nutrition et d'alimentation (PNNA, Objectifs Stratégiques 2.1. et 2.2.).
43. Le projet est bien aligné sur l'enjeu régional de sécurité alimentaire dans les pays du CILSS-CEDEAO à travers l'adoption et la valorisation de l'outil cadre harmonisé, qui assure l'arrimage du SISAAP avec les dispositifs SAP des autres pays de la CEDEAO (pour la plupart bien avancés et expérimentés en la matière).
44. La conception du projet et de ses activités est globalement claire, cohérente et réaliste. Le projet a été bien élaboré en capitalisant les leçons tirées des précédents projets d'appui aux SAP (Tableau 2). Le projet a prévu de renforcer les capacités du dispositif au niveaux central et déconcentré pour faciliter la collecte des informations, améliorer leur fiabilité et faciliter la remontée de ces informations et leur analyse et diffusion rapide. Le projet a basé la réussite du système sur la bonne collaboration et le bon fonctionnement des structures

déconcentrées (SPI, CRA, CDA) mais aussi avec les PTSA (Programme Thématique sur la Sécurité Alimentaire) financés par l'Union Européenne. Les PTSA sont mis en œuvre par les ONGs avec l'appui d'ECHO et participent au renforcement des communautés locales notamment les CLA et les Système Communautaire d'Alerte Précoce et de Réponses d'Urgence (SCAP-RU) dans la gestion de l'information sur la sécurité alimentaire et nutritionnelle. Ces collaborations sont nécessaires d'une part dans les processus de collecte et de remontée de l'information vers le niveau central et d'autre part dans les processus de communication de l'information analysée vers différents niveaux pour la prise de décision concernant les plans de prévention, de réponse et d'appui au développement local.

45. Le projet a également impliqué les principaux acteurs qui appuient ou accompagnent la gouvernance de la sécurité alimentaire et nutritionnelle au Tchad, dont les bailleurs de fonds, et principalement l'Union Européenne qui finance le projet, un réseau d'ONG impliquées dans l'appui aux SCAP-RU, les organisations du système des Nations Unies (FAO, PAM, OCHA, UNICEF), les autres réseaux et ONG internationaux (FEWS NET, OXFAM, ...), les Services Pourvoyeurs d'Information (SPI) gouvernementaux et non gouvernementaux, le CILSS (outil cadre harmonisé), etc.
46. Le projet dispose d'un cadre de résultats et des outils appropriés pour la mise en œuvre et le suivi-évaluation des activités et des résultats. Le cadre logique est clair et assorti d'objectifs, d'effets attendus, d'indicateurs et d'hypothèses qui permettent de comprendre la théorie de changement qui sous-tend le projet. Le plan de suivi-évaluation et les outils de planification annuelle et de suivi des indicateurs des objectifs opérationnels sont existants.
47. Le projet participe à la réalisation des fonctions essentielles de la FAO. Il permet de mobiliser et partager un réseau de ressources et de connaissances sur la sécurité alimentaire et de contribuer à la protection et au renforcement des moyens d'existence des populations vulnérables face aux chocs. Il contribue notamment à l'Objectif stratégique 1 du cadre stratégique de la FAO «Contribuer à éliminer la faim, l'insécurité alimentaire et la malnutrition», et à l'Effet 2 «La capacité de résilience des populations vulnérables aux menaces et crises est renforcée» du Domaine prioritaire B du Cadre de Programmation par Pays (CPP) de la FAO du Tchad.

3.1.2 Pertinence de l'assistance technique de la FAO

48. Globalement, l'assistance technique fournie par la FAO était adéquate par rapport aux résultats escomptés. La FAO a assuré la gestion des fonds et l'appui technique conformément à la convention établie avec l'Union Européenne, bailleur des fonds du projet. Elle a mobilisé une équipe de 3 experts internationaux (1 Conseiller Technique Principal, 1 Expert en sécurité alimentaire et 1 Expert en suivi-évaluation) pour assister le gouvernement dans la mise en œuvre du projet. Cependant, le départ rapide des consultants souvent pour saisir des opportunités professionnelles et les délais administratifs de remplacement relativement longs ont affecté la qualité de cette assistance technique. En dépit de cette faiblesse, l'expertise technique de la FAO est reconnue et appréciée par tous les acteurs rencontrés (agences du SNU, Gouvernement, autres PTF, ONG). La FAO a été proactive et a multiplié les concertations avec les partenaires techniques et le Gouvernement pour soutenir et accompagner la mise en place et la gestion du SISAAP. L'assistance technique de la FAO pour le développement du SISAAP a facilité la mobilisation d'autres partenaires autour du SISAAP et le partage des produits issus du SISAAP.

49. La relation entre la FAO et la coordination du projet concernant la gestion des ressources du projet a été difficile au début, mais s'est ensuite améliorée considérablement. Au démarrage du projet, la FAO s'est trouvée obligée de rejeter plusieurs requêtes de décaissement du SISAAP émises par la coordination du projet car elles étaient non conformes avec les procédures de la FAO et le plan d'action du projet. Pour pallier aux incompréhensions, le Représentant de la FAO a par la suite institué des rencontres fréquentes (1 rencontre mensuelle ou bimensuelle) avec le coordinateur du SISAAP, autour du plan d'action, afin de cerner les difficultés et trouver des réponses de façon participative. Ces rencontres ont permis d'améliorer les connaissances de la coordination du SISAAP sur les procédures qui gouvernent la collaboration et d'améliorer considérablement les relations entre les deux parties. Par la suite, des conventions de décaissement entre la FAO et le SISAAP ont été développées, dès lors que la FAO a jugé que les capacités de la coordination nationale du SISAAP étaient suffisamment renforcées pour assurer la bonne gestion interne des ressources du projet. Vers la fin du projet, la coordination du SISAAP réalisait déjà bien la gestion interne des ressources et assurait convenablement la rédaction des rapports.

3.1.3 Un focus sur le renforcement de capacités

50. L'objectif de renforcement des capacités prévu par le projet est pertinent et constitue l'essence même du projet. Les activités de renforcement de capacités planifiées se sont basées sur les recommandations des rapports d'évaluation des précédents Systèmes d'Alerte Précoce (SAP) mis en œuvre au Tchad (Tableau 2). Les activités centrées sur le renforcement des capacités ont été directement intégrées dans les activités du projet (Activités A1.1; A1.5; A2.3; A3.1 du projet) et concernaient principalement 1) l'appui à la mise en place et au fonctionnement du SISAAP, des Comités Régionaux d'Action (CRA), des Comités Départementaux d'Action (CDA), et des Services Pourvoyeurs d'Information (SPI), et 2) l'appui à la participation aux ateliers de formation et aux études périodiques (HEA, SMART, enquête sur les marchés, Analyse cadre harmonisé, etc.) impliquant plusieurs partenaires. La durée du projet était réaliste par rapport aux activités prévues.
51. Par contre les besoins réels de renforcement des acteurs individuels du SISAAP, des organisations ciblées et de l'environnement politique et normatif dans lequel le SISAAP fonctionne n'ont pas été évalués de manière détaillée au départ du projet, comme préconisé par la stratégie de renforcement des capacités de la FAO. Cette évaluation, qui n'avait pas été prévue lors de la conception du projet bien que nécessaire, aurait permis de mieux préciser les besoins en termes de connaissances et développer un plan de renforcement des capacités clair, cohérent et complet du SISAAP pour la durée du projet. Considérant la faible disponibilité de ressources humaines qualifiées en gestion de l'information, y compris sur la sécurité alimentaire au Tchad, un tel plan aurait pu aider la FAO à rendre le contenu des formations et d'autres activités de renforcement de capacités plus adéquat par rapport aux besoins d'apprentissage et de connaissances des acteurs du SISAAP ciblés aux différents niveaux, essayant de combler les faiblesses et les limitations des interventions précédentes.
52. En effet, le projet a surtout privilégié le renforcement des capacités individuelles de toute l'équipe de coordination du SISAAP sur les principaux domaines de la sécurité alimentaire. Tous les experts ont suivi les mêmes formations en groupe. Ainsi, il était prévu que la réalisation des études périodiques (Enquêtes HEA, enquêtes sur les marchés, Cadre Harmonisé), des ateliers de formation sur les marchés et les outils de collecte et d'analyse et l'analyse Cadre Harmonisé à N'Djamena contribuent au renforcement de capacités du

personnel. Il est maintenant nécessaire de renforcer les compétences spécifiques des membres de l'équipe sur les fonctions qui leur incombent au sein du SISAAP.

3.1.4 Liens avec d'autres initiatives et partenariats créés

53. Le projet a établi des liens avec d'autres projets/actions financées par d'autres partenaires. Par exemple, les relations de collaboration avec les agences des Nations Unies et FEWS NET se sont renforcées par la programmation et la conduite conjointe des activités d'évaluations de la sécurité alimentaire et nutritionnelle, et de renforcement des capacités des acteurs. Ceci a permis au SISAAP de participer à diverses études à partir de 2014: évaluations de la Sécurité Alimentaire et Nutritionnelle (SAN); évaluations de la campagne agricole; études sur les Marchés et Sahel ouest. Egalement, des appuis catalytiques du CILSS ont renforcé les capacités d'analyse du Cadre Harmonisé ainsi que le suivi de la campagne agropastorale et des marchés.
54. Le projet était en synergie avec d'autres interventions mis en œuvre par plusieurs ONG intervenant au niveau des régions dans les programmes d'appui à la sécurité alimentaire avec le financement du Service d'Aide Humanitaire de la Commission européenne (ECHO) à travers les PTSA (Programmes Thématiques sur la Sécurité Alimentaire). Effectivement, ces ONG allouent une partie des fonds au renforcement des capacités des communautés dans le cadre de gestion de l'information sur la sécurité alimentaire et nutritionnelle. C'est le cas d'OXFAM dans le Guera et le Sila, de COOPI dans le Hadjer Lamis, d'ACTED dans le Batha et de PADL-GRN dans le Mayo Kebbi Est. Ces appuis visent à renforcer les capacités des communautés dans les systèmes d'alerte précoce et sont considérés à cet effet comme de contributions des Services Pourvoyeurs d'Information (SPI) non étatiques à la mise en place et au fonctionnement du Système d'Information sur la Sécurité Alimentaire et l'Alerte Précoce.
55. Le projet bénéficie également d'autres initiatives de la FAO et de l'Union européenne telles que le programme de partenariat stratégique «FIRST» qui soutient le dialogue politique avec le Gouvernement afin d'accélérer la mise en œuvre des réformes nécessaires pour parvenir à une sécurité alimentaire et nutritionnelle durable. Dans ce cadre, une stratégie a été développée et validée en avril 2017 avec l'appui de l'Union Européenne et de la FAO pour servir de document de référence pour la conduite du processus du dialogue politique sur la Sécurité alimentaire et nutritionnelle et l'agriculture durable (SANAD) au Tchad. Le processus de dialogue utilisera le dispositif institutionnel existant, à savoir le Dispositif National de Prévention et de Gestion des Crises alimentaires, nutritionnelles (DNPGC)¹⁰ dont le CASAGC est l'épine dorsale.

3.1.5 Insuffisances constatées au niveau de la pertinence

56. Plusieurs insuffisances sont constatées au niveau de la pertinence du projet et la stratégie de mise en œuvre:
 - L'absence d'activités de sensibilisation du gouvernement sur la valeur ajoutée du SISAAP et l'absence de décaissement effectif des fonds en faveur du SISAAP a sans aucun doute affecté la bonne réalisation du projet. Selon le coordinateur d'un Service Pourvoyeur d'Information (SPI) non étatique, le SISAAP n'a pas par exemple utilisé tous les moyens nécessaires pour démontrer son importance aux décideurs politiques.

¹⁰ Arrêté 2272/P/PM/2017 portant mise en place d'un Dispositif National de Prévention et de Gestion des Crises alimentaires et Nutritionnelles (voir Appendice 7).

- Dans la conception du projet, les activités ont été davantage concentrées au niveau central du SISAAP qu'au niveau déconcentré (CRA, CDA). Les Comités Régionaux d'Action (CRA) et les Comités Départementaux d'Action (CDA) n'ont pas été convenablement appuyés à cause de l'insuffisance du financement du Gouvernement. Le projet n'a pas prévu un appui aux Comités Locaux d'Action (CLA). Pourtant, les CLA constituent le maillon de base du SISAAP à partir duquel l'information primaire ou secondaire est collectée avant d'être transmise aux niveaux supérieurs (CDA, CRA, SISAAP central). Ces CLA sont appuyés à travers les PTSA (Programme Thématiques sur la Sécurité Alimentaire) soutenus par l'Union Européenne comme expliqué dans la section précédente.
- Une analyse plus détaillée des besoins en renforcement des capacités aux niveaux individuel, organisationnel et de l'environnement porteur du projet aurait permis d'accroître la pertinence du projet. Des compétences en organisation et gestion des processus qualité et des compétences en communication manquent par exemple dans l'équipe du SISAAP.
- Le projet n'a pas prévu d'activités destinées à renforcer l'organisation interne de la coordination du SISAAP et sa capacité à répondre aux besoins/demandes des clients/partenaires. En conséquence, depuis la mise en place du SISAAP, les sollicitations par les partenaires se sont accrues tout au long du projet, entraînant un réel besoin de management des ressources et d'organisation du travail. La complexité de certaines demandes/interventions (études diverses), la célérité et la fiabilité requises dans la production et la diffusion de l'information, ont rapidement mis à jour les limites de l'organisation actuelle du SISAAP.
- L'affectation ou la mutation trop fréquente du personnel de l'Etat impliqué dans le SISAAP, CRA et CDA (gouverneurs de région, préfets, chefs de services et agents techniques des SPI) empêche souvent le bon déroulement des processus de collecte/validation/acheminement des informations. En effet, les agents ou autorités nouvellement affectés ne maîtrisent pas la mission ou le fonctionnement du SISAAP et certains ne sont pas motivés pour y contribuer. Les mécanismes et les activités de sensibilisation des acteurs et des décideurs sur l'importance du SISAAP et la nécessité de le financer n'ont pas été bien planifiées ni conduites dès le début du projet. D'autre part, aucun mécanisme n'a été prévu dans le projet pour pallier aux changements importants qui pouvaient intervenir au cours de la mise en œuvre du projet.
- Le projet n'a pas prévu d'activité spécifique pour suivre de manière rigoureuse les effets / impacts du projet sur les bénéficiaires finaux. Néanmoins, le SISAAP a réalisé, en collaboration avec les clusters «Sécurité Alimentaire» et «Nutrition», le suivi de tous les Plans Nationaux de réponse pour apprécier leur mise en œuvre.

3.1.6 Des difficultés rencontrées

57. Plusieurs difficultés liées à l'environnement porteur du projet ont tout de même affecté la mise en œuvre du projet.
- Les changements de Gouvernement ont retardé, jusqu'en mars 2014, la signature de l'arrêté n° 527/PR/PM/2014 portant la mise en place du dispositif National de Prévention et Gestion des Crises alimentaires et nutritionnelles (DNPGC¹¹). Cet arrêté a permis d'institutionnaliser le SISAAP et de clarifier sa mission. La reconnaissance

¹¹ Voir Appendice 7.

croissante du rôle du SISAAP et l'accroissement des besoins de données et d'informations des parties prenantes sur la Situation alimentaire et nutritionnelle ont entraîné une sollicitation croissante de l'équipe du SISAAP dans diverses initiatives, processus et activités (African Risk Capacity [ARC], Capacity for Disaster Reduction Initiative [CADRI], agenda résilience, participation et présentation dans diverses plateformes de coordination). Cette forte sollicitation du SISAAP a entraîné un accroissement de la charge de travail dépassant les capacités des ressources humaines disponibles.

- Le turnover au niveau des consultants internationaux dans le cadre du projet a été rapide, ce qui a certainement affecté l'efficacité de la mise en œuvre. Chaque départ d'un Conseiller Technique Principal (CTP) a entraîné un vide de 4 mois pour trouver son remplaçant. En effet le statut de «non family duty station» du Tchad dans le Système des Nations Unies (SNU) amène les experts internationaux à repartir dès qu'ils trouvent d'autres opportunités ailleurs. Ce contexte limite aussi l'accès aux meilleurs experts internationaux pour le projet.
 - Le déficit de mobilisation de la contrepartie du Gouvernement a entraîné la réduction des activités. Le Gouvernement avait inscrit au budget de l'Etat un montant annuel de 150 millions de FCFA en 2013 et 2014 et de 250 et 300 millions de FCFA en 2015 et 2016 comme fonds de contrepartie pour le SISAAP. Mais dans la réalité, 150 millions de FCFA seulement ont été finalement mis à la disposition du SISAAP par le trésor public pendant les deux premières années du projet à raison de 75 Millions de FCFA par an. Cette restriction budgétaire a eu comme conséquence le retard et la réduction du soutien apporté par le projet aux CRA et CDA. Cette situation, ajoutée aux difficultés financières que rencontrent les SPI de l'Etat, a constitué un frein à la production régulière et à temps des informations sur la sécurité alimentaire à la base.
 - La crise économique que connaît le Tchad occasionne également d'importants retards dans le paiement des salaires et des primes et dans la dotation des moyens de travail aux fonctionnaires de l'Etat dont ceux recrutés/affectés au SISAAP.
58. Pour s'adapter à ces différents changements et contraintes, le projet a développé plusieurs stratégies. Des démarches ont été entreprises auprès du Gouvernement pour solliciter la mise à disposition d'experts supplémentaires. Dans un souci de pérennisation, 22 fonctionnaires ont été recrutés¹² pour assurer les fonctions de points focaux au niveau des CRA. Les Observateurs Départementaux¹³ ont été également identifiés et recrutés avec l'appui des Secrétaires Généraux des Régionaux, les Chefs de Départements (les Préfets) et des Points Focaux Régionaux du SISAAP. Ces observateurs tout comme d'autres membres du SISAAP (experts, points focaux régionaux, personnel d'appui) bénéficiaient d'une prime mensuelle dont une moitié payée par le projet. L'autre moitié qui devait être payée par le gouvernement n'est pas toujours disponible. Malgré la réduction du financement de l'Etat, des actions de renforcement des capacités des SPI ont été faites mais de moindre ampleur, pour garantir la production d'informations minimales permettant de réaliser l'analyse de la situation alimentaire et nutritionnelle.

