



Évaluation du paquet intégré pour la résilience dans les 20 communes prioritaires au Mali de 2018 à 2022

Termes de référence de l'évaluation décentralisée
PAM RAM/CO-Mali

Date : Février 2023

Table des matières

Table des matières	2
1. Informations générales	1
1.1. INTRODUCTION	1
1.2. Contexte	1
2. Motifs de l'évaluation	3
2.1. Raison d'Être.....	3
2.2. Objectifs.....	4
2.3. Analyse des parties prenantes	5
3. Sujet de l'évaluation	7
3.1. Sujet de l'Évaluation	7
3.2. Champ de l'Évaluation.....	7
4. Approche, méthodologie et considérations éthiques de l'évaluation	7
4.1. Questions et critères de l'Évaluation	7
4.2. DISPONIBILITE DES DONNEES.....	10
4.3 Approche de l'Évaluation et méthodologie	10
4.4. Étude d'ÉVALUABILITÉ	11
4.4. Considérations Éthiques	11
4.5. Assurance qualité	12
5. ORGANISATION DE L'EVALUATION	13
5.1. Étapes et produits livrables	13
5.2. composition de l'équipe d'évaluation.....	14
5.3. rôles et responsabilités.....	15
5.4. CONSIDERATIONS RELATIVES A LA SECURITE.....	16
5.5. Communication	16
5.6. Budget.....	17
Annexes	18
Annexe 1 : Carte	18
Annexe 3 : Rôle et composition du comité d'évaluation	21
Annexe 4 : Rôle et composition du groupe de référence de l'évaluation	21
Annexe 5: Plan de communication et de gestion des connaissances	23
Annexe 6: Bibliographie	26
Annexe 7: Acronymes	27

1. Informations générales

1. Les présents termes de référence ont été préparés par l'équipe du bureau pays du PAM au Mali sur la base d'un examen initial des documents et d'une consultation avec les parties prenantes, conformément à un modèle standard. Ils visent à fournir des informations clés sur l'évaluation aux parties prenantes, à orienter le travail de l'équipe d'évaluation et à préciser quelles sont les attentes lors des différentes étapes de l'évaluation.

1.1. INTRODUCTION

2. Ces Termes de Référence (TDR) sont pour l'évaluation thématique sur les questions de résilience dans les zones d'intervention du PAM (Programme Alimentaire Mondial) en République du Mali. Cette évaluation est commanditée par le Bureau de Pays du PAM au Mali et couvrira la période septembre 2018 - février 2022. Elle aura lieu pendant la période mars à octobre 2023 (rapport final de l'évaluation), avec une mission de collecte de données prévue entre février et mars 2023.
3. Les activités mises en œuvre sont : la nutrition, la création d'actifs, l'appui aux petits agriculteurs, l'alimentation scolaire et la mise en place de filets de sécurité sociaux. Ces activités sont mises en œuvre de façon complémentaire et la création de synergies entre les différentes activités et avec les différents acteurs de la résilience est au cœur de la démarche du paquet intégré, pour plus d'impact et de durabilité.
4. La couverture géographique de cette évaluation décentralisée concernera les 20 communes prioritaires de résilience au Mali (voire liste des annexes, pour plus de détails).
5. Les groupes cibles visés par la présente évaluation décentralisée sont : les ménages bénéficiaires, les communautés vivant dans les 20 communes prioritaires de résilience.

1.2. CONTEXTE

6. Le Mali est un pays continental situé au centre de l'Afrique de l'Ouest et couvre une superficie de 1.241.238 km². Il partage près de 7 200 km de frontières avec sept pays limitrophes : l'Algérie au nord, le Niger à l'est, le Burkina Faso au sud-est, la Côte d'Ivoire au sud, la Guinée Conakry au sud-ouest, la Mauritanie, et le Sénégal à l'ouest. Le Mali a un climat sec avec 65% de son territoire dans des conditions semi-désertiques à désertiques.
7. Pays à faible revenu avec une population estimée à plus de 21 millions d'habitants actuellement, le Mali est classé au 186^{ème} rang sur 191 pays selon l'Indice de développement humain (IDH) 2021. Près de la moitié de la population active du pays (41,9% de la population dont 20,5% des femmes et 43% des hommes) vit sous le seuil de pauvreté.
8. Depuis 2012 le Mali traverse une crise multidimensionnelle et complexe qui a commencé avec la crise sécuritaire essentiellement dans les régions du Nord du pays (Kidal, Tombouctou, Gao, Ménaka) avant de se propager et s'intensifier vers le centre du pays (régions de Mopti et de Ségou) depuis 2016. Plus récemment, le Mali a connu un coup d'Etat en 2020 qui a abouti à la mise en place d'un gouvernement de transition. Le Mali fait face à la persistance de l'insécurité (les attaques de villages, d'engins explosifs, enlèvements, destruction de récolte, limitation de l'accès aux champs et aux marchés, vol de bétail, etc.) qui continue d'impacter négativement les moyens d'existence des ménages tout en accentuant leur vulnérabilité à l'insécurité alimentaire notamment dans le Nord, le Centre et même le Sud du pays (Koutiala, Koulikoro, Sikasso).
9. Une des résultantes de cette insécurité est le déplacement massif des populations : le nombre de personnes déplacées internes (PDI) est passé de 401 736 en septembre 2021 à 440 436 en septembre 2022 soit une hausse de 10%, soit encore le double du nombre de PDI de septembre 2019 (187 100 PDI).
10. Pour ces personnes déplacées internes, la nourriture demeure le principal besoin prioritaire (rapport OIM 2021). Pour 46 % des ménages déplacés, l'aide humanitaire est la seule source de nourriture, tandis que 30 % comptent sur les emprunts et les dons des communautés d'accueil.