¹² L'arrêté n° 62/PR/PM/MAE/SG/SISAAP/2014 du 20 Septembre 2014 et l'arrêté n° 105/PR/PM/MAE/SG/SISAAP /2015 du 12 Mai 2015 portent recrutement et l'affectation respectivement de neuf (9) et treize (13) Points Focaux Régionaux du SISAAP.

¹³ La Note de Service N° 026/PR/PM/MA/SE/SG/SISAAP/2016 du 12 Avril 2016 porte sur la désignation des Observateurs Départementaux du SISAAP.

3.2 Dans quelle mesure le projet a-t-il atteint les objectifs prévus?

- Le SISAAP a été mis en place tel que prévu et fonctionne mieux que ses prédécesseurs. Le fait de l'avoir finalement rattaché à la Primature¹⁴, a permis de donner au SISAAP plus de visibilité, de faciliter la collaboration entre les ministères concernés, et d'augmenter ses chances de financement et de durabilité.
- Les données du SISAAP sont considérées comme fiables (Analyse Cadre harmonisé, Enquêtes économiques des ménages (HEA) et acceptées par les principaux acteurs qui les utilisent couramment dans l'élaboration de leurs plans et stratégies (notamment les plans de réponse humanitaire). Cependant, les informations sur les marchés (SIMPA et SIMBETAIL) manquent dans le système.
- Les cycles d'analyse du Cadre Harmonisé se font de manière régulière et conduisent chaque année à l'analyse consensuelle de la situation de la sécurité alimentaire et nutritionnelle et à l'élaboration consensuelle d'un plan de réponse qui constitue le principal référentiel pour toutes les interventions en matière de prévention et gestion des crises alimentaires et nutritionnelles au Tchad.
- En revanche, l'absence d'une identification préalable des besoins des bénéficiaires n'a pas permis d'ajuster l'offre de produits/services/informations du SISAAP et d'améliorer l'utilisation des informations produites.
- Le défaut d'un financement de l'Etat a limité l'appui et la dynamisation des CRA et CDA et des SPI, et l'accès des points focaux et des observateurs aux moyens de travail.
- Le dispositif SISAAP connaît quelques goulots d'étranglement, et mérite d'être davantage accompagné pour lui permettre de consolider ses acquis et progresser vers la durabilité.
- Les informations consolidées aux niveaux décentralisés pourraient être mieux diffusées et valorisées au niveau local. La qualité des bulletins mérite d'être améliorée pour délivrer des informations plus utiles et de meilleure qualité au bénéficiaire et cela dans les délais raisonnables.

3.2.1 Le système de pilotage et de coordination du système d'information durable sur la sécurité alimentaire et l'alerte précoce (SISAAP) au Tchad est mis en place de façon durable

59. Malgré des difficultés au démarrage (lenteur des procédures administratives et institutionnelles, divergence des points de vue au sein de l'équipe d'experts), le SISAAP a effectivement été mis en place suite à l'élaboration et la promulgation de l'arrêté n°527/PR/PM/2014 du 4/3/2014. Cet arrêté relatif à la mise en place du dispositif National de Prévention et Gestion des Crises alimentaires et nutritionnelles (DNPGC¹⁵) définit et clarifie les rôles et responsabilités des différentes structures impliquées. Plusieurs autres arrêtés complémentaires au précédent ont été signés. Il s'agit de : l'arrêté n° 51/PR/PM/MAE/SG/SISAAP/2015 du 10 Mars 2015 portant création d'une Cellule Nationale d'Analyse de l'insécurité alimentaire et nutritionnelle utilisant le Cadre Harmonisé; de l'arrêté n° 174/PR/PM/MA/SG/SG/2015 du 20 Octobre 2015 portant mise en place d'un Dispositif National de Suivi-Evaluation des politiques et stratégies de sécurité alimentaire et nutritionnelle; et de l'Arrêté n° 186/PR/PM/MA/SG/2015 du 23 Novembre 2015 relatif à la mise en place et l'organisation de la Coordination nationale du SISAAP.

¹⁴ Cependant, suite à l'avènement de la Quatrième République au Tchad en avril 2018 (donc après la période de rédaction de ce rapport) la Primature aujourd'hui n'existe plus, et par conséquent ce rattachement institutionnel n'aura plus lieu.

¹⁵ Voir Appendice 7.

60. Comme mentionné plus haut, l’ancrage institutionnel du SISAAP au Ministère en charge de l’agriculture s’est avéré être un facteur limitant la mobilisation des autres ministères impliqués dans la gestion de l’information sur la sécurité alimentaire. Le Comité de Pilotage du Projet, qui aurait dû réunir tous les ministères concernés et aurait constitué la plateforme appropriée pour le partage d’information, le dialogue interministériel et le plaidoyer pour la SA, n’a jamais eu lieu à cause d’un manque de mobilisation et d’implication de la part d’autres Ministères que celui de l’Agriculture¹⁶. Pour répondre à ces blocages, le projet a soutenu avec succès le processus de dialogue qui a conduit à l’élaboration et la signature de l’arrêté N°2272 du 11 Mai 2017 qui rattache le SISAAP à la Primature et précise son organisation et ses missions. Ce nouvel ancrage devait permettre de gérer tous les autres aspects entourant la problématique de la sécurité alimentaire. Cependant l’application de cet arrêté n’est plus possible depuis l’avènement de la Quatrième République au Tchad en avril 2018 qui supprime la Primature. Toutefois, pour le futur, il convient de relever que le changement de l’ancrage institutionnel seul ne suffit pas pour rendre fonctionnel et durable le SISAAP s’il n’est pas accompagné d’une véritable stratégie d’opérationnalisation. En effet, l’ancrage au niveau hiérarchique très élevé risque aussi de rendre les procédures administratives plus complexes et longues. Le cas du Comité National de la Nutrition et de l’Alimentation (CNNA), qui est logé à la primature depuis 2015 date de sa création, mais qui n’a jamais réussi à fonctionner comme prévu, montre que des efforts doivent être faits pour rendre opérationnel ce nouveau DNP GC ancré à la Primature.
61. Globalement, le SISAAP est un projet qui a suffisamment gagné en maturité. Selon la quasi-totalité des parties prenantes rencontrées, le SISAAP a le leadership au niveau national pour l’analyse de la Sécurité Alimentaire et Nutritionnelle (SAN). La confiance dans le système s’améliore et l’adhésion de tous les partenaires à ce dispositif est maintenant réelle.
62. Le SISAAP et son personnel sont très sollicités et font partie de toutes les plateformes sur la Sécurité Alimentaire et Nutritionnelle (SAN). Le SISAAP est intégré dans le groupe d’analyse de la communauté humanitaire et y apporte aussi son expertise. Par exemple, le Bureau de la coordination des affaires humanitaires (OCHA/ BCAH) au Tchad participe avec d’autres organisations aux réunions du CASAGC et collabore de façon très régulière avec le SISAAP dans le cadre de l’analyse du Cadre Harmonisé. OCHA met son réseau d’organisations humanitaires à la disposition du SISAAP et contribue également au renforcement des capacités du SISAAP sur la préparation aux urgences et sur les réponses.
63. En dépit des progrès réalisés par le SISAAP, des faiblesses existent à différents niveaux, et la qualité de certains services et produits délivrés (comme par exemple dans le cas des bulletins mensuels) méritent d’être considérablement améliorés. Au niveau central, le mécanisme du dispositif de gestion de l’information sur la Sécurité Alimentaire et Nutritionnelle (SAN) est maintenant enduit et fonctionne de manière acceptable, mais le travail reste concentré entre les mains de quelques personnes, ce qui entraîne une absence de fluidité et des retards dans l’exécution de certaines activités et la livraison des produits. Par exemple la mission a constaté (décembre) que le dernier bulletin publié par le SISAAP date du mois de septembre. Il faut nécessairement travailler à résoudre ce problème. Au niveau décentralisé, des efforts considérables sont également requis pour favoriser la remontée de l’information et le fonctionnement régulier des CRA et CDA. Comme expliqué plus loin dans ce rapport (voir section 3.2.2.2), ces organes n’ont pas tous les moyens nécessaires (surtout en termes de ressources humaines et matérielles) pour assurer leur

¹⁶ Malgré ce manque fut déjà souligné par l’évaluation mi-parcours du projet, aucun avancement n’a été constaté par l’évaluation finale.

mission de validation et de remontée des informations vers le niveau central ainsi que leur utilisation pour orienter les interventions sur la Sécurité Alimentaire et Nutritionnelle (SAN) au niveau local. Faute d'avoir des réunions mensuelles régulières, les points focaux sont parfois obligés de « faire du porte à porte » auprès des différents SPI publics de la région pour faire valider la synthèse qu'ils ont réalisée à partir des informations reçus du niveau départemental. Le problème est encore plus crucial au niveau départemental où, à cause d'un manque de soutien et d'organisation entre l'organisme central et ceux décentralisés, les observateurs ne disposent pas de moyens de travail adéquats et doivent malgré tout « se débrouiller » pour transmettre les données au niveau de la région de manière fréquente (voir détail à la section 3.2.2.2).

64. Sur le plan organisationnel, le SISAAP n'a pas adopté les principes de management, ni développé un système qualité, ni des procédures opérationnelles pouvant lui permettre de mieux réaliser sa mission. Le SISAAP n'a pas non plus développé un réseau/comité formel d'experts nationaux (chercheurs, conseillers agricoles, agroéconomistes spécialisés dans la prévision et la prospective, etc.) qu'il peut mobiliser de manière continue pour répondre à des besoins techniques spécifiques ou pour la revue de ses services et produits. En outre, le SISAAP connaît également des difficultés réelles liées à l'insuffisance de ressources humaines bien qualifiées et suffisamment compétentes au niveau national, ce qui lui crée des difficultés pour répondre de manière satisfaisante à toutes ses missions et aux diverses sollicitations. Par exemple, les conseils donnés dans les bulletins décennaires méritent d'être hautement améliorés pour que les populations rurales puissent les appliquer pour améliorer leurs activités agricoles et pastorales et quotidiennes. En plus le projet d'appui au SISAAP intervient dans une administration caractérisée par des lenteurs administratives, ce qui amène souvent la FAO à intervenir au plus haut niveau (Cabinet du Ministre) pour demander l'accélération de certains processus dont l'urgence est avérée.
65. Pour poursuivre la dynamique positive initiée par le projet autour du SISAAP, il est important que les parties prenantes et le gouvernement prennent des engagements de manière concertée sur ce qui est réellement faisable et les respecter. La pérennisation du SISAAP est nécessaire et requiert un financement durable de l'Etat. A cet égard, le projet a réalisé une étude des mécanismes du financement durable du SISAAP qui propose différentes options.

3.2.2 L'information sur la sécurité alimentaire et nutritionnelle est partagée et analysée de manière consensuelle aboutissant à des prises de décisions permettant la conception, la priorisation et la mise en œuvre des actions

Des collaborations et appuis au profit du SISAAP ont été favorisés par le projet

66. Les principaux acteurs impliqués dans la collecte et la gestion de l'information sur la sécurité alimentaire (PAM, FAO, UNICEF, FEWS NET, SPI étatiques, etc.) ont adhéré au SISAAP dès sa création, et ont contribué au renforcement des capacités du SISAAP dans l'élaboration des méthodologies et outils de collecte et traitement des données, et la coordination des études, enquêtes et analyses. Le SISAAP participe régulièrement aux réunions de concertation entre les acteurs institutionnels de la sécurité alimentaire et aux réunions du cluster Sécurité alimentaire.
67. Le PAM à travers son unité d'analyse de cartographie de la vulnérabilité (VAM dans son acronyme anglais) appuie le SISAAP pour qu'il assure les évaluations de la Sécurité Alimentaire et Nutritionnelle et gagne suffisamment en efficacité et en autonomie. Le PAM utilise les résultats de l'analyse «cadre harmonisé» pour la planification des activités. Ces

dernières années le VAM ne s'implique plus dans l'analyse de la Sécurité Alimentaire et Nutritionnelle (SAN) comme au début du projet car le SISAAP s'est bien approprié du processus. Le PAM se concentre davantage sur le renforcement des capacités et, une fois que les résultats sont produits, ils sont diffusés par le directoire du CASAGC, qui comprend 6 ministères, aux acteurs du SNU et aux ONG. Dans l'approche du VAM le transfert des compétences se fait de différentes façons, en tenant compte de la capacité du gouvernement à s'en approprier. Par exemple, dans certains pays, le PAM a transféré les cantines scolaires au gouvernement. Selon un agent du PAM, les activités relatives à l'analyse et au suivi de la situation alimentaire et nutritionnelle au Tchad peuvent déjà être transférées au SISAAP qui est déjà capable de les conduire moyennant un accompagnement raisonné.

68. FEWS NET et SISAAP réalisent ensemble l'évaluation des marchés, le suivi de la campagne agricole, l'Enquête Nationale sur la Sécurité Alimentaire (ENSA), y compris la formation des agents par FEWNET; les enquêtes sur les récoltes; l'analyse cadre harmonisé. Ce dernier atelier a permis le décollage effectif du SISAAP à travers l'affectation des points focaux.
69. Oxfam fournit des informations utiles au SISAAP pour la planification de ses interventions à travers l'analyse cadre harmonisé. OXFAM valorise les bulletins mensuels du SISAAP pour faire une analyse mensuelle de la situation. Le SISAAP collabore également avec Oxfam dans le cadre du projet HEA. Le projet est centré sur la réalisation des profils *Household Economical Approach* (HEA) ou Analyse de l'Economie des Ménages (AEM)¹⁷, dans les pays membres du CILSS.
70. Les relations entre l'UNICEF et le SISAAP ont par contre été timides. Le SISAAP vient auprès de l'UNICEF chercher l'information sur l'enquête SMART. Le SISAAP ne participe pas pour l'instant à cette enquête SMART pourtant il aurait dû être un acteur privilégié de cette enquête.
71. La collaboration entre le SISAAP et les SPI étatiques est globalement bonne, mais quelques blocages ont été notés au niveau central (difficulté de collaboration entre le SISAAP et le SIM bétail) et au niveau déconcentré (rétention d'information par certains services déconcentrés de l'Etat). Les relations avec la direction de la météorologie et avec le SIMPA présentés ci-dessous illustrent le caractère ambivalent des collaborations.
72. Globalement la collaboration entre le SISAAP et la Direction de la météorologie est bonne et permanente. La direction de la météorologie fournit aux SISAAP des informations pluviométriques et sur la qualité de la saison à travers la prévision saisonnière. La prévision saisonnière regroupe tous les pays membres du CILSS. Chaque technicien apporte ses données dans le pays au cours d'une rencontre dans un pays du CILSS. Ces données sont analysées et la prévision saisonnière est élaborée. Les images satellitaires et les indices de la végétation sont aussi nécessaires pour élaborer des prévisions. La Division de l'agro-météorologie ne dispose cependant pas des capacités internet (débit) permettant de télécharger ces cartes satellitaires, mais obtient ces données du FEWS NET et les met à la disposition du SISAAP pour analyse. Les indices de végétation qui permettent de voir les

¹⁷ Le cadre d'analyse de l'approche HEA (Household Economy Approach), ou Analyse de l'Economie des Ménages (AEM) a été développé par l'ONG Save the Children et le Food Economy Group au début des années 1990 afin d'améliorer la connaissance sur les zones et ménages les plus à risque et d'identifier les principaux déterminants socio-économiques de l'insécurité alimentaire et de la pauvreté.
http://www.fao.org/fileadmin/user_upload/nutrition/docs/policies_programmes/Nutrition_Food_Security_Interventions/presentations/PPT-Economie_des_me%CC%81nages_HEA.pdf

zones arrosées sont aussi utilisés pour faire une prévision sur les rendements et l'analyse du cumul, et la répartition des précipitations permet d'expliquer la situation.

73. Le SISAAP collabore également avec la Direction des Etudes, des Statistiques, de la Programmation et des Archives (DESPA) du Ministère de l'élevage et des productions animales, qui fonctionne comme Service Pourvoyeur d'Information (SPI) à travers son Système d'Information sur les Marchés de bétail (aussi appelé SIM Bétail)¹⁸. Dans le cadre du projet, la DESPA a été impliquée dans les enquêtes menées au niveau national par le SISAAP (surtout dans la phase de collecte des données et dans la phase de validation des rapports) mais n'a pas été associée dans la conception des TDR et de la méthodologie, ce qui limite la prise en compte des spécificités liées à l'élevage. La faiblesse des échanges et des feed-back pour valider les informations dans le domaine de l'élevage limite certainement la capacité du SISAAP à communiquer ainsi prévenir le risque de crise de crise pastorale auquel le pays est confronté. De même, l'évaluation de la Sécurité Alimentaire et Nutritionnelle (SAN) liée à l'élevage repose sur un ensemble d'indicateurs qui requiert l'expertise approfondie des zootechniciens, ce qui n'est pas systématiquement respecté par le SISAAP. La collaboration entre le Ministère de l'élevage et le SISAAP nécessite d'être améliorée, par exemple à travers la participation de la part d'un cadre spécialisé en l'élevage dans les activités ainsi qu'un meilleur partage de l'information¹⁹.

La gestion et le partage de l'information sur la sécurité alimentaire et nutritionnelle (SAN) ont été améliorés de manière remarquable

74. Tous les acteurs rencontrés sont unanimes sur l'utilité des informations et produits diffusés par le SISAAP et considèrent les informations issues de l'analyse cadre harmonisée comme très utiles pour l'aide à la décision. Selon ces acteurs, les informations du SISAAP sont acceptées et utilisées par tous les acteurs. Grâce à l'appui du projet, l'équipe du SISAAP a coordonné depuis 2014 les cycles d'analyse de la situation alimentaire et nutritionnelle utilisant le Cadre Harmonisé (CH). Ces cycles d'analyse se déroulent chaque année aux mois de Novembre et Mars et débouchent sur l'élaboration consensuelle des plans de réponse qui constituent le principal référentiel pour toutes les interventions en matière de prévention et gestion des crises alimentaires et nutritionnelles au Tchad. Les résultats du cadre harmonisé résultent d'un consensus des experts. Le CH utilise les données des différentes enquêtes ENSA, HEA, SMART, EFSA et représente une base de travail reconnue et utilisée par tous les acteurs qui œuvrent dans le domaine de sécurité alimentaire.
75. Les autres produits du SISAAP notamment les bulletins mensuels et décennaires et la prévision annuelle sont très utiles.

¹⁸ Ce dernier avait été mis en place en 1986 pour contribuer à la régulation du marché et à l'amélioration de la gestion des politiques de sécurité alimentaire mais ne fonctionne pas bien depuis l'année, suite à l'arrêt de la prise en charge financière du projet "Diagnostic Permanent" (DIAPER) puis du Fonds Européen de Développement (FED).

¹⁹ Un atelier du Projet Régional d'Appui au Pastoralisme au Sahel (PRAPS) a mis en évidence un ensemble d'indicateurs à considérer pour l'évaluation de la Sécurité Alimentaire et Nutritionnelle (SAN) liée à l'élevage. Le SIM BÉTAIL ne fonctionne pas encore bien mais, avec le concours du PRAPS, ce SIM Bétail sera relancé à travers le suivi d'un certain nombre de marchés (31 marchés environ)

Encadre 1: Bulletins produits par le SISAAP

Les autres produits du SISAAP, notamment les bulletins mensuels qui retracent la situation agropastorale, la situation des marchés agricoles et pastorales, la situation alimentaire et nutritionnelle et les perspectives alimentaires et nutritionnelles, sont très utiles aux acteurs œuvrant dans le cadre de sécurité alimentaire mais aussi les populations à la base. Ces bulletins font les bilans agropastoraux globaux de la zone d'intervention du projet.

La fréquence de production des bulletins mensuels a été remarquablement améliorée par la mise en œuvre du projet d'appui au SISAAP car par le passé cette production avait une fréquence très faible voire inexistante. Ces bulletins mensuels visent à informer l'opinion publique, les acteurs de développement, les services étatiques garant de la sécurité alimentaire et aussi les communautés rurales pratiquant l'agriculture et l'élevage. Ils doivent tirer la sonnette d'alarme en cas de crise éminente, pour permettre à l'opinion publique anticipe et aux décideurs de mettre en place des stratégies d'adaptation.

En situation normale, l'information remonte à travers le canal classique (CDA=>CRA=>SISAAP) pour être centralisée et analysée, puis diffusée à différents niveaux. En cas de problème ou situation à risque sur le terrain, une équipe se déplace et fait le point à son retour et les informations recueillies sur le terrain sont intégrées dans l'analyse. Les bulletins décennaires quant à eux donnent la situation agro météorologique, hydrique, agricole et pastorale du pays tous les 10 jours, et donne des conseils pour gérer les risques. Les bulletins mensuels et les bulletins décennaires sont maintenant réguliers malgré les retards observés dans la parution de certains numéros. Egalement, la prévision annuelle est réalisée chaque année au CILSS avec l'appui du SISAAP. Le SISAAP diffuse également des informations produites par FEWS NET sur les marchés.

76. Le SISAAP est un outil dont l'importance est reconnue par tous les acteurs. Selon un acteur humanitaire, le SISAAP est «le seul outil qui met tout le monde d'accord sur la situation de la SAN et sur le plan de réponse». Au début, certains PTF étaient réticents quant à la pertinence de ce système d'information à cause de l'influence de certains responsables du Gouvernement qui souhaitaient la modification ou l'ajustement des valeurs de certains indicateurs issus de l'analyse de la situation alimentaire et nutritionnelle qui n'allaient pas dans le sens souhaité. En 2017, la publication des résultats de l'enquête SMART a été retardée pour les mêmes raisons, mais l'accord a été trouvé pour publier les résultats dans leur état initial. Malgré cette faiblesse observée au départ, les informations diffusées par le SISAAP gagnent de plus en plus en crédibilité et tous les agents du gouvernement comprennent de mieux la nécessité d'avoir un SISAAP indépendant et crédible.
77. Les informations délivrées par le SISAAP sont très importantes pour les partenaires multilatéraux et bilatéraux qui interviennent sur la SAN, leur permettant de formuler des plans de réponse sur la base desquels ils calculent les montants nécessaires pour leurs interventions et les gaps à combler. Tous les hauts responsables du Gouvernement consultés au cours de la mission, considèrent le SISAAP comme un outil d'une très grande importance qui permet à l'Etat du Tchad de connaître la situation de la Sécurité Alimentaire et Nutritionnelle et de définir le plan d'action. L'analyse Cadre harmonisée est très intéressante pour cela car l'Office Nationale de Sécurité Alimentaire (ONASA) au Tchad est en principe appelée à intervenir sur la base des résultats du Cadre Harmonisé. Lorsqu'une crise est signalée, l'ONASA sur décision du Gouvernement apporte une réponse par exemple par la distribution gratuite ou subventionnée des vivres. Cependant, un des problèmes régulièrement évoqués lors des réunions du CT/CASAGC concernait le non alignement de l'ONASA aux plans de réponse issus du cadre harmonisé.
78. L'analyse participative des bulletins avec les acteurs et utilisateurs potentiels (producteurs agricoles, membres des CRA) a montré cependant que la qualité de l'information diffusée

n'est pas bien ajustée aux besoins du public cible. Une autre faiblesse du SISAAP réside dans la lenteur de publication des bulletins (des retards peuvent atteindre 3 mois. Par exemple au cours de la mission en décembre les bulletins mensuels de septembre, octobre et novembre n'étaient pas encore publiés). Les bulletins dont la vocation première est d'informer et sensibiliser sur les risques et crises imminentes pour permettre aux acteurs d'anticiper, arrivent souvent lorsque la crise est déjà passée. La demande des bulletins est très forte, de même que le cadre harmonisé qui est un document de référence pour la communauté des acteurs humanitaires. Il est nécessaire d'améliorer leur qualité et leur fréquence de livraison ainsi que l'ensemble du processus de production de l'information depuis la communauté jusqu'au niveau régional. Les bulletins du SISAAP doivent être facilement lisibles, accessibles et utilisables par les bénéficiaires finaux que sont les populations. Il est également important de valoriser l'ensemble des relais existants pour faire parvenir l'information nécessaire pour une meilleure gestion de la SAN, aux populations dans les meilleurs délais.

3.1.1. Les SPI ont les capacités de collecter, interpréter, transmettre l'information au niveau central qui s'occupe de l'analyse, participe aux dispositifs régionaux et donne un retour aux structures décentralisées

79. Pour être opérationnel, les capacités des acteurs du SISAAP et des SPI ont été au préalable renforcées par le projet à travers la réalisation de différentes activités, notamment: des voyages d'études au Mali, Niger et Burkina Faso pour apprendre sur le fonctionnement des SAP; des formations de courte durée sur l'analyse de la sécurité alimentaire, la nutrition, l'enquête HEA, le SIG et la Gestion des données, la collecte et analyse des données des marchés Agricoles, le cadre harmonisé, les outils de suivi de la campagne agropastorale, etc.
80. FEWS NET a renforcé les capacités du SISAAP à travers différents ateliers portant sur le développement des scénarios de prévision; l'Analyse de l'Economie des Ménages; les outils de collecte des données. Le dernier atelier a permis le décollage effectif du SISAAP à travers l'affectation des points focaux. Les principaux problèmes concernent le manque de collaboration des SPI au niveau décentralisé. L'atelier de formation réalisé dans la Région du Guéra a permis à tous les acteurs régionaux de mieux connaître les missions du SISAAP. Les Gouverneurs sensibilisés ont à leur tour instruit aux SPI de mieux collaborer avec le SISAAP et de ne plus retenir l'information.
81. Les capacités des SPI et des CRA ont été également renforcées de manière plus remarquable à partir de 2016. Ainsi, même s'ils étaient très loin de couvrir les besoins réels d'informations, des appuis techniques et matériels ont été fournis aux SPI publics et aux cadres de concertation comme le Groupe de Travail pluridisciplinaire (GTP). Le projet a appuyé le GTP en finançant les missions sur le terrain et prenant en charge des réunions du GTP. Le GTP a également bénéficié de l'appui du projet pour l'organisation de 2 missions conjointes sur le terrain sur les 3 missions prévues (1 mission pour le suivi du démarrage de la campagne agricole, 1 pour le suivi de la situation à mi-parcours de la campagne agricole; 1 pour l'évaluation finale de la campagne). Il a également bénéficié d'une mission de 15 jours pour améliorer/remplacer les postes de collecte des données pluviométriques dans une partie du Nord et du Sud. Au cours de l'année 2017 par exemple, 3 agents de la Direction de la météorologie ont participé à la prévision saisonnière organisée chaque année dans un pays du CILSS. Parmi ces bénéficiaires, Agrhymet a appuyé 1 personne et le SISAAP a appuyé 2 personnes (1 personne du secrétariat du SISAAP et 1 personne de la météorologie). Les participants à la « prévision saisonnière » en 2017 ont bien valorisé les

connaissances acquises. Ils ont par exemple fait prévu des inondations au Tchad et elles se sont effectivement produites.

Encadre 2: Fonctionnement du Groupe de Travail Pluridisciplinaire (GTP)

Le GTP est un groupe de travail dont le Lead est assuré par la Direction de la météorologie et qui se réunit tous les 10 jours pour contribuer à la production des bulletins décennaux. Le GTP réunit plusieurs organismes dont l'agriculture, l'élevage la protection des végétaux, ITRAD, FEWS NET, PAM, la direction de la statistique agricole. Les bulletins décennaux fournissent une situation météorologique sur l'ensemble du pays et fournissent également des conseils sur l'agriculture, les dates de semis, les variétés à utiliser, etc. Des appuis ont été faits au GTP pour la collecte et l'analyse des données d'enquêtes, et diffusion des bulletins décennaux et mensuels.

82. Le SISAAP a organisé des ateliers régionaux de renforcement de capacités des CRA. Ces renforcements de capacités ont eu d'impacts positifs au sein CRA tels que l'harmonisation des outils et de fréquence de collecte des données. Les circuits de remontée de l'information sont respectés, ce qui évite le blocage d'information à certains niveaux comme par le passé. Les Points Focaux et les Observateurs conduisent à leur tour les réunions d'analyse de la situation alimentaire dans leurs aires d'intervention respectives. Les équipements informatiques (ordinateurs, imprimantes, etc.) ont été octroyés à 9 points focaux des SPI et 22 points focaux régionaux du SISAAP. Neuf points focaux (PF) dans le pays ont été dotés de motos par la contrepartie de l'Etat mais sans frais de carburant, ni frais de réparation. Le salaire de l'ensemble de l'équipe du SISAAP (experts, personnel d'appui, points focaux régionaux, observateurs) est payé par l'Etat. Les observateurs au niveau des CDA et les Points focaux ont respectivement droit à une dotation de 35 000 FCFA et 75 000 FCFA de primes payées par la contrepartie nationale du budget. Or l'absence de financement de l'Etat depuis 2 ans a entraîné plus de 25 mois d'arriérés de primes.
83. Plusieurs activités ont été menées par OXFAM pour renforcer les SPI. OXFAM a renforcé les connaissances des Acteurs Régionaux sur le dispositif et les concepts SISAAP, les rôles et attributions des Points focaux, CDA et CRA ; renforcé les capacités des CDA et CRA dans l'utilisation de l'outil informatique et sur le suivi-évaluation. OXFAM a doté les CDA et CRA du Guera en outils informatiques, accessoires et générateurs pour les CDA, a réalisé la collecte des données structurelles dans les cantons pour réaliser l'Atlas Structurel qui est considéré comme document de référence pour les analyses en matière de SAN. OXFAM a également assuré la collecte et l'analyse des données conjoncturelles par les PF au niveau CLA, organisé des sessions périodiques d'analyse des données collectées (trimestrielle) par le CDA, présenté des résultats au sous Cluster SA, organisé des ateliers de validation des données par le CRA, et diffusé des bulletins trimestriels d'information sur la SAN.
84. L'ONG COOPI a appuyé le SISAAP au niveau déconcentré à travers le partage des informations recueillies dans sa zone d'intervention (informations issues du suivi des indicateurs sur la sécurité alimentaire et nutritionnelle du département de Dagona). Il a appuyé également et renforcé les capacités des CRA, CDA et CLA et travaillé aux côtés du secrétariat du CRA (Délégation d'Agriculture) dont elle est co-lead pour dynamiser le système d'alerte précoce, de manière à avoir un système pérenne de remontée de l'information des grands centres au niveau de la région du Hadjer Lamis. Pour limiter le faible niveau de fonctionnement de ces structures (CRA, CDA, CLA), mais surtout de la méconnaissance même de leur existence au niveau Local (CLA), COOPI a vulgarisé les arrêtés portant création et attribution des rôles de ces instances, et ainsi dynamiser ces structures. Le CRA est redevenu actif depuis janvier 2014 (réunions régulières chaque fin

des mois), l'ONG COOPI après un plaidoyer au niveau de la Région (Gouverneur) a initié une mission conjointe COOPI et secrétariat du CRA pour porter à la connaissance des sous-préfets (président des CLA) l'existence des CLA, leur rôle, la mise en place du bureau et de les redynamiser (réunions mensuelles régulières et envois des rapports mensuels au niveau du CDA selon le schéma national). Ainsi COOPI a mis à la disposition des CLA les arrêtés ministériels instituant le mécanisme de suivi de la réunion sectorielle sur le développement rural. Une présentation du SISSAP a été faite lors ces missions pour les CLA des sous-préfectures de Karal, Tourba et Massakory rural mettant en évidence le rôle du SISAAP, les axes d'intervention et son importance dans la compilation des données et la prise de décisions. Cette même communication a été faite lors de la réunion du CRA du Hadjer-Lamis.

3.2.3 Le nouveau dispositif d'information et l'avancement des interventions de sécurité alimentaire est suivi, évalué et communiqué

85. Les plans de réponse mis en place à la suite de l'alerte du SISAAP ont été exécutés grâce aux PTF, mais sans être couplés à un dispositif de suivi permettant de constater et mesurer les changements. Une évaluation de ces réponses et des changements et impacts observés n'a donc pas été faite. Il est donc important de prévoir un système de suivi-évaluation de la réponse dans les futures interventions en l'intégrant dans le nouveau dispositif national de prévention et de gestion des crises alimentaires et nutritionnelles.

3.3 Dans quelle mesure les modalités de mise en œuvre du projet ont-elles influencé l'atteinte de résultats?

- L'accent du projet sur un renforcement continu des capacités de l'équipe du SISAAP en matière de gestion et conduite des études techniques sur la sécurité alimentaire a certainement contribué à une bonne performance générale du projet.
- Par ailleurs, les relations entre la FAO, l'unité de coordination du projet et les autres partenaires de la mise en œuvre du projet ainsi qu'avec les acteurs de la SAN au Tchad (CILSS, PAM, UNICEF, FEWS NET, OXFAM, COOPI, PADL-GRN, SPI Etatiques) étaient très bonnes et cela a facilité la bonne réussite des activités.
- La restriction budgétaire de l'Etat a limité l'appui aux SPI et des organes déconcentrés du SISAAP (CRA, CDA, CLA) mais le projet a été tout de même capable de bien redimensionner l'unité d'intervention et mieux valoriser les ressources humaines et matérielles au niveau central. Même au niveau régional, la sensibilisation des gouverneurs et délégués régionaux des SPI étatiques a amélioré leur implication/dynamisme dans la remontée de l'information. Cette sensibilisation a manqué au niveau plus local (CLA).
- Aucun mécanisme n'a été prévu pour pallier aux changements dans le management du projet et l'assistance technique, ce qui a fait que le turn-over des experts a été rapide, affectant négativement la continuité et la performance du projet
- Malgré le fait que le projet ait mis en place un système de rapportage et suivi-évaluation des activités, l'absence d'un recensement clair des SPI et des projets locaux porteurs d'information n'a pas permis de mutualiser les efforts et les ressources.
- En outre, l'absence de système de management clair du SP/CASAGC est en déphasage avec les multiples sollicitations du SISAAP et l'instabilité et la mobilité des observateurs (affectation) a réduit l'efficacité du dispositif.