11. Ces déplacements de populations suite à l'insécurité provoquent des distorsions au niveau des communautés d'accueil en matière d'accès aux ressources naturelles.
12. Au plan agricole, la campagne agropastorale 2021-2022 a été particulièrement mauvaise. : la production céréalière définitive de la campagne agropastorale 2021-2022 a baissé d'environ 16% par rapport à celle de la campagne précédente. Les flux internes sont perturbés à cause de l'insécurité civile qui affecte le pays. La demande est particulièrement élevée pour le mil, le sorgho et le maïs dont les prix ont connu des variations importantes entre mai 2021 et mai 2022 : +50% pour le sorgho et le riz importé ; 35% pour le maïs et +8% pour le mil et le riz local suite aux sanctions de la CEDEAO¹, la hausse du prix des hydrocarbures.
13. Cette situation a exacerbé l'insécurité alimentaire des ménages vulnérables. En 2022, l'insécurité alimentaire s'est aggravée et a atteint un niveau jamais égalé depuis 2013, niveau le plus élevé du pays. Cette année, pendant la période de soudure (juin-août), 1,8 million de personnes avaient besoin d'une assistance alimentaire (phase d'insécurité alimentaire 3 et plus), soit une augmentation de 41% par rapport au nombre de personnes en situation d'insécurité alimentaire pendant la même période en 2021 (1,3 million de personnes). Les régions du Nord et du Centre (Mopti, Tombouctou, Gao, Kidal, Ménaka, Taoudenit) ont été les plus affectées : elles concentrent 65% des besoins en période de soudure. Sur les douze cercles classés en situation de crise alimentaire et nutritionnelle par le CH en période de soudure en 2022, dix se trouvent dans les régions de Tombouctou, Gao, Ménaka et Mopti. Pour la période d'octobre à décembre 2022, l'on estime que plus de six cent vingt-six mille personnes sont en situation d'insécurité alimentaire aiguë et ont besoin d'une assistance alimentaire. D'ici juin 2023, le nombre de personnes ayant besoin d'une aide d'urgence devrait atteindre près de 1,3 million de personnes.
14. Quant à la situation nutritionnelle dans le pays, elle restait préoccupante à cause entre autres, des mauvaises pratiques alimentaires et d'hygiène, des déficits alimentaires, l'impact socioéconomique de la COVID-19, de l'insécurité qui limite l'accès aux services sociaux de base et de la prévalence élevée des maladies hydriques. L'analyse de la malnutrition aiguë au Mali - couvrant 51 cercles et les six communes du district de Bamako (la capitale) y compris les sites des populations déplacées internes répartis dans quatre régions (Ségou, Mopti, Tombouctou, Gao) - a révélé que plus de 1,2 million d'enfants de moins de cinq ans souffriront probablement de malnutrition aiguë jusqu'en août 2022, en raison des niveaux élevés d'insécurité alimentaire et de maladies. Ce chiffre comprend plus de 300 000 enfants souffrant de malnutrition sévère et nécessitant un traitement urgent et adéquat. Plus de 35 000 femmes enceintes et allaitantes devraient également susceptibles de souffrir de malnutrition aiguë.
15. Près de la moitié des 21 millions de personnes vivant au Mali sont des femmes. Malgré cela, les femmes sont limitées en matière d'opportunités économiques, de prise de décision, d'accès à la terre et d'éducation et sont confrontées à la violence sexiste et à certaines pratiques telles que le lévirat et ou le sororat, les mariages forcés ou précoces. Le pays se classe au 184e rang mondial de l'indice d'inégalité de genre (IIG) 2022 et au 186e rang sur 191 pays de l'indice de développement humain 2022 du PNUD (Programme des Nations Unies pour le Développement). Le Rapport mondial sur l'écart entre les sexes 2022 classe également le Mali au 141e rang sur 146 pays avec un score de parité entre les sexes de 0,601 (sur 1). Les femmes continuent de faire les frais de la crise, puisqu'elles constituent 54% des 422 620 personnes déplacées (selon les informations de la matrice de suivi des déplacements d'août 2022).²
16. En matière d'éducation, au niveau primaire, l'indice de parité entre les genres est de 0,93 pour le taux net de fréquentation scolaire, ce qui indique qu'à ce niveau, il y a un peu moins de filles que de garçons qui fréquentent l'école. L'indice de parité au secondaire est plus faible (0,79), ce qui signifie que la sous-scolarisation des filles par rapport à celle des garçons à ce niveau est plus prononcée qu'au niveau primaire. ▪ Au niveau primaire, les inégalités entre les genres sont plus prononcées dans les régions de Kayes (avec un indice de 0,83) et Sikasso (avec un indice de 0,84) que dans les autres régions. Cependant,

¹ Des divergences entre le Gouvernement de transition et la Communauté Economique des États de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO) au sujet du calendrier de la transition, la CEDEAO a imposé, pendant six mois (09 janvier 2022 au 03 Juillet 2022), des sanctions économiques et financières au pays, notamment la fermeture des frontières terrestres et aériennes entre les États membres de la CEDEAO et le Mali

² Matrice de suivi des déplacements aout 2022

dans les régions de Mopti, Tombouctou, Gao et Kidal, l'indice de parité entre les genres est de 0,99 ou plus élevé.³

2. Motifs de l'évaluation

2.1. RAISON D'ÊTRE

17. Le bureau du PAM au Mali a décidé de focaliser l'évaluation décentralisée sur les questions de résilience dans les zones de mise en œuvre du paquet intégré de résilience par le PAM et ses partenaires au Mali. L'évaluation décentralisée axée sur la résilience dans les interventions du PAM pendant la période septembre 2018-juin 2022 est une opportunité pour le Bureau pays d'apprendre comment les programmes/politiques d'assistance alimentaire et nutritionnelle, la création d'actifs, l'appui aux petits agriculteurs, l'alimentation scolaire et la mise en place de filets sociaux de sécurité ont contribué à renforcer la capacité des ménages à faire face aux différents chocs.
18. L'évaluation décentralisée aura une approche d'apprentissage. Cette évaluation pourra particulièrement apporter des données actualisées de qualité définissant un ensemble d'actions permettant au bureau pays de renforcer ou réorienter sa stratégie d'intervention en matière de résilience, y compris le travail du PAM en partenariat avec les acteurs nationaux et internationaux, et les mesures institutionnelles pour intégrer/redynamiser la thématique de résilience intégrée ainsi que les questions de protection dans tous les programmes et politiques. Ladite évaluation permettra également d'appréhender davantage les facteurs et dynamiques de renforcement de l'intégration des composantes d'interventions du paquet intégré de résilience.
19. La stratégie du PAM pour le renforcement de la résilience des communautés, des ménages et des individus au Mali se base sur un paquet intégré d'activités. L'objectif du paquet intégré d'activités est de renforcer la résilience des plus vulnérables à court, moyen et long terme en apportant une réponse multidimensionnelle et intégrée. La mise en place du paquet intégré par les partenaires coopérants du PAM doit obéir aux principes suivants :
 - ❖ Convergence : les activités sont mises en place dans les mêmes zones géographiques, ciblant les mêmes personnes, par les mêmes partenaires coopérants.
 - ❖ Concentration et intégration : dans chaque terroir, de multiples activités sont mises en place, et des synergies sont créées par ces activités pour permettre un impact plus grand.
 - ❖ Capacités : le renforcement des capacités des communautés et de tous les acteurs impliqués dans la mise en œuvre du paquet intégré (qu'ils soient du PAM, des partenaires coopérants ou des services techniques) est essentielle pour permettre la durabilité des interventions.
20. Alors que les activités de nutrition, création d'actifs et appui aux petits producteurs font partie intégrante des accords de partenariat (FLA) entre le PAM et les partenaires coopérants signés fin 2020, les activités d'alimentation scolaire et de mise en place de filets de sécurité sociaux seront intégrés aux accords de partenariat à travers des avenants. L'activité de renforcement des capacités est transversale à toutes les activités du PAM, et le développement des capacités des acteurs impliqués dans la mise en œuvre du paquet intégré doit systématiquement être pris en compte.
21. Les points d'entrée pour la création de ces synergies sont multiples. Les sites de création d'actifs et d'appui aux petits paysans peuvent constituer des points d'entrée pour la création de synergies au même titre que les écoles à cantines. Les activités de nutrition sont mises en œuvre de telle sorte à se greffer sur l'intégralité des sites du paquet intégré. Quant aux filets sociaux, la base de données du registre social unifié (RSU), registre gouvernemental listant les ménages les plus vulnérables, utilisé dans le cadre du ciblage des bénéficiaires pour les filets sociaux avaient aussi servi pour le ciblage des autres activités.
22. Des synergies d'actions ont été trouvées avec d'autres programmes de résilience, dont ceux mis en œuvre par les organisations des Nations Unies avec lesquelles le PAM travaille conjointement sur les