3.3.1 L'assistance technique et la coordination du projet

86. L'assistance de la FAO dans la gestion financière et technique du projet a permis de renforcer les capacités du SISAAP, lui permettant ainsi de gérer le projet de manière plus efficiente/efficace d'appliquer les bonnes pratiques.
87. L'équipe du projet de la FAO (composée par un Conseiller Technique Principal - CTP, un expert en SAN, un expert en suivi-évaluation) était en effet chargée de l'assistance technique alors que la coordination nationale du SISAAP (auprès du gouvernement) était chargée de la mise en œuvre du projet et constituée d'un coordinateur et de 4 experts nationaux (Statistiques, nutrition, agroéconomie, informatique de gestion des bases de données). Cependant, les changements répétés au niveau de l'équipe chargée de l'assistance technique (3 CTP durant le projet) ont négativement affecté la continuité et la performance du projet.
88. Après le démarrage du projet, l'unité de coordination a été sollicitée de manière croissante pour participer et contribuer à de nombreuses activités concernant la mission du SISAAP, ce qui a généré un besoin supplémentaire en ressources humaines. Ainsi, 1 agroéconomiste, 1 agronome, 1 nutritionniste, 1 pastoraliste, 1 sociologue et 1 statisticien ont été progressivement affectés plus tard au SISAAP en tant que structure de l'Etat. Au moment de son affectation, ce personnel supplémentaire était payé grâce à un reliquat de fonds de l'Etat affectés au projet. Cependant, cette dotation de fonds n'a pas été décaissée au cours des deux dernières années du projet et les primes liées à leur poste n'ont plus été payés.

3.3.2 Mise en œuvre du projet au niveau décentralisé

89. Au niveau décentralisé, le SISAAP compte des points focaux (22 régions) et les observateurs au niveau des CDA (69 départements). Le dispositif de collecte de l'information du SISAAP se limite au niveau départemental (CDA) car les fonds disponibles ne permettaient pas de prendre en charge le niveau sous-préfecture (322 Sous-Préfectures). Au niveau local, l'Union Européenne avait financé des ONG chargées de mettre en place le Système Communautaire d'Alerte Précoce et de Réponses d'Urgence (SCAP-RU), les observatoires de Suivi de la Vulnérabilité (OVS), et les sites sentinelles, à travers des projets PTSA (Programme Thématique sur la Sécurité Alimentaire).
90. La remontée de l'information des CLA se fait comme suit : les CLA qui regroupent tous les SPI de chaque sous-préfecture remontent les informations et les valident; les CDA font la synthèse des informations et les valident au niveau départemental; les CRA font la synthèse et la validation des données des CDA au niveau régional; le comité technique interdisciplinaire synthétise et valide les informations au niveau national. Cependant, tous les CDA et CRA ne fonctionnent pas bien car, pour des raisons de restriction budgétaire de l'Etat, les réunions des CDA et CRA n'étaient pas soutenues et ne tenaient pas de manière fréquente. Or la défaillance d'un maillon de la chaîne d'information au niveau déconcentré a des répercussions sur la qualité et la fréquence de production des bulletins mensuels au niveau central. Compte tenu des ressources limitées, le projet a décidé à mi-parcours de se concentrer sur la dynamisation de 11 CRA en fournissant un appui financier pour l'organisation de réunions mensuelles, ce qui a été profitable.
91. Les CRA et les CDA ont d'autres activités mais le SISAAP les appuie essentiellement pour contribuer à la validation des informations sur la SAN. Ces appuis connaissent souvent des retards d'acheminement vers les CRA. Dans la région du Guéra par exemple, le SISAAP a décaissé 400 000 FCFA en septembre et en décembre pour soutenir les réunions du CRA,

mais sans indiquer clairement les lignes de dépense, laissant place à des interprétations diverses qui peuvent être préjudiciables au bon fonctionnement du CRA. Les PF travaillent avec tous les SPI décentralisés au niveau régional et départemental.

3.3.3 Collaborations dans la mise en œuvre

92. La bonne collaboration des acteurs de la SAN autour du SISAAP grâce aux outils fédérateurs (CH, HEA, ENSA, etc.), l'implication et le dynamisme des autorités (gouverneurs et SG) sont parmi les facteurs ayant contribué à l'atteinte des résultats. Malgré quelques dysfonctionnements internes au début (entre la FAO et le SISAAP, entre le personnel du projet) et le changement de 3 Coordonnateurs Techniques de Projet (CTP) sur les 5 ans, les modalités de mise en œuvre du projet étaient productives. La collaboration qui s'est progressivement construite et améliorée entre le SISAAP et le CILLS, PAM, FEWS NET, OXFAM OCHA, UNICEF, SPI Etatiques ont pleinement contribué à l'atteinte des résultats.
93. Le fait que tous les acteurs de la SAN connaissent et collaborent avec le SISAAP et reçoivent ses principaux produits, dérive certainement de l'importance et l'attention que le projet a porté envers de la communication externe. Cette dernière s'est traduit dans l'équipement central en termes de technologies de l'information et de la communication du SISAAP aux niveaux central et régional (CRA). Malgré ces efforts en appui à la communication, quelques éléments nécessitent d'être améliorés, notamment le site web du SISAAP, qui fonctionne mais qui n'est pas très utilisé ni bien connu, la qualité des bulletins encore insuffisante, le manque de matériel informatique et de moyens de communication pour les observateurs (sans lesquels ces derniers ne peuvent pas communiquer leurs données).

3.3.4 Facteurs limitants

94. Plusieurs facteurs ont limité l'atteinte des résultats parmi lesquels:
- La restriction budgétaire de la contrepartie de l'Etat qui a retardé les activités et limité le renforcement des capacités matérielles et financières des SPI étatiques.
 - Le problème de l'ancrage institutionnel (ministère de l'agriculture) qui n'a été réglée qu'en 2017 avec la publication de l'arrêté N°2272 du 11 Mai 2017: pour que le dispositif soit en état de fonctionner réellement, cet arrêté doit encore être complété par d'autres arrêtés relatifs au fonctionnement des 3 cellules techniques opérationnelles dont fait partie le SISAAP.
 - L'absence d'ateliers de sensibilisation au niveau départemental (CDA): l'atelier régional réalisé dans la région du Guéra a permis aux Gouverneurs des régions qui ont participé de mieux comprendre la structure et le rôle du SISAAP en tant qu'outil de concertation, de diagnostic, d'information et de gestion de la sécurité alimentaire dans leur région. Cet atelier a permis de susciter l'intérêt des gouverneurs pour le SISAAP et boosté leur dynamisme pour faire fonctionner les CRA qu'ils président au niveau de leur région. Selon plusieurs gouverneurs et membres des CRA que nous avons rencontrés, il aurait été nécessaire d'organiser des ateliers aux niveaux de chaque région et de chaque département pour sensibiliser et dynamiser les préfets et sous-préfets et les membres de CDA et des CLA. Ces ateliers auraient permis de clarifier le rôle du SISAAP et de dissiper les doutes / inquiétudes et la méfiance de certains sous-préfets qui perçoivent le SISAAP comme un outil susceptible de menacer leurs intérêts. Cette sensibilisation aurait également permis de limiter la rétention des informations par certains SPI et de dynamiser les CLA qui sont restés non fonctionnels faute d'appui.
 - L'absence d'un système de management clair: une fois mis en place, le SISAAP a été très sollicité alors même que ses capacités organisationnelles et en ressources humaines et matérielles n'étaient pas encore suffisamment fortes. Un renforcement de capacités a été progressivement

réalisé au cours du projet avec un accent mis sur le renforcement des capacités et par différentes méthodes (formations, ateliers de renforcement des capacités, voyages d'études, etc.). Cependant, aucune action n'a été entreprise pour améliorer l'organisation du SISAAP (en tant que structure) et son fonctionnement pour répondre aux diverses sollicitations. Un agent du SISAAP, nous a dit que «l'approche de travail au SISAAP est collégiale et tous les experts du SISAAP participent (collectivement) à toutes les formations inscrites dans le plan d'action du SISAAP car il est nécessaire que les capacités de chaque expert soient renforcées en Sécurité alimentaire et nutritionnelle». Si cette approche était justifiée pour renforcer les capacités au démarrage du projet, il est aujourd'hui nécessaire de mieux cibler le renforcement des capacités en l'adaptant aux besoins réels des experts dont les missions et tâches doivent au préalable être clarifiées. Une meilleure affectation/répartition des tâches aux membres de l'équipe est donc nécessaire. Des postes existent mais en réalité "tout le monde est mobilisé pour tout", dans l'urgence et sans considération des capacités réelles. Plus globalement il apparaît nécessaire de développer la culture de la qualité au sein du SISAAP et donc de mettre en place un système pouvant faciliter la gestion performante des processus complexes et améliorer l'assurance qualité (responsabilités clarifiées et partagées, procédures appliquées, satisfaction du client recherchée, gestion axée sur les résultats). Il est nécessaire d'augmenter le nombre et la qualité du personnel.

- La mobilité (affectation/mutation) des observateurs et le faible appui en équipements des CDA sont aussi des facteurs affectant négativement les performances du SISAAP. Depuis 2 ans faute de décaissement de l'Etat, les observateurs ne reçoivent pas la dotation mensuelle de 35 000 FCFA payée. Ils ne disposent donc que leur salaire de fonctionnaire pour faire le travail de collecte des données.
95. Compte tenu de l'insuffisance des ressources pour le SISAAP, il apparaît nécessaire de faire une cartographie des partenaires impliqués dans la gestion de la SAN au Tchad en identifiant les projets et les initiatives en cours qui sont susceptibles de faciliter l'approvisionnement du SISAAP en informations.

3.4 Quelle différence / impact réel le projet a-t-il apporté aux bénéficiaires, en particulier le Ministère de l'agriculture et de l'irrigation, dans le domaine de l'information sur la sécurité alimentaire?

- L'amélioration de la visibilité, l'utilité et la crédibilité du SISAAP ont contribué à un accroissement de l'intérêt de la part des autorités gouvernementales à tous les niveaux.
- La diffusion d'une meilleure connaissance de la situation alimentaire du pays a permis aux différents acteurs de baser leurs plans de réponse et d'intervention sur des données et des analyses fiables et partagées, ainsi que de cibler de façon plus appropriée les ménages, selon leurs vulnérabilités. Tous ces éléments contribuent à la fois et de manière indirecte à une amélioration de la gouvernance de la sécurité alimentaire et nutritionnelle.
- Au niveau régional, le pays s'est intégré davantage dans le dispositif régional de gestion de la sécurité alimentaire dans l'espace du CILSS-CEDEAO.

96. Le projet a permis au Tchad d'arrimer son dispositif SAP avec celui des autres pays de la CEDEAO, et d'adopter un ensemble d'outils et méthodes de gestion de la sécurité alimentaire dont la démarche d'Analyse Cadre Harmonisé.
97. Le projet a contribué à la gouvernance de la sécurité alimentaire et nutritionnelle et à répondre de façon opportune et appropriée aux alertes identifiées. Les informations sur la

SAN sont actualisées de manière participative (2 fois / an) et conduisent à un plan de réponse consensuel et partagé entre les acteurs gouvernementaux, les ONG, et les SNU. La situation et le plan de réponse sont mis à la disposition du gouvernement et les interventions des acteurs humanitaires sont transparentes (voir OCHA) et servent d'outil d'aide à la décision.

98. Plusieurs changements observés sont attribuables au projet. Aujourd'hui les parties prenantes du projet et les bénéficiaires ont une meilleure perception du SISAAP par rapport au passé. Le projet a suscité un grand intérêt des acteurs au niveau central et décentralisé pour les questions de SA (gouverneurs, membres de CRA, CDA, SPI). Un haut responsable d'une région nous a informé que grâce au SISAAP l'approche d'intervention de l'autorité administrative s'est améliorée de façon suivante «Lorsqu'une situation de crise ou une catastrophe, le Gouverneur convoque une réunion, envoie une équipe sur le terrain pour constater et ensuite le comité technique produit un rapport. Le délégué du secteur concerné envoie le rapport à son ministère et en même temps le PF envoie une copie au SISAAP». Un autre agent du SISAAP nous a informé que grâce au SISAAP «lorsqu'un problème est identifié au niveau déconcentré, les ONG sont mobilisées pour le résoudre. Tous ces documents et informations produites aident à la sauvegarde des moyens d'existence des populations vulnérables. C'est sur la base de cette situation que l'ONASA peut organiser la réponse dans la région concernée».
99. Le soutien du projet au SISAAP a permis à travers l'analyse cadre harmonisé et d'autres analyses de la situation alimentaire, d'élaborer les profils de sécurité alimentaire, qui permettent de faire un meilleur ciblage des ménages selon leur vulnérabilité grâce au CH et à son plan de réponse. Par ailleurs, la participation de 3 techniciens de la Direction de la météorologie avec le soutien du SISAAP et Agrhymet a renforcé leurs capacités et permis d'analyser les données du Tchad pour établir la prévision saisonnière. Cette prévision saisonnière a annoncé les inondations au Tchad et elles se sont réellement produites.
100. Toutefois, la qualité des bulletins nécessite d'être améliorée car son contenu actuel et sa forme de présentation ne permettent pas aux producteurs de saisir les opportunités du marché et éviter ou anticiper sur les chocs et les crises. Par exemple, le SISAAP pourrait développer/mobiliser un réseau d'experts scientifiques, techniques et en communication pour appuyer la rédaction et la revue des bulletins.

3.5 Dans quelle mesure les considérations d'intégration du genre, et d'équité plus en général, ont-elles été prises en compte dans la conception, mise en œuvre et gestion du projet?

Les considérations d'égalité entre les sexes n'ont pas été intégrées dans la conception, la mise en œuvre et la gestion du projet:

- Aucun indicateur ni aucun processus clair visant à intégrer dans le projet les considérations liées au genre n'a été constaté
- Toutefois, le projet a contribué indirectement à la diminution des inégalités liées au genre dans la mesure où les Plans de Réponse Nationaux élaborés après les analyses de cycles Cadre Harmonisé, permettent de focaliser les interventions sur les groupes vulnérables constitués à majorité de femmes.

101. Malgré l'existence de la Politique de la FAO sur l'égalité des sexes, à travers laquelle l'organisation s'engage pour une intégration cohérente du rôle des femmes et des aspects sexo-spécifiques dans tous ses projets et programmes²⁰, l'évaluation a constaté que le projet d'appui au SISAAP a porté une attention très limitée sur ces aspects ainsi que sur les normes minimales d'intégration définies dans la politique même (voir Appendice 9).
102. En effet, le projet d'appui au SISAAP n'a pas explicitement intégré la dimension du genre dans sa conception et sa mise en œuvre, alors que le genre représente une dimension clé de la sécurité alimentaire, surtout aux égards du rôle des femmes et des relations entre les sexes dans ce domaine. Très peu d'informations générées par le soutien du SISAAP désagrègent les données par sexe et il n'y a pratiquement aucune analyse de genre. Pourtant, l'évaluation a observé un effort parmi les outils de collecte de données sur la sécurité alimentaire qui essayent d'intégrer les critères de vulnérabilité des ménages liés au genre en accordant une attention particulière aux ménages dirigés par les femmes (veuves, femmes chefs de ménages, etc.). Ces derniers se sont révélés utiles dans le cadre de réponse à des déficits alimentaires dans une zone, parmi lequel l'assistance alimentaire (vivres ou cash) est généralement remise directement aux femmes grâce à leurs capacités de gestion plus rationnelle et équitable que celles des hommes. Cependant, une attention majeure doit être accordée sur l'importance de données ventilées par sexe et d'analyse comparative entre les sexes dans ce genre d'intervention.
103. En ce qui concerne la participation des femmes dans la formation et le renforcement des capacités, la FAO a une stratégie inclusive qui propose de garantir qu'au moins 30 pour cent des femmes soient impliqués dans ce genre d'activités. Dans le cadre du projet d'appui au SISAAP, les femmes membres des services étatiques participent régulièrement aux ateliers d'analyse du Cadre Harmonisé et la réalisation des profils selon l'Analyse de l'Economie des Ménages (HEA) ainsi qu'à la collecte et l'analyse des paramètres clés. Par exemple, parmi les cinq (5) experts tchadiens formés en analyse HEA, deux (2) sont des femmes et conduisent régulièrement les missions de collecte de données et participent fortement aux séances d'analyse de ces données. Elles sont impliquées dans tous les processus depuis la collecte jusqu'à la production du rapport.

3.6 Quelles sont les perspectives de durabilité des acquis du SISAAP après l'achèvement du projet?

- Compte tenu de la fragilité socio-économique du pays, de sa vulnérabilité aux risques et de la crise économique qui y prévaut depuis la chute du prix du pétrole, la question du financement durable du SISAAP reste préoccupante.
- Le projet a développé des stratégies de sortie notamment à travers l'accompagnement du SISAAP par des agences spécialisées ainsi qu'un renforcement des capacités à différents niveaux. Une étude a été réalisée afin d'explorer et analyser les possibles mécanismes de financement durable du SISAAP et les scénarios conséquents en ce qui concerne le recrutement du personnel de l'Etat, le rattachement institutionnel du SISAAP à la Primature, etc.
- L'accompagnement du SISAAP par des Organisations spécialisées s'est effectué de manière à pouvoir restituer le leadership dans la conduite d'analyses sur la Sécurité alimentaire à la fin du projet. Par exemple, la FAO a confié au SISAAP la gestion plus importante des ressources financières, tandis que le PAM a autonomisé le SISAAP dans la conduite des études et enquêtes

²⁰ Politique de la FAO sur l'égalité des sexes: Atteindre les objectifs de sécurité alimentaire dans l'agriculture et le développement rural, FAO 2013 <http://www.fao.org/3/a-i3205f.pdf>

sur la sécurité alimentaire. En outre, plusieurs PTF disposent des activités, dans leurs futurs projets, auxquelles le SISAAP pourra collaborer.

- Le Gouvernement du Tchad n'a pas encore donné de signes tangibles montrant qu'il va assurer le financement du SISAAP, cependant le dialogue politique, le plaidoyer et la sensibilisation au plus haut niveau sur l'utilité du SISAAP sont en cours afin d'obtenir le décaissement des fonds qui permettraient la poursuite des activités, ce qui montrerait que les ministères sectoriels concernés se sont appropriés des acquis du projet.
- Tous les partenaires techniques et financiers (PTFs) rencontrés soulignent l'importance du SISAAP en tant que véritable structure étatique pérenne (et non seulement un projet qui va clôturer) et pour laquelle l'Etat devrait investir davantage. En effet, l'absence de financement de l'Etat non seulement freinerait la dynamique en cours et compromettrait la durabilité des acquis du projet mais, sans le SISAAP, l'Etat du Tchad et les acteurs n'auraient plus de données actualisées sur la situation de la Sécurité alimentaire et ne pourraient pas mieux élaborer leur plan de réponse.

104. Le projet a développé plusieurs stratégies dans l'optique d'assurer la durabilité du SISAAP. Ainsi, le projet a recruté en priorité des fonctionnaires de l'Etat. Le renforcement des capacités et l'accompagnement apporté par des Organisations spécialisées (PAM, FAO, CILSS, FEWS NET) s'est fait de manière à pouvoir restituer le leadership dans la conduite d'analyses sur la SA en fin de projet. Le SISAAP assure déjà le leadership des principales études sur la SA pour lesquelles ses capacités nouvellement acquises seront utilisées. Dans le cadre de l'amélioration de l'environnement porteur du système d'information sur la sécurité alimentaire et d'alerte précoce, le projet a soutenu avec succès le processus ayant conduit à l'élaboration et la signature de l'arrêté N°2272 du 11 Mai 2017 qui rattache le SISAAP à la Primature et précise son organisation et ses missions.
105. Malgré les efforts consentis pour assurer la durabilité du SISAAP, la question du financement durable du SISAAP reste préoccupante compte tenu de la fragilité socio-économique du pays, de sa vulnérabilité aux risques et de la crise économique qui y prévaut depuis la chute du prix du pétrole. Le projet a réalisé une étude portant sur l'identification des mécanismes de financement durable du SISAAP. L'étude propose une diversification des sources de financement et présente la valeur ajoutée du SISAAP pour le gouvernement. Les options de financement proposées par cette étude ont déjà été présentées dans le résultat clef 1.
106. Tous les partenaires humanitaires et au développement du Tchad sont unanimes sur la nécessité de maintenir fonctionnel le SISAAP car c'est un outil d'une grande importance pour le pays. Selon ces partenaires, la tendance au Tchad est à l'accroissement des crises liées aux changements climatiques et à diverses autres crises (crise pastorale, afflux de migrants étrangers, conflits agropastoraux, etc.). Plusieurs de ces partenaires sont disposés à apporter leur soutien soit à travers des projets en cours d'élaboration (Union Européenne, PAM, Coopération suisse, BAD, BM, PNUD, AFD) ou à travers l'appui budgétaire (Union Européenne). La FAO poursuit la mobilisation des PTFs autour de cette question de financement et soutient le dialogue politique pour permettre d'intégrer le financement du SISAAP dans les dépenses prioritaires du Gouvernement.
107. La publication de l'arrêté N°2272 du 11 Mai 2017 qui rattache le nouveau Dispositif national de Prévention et de gestion des crises alimentaires et nutritionnelles (DNPGC) à la Primature et précise son organisation et ses missions (voir appendice 7) a été une avancée sérieuse vers la durabilité des acquis du projet et du SISAAP en tant qu'institution pérenne de l'Etat. Malheureusement, comme déjà signalé précédemment, l'avènement de la Quatrième République au Tchad en Avril 2018 supprime la Primature, ce qui rend cette

disposition non applicable. Ce nouvel ancrage institutionnel devait faciliter le portage politique et une meilleure adhésion des différents ministères et des différentes parties prenantes du système de SAN au Tchad. Selon cet arrêté, le Secrétariat Permanent du CASAGC comprend 3 cellules techniques à savoir : la cellule de Coordination Nationale des Systèmes d'Information sur la Sécurité Alimentaire et d'Alerte Précoce (CCN/SISAAP), la Cellule de Coordination des Interventions de Gestion des Crises alimentaires (CCIGC), et la Cellule de Suivi Evaluation des politiques et des stratégies en matière de sécurité alimentaire, nutritionnelle et pastorale (CSE/IPSSAN). L'arrêté N°2272 du 11 Mai 2017 devait encore être complété par d'autres arrêtés spécifiques relatifs au fonctionnement des 3 cellules techniques opérationnels dont fait partie le SISAAP.

108. Le plan d'action du SISAAP prévoit de poursuivre le renforcement des capacités. Cependant le SISAAP est principalement soutenu par un seul partenaire stratégique, ce qui constitue un vrai risque, d'autant plus que l'accroissement et le décaissement de la contrepartie nationale n'ont pas été réalisés tel que prévu. L'étude sur les stratégies et les mécanismes de financement durable du SISAAP réalisée par le projet a permis d'identifier de manière approfondie les causes du problème et proposer des pistes de réponse.
109. Au moment de l'évaluation (6 mois avant la fin du projet), l'Etat n'avait pas encore donné des signes tangibles montrant qu'il va assurer le financement du SISAAP. En effet, le processus de réforme est toujours en cours. La FAO a fait une requête à l'Union Européenne pour obtenir une nouvelle prolongation du projet jusqu'au 6 juin. Le reliquat disponible au niveau de l'Union Européenne est de 450 000 Euros. Il faut ajouter à ce budget le montant non consommé de la tranche de 800 000 euros décaissée par la FAO au mois d'octobre 2017. A la date de cette évaluation, toutes les conditions ne sont pas remplies pour faciliter la poursuite du fonctionnement du SISAAP après la fin du projet. Tout le montage institutionnel n'est pas formalisé. Le coordinateur du SISAAP suit le processus de près et est optimiste quant à son aboutissement dans les meilleurs délais.
110. Pour la suite, l'Union Européenne envisage d'apporter un soutien au gouvernement pour assurer le fonctionnement du SISAAP sous des conditionnalités bien précises. Selon l'étude sur le mécanisme du financement durable du SISAAP, les ressources financières nécessaires pour assurer un fonctionnement minimum/basique du SISAAP sont estimées à 1 milliard de Fcfa. Pour un fonctionnement à peu près normal, il faut au minimum 1,65 milliards de FCFA.
111. En plus des reliquats du financement du projet qui seront utilisés jusqu'au 6 juin (voir montant plus haut), l'union Européenne a prévu dans son appui budgétaire²¹ accordé au Tchad pour l'année 2018, des ressources pouvant être mobilisées pour le fonctionnement du SISAAP²². Ainsi un indicateur de performance concernant le SISAAP a été intégré dans la tranche variable. Il en est de même pour l'ANADER.

²¹ Pour être éligible à l'appui budgétaire de l'Union Européenne l'Etat doit remplir 4 critères suivants: disposer d'un cadre macroéconomique stable; disposer d'une politique nationale du développement crédible (la PND du Tchad); pratiquer la bonne gouvernance; pratiquer la transparence et le contrôle du budget. En plus de ces conditionnalités d'accès à l'appui budgétaire, l'éligibilité aux tranches variables est conditionnée par des clauses spécifiques.

²² La tranche variable 2018 de l'appui budgétaire (EUR 1 million) est décaissée à hauteur de 100 pour cent ou 50 pour cent en faveur du trésor public, sous condition que le SISAAP soit financé sur fonds publics à 30 pour cent ou 15 pour cent de son allocation budgétaire annuelle inscrite dans la Loi de Finance 2018.

112. L'appui au SISAAP pourra également provenir des conventions et collaborations dans les projets qui sont en cours de réalisation ou prévus à court terme par les partenaires techniques et financiers du Tchad.
- L'Union Européenne a prévu, dans la composante agricole d'un projet en cours de démarrage et visant la réduction de la malnutrition chronique par une approche multifactorielle, un «montant de sécurité» en faveur du SISAAP à partir de 2018. Ce montant pourrait être mobilisé au cas si le SISAAP se retrouvait sans financement. C'est un montant faible qui servira surtout à payer les frais de fonctionnement de routine.
 - Le bureau régional du PAM a des propositions concrètes pour contribuer à la durabilité du SISAAP mais attend d'avoir des signaux clairs du gouvernement sur l'avenir du SISAAP. Un protocole d'entente avec le SISAAP est en cours d'élaboration pour mieux cibler les actions futures. Un protocole est en cours d'élaboration et couvrira la période de 3 ans. Il présentera les engagements du Gouvernement et comportera une clause de reconduction tacite. Jusqu'à présent les collaborations avec le SISAAP étaient couvertes par les conventions Ad hoc spécifiques à la nature des activités à conduire. Le futur protocole s'intègre dans un accord plus global.
 - La Banque Africaine de Développement travaille au Tchad sur la base de son DSP 2015-2020 qui sera révisé pour recentrer ses activités sur l'agriculture qui fait désormais partie du top 5 des priorités d'intervention de la BAD. La BAD suit de très près la question de la sécurité alimentaire et nutritionnelle au Tchad. La BAD apporte une assistance technique au CILSS pour la formulation du programme régional de résilience à l'insécurité alimentaire et nutritionnelle au Sahel (P2RS). Le P2RS vise à éradiquer les causes structurelles des crises alimentaires et nutritionnelles aiguës et chroniques en aidant les ménages vulnérables à accroître leurs revenus, à accéder aux infrastructures et aux services sociaux de base, et à construire un patrimoine permettant de renforcer durablement leurs moyens d'existence. Le projet apportera deux appuis spécifiques qui seront bénéfiques à SISAAP à savoir: (i) un appui à la collecte des données météorologiques; (ii) un appui au suivi des prix des denrées agricoles. Par ailleurs, le Tchad a signé le traité de la mutuelle panafricaine de gestion des risques (African Risk Capacity / ARC) et le protocole d'accord pour la pré-participation au programme de l'ARC²³ en janvier 2016.
 - Deux projets de la Banque Mondiale sont en préparation et concernent les problématiques qui intéressent le SISAAP. Ils pourront démarrer en mai-juin 2018. Ces projets pourront contribuer au renforcement de certaines SPI qui collaborent avec le SISAAP. Ce sont: (i) le projet Hydromet qui vise à appuyer le service météorologique pour lui permettre d'assurer ses fonctions de prévision à travers le renforcement des capacités et la dotation d'équipements ; et (ii) Le projet PROPAD (Projet d'appui à la productivité et la résilience climatique).
 - La Coopération suisse participe aux réunions du CASAGC mais ne collabore pas encore directement avec le SISAAP. La coopération suisse finance les enquêtes agricoles du Ministère en charge de l'agriculture à travers les requêtes formulées par ce Ministère. Le SISAAP a sollicité la coopération suisse pour appuyer le renforcement

²³ L'ARC a été créé en 2012 avec pour objectif de fournir deux milliards de dollars US (USD) de couverture d'assurance contre les catastrophes naturelles aux populations le plus vulnérables en Afrique.

des capacités de ses structures décentralisées. La coopération suisse attend la requête du Ministère.

- Le PNUD est en train de renforcer son pilier portant sur la réduction des risques au Tchad. Ce pilier sera connecté au SISAAP. Le PNUD pourra poursuivre sa collaboration avec le SISAAP dans le cadre d'un projet en cours d'élaboration qui porte sur l'appui au renforcement des capacités de résilience du pays face aux changements climatiques. Ce projet comporte deux composantes dont une composante sur la surveillance météorologique et l'alerte précoce contre les risques et catastrophes liées aux changements climatiques, et l'autre sur le renforcement des capacités de gestion des risques. Le SISAAP pourra tirer profit des informations générées par les acteurs appuyés par ce projet à savoir les services de la météorologie et les communautés locales. Le SISAAP pourra également collaborer avec les acteurs appuyés dans le cadre du projet Hydromet qui est en préparation sous financement de la Banque Mondiale. Le SISAAP pourra collaborer avec le PNUD dans plusieurs autres initiatives qui existent sur les crises liées aux changements climatiques (initiatives de l'agence mondiale sur les changements climatiques financées par l'union européenne) et aux inondations (flood Finder qui est une initiative de l'UNITAR logée au Ministère de l'eau).

4. Conclusions et recommandations

4.1 Conclusions

Conclusion 1. Malgré quelques faiblesses dans sa conception, le projet d'appui au Système d'Information sur la Sécurité Alimentaire et d'Alerte Précoce (SISAAP) a pu bien répondre à un besoin d'informations sur la sécurité alimentaire fiables et consistantes au niveau national en impliquant toutes les parties prenantes du secteur. La nécessité de maintenir le SISAAP fonctionnel est plus que jamais d'actualité dans un pays fragile et vulnérable aux risques de crises comme le Tchad.

113. Par exemple, le Tchad court actuellement le risque d'une crise pastorale majeure car faute d'appui, la campagne de vaccination du bétail n'a pas eu lieu cette année. Il n'y a aucune visibilité quant à la reprise des vaccinations et son financement par l'Etat. Egalement, les déficits pluviométriques ont entraîné le départ précoce des éleveurs vers les zones humides, accroissant ainsi les risques de conflits entre éleveurs et agriculteurs sur les ressources agropastorales. Les migrations et les déplacements des populations liées aux conflits et à l'aggravation de l'insécurité dans les pays voisins occasionnent l'augmentation de la demande alimentaire et la réduction des capacités de production et influencent la situation de la sécurité alimentaire dans le pays. Le SISAAP est un des acteurs concernés en premier par ces questions.

Conclusion 2. La FAO a apporté au gouvernement du Tchad une assistance technique de qualité qui a permis la mise en place et le fonctionnement du SISAAP en tant que structure dotée de ressources humaines et matérielles et d'une existence légale.

114. Grâce au projet, la FAO et le gouvernement ont mobilisé différentes parties prenantes nationales et internationales, gouvernementales et non gouvernementales intervenant dans la gestion de la sécurité alimentaire au Tchad. Ces parties prenantes se sont structurées autour d'un SISAAP qui a été mis en place, qui a obtenu une existence légale, et qui a été accompagné et appuyé pour obtenir des capacités techniques et organisationnelles suffisantes pour fonctionner. Aujourd'hui le SISAAP est fonctionnel et assure le leadership dans la centralisation/gestion de l'information collectée par les SPI au Tchad. L'adhésion de tous les partenaires à ce dispositif est réelle. Le SISAAP est particulièrement important pour renseigner sur la situation de la sécurité alimentaire et nutritionnelle, alerter sur les crises et risques et proposer un plan de réponse. Il est important de maintenir fonctionnel le SISAAP car il est moins coûteux d'anticiper sur les crises que de gérer ces crises.

Conclusion 3. Le projet a contribué de façon remarquable au renforcement des capacités au niveau individuel, organisationnel et de l'environnement porteur, ce qui permet au Tchad aujourd'hui d'avoir un cadre de concertation et des outils utiles pour la gouvernance de la Sécurité alimentaire.

115. Le SISAAP a contribué au renforcement des capacités de son équipe d'experts, de ses points focaux et des agents techniques des SPI étatiques. Tout de même, le manque d'une analyse détaillée des besoins en renforcement des capacités ainsi que d'un plan clair et cohérent de renforcement des capacités (tels que prévus par la stratégie de la FAO pour ce genre d'action) auraient pu maximiser l'efficacité de ce genre d'activités.

Les personnes formées ont acquis des connaissances plus générales sur la sécurité alimentaire et des compétences plus spécifiques utiles pour assumer leurs fonctions et contribuer à la mission du SISAAP. De même, les capacités du SISAAP ont été renforcées à travers un accompagnement dans la gestion interne et externe. L'organisation du SISAAP est aujourd'hui bien reconnue comme institution spécialisée de l'Etat ayant le leadership dans son domaine de la gestion de l'information sur la sécurité alimentaire. En plus des capacités techniques qu'elle a acquises (leader et acteur incontournable dans la réalisation des différentes enquêtes et analyses nationales), le SISAAP avec l'appui de la FAO et de ses partenaires (le PAM, FEWS NET, etc.) a acquis les bonnes pratiques en matière de mise en œuvre de projet et de gestion technique et financière des opérations. Dans un souci d'efficacité, le projet a également assuré l'amélioration de l'environnement institutionnel et règlementaire du SISAAP. Ainsi un plaidoyer continue appuyé le Ministère pour améliorer l'environnement du projet, ce qui a abouti d'une part à la signature de l'arrêté rattachant le SISAAP à la Primature et d'autre part à la sensibilisation des acteurs et à l'ouverture d'un dialogue politique pour un financement durable du SISAAP.

Conclusion 4. Malgré les bons résultats atteints par le projet, des faiblesses ont été constatées au niveau de la mise en œuvre et de l'environnement porteur du projet.

116. Ayant gagné en reconnaissance de la part des autres parties prenantes et acteur impliqué dans le secteur de la Sécurité Alimentaire et Nutritionnelle au Tchad, le SISAAP a été très sollicité pour des multiples activités mais n'a pas réussi à toujours bien circonscrire ses interventions et ses services. Le SISAAP a été présent sur tous les fronts, ce qui a engendré des retards dans la réalisation de certains produits comme les bulletins mensuels et décennaires. Par ailleurs, le projet a connu plusieurs problèmes de mobilisation et gestion des ressources humaines (départ rapide des experts chargés de l'assistance technique, affectation des fonctionnaires impliqués dans les CRA et CDA) qui ont sans doute limité le dynamisme des acteurs. La coordination nationale du SISAAP ne dispose pas de personnes compétentes en organisation et gestion des processus interne (qualité) ni en communication. Cependant, le projet n'a pas prévu ni réalisé des activités spécifiques pour renforcer l'organisation et le management interne de la coordination nationale du SISAAP. De plus, l'indisponibilité des fonds de contrepartie (Gouvernement) a entraîné un redimensionnement des interventions.