³Rapport EDSM 2018

problématiques de résilience, à savoir l'UNICEF et la FAO. Un ciblage de qualité et une planification communautaire participative (PCP) bien préparée ont été des facteurs déterminants du succès de la mise en œuvre du paquet intégré. Il est ainsi essentiel pour les différents acteurs impliqués dans la mise en œuvre du paquet intégré de cultiver la polyvalence. Chaque agent de terrain du PAM et des ONG partenaires faisant le suivi des activités sur le terrain ont une bonne maîtrise des différentes activités et la capacité de proposer des améliorations pour chacune d'entre elles. Les agents du PAM, des ONG partenaires et des services techniques doivent devenir les ambassadeurs de l'approche intégrée sur le terrain.

2.2. OBJECTIFS

23. Les évaluations au PAM ont deux objectifs qui se renforcent mutuellement, la redevabilité et l'apprentissage. Cette évaluation va particulièrement se focaliser sur le renforcement du processus d'apprentissage et à moindre mesure d'améliorer la redevabilité envers les bénéficiaires.
24. **Apprentissage** - L'évaluation élucidera les raisons pour lesquelles certains résultats sont survenus ou non, afin de tirer des leçons, de bonnes pratiques, y compris des partenaires externes, et des indications pour apprendre et améliorer les interventions relatives au paquet intégré de résilience. L'évaluation décentralisée fournira des recommandations qui reposent sur des données actualisées et basées sur des évidences afin d'élucider quel devrait être le processus à suivre afin d'avoir des politiques et programmes d'assistance alimentaire et nutritionnelle induisant un renforcement continu et durable de la capacité des ménages bénéficiaires à faire face aux chocs. Les résultats de cette évaluation seront disséminés à un large éventail d'audience (gouvernement, partenaires, bailleurs, bénéficiaires etc.) et les leçons retenues permettront de définir les programmes et les politiques du Plan Stratégique Pays du Mali. ***L'évaluation décentralisée sera mise à profit pour mettre en évidence sa complémentarité vis-à-vis d'une autre évaluation en cours portant sur le même sujet (la résilience) mais dont l'approche utilise une méthode d'évaluation expérimentale (assignement aléatoire de l'intervention) afin d'inférer une causalité. Ainsi, l'évaluation décentralisée permettra de couvrir les aspects qualitatifs et transversaux non pris en compte par l'évaluation d'impact : par exemple les raisons expliquant le niveau d'impact obtenu ou tel que suggéré par les résultats préliminaires de l'évaluation d'impact, ou encore une approche qualitative aussi robuste de l'appréciation de l'impact.***
25. **Bref descriptif de l'évaluation d'impact :**
 - L'objectif de l'Évaluation d'impact déjà en cours est de pouvoir inférer une causalité entre l'exposition au paquet intégré et l'indicateur de résilience.
 - Pour ce faire, un assignement du paquet intégré s'est effectué de manière aléatoire selon le protocole suivant :
 - Sur 174 sites FFA éligibles, selon les critères du PAM, 45 villages ont été sélectionnés aléatoirement en vue de recevoir le paquet intégré tandis que 46 autres villages ont été sélectionnés toujours de manière aléatoire pour tenir lieu de groupe témoin ou de comparaison. Un troisième groupe de 83 villages a été constitué afin de servir de liste d'attente, c'est-à-dire que ce groupe pourrait recevoir l'intervention, si des fonds supplémentaires devenaient disponibles en vue d'étendre l'intervention.
 - La conception de ce protocole ayant intervenu dans un contexte d'apparition du covid, les besoins d'assistance liées à cette pandémie ont requis que le groupe bénéficiaire tout comme le groupe témoin reçoive un filet de sécurité sociale. Ainsi les ménages bénéficiaires des deux groupes constitués par l'assignement aléatoire dont le score de consommation alimentaire se situe en dessous du premier tercile (30%) ont bénéficié d'un transfert de sécurité.
 - Après la collecte des données de la ligne de base en février 2021, l'équipe d'Évaluation d'Impact a procédé à des collectes de données à haute fréquence. Il s'agit de collectes de données réalisées sur des sous-échantillon de l'échantillon de la ligne de base se déroulant chaque mois et collectant des indicateurs relatifs à la participation au programme, la consommation alimentaire, les revenus issues des activités génératrices de revenus, les chocs et les stratégies de mitigation y afférentes. Ainsi 20 panels de données ont été collectées entre avril 2021 et décembre 2022.
 - Les résultats préliminaires de ces données à haute fréquence sont disponibles. Une enquête finale est prévue se dérouler entre janvier et février 2023.

26. **Redevabilité** – L'évaluation analysera et rendra des comptes sur la performance et les rapports des résultats des interventions du PAM dans le domaine de la résilience. L'évaluation décentralisée portera sur la politique du PAM en matière de paquet intégré de résilience, ainsi que toutes les activités et processus liés à leur développement, leur mise en œuvre, la mobilisation et la disponibilité des ressources, le suivi et l'évaluation des activités, la production de rapports pertinents pour répondre aux questions d'évaluation. Une réponse de la direction aux recommandations de l'évaluation sera préparée pour identifier les mesures qui seront adaptées pour les mettre en œuvre.

2.3. ANALYSE DES PARTIES PRENANTES

27. L'évaluation sollicitera les points de vue de nombreuses parties prenantes internes et externes au PAM, et leur profitera. On demandera à un certain nombre de parties prenantes de s'impliquer dans le processus d'évaluation, en raison de leur intérêt attendu pour les résultats de l'évaluation et de leur pouvoir relatif sur l'obtention des résultats du programme évalué. Le tableau 1 présente une analyse préliminaire des parties prenantes, qui devrait être affinée par l'équipe d'évaluation dans le cadre de l'étape de mise en route.
28. La redevabilité envers les populations touchées fait partie des engagements du PAM visant à inclure les bénéficiaires dans son travail, en tant que principales parties prenantes. Le PAM s'engage à garantir l'égalité des sexes, l'équité et l'inclusion dans le processus d'évaluation, avec la participation et la consultation de femmes, d'hommes, de garçons et de filles aux profils variés (notamment des personnes en situation de handicap, âgées ou issues de différents groupes ethniques et linguistiques).