Conclusion 5. Malgré son utilité et ses bonnes performances, l'avenir du SISAAP est incertain et sa durabilité dépend largement aujourd'hui du Gouvernement qui doit le doter des ressources financières nécessaires à son fonctionnement et lui garantir un environnement institutionnel adéquat, Sa durabilité dépend également des PTF et des autres acteurs étatiques et non étatiques qui doivent mutualiser leurs efforts pour continuer à soutenir le SISAAP jusqu'à ce qu'il devienne complètement autonome.

117. Le Gouvernement du Tchad est réellement conscient de l'importance de SISAAP mais un grand fossé existe entre son engagement initial et le décaissement effectif des ressources financières pour le fonctionnement et la pérennisation du SISAAP. La contrepartie nationale est essentielle pour la survie du SISAAP car compte tenu du contexte de crise économique au Tchad, les partenaires financiers, dont l'Union Européenne en tête, restent disposés à poursuivre l'appui au SISAAP si le Gouvernement s'en approprie effectivement en tant qu'institution pérenne du service public et lui alloue effectivement des fonds nécessaires à son fonctionnement.

4.2 Recommandations

Recommandation 1. La FAO et les partenaires humanitaires et au développement doivent continuer à appuyer les ministères à défendre l'importance du SISAAP et faire perdurer leur degré d'engagement dans le dialogue politique.

118. La FAO doit continuer à mobiliser les acteurs publics et non gouvernementaux et appuyer le dialogue politique pour assurer le plaidoyer et la sensibilisation des autorités au plus haut niveau pour que les fonctions du SISAAP soient perpétrées après la fin du projet. Elle doit poursuivre la mobilisation des partenaires techniques et financiers et contribuer à l'amélioration de la collaboration et des complémentarités entre les différents ministères impliqués dans la gestion de la sécurité alimentaire au Tchad.

Recommandation 2. La FAO doit assister le gouvernement au niveau technique et managérial pour améliorer la performance et la qualité des produits et services du SISAAP.

119. Pour cela, la FAO devra assister le gouvernement à: (i) établir un système de management clair (adoption des principes de management, d'un système qualité, des procédures opérationnelles, redéfinition des postes); (ii) réaliser un mapping des bénéficiaires du SISAAP et à identifier leurs besoins réels, afin d'adapter ses réponses à ces différents besoins; (iii) renforcer les capacités du SISAAP et de ses démembrements à partir d'une meilleure analyse de leurs besoins suivi; (iv) améliorer la coordination dans la collecte des données et la valorisation des données existantes; (v) améliorer et adapter sa communication selon les audiences/bénéficiaires.

Recommandation 3. La FAO doit accompagner le SISAAP dans la recherche de personnel compétent ainsi que dans la formation des cadres affectés à la gestion et aux activités du SISAAP même afin que ces derniers soient capables d'assurer toutes fonctions pertinentes.

120. La FAO devrait continuer à appuyer les efforts du Gouvernement dans la mise en place d'outils et procédures permettant le choix des ressources humaines appropriées pour le SISAAP. Il est nécessaire de choisir les leaders et promoteurs du SISAAP ainsi que le personnel sur la base de la motivation et du niveau de compétences. Pour améliorer sa performance, le SISAAP doit dans un premier temps bien définir les fiches de postes, recruter le personnel correspondant, et au besoin renforcer ses capacités pour lui permettre de remplir pleinement ses fonctions. Il apparaît donc nécessaire de mettre en place un système qualité car pour bien jouer son rôle, le SISAAP est une institution appelée à avoir un standard qualité de service élevée. Il est important que le SISAAP ait des cadres bien formés et capables d'assurer toutes fonctions relevant du SISAAP. Il doit pour cela chercher à disposer d'un staff de qualité.

Recommandation 4. En général, afin d'assurer une meilleure gestion ainsi qu'une continuité dans la coordination des activités du projet, il est important que la FAO améliore sa stratégie de mobilisation et de gestion des experts qu'elle affecte à ses projets.

121. Le changement rapide des experts et délais administratifs de remplacement long dans le cadre du projet d'Appui au SISAAP ont affecté la qualité de l'assistance technique fournie. Dans le cas où un projet similaire (ou une phase suivante du même projet) sera mis en œuvre, la FAO doit porter une attention spécifique à cet aspect. Dans ce cas, il est nécessaire de réaliser une analyse des risques du projet et une analyse détaillée des besoins pour bien cibler les actions de renforcement des capacités à travers, par exemple, l'élaboration d'un plan de renforcement de ces dernières.

Appendice 1. Matrice de l'Évaluation

| Question | | Indicateurs | Sources d'information / Méthode |
|--|--|--|---|
| Objectif 1: Evaluer la pertinence de l'intervention et de l'approche du projet | | | |
| Q1: Dans quelle mesure le projet d'appui au SISAAP est-il pertinent pour répondre aux besoins du Tchad et approprié pour atteindre les résultats prévus? | | | |
| 1.1 | Dans quelle mesure le projet répondait-il aux besoins des principaux ministères impliqués (agriculture, élevage, santé) et des autres parties prenantes? | Niveau de priorité accordé à la sécurité alimentaire au niveau national | Revue documentaire: Document du projet; Documents stratégiques nationaux (PND, 2013-2015, PNISR 2014-2020, le Plan National de la nutrition et de l'alimentation (PNNA) 2015-2025, le Plan Quinquennal de Développement de l'Agriculture au Tchad 2013-2017, le Programme National de Sécurité Alimentaire (PNSA) 2014-2021, et etc.) Entretiens avec les cadres des Ministères impliquées (Agriculture, Elevage, Santé) |
| 1.2 | Dans quelle mesure le projet d'appui au SISAAP est-il pertinent et cohérent avec les stratégies et programmes nationaux sur la sécurité alimentaire? | Niveau de cohérence des activités du projet avec les priorités de la sécurité alimentaire et nutritionnelle du pays | Revue documentaire: le Plan National de la nutrition et de l'alimentation (PNNA) 2015-2025; le Programme National de Sécurité Alimentaire (PNSA) 2014-2021; Stratégie Nationale de Protection Sociale et les Priorités Résilience Pays) Enquêtes nationales sur la sécurité alimentaire (ENSA); Enquêtes SMART Entretiens avec les cadres des Ministères impliquées (Agriculture, Elevage, Santé) |
| 1.3 | L'approche de renforcement des capacités mise en œuvre par le projet était-elle adéquate pour combler les lacunes de connaissances des institutions ciblées? | Etat des faiblesses le SISAAP et des besoins en renforcement des capacités, Stratégie de renforcement des capacités | Entretiens avec les parties prenantes du SISAAP |
| 1.4 | Dans quelle mesure le projet est-il en ligne avec la stratégie de la FAO en matière de renforcement des capacités? | Niveau d'alignement et de cohérence avec la stratégie de renforcement des capacités de la FAO | Entretiens avec les acteurs de la mise en oeuvre Revue des rapports de formation Comparaison avec la stratégie FAO en matière de renforcement des capacités |
| 1.5 | Est-ce que le projet s'est adapté de manière adéquate aux différents | Types de changements significatifs intervenus pendant la mise en œuvre Ajustements apportés au projet suite aux changements | Examen des rapports d'activités et d'évaluation mi-parcours Entretien avec les acteurs impliqués |

| Question | | Indicateurs | Sources d'information / Méthode |
|--|--|---|---|
| | changements qui se sont produits au cours du processus de mise en œuvre? | | |
| 1.6 | Dans quelle mesure la conception du projet et de ses activités sont-elles claires, cohérents et réalistes pour atteindre les résultats prévus? | Bien fondé des activités choisies Réalisme de la méthode et des processus déployés | Revue du cadre logique et de la théorie de changement qui sous tend le projet Entretiens avec les parties prenantes |
| 1.7 | Dans quelle mesure le projet contribue-t-il au cadre de programmation pays de la FAO (CPP), au(x) résultat(s) organisationnel(s) et aux objectifs stratégiques, ainsi qu'à la mise en œuvre des fonctions essentielles de la FAO? | Cohérence avec le CPP du Tchad | Revue du CPP et de son cadre de résultats Revue des objectifs stratégiques de la FAO |
| 1.8 | Est-ce que l'assistance technique fournie par la FAO était adéquate par rapport aux résultats escomptés? | Type d'assistance technique apporté par la FAO dans ce projet Réalisme de l'assistance par rapport aux résultats escomptés | Entretiens avec les gestionnaires du projet à la FAO Entretiens avec les partenaires impliqués Cf. cadre d'analyse développé par l'OED pour évaluer les interventions concernant le renforcement des capacités |
| Objectif 2: Evaluer les réalisations du projet vis-à-vis ses objectifs fixés, en identifiant les questions (et problèmes) de conception et de mise en œuvre, ainsi que les facteurs qui ont conduit à la réussite et/ou à des échecs | | | |
| Q2A: Dans quelle mesure le projet a-t-il atteint les objectifs prévus? | | | |
| 2.1 | De quelle manière le projet a-t-il amélioré les capacités des Ministères en charge de l'Agriculture, de l'Économie et du Plan, de l'élevage, de la santé et des services des ministères aux différents niveaux pour gérer la collecte, l'analyse et la diffusion des données sur la sécurité alimentaire, sur les chocs agro-climatiques et socio-économiques sur les ménages? | Catégories et nombre d'acteurs qui ont bénéficié du renforcement des capacités Types de capacités améliorées Méthodes de renforcement des capacités Types d'appui apportés Organisation et attributions actualisées du SISAAP | Revue des rapports d'activités, rapports de formation, rapport d'évaluation, rapport des réunions du CASAGC, Fiches de présence, Entretiens avec les acteurs Organigramme du SISAAP, différents arrêtés relatifs au SISAAP |
| 2.2 | Le SISAAP diffuse-t-il aux parties prenantes des données précises et fiables relatives à la situation alimentaire et nutritionnelle à tous les | Liste des études spécifiques réalisées dans le cadre du projet (enquêtes de vulnérabilité structurelle, etc.) Types d'assistance apportée aux SPI étatiques | Entretiens avec les acteurs Rapports d'activités Evaluation mi-parcours |

| Question | | Indicateurs | Sources d'information / Méthode |
|--|--|--|---|
| | niveaux (national, régional, départemental et local)? | Types d'assistance apportée aux SPI non étatiques (PAM, FEWS NET, etc.) Niveau et types de renforcement des capacités dont a bénéficié le SISAAP ; Qualité et fiabilité des bases de données Liste des données traitées par la base de données du SISAAP; Liste des produits réalisés par le SISAAP; Performance des bases de données du SISAAP dans la production de l'information fiable; Nombre de bulletins mensuels diffusés durant le projet; Nombre de réunions annuelles du SISAAP organisées ; Liste des décisions/conclusions issues des réunions annuelles du SISAAP | Documents/supports de formation sur la méthodologie Revue des données (intrants) et produits (extrants) traitées par les bases de données SISAAP |
| | Y-a-t-il eu des cas où le SISAAP n'a pas fonctionné, comme par ex. des crises non anticipées depuis sa mise en route? Comment le système a-t-il réagi aux défis présentés? | Nombre de cas de dysfonctionnements et d'échecs du SISAAP dans la prévention des crises Causes des dysfonctionnements Mesures d'atténuation et de prévention | Entretiens avec les acteurs Evaluation à mi-parcours Etude de cas |
| 2.3 | Dans quelle mesure les informations et les analyses sur la sécurité alimentaire et l'alerte précoce produites par le SISAAP ont été utilisées par les différents décideurs (gouvernement, agence du SNU, ONGs, bailleurs de fonds, etc.) et dans quel but? | Nombre de bulletins mensuels diffusés durant le projet; Autres types d'informations diffusés ; Modes d'utilisation des bulletins; Nombre de décisions prises par les décideurs suite à la diffusion des informations/bulletins sur la SAN | Entretiens avec les acteurs Rapports d'activités du projet et du SISAAP revue des bulletins mensuels |
| 2.4 | Le projet a-t-il produit des résultats non escomptés? Quels sont-ils? | Liste des résultats/effets atteints qui n'étaient pas prévus | Entretiens avec les acteurs Rapport d'évaluation mi-parcours et rapports de mission |
| Q2B: Dans quelle mesure les modalités de mise en œuvre du projet ont-elles influencé l'atteinte de résultats probants ? | | | |
| 2.4 | Dans quelle mesure la mise en œuvre du projet a-t-elle été performante et efficace par rapport aux résultats escomptés? | Qualité de relations et de la coordination entre les acteurs de la mise en œuvre; Précision/qualité/délai des décisions; Qualité de la communication: - Interne: présence des outils, équipement adéquate, processus de reporting; - Externe: présence de site web/bulletins/émissions/articles dans la presse; nombre de visites terrain (qualité et quantité) Qualité du suivi. | Entretiens Rapports d'activités Rapport d'évaluation mi-parcours |

| Question | | Indicateurs | Sources d'information / Méthode |
|--|---|--|---|
| 2.5 | Quelle est la contribution du dispositif dans la coordination des informations sur la sécurité alimentaire et les chocs? | Degré d'articulation et de collaboration du SISAAP avec les autres systèmes d'information (FEWS NET, PAM, Cadre harmonisé) Vitesse de remontée de l'information, qualité de la synthèse de l'information | Entretiens Revue des rapports du projet et des partenaires |
| 2.6 | Quels facteurs ont contribué à atteindre ou à ne pas atteindre les résultats escomptés? | Facteurs favorables et facteurs défavorables pour chaque résultat | Entretiens Rapports d'activités et d'évaluation mi-parcours |
| 2.7 | Dans quelle mesure le SISAAP a-t-il créé des partenariats ainsi que des synergies avec les autres acteurs intervenant en matière de systèmes d'information sur la sécurité alimentaire et l'alerte précoce? | Nombre d'accords de partenariats tacites Nombre d'accords de partenariats signés Nombre d'accords de partenariats fonctionnels | Rapport d'activités Contrats de partenariats |
| Objectif 3: Evaluer l'impact réel et potentiel du projet | | | |
| Q3: Quelle différence / impact réel le projet a-t-il apporté aux bénéficiaires, en particulier le Ministère de l'agriculture et de l'irrigation, dans le domaine de l'information sur la sécurité alimentaire? | | | |
| 3.1 | Le SISAAP contribue-t-il à améliorer la gouvernance de la sécurité alimentaire et nutritionnelle et à répondre de façon opportune et appropriée aux alertes identifiées et si oui, de quelle manière? | Nombre et types d'actions de sensibilisation et de plaidoyers auprès des décideurs (politiques, administratifs) Nombre de cadres de concertation organisés/initiés pour la gouvernance sur la SAN Nombre et types d'actions visant le renforcement des capacités individuelles et institutionnelles au plus haut niveau et de l'environnement juridique et socio-économique Changements observés chez les décideurs et chez les acteurs du SISAAP (niveau central et décentralisé); Nombre de décisions prises pour anticiper sur les crises; Nombre d'interventions réalisées; Appréciation de l'assistance technique | Entretiens avec les acteurs Etude de cas Rapports d'activités et d'évaluation à mi-parcours |
| 3.2 | Quels changements peuvent être observés qui sont attribuables au projet? | Impact réel ressenti chez les bénéficiaires Changements observés chez les SPI étatiques et non étatiques Changements observés chez les bénéficiaires au niveau du SISAAP, CRA, CDA, CLA Impacts réels observés chez les populations vulnérables bénéficiaires des interventions | Entretiens Rapports d'activités, rapports d'évaluation à mi-parcours |
| Objectif 4: Evaluer l'intégration du genre dans le travail de la FAO | | | |

| Question | | Indicateurs | Sources d'information / Méthode |
|--|---|---|---|
| Q4: Dans quelle mesure les considérations d'intégration du genre, et d'équité plus en général, ont-elles été prises en compte dans la conception, la mise en œuvre et gestion du projet? | | | |
| 4.1 | Les considérations d'égalité entre les sexes ont-elles été prises en compte dans la conception, la mise en œuvre et la gestion du projet? | Cf. cadre développé par l'OED pour l'analyse des aspects de genre Nombre d'activités ciblant les femmes Stratégie de respect de l'égalité et de l'équité mise en place et déployée pendant la mise en œuvre du projet | Document de projet Rapport d'évaluation à mi-parcours Rapport d'activités |
| 4.2 | Dans quelle mesure les relations entre les sexes et l'égalité ont été ou seront affectées par le projet? | Nombre de femmes / Nombre d'hommes bénéficiaires du projet | Entretiens Rapports d'activités, rapports d'évaluation à mi-parcours |
| 4.3 | Les Plans de Réponse Nationaux élaborés après les analyses des cycles de Cadre Harmonisé prennent-ils en compte les considérations liées à l'égalité entre les sexes et répondent-ils aux besoins, aux priorités et aux contraintes des femmes et des hommes? | Existence d'un plan national de réponse Niveau de prise en compte du genre et de l'équité dans ce plan de réponse | Entretiens Rapports d'activités, rapports d'évaluation à mi-parcours Revue du plan national de réponse |
| 4.4 | Comment le projet a-t-il pris en compte les besoins des populations les plus vulnérables et défavorisées, lors de sa conception et de sa mise en œuvre? | Liste des préoccupations des couches défavorisées prises en compte par le projet Nombre d'indicateurs de vulnérabilité renseignés par le SISAAP | Entretiens Rapports d'activités, rapports d'évaluation à mi-parcours |
| Objectif 5: Evaluer la durabilité des acquis du projet | | | |
| Q5: Quelles sont les perspectives de durabilité des acquis du SISAAP après l'achèvement du projet? | | | |
| 5.1 | Le projet a-t-il développé et mis en œuvre une stratégie de sortie? | Stratégies de sortie développées par le projet Niveau d'implication et degré d'engagement des acteurs du SISAAP et des SPI tout au long du projet Plaidoyers réalisés pour maintenir le financement de l'Etat et le décaissement effectif des fonds | Entretiens Revue des documents Analyse de l'étude sur la Stratégie de financement durable et de mobilisation de ressources pour le SISAAP |
| 5.2 | Quelles sont les perspectives au niveau institutionnel d'adoption et d'intégration des capacités nouvellement acquises par le gouvernement? | Changements favorables du contexte socio-économique et du cadre juridique et institutionnel du SISAAP Probabilité d'application des stratégies de sorties du projet développés | Entretiens |

| Question | | Indicateurs | Sources d'information / Méthode |
|-----------------|---|---|--|
| 5.3 | Dans quelle mesure le ministère de l'Agriculture et les autres parties prenantes se sont-ils appropriés des réalisations et des acquis du projet ainsi que de la structure du SISAAP? | Niveau de fonctionnement et de performance du SISAAP Disponibilité et fiabilité des informations à temps et de façon durable Niveau d'utilisation des informations par les bénéficiaires des informations produites par le SISAAP Qualité des relations entre le SISAAP et les partenaires Niveau de reconnaissance de l'importance du SISAAP | Entretiens |