Tableau 1 : Analyse préliminaire des parties prenantes

Parties prenantes	Intérêt et implication dans l'évaluation
Parties prenantes internes (PAM)	
Bureau de pays du PAM, Mali	Informateur clé et partie prenante primaire – Responsable de la planification et de la mise en œuvre des interventions du PAM au niveau national. L'intérêt du bureau de pays porte sur l'apprentissage basé sur l'expérience, afin d'éclairer la prise de décision. Il lui incombe également de rendre des comptes, aussi bien en interne qu'à ses bénéficiaires et partenaires, au sujet de la performance et des résultats de ses programmes. Le bureau de pays sera impliqué dans l'utilisation des constatations de l'évaluation pour mettre en œuvre le programme ou pour décider du prochain programme et des futurs partenariats.
Bureaux du PAM sur le terrain : Mopti, Gao/Ménaka/Kidal, Ségou, Kayes/Koulikoro, Tombouctou	Informateurs clés et parties prenantes primaires – Responsables de la mise en œuvre du programme au quotidien. Les bureaux de terrain assurent la liaison avec les parties prenantes aux niveaux décentralisés et sont en contact direct avec les bénéficiaires. Ils seront concernés par les résultats de l'évaluation. Les responsables de mise en œuvre au niveau des sous-bureaux du PAM useront des résultats de l'évaluation décentralisée sur le paquet intégré de résilience pour tirer les leçons et enseignements pertinents en vue de mieux opérationnaliser la mise en œuvre.
Bureau régional, RBD	Informateur clé et partie prenante primaire – Responsable à la fois de la supervision des bureaux de pays, de l'encadrement et de l'appui technique, la direction du bureau régional porte son intérêt sur le compte rendu indépendant et impartial des performances opérationnelles ainsi que sur les enseignements à tirer des constatations issues de l'évaluation en vue de les appliquer à d'autres bureaux de pays. Le bureau régional sera impliqué dans la planification du prochain programme, et devra donc s'appuyer sur les constatations tirées de cette évaluation pour fournir une orientation stratégique, un soutien au programme et une supervision. Les responsables régionaux de l'évaluation apportent leur

	soutien à la direction du bureau de pays et du bureau régional pour garantir la conduite d'évaluations décentralisées de qualité, crédibles et utiles.
Divisions du siège du PAM	Informatrices clés et parties prenantes primaires – Les divisions du siège du PAM sont chargées de la publication et de la supervision du déploiement des lignes directrices normatives sur les thèmes, les activités et les modalités des programmes de l'organisation, ainsi que des politiques et stratégies générales. Elles s'intéressent également aux enseignements qui ressortent des évaluations, car beaucoup d'entre eux peuvent se révéler pertinents au-delà de la zone géographique concernée. Les unités du siège concernées doivent être consultées dès l'étape de planification pour garantir que les considérations clés ayant trait aux politiques, stratégies et programmes sont comprises dès le début de l'évaluation. Elles peuvent utiliser l'évaluation à des fins d'apprentissage et de redevabilité plus vastes.
Bureau de l'évaluation du PAM	Partie prenante primaire – Le Bureau de l'évaluation a un intérêt à assurer que les évaluations décentralisées constituent des examens de qualité, crédibles et utiles qui respectent les dispositions d'impartialité ainsi que les rôles et le devoir de redevabilité de diverses parties prenantes à échelle décentralisée telles qu'identifiées dans la politique d'évaluation. Le Bureau peut s'appuyer sur les constatations de l'évaluation, le cas échéant, pour contribuer aux évaluations centralisées, aux synthèses d'évaluation ou à d'autres produits d'apprentissage.
Conseil d'administration du PAM	Partie prenante primaire – Le Conseil d'administration assure la supervision finale des programmes du PAM et leur fournit des lignes directrices. Cet organe directeur du PAM a tout intérêt à être informé de l'efficacité des programmes du PAM. L'évaluation ne sera pas présentée au Conseil d'administration, mais ses constatations pourront contribuer à l'élaboration de synthèses thématiques ou régionales ainsi qu'aux processus d'apprentissage de l'organisation.
Parties prenantes externes	
Bénéficiaires	Informateurs clés et parties prenantes primaires/secondaires – En tant que destinataires finaux de l'assistance alimentaire, les bénéficiaires sont intéressés par l'évaluation du PAM déterminant si l'assistance fournie est adéquate et efficace. À ce titre, on déterminera le niveau de participation à l'évaluation des femmes, hommes, garçons et filles de différents groupes et l'on cherchera à obtenir leurs points de vue respectifs.
Gouvernement	Informateur clé et partie prenante primaire – Le gouvernement a un intérêt direct pour l'évaluation et cherchera ainsi à savoir si les activités du PAM dans le pays sont alignées sur ses priorités et harmonisées avec les actions d'autres partenaires, et si elles atteignent les résultats attendus. Son intérêt se porte particulièrement sur le renforcement des capacités, le transfert de responsabilité et la durabilité.
Équipe de pays des Nations Unies	Partie prenante secondaire – L'action harmonisée de l'équipe de pays des Nations Unies doit contribuer à la réalisation des objectifs du gouvernement en matière de développement. Elle a par conséquent un intérêt à assurer que les programmes du PAM sont efficaces dans sa contribution aux efforts communs des Nations Unies. Divers organismes sont également des partenaires directs du PAM au niveau des politiques et des activités.
Organisations non gouvernementales (ONG)	Informatrices clés et parties prenantes primaires – Les ONG travaillent en partenariat avec le PAM dans la mise en œuvre de certaines activités tout en assurant leurs propres interventions. Les résultats de l'évaluation peuvent avoir une incidence sur les modalités de mise en œuvre, les orientations stratégiques

	ainsi que les partenariats futurs. Les ONG s'appuieront sur les constatations de l'évaluation pour mettre en œuvre des programmes.
Donateurs	Parties prenantes primaires/secondaires – Les interventions du PAM sont financées de manière volontaire par un certain nombre de donateurs : <u>il s'agit notamment BMZ, BHA/USAID.</u> Ils auront un intérêt à savoir si leurs fonds ont été mobilisés de façon efficace et si le travail du PAM a été concluant et a bénéficié à leurs propres stratégies et programmes.

3. Sujet de l'évaluation

3.1. SUJET DE L'ÉVALUATION

L'Évaluation décentralisée porte sur les activités du *PSP/2020-2024* et les activités du paquet intégré de la résilience sur la période allant de septembre 2018 à février 2022. Elle s'intitule « **Évaluation décentralisée du paquet intégré pour la résilience dans les 20 communes prioritaires de 2018 à 2022 au Mali** ». Conformément au guide de mise en œuvre du paquet intégré de résilience, les principales activités sont : (i) la nutrition, (ii) l'alimentation scolaire, (iii) l'appui aux petits agriculteurs, (iv) la création d'actifs, (v) les filets de sécurité sociaux et, (vi) le renforcement des capacités. Alors que les activités de nutrition, création d'actifs et appui aux petits producteurs font partie intégrante des accords de partenariat (FLA) entre le PAM et les partenaires coopérants signés fin 2020, les activités d'alimentation scolaire et de mise en place de filets de sécurité sociaux seront intégrés aux accords de partenariat à travers des avenants. L'activité de renforcement des capacités est transversale à toutes les activités du PAM, et le développement des capacités des acteurs impliqués dans la mise en œuvre du paquet intégré doit systématiquement être pris en compte.

29. Le cadre logique est intégré à celui du PSP et géré en ligne grâce à une base de données dans COMET. En se basant d'une part sur le cadre logique et la théorie de changement existante, et d'autre part sur le modèle d'intégration et de convergence, l'équipe d'évaluation est invitée à effectuer une analyse critique de la théorie du changement y compris les hypothèses sous-jacentes afin de proposer des réajustements si jugés nécessaires.