Appendice 2. Liste des personnes rencontrées

Primature:

- Oumar Tahar Yayde, Conseiller en Développement rural

Ministères

- Dr. Djibrine Kiram, Secrétaire Général – Ministère de l’Elevage et de la Production Animale
- Mr. Kagne BOMPE, Secrétaire Général Adjoint – Ministère de l’agriculture et de la Production Agricole
- Mr. DRENEMI, Directeur DPAS – Ministère de l’agriculture et de la Production Agricole
- Mr. Adoum Seid Gamane, Chef de service des enquêtes – Ministère de l’agriculture et de la Production Agricole
- Mr. Acheikh Dablongo, Cadre DESPA – – Ministère de l’agriculture et de la Production Agricole

SNU/Partenaires/ONGs:

- Mr. Manuel ANCILLOTTI, Chargé de programme Section Développement Rural – Délégation de l’Union Européenne
- Mr. Ziva Ravafintsalama, Agroéconomiste principal – Banque Mondiale
- Mr. Mohamadou Mansour N’DIAYE, Représentant FAO au Tchad – FAO
- Mr. Marc CHANNELLIERE, Chargé de développement rural – AFD
- Mr. Allassane DIABATE, Economiste – BAD
- Mme LAOUKOLE, Experte en Développement Agricole – BAD
- Mr. Abdoulaye SAWADOGO, Chef de bureau adjoint – OCHA
- Mr. Atsuvi GAMLA, Food security Analyst Programme Officer VAM – PAM
- Serge Ndjekouneyom, Spécialiste Programme Développement Durable – PNUD
- Mr. Mahamadou N’DIAYE – UNICEF
- Mr. Mahamat Guihini Dadi, Chargé de Programme – Coopération Suisse
- Mr. Yacoub, Coordinateur National – FEWS NET
- Mr. Djibia Kablam, Coordonnateur sous-cluster SA Est
- Mr. Djimbarnodji Elie, Gestionnaire de l’information – Cluster SA
- Mr. Philippe B. Bassinga, Head of Programme – OXFAM
- Mr. Marius NODJINELOUM, Program Manager Assistant

SISAAP (entretien):

- Mr. Hassanty OUMAR, Coordinateur National – SISAAP
- Mr. Mahamat Djamaladine Adoum, Agroéconomiste – SISAAP
- Mr. Allamine Alhabo, Statisticien – SISAAP
- Mr. Minguedjim Naïban, Nutritioniste – SISAAP
- Mr. Idriss LALOUCHE, Gestionnaire de base de données – SISAAP
- Mr. Djergo Gaya, Point focal SISAAP à la Direction de la Météorologie

Hadjer Lamis:

- Secrétaire Général de la Région
- Directeur de cabinet du Gouverneur

- Habib Abani, Chef de programme ONG COOPI
- Mahamat Moustapha, Inspecteur forestier
- Bagasengar Gaou, Planificateur DSR
- Hissein Boukar Kana, Observateur SISAAP
- Younous Mahamat, CNCPRT/HL
- Ngargolnodji Karyom, Responsables Suivi-évaluation Elevage
- Hassan Mahamat Issa, CSE de Dagana
- Adoum Gandoul Adoum, Animateur ONG COOPI
- Habiba Manda, représentante des femmes
- Mahamat Abba Allaouah, Délégué de l'éducation
- Tamibé Gondibé, Superviseur SISA COOPI
- Alkhali Alifa Abdoulaye, Point focal SISAAP
- Mahamoud Brahim Ahmat, Chef de bureau

Guera:

- Secrétaire Général de la Région
- Abdelkerim Sabre, Rapporteur CRA
- Idriss Ramadane, Conseiller du Gouverneur
- Al-Khali Khamis Paul, Animateur CELIAF
- Youssouf Djabir, Chef de secteur Elevage
- Djimnodjal Djitoïmadje, Formateur ANADER
- Souar Mahamat, CNCPRT, Vice-président CRA
- Abdel-latif Abderamane Tom, Représentant délégué de l'Action Sociale
- Djikoloum Doumnaïbeï, Point focal SISAAP
- Mahamat Chaltout, Représentant des éleveurs
- Issa Abakar, Point focal Nutrition

Mayo-Kebbi:

- Gouverneur de la Région
- Welba, Directeur de cabinet du Gouverneur
- Djérané Felix, Point focal SISAAP
- Ndeï-kolo Samuel, Assistant Suivi-évaluation ANADER
- Bakréo Daksala, Membre de CDA
- Mme Nekarnodji Djionbamgue, Membre de CRA
- Keouna Victor, Observateur CDA
- Djaousala Djaksam, Chef de service Suivi-évaluation ANADER
- Djoué Lary, Membre CRA
- Boukar Mbaïhouroum, Membre de CDA
- Malakdi Haounaï, Membre de CDA
- Founsoumna Pierre, Membre de CDA
- Limassou Saleh, Membre de CRA

FAO (Réunion de présentation des résultats préliminaires)

- GassaingYayangar, Consultant vétérinaire FAO
- Djibia Kablan, Consultant Cluster SECAL
- Luc Manga, Consultant Sécurité Alimentaire FAO

- Dr. Abdelkader Abakar, Assistant Technique Vétérinaire FAO
- Dr. Molengar Ngoundo, Chargé de programme FAO a.i
- Demoudou Hassane, Assistant Technique FIRST/FAO
- François Mbaïdedji, IT/Sécurité Focal point FAO
- Younous Abdoulaye, Consultant protection sociale FAO
- Keipeur Constant, Assistant Programme FAO
- Borso Romba, Assistant Admin/finance FAO
- Maladonan Issa, Assistant Technique au Programme

SISAAP (Réunion de présentation des résultats préliminaires)

- Moumine Abdoulaye, SISAAP
- Ngaro Brousse, Responsable SIM Agricole ANADER
- Oumar Hissein Kaidallah, Chef de service ANADER
- Djergo Gaya, Chef de division DGMN
- Boel Tinan, Chef de service PEC Nutrition
- Djanan Djitog, Assistant Agro-économiste SISAAP
- Mahamat Djamaladine Adoum, Agro-économiste SISAAP
- Djimadoum Djéramian, Chef de service DESPA/MEPA
- Dobingar Sartebaye, Assistant Statisticien SISAAP

Appendice 3. Bibliographie

Commission Européenne. 2015. Rapport ROM, Rapport narratif intermédiaire. novembre 2015.

Commission Européenne. *Appui à la mise en place d'un Système d'Information durable sur la sécurité alimentaire et d'alerte précoce.* Document de travail n°2. Formulaire de demande de subvention.

D. DAN BAKOYE et M. AHMAT ABAKAR. 2016. *Projet d'appui à la mise en place d'un Système d'Information durable sur la Sécurité Alimentaire et d'Alerte Précoce (SISAAP) au Tchad.* Rapport d'évaluation externe et indépendante à mi-parcours, Décembre 2016.

FAO. 2010. *Stratégie de l'Organisation en matière de renforcement des capacités.* Comité de programme. PC 104/3. Rome, 25 – 29 octobre 2010.

FAO. 2014. Rapport narratif intermédiaire. Année 1, DCI-FOOD/2013/313-467, 8 Mars 2013 au 15 Avril 2014.

FAO. 2015. Rapport narratif intermédiaire. Année 2, DCI-FOOD/2013/313-467, 16 Avril 2014 au 28 Février 2015.

FAO. 2016. Rapport narratif intermédiaire. Année 2 DCI-FOOD/2013/313-467, 01 Mars 2015 au 29 Février 2016.

L. C. Morinière et S. Kemhodjim. 2010. *Rapport d'Évaluation Finale, externe et indépendante, du projet SISA—SAP.*

Pale R. et Mahamat Ahmat. 2017. *Stratégie de financement durable et de mobilisation de ressources pour le SISAAP.* FAO.

Appendice 4. Programme de la mission d'évaluation

| Préparation de la mission à Ndjamena | | | |
|---|--|------------------------|--|
| Date | Activités | Lieu/structure | Personnes impliquées |
| Mardi 28/11/2017 | Arrivée du consultant principal Prise de contact avec l'Assistant technique du projet d'appui au SISAAP | FAO | Luc Manga Aimé Dongmo |
| Mercredi 29/11 | Briefing sécurité Participation atelier sur le financement du SISAAP Prise de contact avec le représentant FAO et les autres parties prenantes du projet | UNDSS Hôtel Novotel | Responsable sécurité |
| Jeudi 30/11 | Revue documentaire Contribution aux TDR Discussion et Finalisation du planning via skype | FAO | Sara Holst Luc Manga Aimé Dongmo Degaulle Fonri |
| Vendredi 1/12 | Revue documentaire (suite) Contribution aux TDR Appropriation et revue éventuelle des questions d'évaluation | FAO | Luc manga |
| Samedi 2/12 | Développement de la théorie du changement qui sous-tend le projet | FAO | Consultants |
| Dimanche 3/12 | Elaboration des outils de collecte des données | Résidence | Consultants |

| Entretiens à Ndjamena | | | |
|------------------------------|--|-------------------------------------|---|
| Date | Activités | Lieu/structure | Personnes à rencontrer (heure) |
| Lundi 4/12 | Rencontres – Acteurs Administration publique (CASAGC) | Ministère de l'agriculture | Secrétaire général adjoint du MAI (8h30-9h30) |
| | | Secrétariat Général de la Primature | Conseiller en développement rural et à la sécurité alimentaire (10h-11h) |
| | | Secrétariat général de l'élevage | Secrétaire général de l'élevage (11h30-12h30) |
| | Entretien SISAAP | Ministère de l'agriculture | Coordonnateur national du projet d'appui au SISAAP (14h-15h) |
| | | | Directeur de l'ONASA (15h-16h) |
| | | | Responsable statistique du SISAAP (16h- 17h) |
| Synthèse des entretiens | Résidence | 17h30-18h30 | |
| Mardi 5/12 | Entretiens avec Agences des Nations Unies et structures spécialisées | FAO | Représentant de la FAO (8h30-9h30) |
| | | FAO | Cluster-Sécurité alimentaire (10h-11h) |
| | | PAM | Représentant du PAM (11h30-12h) |
| | | PNUD | Représentant du PNUD (14h- 15h) |
| | | UNICEF | Représentant de l'UNICEF (15h30-16h30) |
| | Synthèse des entretiens | Résidence | 17h30-18h30 |
| Mercredi 6/12 | Agences des Nations Unies et structures spécialisées | FIRST | Assistant technique projet First (8h30-10h30) |
| | | FAO | Consultant TCP-Promouvoir la protection pour la SAN dans le Sahel (11h-12h) |
| | Partenaires techniques et financiers | Union Européenne | Chargé de programme (14h-15h) |
| | | Banque Mondiale | Economiste principal (15h30-16h30) |

| Entretiens à Ndjamena | | | |
|------------------------------|---|--|--|
| Date | Activités | Lieu/structure | Personnes à rencontrer (heure) |
| | | Banque Africaine de Développement | Experte de développement agricole et rural (16h30-17h30) |
| Jeudi 7/12 | Partenaires techniques et financiers | FEWS NET, Tchad | Coordinateur (8h30-9h30) |
| | ONG | OXFAM | Directeur de programme (10h-11h) |
| | SPI | Direction Météorologie Nationale | Directeur Général (11h30-12h30) |
| | Organisations professionnelles, société civile et secteur privé | Association pour la défense des droits des consommateurs (ADC) | Secrétaire général (14h-15h) |
| | | Conseil National de Concertation des Producteurs Ruraux du Tchad (CNCPR) | Président (15h30-16h30) |
| Synthèse des entretiens | Résidence | 17h30-18h30 | |
| Vendredi 8/12 | Entretiens avec les acteurs non vus | A déterminer | 8h30-12h30 |
| Samedi 9/12 | Synthèse des entretiens | Résidence | 14h00-18h30 |

| Entretiens dans les régions | | | |
|------------------------------------|---|---------------------------------------|---------------|
| Date | Activité | Lieu/ personnes à rencontrer | Heures |
| Dimanche 10/12 | Trajet Ndjamena – Mongo | Région du Guera | 8h00-14h00 |
| Lundi 11/12 | Entretiens avec le SG, les CRA et les CDA du Guera | SG de la Région | 8h30-9h30 |
| | | 12 membres du CRA | 10h-12h |
| | | Membres du CDA | 15h-17h |
| Mardi 12/12 | Trajet Mongo-Massakory | Région de Hadjer Lamis | 7h-12h |
| | Entretiens avec le SG, les CRA et les CDA de Hadjer Lamis | Points focaux, SG de la Région et CRA | 14h-16h |
| Mercredi 13/12 | Trajet Massakory-Ndjamena-Bongor | Région du Mayo Kebbi Est | 07h-15h |
| Jeudi 14/12 | Entretiens avec les CRA et les CDA de Bongor | SG de la Région | 8h30-12h |
| | | 5 membres du CRA | |
| | | Membres du CDA | |
| | Trajet Bongor – Ndjamena | | 12h-17h |

| Analyse et présentation des résultats préliminaires | | | |
|--|--------------------------------|-----------------------|------------------------------------|
| Date | Activité | Lieu/structure | Personnes (Heure) |
| Vendredi 15/12 | Analyse des données | FAO | Aimé, Degaulle (8h00-18h00) |
| Samedi 16/12 | Analyse des données | FAO | Aimé, Degaulle (8h00-18h00) |
| Dimanche 17/12 | Analyse des données | Résidence | Aimé et Degaulle (8h00-12h00) |
| | Arrivée de Sara | Aéroport | 12h30 |
| | Analyse des données | Résidence | Sara, Aimé, Degaulle (14h00-18h00) |
| Lundi 18/12 | Préparation de la présentation | FAO | 8h00-14h00 |

| | | | |
|----------------|---|----------|-------------------------------------|
| | Présentation à l'équipe de la FAO | FAO | Sara, Aimé, Degaulle (15h00-17Hh00) |
| Mardi 19/12 | Présentation aux parties prenantes | FAO | Sara, Aimé, Degaulle (9h00 – 11h30) |
| | Départ de Sara | Aéroport | Sara (11h30) |
| | Prise en compte des remarques des parties prenantes | FAO | Aimé, Degaulle (14h-18h) |
| Mercredi 20/12 | Prise en compte des remarques des parties prenantes | FAO | Aimé, Degaulle (8h-11h00) |
| | Départ de Aimé | Aéroport | Aimé (11h30) |

Appendice 5. Recommandations de l'évaluation à mi-parcours et degré de prise en compte

| Recommandations stratégiques par résultat | Echéance | Etat de réalisation |
|--|-----------------------------|----------------------------|
| R1: Le système de pilotage et de coordination du système d'information sur la sécurité alimentaire et l'alerte précoce (SISAAP) est mis en place de façon durable | | |
| Amorcer le processus du nouvel ancrage du DNP GC | Court terme | Réalisé |
| Procéder à la modification de l'arrêté 527 pour créer les structures techniques (par arrêté du Premier Ministre) : | Court terme | Réalisé |
| Recadrer les missions de l'ONASA en tant qu'outil au service du Dispositif national et dont l'autorité de gestion des réserves stratégiques régionales sera confiée aux Régions en fonctions de crises | Long terme | Non étudié dans la mission |
| Augmenter et assurer la stabilité d'affectation des fonds publics (inscrite sur la loi des finances) de la part de l'Etat et la réduction de l'aide extérieure dans la mission ordinaire du DNP GC (hors périodes de crises | Long terme | En cours |
| Elaborer une stratégie conjointe de communication et de plaidoyer actif pour rendre visible le SISAAP en tant qu'outil d'aide à la décision sur les questions de la sécurité alimentaire et nutritionnelle | Court, moyen et long termes | Pas d'évidence |
| Développer des actions d'accompagnement et d'assistance orientée sur le développement institutionnel et organisationnel au profit du DNP GC | Moyen terme | Pas d'évidence |
| Responsabiliser le SISAAP dans la gestion des fonds du projet à travers des protocoles qui seront signés entre la FAO et la coordination nationale. | Court terme | réalisée |
| Redynamiser le système de pilotage (comité de pilotage et CSO) compte tenu de l'importance de cet outil dans le suivi des activités mises en œuvre par le Projet ; | Moyen terme | En cours de réalisation |
| Adjoindre à l'assistant technique international du projet un assistant financier national | Court terme | réalisé |
| R2: L'information sur la sécurité alimentaire et nutritionnelle est partagée et analysée de manière consensuelle aboutissant à des prises de décisions permettant la conception, la priorisation et la mise en œuvre des actions coordonnées et de programmes d'investissement ciblés | | |
| Poursuivre et rendre régulière la publication des bulletins mensuels d'information sur la sécurité alimentaire et nutritionnelle | Court, moyen et long termes | réalisé |
| Mettre en place un site web au niveau du SISAAP | Court terme | réalisé |
| R3: Les SPI ont les capacités de collecter, interpréter, transmettre l'information au niveau central qui l'analysera, participera aux dispositifs régionaux et donnera un retour aux structures décentralisées | | |
| Poursuivre le renforcement de capacités techniques et matérielles des SPI, CRA, CDA et CLA, notamment la dotation des 69 observateurs en matériel informatique | Court, moyen et long termes | En cours de réalisation |
| Formaliser les relations de travail sous les formes les plus appropriées pour ce qui concerne les SPI et leur fournir toute l'assistance y compris financière le cas échéant ; la redynamisation des SIM (agricoles et de bétail) en vue d'assurer la collecte régulière des informations sur les marchés sera prioritairement visée | Court terme | Pas d'évidence |

| Recommandations stratégiques par résultat | Echéance | Etat de réalisation |
|---|-----------------------|---------------------|
| Rendre totalement fonctionnels au plan technique (publications bulletins régionaux sur la sécurité alimentaire et nutritionnelle) et avec un minimum de ressources pour leur fonctionnement les 11 CRA qui semblent être les plus dynamiques actuellement. | moyen terme | réalisé |
| R4: Le nouveau dispositif d'information et l'avancement des interventions de sécurité alimentaire sont suivis, évalués et communiqués | | |
| Redynamiser le système de suivi-évaluation des activités menées dans le cadre du projet ; cette activité peut être prise en charge par l'assistant technique international du projet | Court et moyen termes | |
| Ensemble des Résultats (R1, R2, R3, R4) | | |
| Proroger de mois 9 mois (avril 2017 à décembre 2017), le projet en fonction des ressources disponibles et avec l'accord de la Délégation de l'Union Européenne en vue de consolider les acquis et préparer la mise en œuvre d'un SISAAP totalement opérationnel | Moyen terme | Réalisé |
| Accompagner à partir de 2018 le nouveau dispositif par la mobilisation des ressources qui seront inscrites dans la Loi des finances 2018 et sur le 11e FED; l'appui d'autres bailleurs peut toujours être requis pour garantir la pleine autonomie financière du SISAAP (BAD, Banque Mondiale, BADEA, etc.); un appui au SISAAP/CASAGC pourra être accordé au titre du 11ème FED dans le cadre du Projet SAN, à partir de 2018. | Long terme | A venir |

Appendice 6. Programmes d'alerte précoce et de sécurité alimentaire au Tchad de 1970 à 2010

| Période d'appui | Projets | Assistance technique | Étendu / Priorités | Financement | Ancrage | Points forts | Points faibles |
|-----------------|---|---|--|--|--|---|--|
| 1970 | Suivi des prix aux marchés | | Prix des produits vivriers, Prix des produits vivriers | Gouvernement | Ministère de l'Agriculture | - Réseau de radios - Diffusion hebdo /Annuaire des prix - Couverture nationale - Méthodologie reconnue | - Financements non pérennes |
| 1986 | Système d'alerte précoce (SAP) | Agence Européenne pour le développement et la santé (AEDES) | Exclusivement zone sahélienne, 200 cantons, 50 observateurs | Union Européenne Contrepatrie (6 agents du Ministère) | Ministère de l'Agriculture (DPPASA, DPA) | - Bonne méthodologie | - Exclusivement en zone sahélienne - Transfert à la partie nationale insuffisant |
| 1988-1999 | Diagnostic permanent (DIAPER) | CILSS à partir de 1995, réduit à 1 expert | Exclusivement zone sahélienne, Enquête Agricole Annuelle ciblée ; Bulletin Décadaire GTP/Agrhymet ; Recensement Agricole/Cheptel ; Bulletins Mensuels | Union Européenne ; Contrepatrie (6 agents du Ministère) | Ministère de l'Agriculture (DPA) | - Renforcement des SPI - Initiation des enquêtes agricoles annuelles | - Plaidoyer insuffisant pour mobiliser l'Etat |
| 2000-2006 | Système d'information sur la Sécurité Alimentaire et l'Alerte rapide (SISAAR) | PNUD/FAO CTP fini en 2004 | Comité d'Action Départemental (CDA); SIM (agriculture, bétail); Bulletins trimestriels; Analyse sécurité alimentaire par 3 agents (stat, éco, agronome plus appui "épisodique"); Mission Conjointe d'évaluation de la Campagne agricole (Octobre CILSS/FAO/FEWS) | PNUD, Coopération Française | Ministère de l'Agriculture (Direction Production agricole) | - Missions conjointes campagne agricole - Publication bulletins | - Faible remontée de l'information - Absence de transversalité de la sécurité alimentaire dans différents secteurs - Pas d'appropriation par la partie nationale |

| Période d'appui | Projets | Assistance technique | Étendu / Priorités | Financement | Ancrage | Points forts | Points faibles |
|------------------------|--|-----------------------------|---|---|---|--|--|
| 2007-2010 | Système d'information en Sécurité alimentaire et Système d'alerte précoce (SISA-SAP) | FAO | Échelle Nationale ; Coordonnateur national, CTP, 4 experts, GTI, Bulletins Bimensuels : Analyse | Union Européenne, Coopération Française. | Ministère de l'Agriculture (Direction Statistique Agricole) | - Echelle nationale - Sensibilisation sur la transversalité de la sécurité alimentaire dans différents secteurs (création GTI) - Bulletins | - Absence de la contre partie de l'Etat - Insuffisantes de ressources humaines - Absence d'une définition d'indicateurs d'alerte |

Source: Rapport d'évaluation finale, externe et indépendante, du projet SISA—SAP (2010) et Document projet SISAAP DCI-FOOD/2013/313-467 (2012)

Appendice 7. Organisation du Dispositif national de Prévention et de gestion des crises alimentaires et nutritionnelles (DNPGC) rattaché à la Primature par l'arrêté N°2272 du 11 Mai 2017

Après avoir été piloté depuis sa création par le Ministère en charge de l'agriculture, le Dispositif national de Prévention et de gestion des crises alimentaires et nutritionnelles (DNPGC) a été rattaché à la Primature par l'arrêté N°2272 du 11 Mai 2017, relatif à la mise en place du nouveau DNPGC. Ce nouvel ancrage vise à faciliter le portage politique et une meilleure adhésion des différents ministères et des différentes parties prenantes au développement d'un système national d'information performant en matière de SAN. Les principaux organes et attributions du nouveau DNPGC sont décrits ci-dessous:

Le Haut Comité National de Sécurité Alimentaire et la Gestion de Crise est chargé de: (i) la validation du rapport national annuel sur la sécurité alimentaire, nutritionnelle et pastorale; (ii) l'orientation, la définition, la validation et le suivi des stratégies pour renforcer les capacités de résilience et améliorer la situation alimentaire et nutritionnelle des populations les plus vulnérables; (iii) la prise de décisions concernant les actions à entreprendre ; (iv) la mobilisation des moyens financiers, matériels et humains; (v) l'appui aux programmes de réinstallation et de réhabilitation des personnes sinistrées, déplacées ou rapatriées et (vi) l'appui au stock de sécurité alimentaire national et communautaire. Le HCNSA/GC est assisté d'un Comité d'Action pour la Sécurité Alimentaire et la Gestion des Crises (CASAGC).

Le Comité d'Action pour la Sécurité Alimentaire et la Gestion des Crises (CASAGC) est un organe technique multisectoriel et multi-acteurs de concertation et de coordination des actions de prévention, de gestion des crises alimentaires, nutritionnelles et pastorales et de renforcement de la résilience des populations vulnérables. Le CASAGC est composé au niveau central d'un Comité Technique (CT) et d'un Secrétariat Permanent (SP) assorti de trois Cellules Techniques Opérationnelles (CTO), et au niveau local, des Comités Régionaux d'Action (CRA), des Comités Départementaux d'Action (CDA) et des Comités Locaux d'Action (CLA).

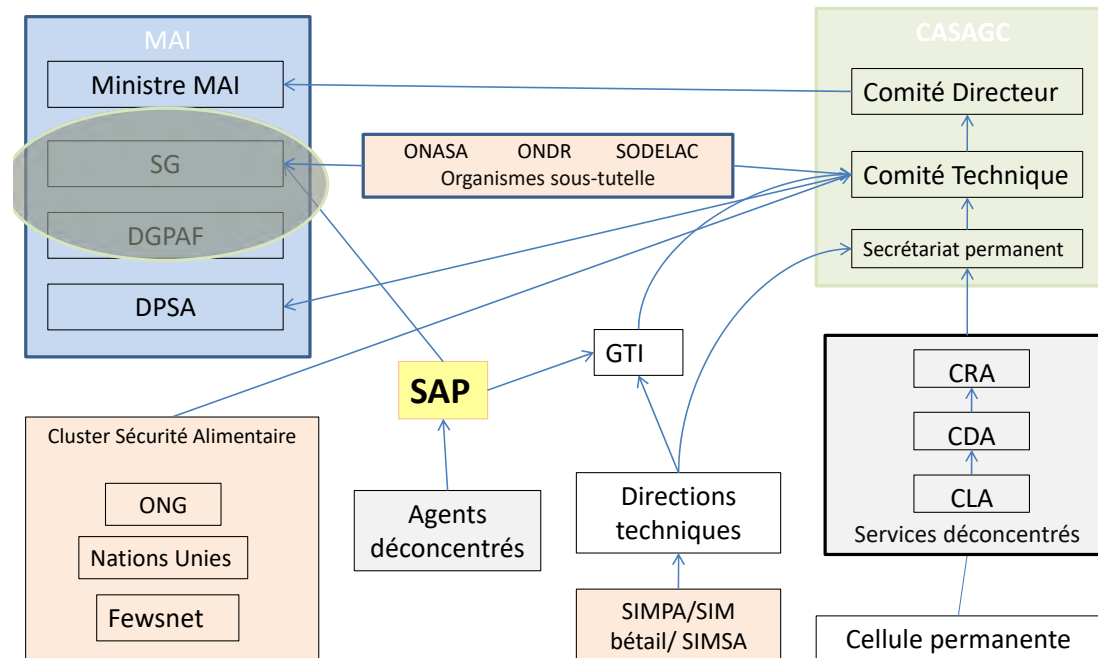
Le CT/ CASAGC a pour missions: (i) de piloter et animer le processus de renforcement de la résilience; (ii) d'appuyer la diffusion de l'information sur les bonnes pratiques qui renforcent les capacités de résilience des populations les plus vulnérables; (iii) d'assurer la synergie nécessaire pour une analyse consensuelle de l'information devant faciliter la prise de décisions; (iv) d'amender et approuver les rapports de suivi de la situation alimentaire, nutritionnelle et pastorale produits par la Coordination Nationale des Systèmes d'Information sur la Sécurité Alimentaire et d'Alerte Précoce (SISAAP); (v) préparer et organiser les réunions du HCNSA/GC; (vi) d'apprécier et discuter les informations et les requêtes sur la situation alimentaire, nutritionnelle et pastorale provenant de différents acteurs du dispositif et proposer les suites à leur donner; (vii) de veiller au suivi et à l'application des décisions du HCNSA/GC.

Le SP/CASAGC comprend 3 CTO à savoir: la Cellule de Coordination Nationale des Systèmes d'Information sur la Sécurité Alimentaire et d'Alerte Précoce (CCN/SISAAP); la Cellule de Coordination des Interventions de Gestion des Crises alimentaires, nutritionnelles et pastorales (CCIGC), la Cellule de Suivi Evaluation des politiques et des stratégies en matière de sécurité alimentaire, nutritionnelle et pastorale (CSE/IPSSAN). Le SP/CASAGC est chargé de: (i) assurer la coordination et la synergie de l'ensemble des structures techniques opérationnelles du DNPGC; (ii) préparer et organiser les réunions du HCNSA/GC et du Comité Technique du CASAGC et d'en dresser les procès-verbaux et les comptes rendus; (iii) favoriser le partage de l'information et la prise de décisions consensuelles en temps opportun; (iii) veiller à la cohérence et à la bonne coordination entre les décisions prises et les opérations programmées; (iv) assurer le suivi des activités du CASAGC en étroite collaboration avec les structures opérationnelles du dispositif; (v)

assurer la liaison avec le niveau local du CASAGC, notamment les CRA; (vi) élaborer le rapport national annuel sur la situation alimentaire, nutritionnelle et pastorale et (vii) contribuer à l'élaboration de toutes politiques et stratégies en matière de sécurité alimentaire, nutritionnelle et pastorale, de prévention et de gestion des crises et catastrophes naturelles.

Les CRA ont pour missions de (i) orienter et suivre les activités des Comités Départementaux d'Action (CDA); (ii) collecter des informations sur les mouvements des populations et des animaux, les prix des céréales et du bétail, l'état des cultures et des animaux, les profils alimentaires des ménages; (iii) élaborer et faire remonter un rapport régional mensuel de la situation alimentaire, nutritionnelle et pastorale au Secrétariat Permanent du CASAGC avec copie au SISAAP; (iv) proposer des orientations au niveau local en matière de sécurité alimentaire, nutritionnelle et pastorale.

Appendice 8. Flux d'information sur la sécurité alimentaire avant le projet d'appui au SISAAP



Source: équipe d'évaluation

Appendice 9. Normes minimales de la Politique de la FAO sur l'égalité des sexes

Normes minimales d'intégration des questions de parité

Pour veiller à ce que la FAO tienne systématiquement compte des dimensions sexo-spécifiques pertinentes aux travaux normatifs et aux programmes d'échelle nationale, la FAO instaurera les normes suivantes pour l'intégration des questions de parité d'ici à 2015 afin que:

1. Toutes les grandes bases de données statistiques de la FAO intègrent des données ventilées par sexe, s'il y a lieu et dans la mesure de leur disponibilité; à court terme, il s'agit d'extraire les sources de données disponibles, notamment les sondages auprès des ménages, aux fins d'établir des statistiques ventilées par sexe. À long terme, il faudra déployer des efforts distincts pour recueillir et diffuser les données ventilées par sexe.
2. La FAO investisse dans le renforcement des capacités des pays membres pour créer, analyser et utiliser des données ventilées par sexe dans l'analyse des politiques, ainsi que dans la planification et l'évaluation des programmes et projets. Plus précisément, le soutien technique aux activités de collecte des données dans les pays, telles que recensements et sondages agricoles, favorisera l'intégration des questions de parité conformément à la Stratégie mondiale pour l'amélioration des statistiques agricoles et rurales que la Commission statistique des Nations Unies a approuvée en 2010.
3. Une analyse sexo-spécifique soit menée un plan d'action et dressé en matière de parité hommes-femmes pour tous les objectifs stratégiques, et que le progrès dans l'égalité entre les sexes soit mesuré pour tous les résultats de l'Organisation.
4. Un objectif financier soit fixé et respecté pour l'attribution des ressources destinées à la politique sur l'égalité des sexes de la FAO.
5. Une évaluation de l'égalité des sexes par pays soit entreprise dans le contexte de la programmation par pays.
6. Tous les services dressent un bilan de l'égalité des sexes afin d'offrir une assise qui permettra une meilleure mise en œuvre de l'intégration des questions de parité, notamment la mesure du progrès et de la performance.
7. Une analyse sexo-spécifique soit intégrée dans la formulation de tous les programmes et projets sur le terrain, et que les questions sexo-spécifiques soient prises en compte dans l'approbation et la mise en œuvre des projets.
8. Tous les examens et évaluations de programmes intègrent pleinement l'analyse sexo-spécifique et rendent compte de l'impact sexo-spécifique du domaine sur lequel ils portent.
9. Un programme obligatoire de renforcement des capacités d'intégration des questions de parité soit créé et mis en œuvre pour tous les fonctionnaires et directeurs. Ce programme sera adapté aux besoins précis de chaque unité au Siège de la FAO, au niveau des régions, des sous-régions et des pays ; il sera mené par des formateurs dotés des compétences en la matière pour chacune de ces unités.
10. Des compétences minimales d'analyse sexo-spécifique soient précisées et que tous les directeurs et fonctionnaires soient tenus de les posséder.
11. Chaque département technique instaure un processus de sélection relatif à l'égalité des sexes pour tous les travaux normatifs, programmes et produits des connaissances.

12. Une évaluation de la contribution à la réalisation des objectifs de parité hommes-femmes de la FAO fasse partie du Système de gestion et d'évaluation de la performance (PEMS) de tous les fonctionnaires.

13. Les ressources humaines et financières et les résultats opérationnels et normatifs relatifs à l'égalité des sexes qui émanent du siège et qui sont destinés aux pays soient systématiquement retracés et rapportés aux instances dirigeantes de la FAO et au système des Nations Unies.

Normes minimales des interventions ciblant précisément les femmes

14. 30 pour cent du budget et des travaux opérationnels de la FAO au niveau des pays et des régions soient consacrés aux interventions ciblant précisément les femmes. Priorité sera donnée aux organismes et aux activités qui favorisent l'accès des femmes à une alimentation nutritive, leur contrôle et leur accès à la terre et à d'autres ressources productives, le renforcement des organisations et réseaux de femmes rurales, une participation et un encadrement plus grands de femmes dans les institutions rurales, l'intégration des connaissances agricoles des femmes dans les programmes et projets et, enfin, la prise de mesures assurant un développement des technologies et des services qui allègent la charge de travail des femmes.

15. L'ensemble du portefeuille du Programme de coopération technique (PCT) affecté aux programmes et projets relatifs à l'égalité des sexes passe de 9 à 30 pour cent.

Bureau de l'évaluation
E-mail: evaluation@fao.org
Adresse: www.fao.org/evaluation

Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
Viale delle Terme di Caracalla
00153 Rome, Italie