3.2. CHAMP DE L'ÉVALUATION

30. La présente évaluation décentralisée du paquet intégré pour la résilience sur la période allant de septembre 2018 à février 2022 couvrira les 20 communes prioritaires de résilience du PAM au Mali (voire en annexe la liste des 20 communes prioritaires de résilience pour le PAM au Mali pour plus de détails). L'évaluation va se concentrer sur l'ensemble des activités du paquet intégré pour la résilience : (i) la nutrition, (ii) la création d'actifs, (iii) l'appui aux petits agriculteurs, (iv) l'alimentation scolaire et, (v) la mise en place de filets de sécurité sociaux. La modalité de transfert le Cash transfert distribué directement aux bénéficiaires par le canal des institutions financières avec lesquelles le PAM-Mali a contractualisé (Banque Nationale de Développement Agricole et Banque Atlantique).

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

4.1. QUESTIONS ET CRITÈRES DE L'ÉVALUATION

31. Associés aux critères d'évaluation, l'évaluation portera sur les questions clés (énumérées dans le Tableau 2). L'équipe d'évaluation devra développer ces questions afin d'affiner leur orientation vers des priorités d'apprentissage pertinentes pour le bureau pays du PAM tenant compte du contexte de mise en œuvre de l'intervention et des évidences récentes disponibles à travers les résultats préliminaires ou définitifs d'une autre évaluation en cours (évaluation d'impact du paquet intégré de résilience) et les données de suivi afin de renforcer leurs complémentarités. Pour ce faire, l'équipe développera une approche adéquate dans la proposition technique et les réajustements proposés aux questions

d'évaluation devront faire l'objet d'une validation par le bureau pays avant la phase de collecte de données.

32. L'évaluation devra intégrer les dimensions genre, équité, égalité de sexes et inclusion.
33. Bien que les outils existent sur la prise en compte du Genre de manière globale, il y a des insuffisances à combler en ce qui concerne les activités du paquet intégré de résilience au Mali.

Tableau 2: Questions et critères de l'évaluation

Questions de l'évaluation		Critères
QE1 – Dans quelle mesure les activités du paquet intégré de résilience se sont-elles révélées pertinentes au vu du contexte et des besoins spécifiques des personnes (hommes, femmes, garçons, filles, déplacés internes, réfugiés, retournés, très pauvres, pauvres) et communautés ?		Pertinence
1.1	Dans quelle mesure la conception du paquet intégré de résilience s'est-elle arrimée aux politiques et stratégies nationales existantes en matière de résilience ?	
1.2.1	Au cas où ces activités ont été en déphasage avec ces politiques et stratégies nationales, comment le PAM pourrait-il renforcer leur pertinence vis-à-vis de ces politiques et stratégies ?	
1.2.2	Dans quelle mesure le processus d'identification des actifs communautaires était-il participatif et inclusif ?	
1.2.3.1	Dans quelle mesure les actifs créés étaient-ils appropriés au contexte local et aux besoins des communautés et groupes spécifiques (hommes, femmes, garçons, filles, résidents, déplacés internes, retournés, réfugiés, groupes marginalisés) ?	
1.2.3.2	Les types d'actifs créés et réhabilités se révèlent-ils suffisamment pertinents au regard de la nature des chocs subis ?	
1.2.4	Dans quelle mesure la conception du paquet intégré a-t-elle pris en compte les questions liées aux principes, normes humanitaires, droits de l'homme, égalité des sexes, autonomisation des femmes et les questions d'équité au sens large ?	
QE2 – Dans quelle mesure les activités du paquet intégré ont-elles eu des effets sur les moyens d'existence des bénéficiaires et leurs capacités de résilience ?		Efficacité/impact
2	Les activités planifiées dans le cadre du paquet de résilience ont-elles été mises en œuvre de manière effective ? Sinon, quels sont les éventuels facteurs (internes et/ou) externes ayant influencé la réalisation de ces activités ? a. En interne (facteurs relevant du PAM) : les processus, les systèmes et les outils en place pour appuyer l'intégration de la résilience, la mise en œuvre et le suivi-évaluation des activités du paquet intégré. b. En externe (facteurs de contrôle du PAM à l'extérieur) : l'environnement opérationnel externe ; la situation sécuritaire ; incitations externes et les pressions.	
2.1	Dans quelle mesure les activités du paquet intégré ont-ils influé sur l'évolution de la situation de sécurité alimentaire et nutritionnelle des hommes, femmes, garçons, filles, réfugiés, déplacés, retournés, très pauvres, pauvres ?	
2.2	Dans quelle mesure les activités du paquet intégré ont-ils influé sur la cohésion sociale intra et inter communautaire ?	
2.3	Dans quelle mesure les activités du paquet intégré ont-ils influé sur les migrations de détresse des personnes les plus affectées par ce phénomène ?	
2.4	Dans quelle mesure les activités du paquet ont-ils influé sur l'accès à l'éducation des garçons, filles, déplacés, les plus vulnérables ?	

2.5	Dans quelle mesure les activités du paquet intégré ont influé sur la disponibilité des ressources naturelles et leur accès par les plus vulnérables et les femmes ? (Disponibilité et accès des ressources en eau, terres cultivables etc..)	
2.6	Dans quelle mesure les activités du paquet intégré ont influencé la productivité agricole des ménages cibles, leur accès au marché, les pertes post-récoltes, les revenus, la création d'activités génératrices de revenus ?	
2.7.1	Quelles sont les perceptions des communautés sur les capacités clés nécessaires pour absorber, s'adapter et se transformer face aux chocs et aux facteurs de stress ?	
2.7.2	Comment les communautés bénéficiaires perçoivent-elles l'évolution de ces capacités e face aux chocs et facteurs de stress ?	
2.8	Dans quelle mesure la mise en œuvre du paquet intégré a-t-il généré des effets inattendus (positifs et/ou négatifs) ?	
2.9	Comment les chocs et les facteurs de stress ont-ils influé sur les décisions, comportements et stratégies des ménages (y compris des communautés plus généralement) concernant l'utilisation de leurs moyens de subsistance ? Y'a-t-il eu une évolution dans le temps de ces décisions, comportements et stratégies ? Si oui, quelle a été l'efficacité/l'inefficacité comparative de telles stratégies par rapport aux pratiques antérieures ? Quels facteurs ont joué sur l'évolution de ces décisions ?	
2.10	De quelle manière la combinaison des activités au sein du paquet intégré a contribué à une exécution plus cohérente du programme ?	
2.11	Dans quelle mesure le travail en synergie avec les autres partenaires externes s'est-il révélé effectif et opérationnel ?	
QE3 - La conception et la mise en œuvre de l'approche du paquet intégré de la résilience ont-elles incorporé des mesures de durabilité, telles que le partenariat de complémentarité avec d'autres agences du système de Nations Unies au Mali (UNICEF, PNUD, UNFPA, etc.), le renforcement des capacités institutionnelles nationales et locales celui des communautés, des bénéficiaires et d'autres partenaires ?		Durabilité
3.1	Dans quelle mesure les actifs sont-ils susceptibles d'être maintenus et /ou les activités de réhabilitation des terres de se poursuivre ?	
3.2	L'approche de convergence et d'intégration est-elle une option viable au vu de des capacités institutionnelles existantes et de la motivation des communautés ?	
3.3	Dans quelle mesure les différents outils et approches utilisés tels que la planification communautaire participative ont-ils été et seront-ils appropriés par les différents acteurs ?	
3.4	Quelles leçons peuvent être tirées des différents partenariats et synergies développés ?	
QE4 - Dans quelle mesure les ressources disponibles ont-elles été utilisé de façon optimale pour l'atteinte de résultats ?		Efficienc
4.1	Dans quelle mesure les capacités internes du PAM se sont-elles révélées optimales pour la mise en œuvre des activités ?	
4.2	Dans quelle mesure les activités du paquet intégré (ex. distribution de vivres scolaires, création d'actifs productifs) ont-elles été mises en œuvre en temps opportun (année scolaire, calendrier agricole) et se sont adaptées (stratégies de mitigations) à l'influence de facteurs internes et externes (ex. défis sécuritaires, pandémie au covid)	
QE.5 - Dans quelle mesure le PAM a-t-il adopté une approche de complémentarité entre les activités du paquet intégré et celles d'autres composantes telles que le volet Urgence et la protection sociale ?(Distribution Générale Gratuite, Assistanes inconditionnelles en période de soudure, Assistanes ARC-Replica, etc.)		Cohérence

5.1	Dans quelle mesure le PAM a-t-il créé, ou renforcé des synergies entre les activités du paquet intégré et d'autres interventions internes (Assistances inconditionnelles d'urgence, ARC-Replica, etc.) ?	
5.2	Dans quelle mesure le PAM a-t-il créé ou renforcé des synergies entre les activités du paquet intégré et d'autres interventions menées par des acteurs externes ?	
QE.6 – Genre, égalité et équité		
6.1	Le critère de ciblage des bénéficiaires du paquet intégré est-il équitable et inclusif c'est-à-dire tient-il compte des différents groupes de vulnérabilité (jeunes, femmes, réfugiés, déplacés, résidents etc.)	
6.2	La conception de l'approche intégrée a-t-elle capitalisé les dynamiques locales en matière de genre à travers la prise en compte d'études ou de recherches existantes sur le genre ?	
6.7	L'approche révèle-t-elle des signaux transformateurs (positifs ou négatifs) sur les dynamiques locales de gouvernance communautaire ?	

34. Collectivement, les questions visent à mettre en relief les principaux enseignements et la performance des composantes du paquet intégré de la résilience, ainsi que la pertinence et l'efficacité des interventions du PAM envers les vulnérables.

4.2 DISPONIBILITE DES DONNEES

35. Les sources de données qui seront exploitées pour cette évaluation sont principalement les données produites par le PAM, à savoir les données de suivi du processus de mise en œuvre des activités, des données sur les extrants et les résultats disponibles dans différentes plateformes du PAM (COMET, MoDa). En outre des rapports de suivi périodiques (2019, 2020, 2021 et 2022) sont disponibles au sein du Bureau pays. Des données additionnelles pourraient être collectées auprès des différents partenaires du PAM (Gouvernement, SNU, ONG locales ou internationales). Enfin les données sur l'enquête de référence ainsi que des données de suivi à haute fréquence collectées dans le cadre de l'évaluation d'impact sont également disponibles et pourront toutes être mises à contribution.

36. Au cours de la phase de démarrage et se basant sur le cadre conceptuel et les questions d'évaluation, l'équipe effectuera une revue de la complétude et de la fiabilité des données requises afin d'identifier les gaps qui seront comblés lors de la phase de collecte de données.

4.3 APPROCHE DE L'ÉVALUATION ET MÉTHODOLOGIE

37. La méthodologie sera conçue par l'équipe d'évaluation au cours de l'étape de démarrage. Elle doit :

- Utiliser les critères d'évaluation pertinents énumérés ci-dessus ;
- Utiliser une matrice d'évaluation visant à répondre aux questions clés de l'évaluation, tout en tenant compte des défis concernant la disponibilité des données, du budget et des contraintes de temps ;
- Garantir, grâce au recours à des méthodes mixtes, que les femmes, les filles, les hommes et les garçons de différents groupes de parties prenantes participent et puissent être entendus.
- Par ailleurs, on s'attend à ce que l'équipe d'évaluation adopte l'approche la plus rigoureuse possible afin de maximiser la qualité, la crédibilité et l'utilité de l'évaluation et de répondre aux questions d'évaluation de manière à atteindre le double objectif de redevabilité et d'apprentissage.

38. L'approche du paquet intégré est une approche qui implique une multitude d'acteurs, d'outils et d'approches, et de composantes mis en œuvre dans un contexte où plusieurs facteurs sont intervenus dans le temps et dans l'espace. Dans un tel contexte l'équipe d'évaluation devra adopter une approche rigoureuse et synthétique qui tient compte de cette multiplicité de facteurs et d'acteurs, leur niveau d'engagement etc. et leurs conséquences sur les résultats afin d'en tirer des enseignements.

39. Par ailleurs, l'approche fait intervenir des bénéficiaires aux profils socio démographiques divers dans divers contextes, ce qui implique des comportements et des réactions hétérogènes à la suite de la mise

en œuvre des différents paquets d'activités. Aussi l'approche devra appréhender la diversité des comportements et des réactions en matière d'utilisation de moyens d'existence. L'équipe d'évaluation devra enfin adopter une approche qui centre les perspectives des bénéficiaires dans le processus d'évaluation en leur permettant d'auto-apprécier leurs capacités en matière d'adaptation, d'absorption, de mitigation et de transformation des chocs et facteurs de stress.

40. La méthodologie choisie doit porter attention à l'impartialité et à la minimisation des biais en s'appuyant sur des méthodes mixtes (quantitatives, qualitatives, participatives, etc.) et différentes sources de données primaires et secondaires systématiquement triangulées (documents provenant de différentes sources, diversité des parties prenantes dont les bénéficiaires, observation directe sur différents sites, entre évaluateurs, d'une méthode à l'autre, etc.).
41. Etant donné la conduite en cours d'une évaluation d'impact utilisant un essai contrôlé randomisé (RCT), l'équipe d'évaluation devra utiliser une approche rigoureuse orientée vers une méthode qualitative permettant aussi de générer des conclusions robustes sur l'impact de l'intervention de sorte à renforcer la complémentarité avec l'approche en cours. Au-delà de l'approche mixte standard utilisé de manière courante dans les évaluations, le bureau pays est particulièrement intéressé par l'application d'une approche méthodologique innovante dont le choix sera justifié par l'équipe d'évaluation dans le cadre de la soumission de sa proposition technique.
42. Les mécanismes de garantie de l'indépendance et de l'impartialité suivants seront mis en place : l'utilisation d'un Comité interne d'évaluation, l'établissement d'un Groupe de Référence d'évaluation (comprenant des partenaires externes), et la conduite de l'évaluation par une équipe des consultants externes.
43. La méthodologie devra présenter les risques pouvant compromettre la mise en œuvre de l'évaluation et ses résultats tels que le manque de disponibilité des données clés ou les difficultés d'accès aux populations touchées pour des raisons de sécurité. Des stratégies de mitigation devront être élaborées pour chaque risque élucidé (ex. recours à des opérateurs de collecte au niveau local, exploitation de données secondaires).

4.4. ÉTUDE D'ÉVALUABILITÉ

44. Au cours de l'étape de démarrage, l'équipe d'évaluation devra mener une étude approfondie de l'évaluabilité et estimer de façon critique la disponibilité, la qualité et les lacunes des données en s'appuyant sur les informations renseignées à la section 4.4. Cette étude éclairera la collecte de données et le choix des méthodes d'évaluation. L'équipe d'évaluation devra systématiquement vérifier l'exactitude, la cohérence et la validité des données et informations recueillies, et reconnaître toutes les possibles limitations et réserves à l'heure de tirer des conclusions en utilisant ces données pendant la phase d'élaboration de rapports.

4.4. CONSIDÉRATIONS ÉTHIQUES

45. L'évaluation doit être conforme aux [directives éthiques du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation \(GNUE\) pour les évaluations](#). Par conséquent, la société sélectionnée pour réaliser l'évaluation est responsable de la préservation et de la garantie des considérations éthiques à toutes les étapes du processus d'évaluation. Cela comprend, sans s'y limiter, la garantie d'un consentement éclairé, la protection de la vie privée, le respect de la confidentialité et de l'anonymat des personnes interrogées, la garantie de la sensibilité aux réalités culturelles, le respect de l'autonomie des personnes interrogées, la garantie d'un recrutement équitable des participants (notamment des femmes et des groupes socialement exclus) et la garantie que l'évaluation ne cause aucun préjudice aux personnes interrogées ou à leurs communautés.
46. La société d'évaluation est responsable de la gestion de l'ensemble des risques et questions éthiques potentiels et doit mettre en place, en concertation avec le gestionnaire de l'évaluation, des procédures et des systèmes permettant d'identifier, de signaler et de résoudre toute question éthique qui pourrait survenir au cours de la mise en œuvre de l'évaluation. Il convient de solliciter, lorsque cela est nécessaire, les approbations et examens éthiques des comités d'examen nationaux et institutionnels compétents.

47. L'un des principaux objectifs de la stratégie d'évaluation du PAM est d'accroître l'utilisation de preuves rigoureuses dans la mise en œuvre des interventions, tant dans les pays directement concernés par cette évaluation que dans d'autres parties du monde où le PAM travaille. Guidée par ce principe primordial, l'évaluation prendra en compte plusieurs considérations éthiques et mettra en place un certain nombre de pratiques pertinentes.

4.5. ASSURANCE QUALITÉ

48. Le système d'assurance qualité des évaluations du PAM définit des processus par étapes pour l'assurance qualité ainsi que des modèles pour les produits de l'évaluation à partir des [listes de contrôle pour l'assurance qualité](#). Les procédures d'assurance qualité seront systématiquement appliquées au cours de cette évaluation et les documents pertinents seront fournis à l'équipe d'évaluation (notamment, pour chaque produit de l'évaluation, les listes de contrôle de la qualité). La liste de contrôle adéquate sera utilisée à chaque étape afin de garantir la qualité du processus et des produits de l'évaluation.

49. Le système d'assurance qualité des évaluations décentralisées (DEQAS) du PAM se fonde sur les normes et règles du GNUE et sur les bonnes pratiques de la communauté internationale de l'évaluation. Il a pour but de garantir que le processus et les produits de l'évaluation sont conformes aux bonnes pratiques. Ce processus d'assurance qualité n'interfère pas avec les points de vue ou l'indépendance de l'équipe d'évaluation, mais veille plutôt à ce que le rapport présente des preuves et des analyses crédibles de manière claire et convaincante et formule ses conclusions sur cette base.

50. Le gestionnaire de l'évaluation du PAM sera chargé d'assurer que l'évaluation progresse conformément au [guide de procédures DEQAS](#) et de procéder à un contrôle rigoureux de la qualité des produits de l'évaluation avant leur finalisation.

51. Afin d'améliorer la qualité et la crédibilité des évaluations décentralisées, un service externe d'appui à la qualité géré directement par le Bureau de l'évaluation du PAM examine les termes de référence, les rapports de mise en route et les rapports d'évaluation provisoires, et présente une estimation systématique de leur qualité au regard de l'évaluation, ainsi que des recommandations

52. Le gestionnaire de l'évaluation transmettra l'estimation et les recommandations formulées par le service d'appui à la qualité au chef d'équipe, lequel tiendra compte de ces informations au moment de finaliser les rapports de mise en route et d'évaluation. Afin d'assurer la transparence et la crédibilité des processus conformément aux [normes et règles du GNUE^{\[1\]}](#), l'équipe devra justifier les raisons pour lesquelles elle n'a pas pris en compte certains commentaires au moment de finaliser le rapport.

53. L'équipe d'évaluation sera tenue d'assurer la qualité des données (fiabilité, cohérence et exactitude) tout au long des étapes de collecte de données, de synthèse, d'analyse et d'élaboration de rapports.

54. Il convient de garantir à l'équipe d'évaluation l'accessibilité de tous les documents pertinents conformément aux dispositions de la [directive du PAM CP2010/001](#) sur la divulgation d'Informations.

55. Un bureau d'étude sera engagé et le PAM escompte que tous les produits livrables de l'équipe d'évaluation feront l'objet d'un examen minutieux d'assurance qualité par la société d'évaluation, conformément au système d'assurance qualité des évaluations du PAM, avant leur envoi au PAM.

56. Tous les rapports d'évaluation finaux feront l'objet d'une évaluation ultérieure de la qualité réalisée par une entité indépendante en suivant un processus géré par le Bureau de l'évaluation. Les résultats complets de cette évaluation ultérieure de la qualité ainsi que le rapport d'évaluation seront publiés sur le site Internet du PAM.

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

5. ORGANISATION DE L'ÉVALUATION

5.1. ÉTAPES ET PRODUITS LIVRABLES

L'évaluation aura lieu selon la séquence suivante, présentant les produits à délivrer selon l'échelle de temps ci-dessous :



57. Le tableau 4 présente la structure des principales étapes de l'évaluation ainsi que les produits livrables et les échéances pour chacune d'elles. Un calendrier plus détaillé est disponible dans l'annexe 2.

Étapes principales	Calendrier indicatif	Tâches et produits livrables	Responsable
1. Préparation	1er aout 2022- 28 février 2023	Préparation des termes de référence	Gestionnaire de l'évaluation
	03 Mars – 21 avril 2023	Revue des offres et sélection de l'équipe d'évaluation et recrutement	Comité d'évaluation
	24 – 28 avril 2023	Contractualisation de la firme	Comité d'évaluation
2. Mise en route	1er Mai – 15 Juin 2023	Mise en route et démarrage	Equipe d'évaluation
	16 Juin 2023	Réception du rapport final de démarrage	Equipe d'évaluation
3. Collecte de données	19-30 Juin	Préparation de la collecte de données terrain	Equipe d'évaluation
	30 Juin – 20 Juillet 2023	Collecte de données sur le terrain	Equipe d'évaluation
4. Élaboration du rapport	20 Juillet- 17 Aout 2023	1er draft rapport d'évaluation	Equipe d'évaluation
	17 – 30 Aout 2023	Commentaires Groupe de référence et Service qualité	Service qualité/Groupe de référence
	31 Aout – 16 septembre 2023	Révision du rapport	Equipe d'évaluation
	18 septembre 2023	Réception du rapport d'évaluation	Equipe d'évaluation

	22 Septembre 2023	Atelier d'apprentissage	Comité d'évaluation
	22 Septembre 2023	Envoie de commentaires additionnels	Comité d'évaluation
	22-30 Septembre 2023	Révision du rapport et soumission d'une version finale	Equipe d'évaluation
5. Diffusion et suivi	02 – 06 Octobre 2023	Réponse de la direction	Comité d'évaluation
	09 – 11 Octobre 2023	Revue de la réponse de la direction par le bureau régional	Bureau régional
	11 – 18 Octobre 2023	Révision de la réponse de la direction et soumission d'une version finale	

5.2. COMPOSITION DE L'EQUIPE D'EVALUATION

58. L'équipe d'évaluation sera composée d'un consultant principal et d'au moins deux (2) consultants associés justifiant d'une expérience de 7 à 10 ans en matière d'évaluations : Le chef d'équipe sera un consultant sénior avec au moins 12 ans d'expérience dans la conduite des évaluations et une expérience conséquente sur l'évaluation des programmes de résilience. Une expérience de travail antérieure avec le PAM ou d'autres agences des Nations Unies sera appréciée. Par ailleurs le chef d'équipe devra disposer de solides compétences organisationnelles et communicationnelles.
59. Il est attendu que les consultants associés soient des experts thématiques sur les différentes composantes de l'approche intégrée de résilience. La connaissance des zones d'intervention du projet est souhaitable. La composition et la pertinence de l'équipe proposée devra être justifiée.
60. L'équipe devra être mixte et multiculturelle. Chaque membre de l'équipe devrait avoir une grande connaissance des exigences éthiques en matière d'évaluation.
61. Il est impératif que l'équipe intègre un consultant national disposant d'une très bonne connaissance du contexte local et qui prendra une responsabilité active non pas uniquement dans la collecte de données mais également dans l'analyse des données et l'interprétation des résultats afin d'en garantir la sensibilité culturelle et sociologique.
62. L'équipe devra démontrer de très solides compétences rédactionnelles et de synthèse en français et la capacité à lire des documents en anglais.
63. L'équipe constituée devra intégrer des compétences en connaissances en langues locales afin de garantir une traduction appropriée des outils de collecte.
64. Les membres de l'équipe réuniront une combinaison complémentaire d'expertise technique nécessaire et auront des expériences ultérieures de travail écrit sur des missions comparables.
65. L'équipe d'évaluation réalisera l'évaluation sous la direction de son chef d'équipe et en liaison étroite avec le gestionnaire de l'évaluation du PAM. L'équipe sera engagée après la conclusion d'un accord avec le PAM sur sa composition.

5.3. ROLES ET RESPONSABILITES

66. La **direction** du PAM-Mali (**directeur adjoint**) aura pour responsabilité de :
- Nommer un gestionnaire d'évaluation
 - Composer le comité d'évaluation interne et le groupe de référence de l'évaluation (voir plus bas)
 - Valider la sélection de l'équipe d'évaluation
 - Valider les versions définitives des termes de référence et du rapport de démarrage et d'évaluation
 - Garantir l'indépendance et l'impartialité de l'évaluation à toutes les étapes, notamment en créant un comité d'évaluation et un groupe de référence
 - Prendre part aux discussions avec le gestionnaire et l'équipe d'évaluation à propos de la conception, du sujet, de la performance et des résultats de l'évaluation
 - Organiser deux réunions de bilan distinctes, l'une interne et l'autre avec les parties prenantes externes, et y prendre part
 - Superviser les processus de diffusion et de suivi, notamment la préparation d'une réponse de la direction aux recommandations de l'évaluation.
67. Le **gestionnaire de l'évaluation** gère le processus d'évaluation à toutes les étapes, notamment: la rédaction des présents termes de référence; la sélection de l'équipe d'évaluation; la préparation et la gestion du budget; la constitution du comité d'évaluation et du groupe de référence de l'évaluation; la garantie que les mécanismes d'assurance qualité sont opérationnels et utilisés de manière efficace; le rassemblement et la transmission de commentaires formulés sur les rapports de mise en route et d'évaluation provisoires à l'équipe d'évaluation; la garantie que l'équipe a accès à l'ensemble des documents et informations nécessaires pour réaliser l'évaluation; la facilitation de la communication entre l'équipe et les parties prenantes locales; le soutien à la préparation des activités de terrain en organisant des réunions et des visites sur site, en apportant un soutien logistique sur le terrain et en organisant la venue d'interprètes si besoin est; l'organisation de réunions sur la sécurité pour l'équipe d'évaluation et la fourniture des supports nécessaires; l'application des procédures d'assurance qualité de premier niveau aux produits de l'évaluation. Le gestionnaire d'évaluation sera l'interlocuteur principal entre l'équipe d'évaluation, représentée par son chef d'équipe, (le cas échéant) le responsable du cabinet de conseil et les homologues du PAM pour veiller à ce que le processus de mise en œuvre se déroule sans heurts.
68. Un **comité d'évaluation** interne est constitué afin d'assurer l'indépendance et l'impartialité de l'évaluation. Il sera présidé par le Directeur de pays ou directeur de pays adjoint (président du comité d'évaluation) ; sa composition est
- a. Gestionnaire de l'évaluation (secrétariat du comité d'évaluation) ;
 - b. Chef de programme ou responsable(s) de programme directement chargé(s) du ou des sujet(s) de l'évaluation ;
 - c. Responsable régional de l'évaluation ;
 - d. Responsable des achats du bureau de pays (si l'évaluation est confiée à une société).
 - e. Autres membres du personnel dont le rôle est considéré comme pertinent dans le cadre de ce processus.
69. **Un groupe de référence de l'évaluation** est constitué en tant qu'organe consultatif, et comprend des représentants. Les membres du groupe de référence de l'évaluation examineront et commenteront les produits provisoires de l'évaluation ; ils interviendront en tant qu'informateurs clés pour contribuer à la pertinence, à l'impartialité et à la crédibilité de l'évaluation en soumettant différents points de vue et en garantissant la transparence des processus.
70. **Le bureau régional** : est chargé des missions suivantes :
- Conseiller le gestionnaire de l'évaluation et apporter son soutien au processus d'évaluation là où c'est nécessaire
 - Participer aux discussions de l'équipe d'évaluation à propos de la conception et du sujet de l'évaluation selon les besoins
 - Formuler des commentaires sur les termes de référence, les rapports de mise en route et les rapports d'évaluation provisoires

- Appuyer la préparation d'une réponse de la direction aux recommandations de l'évaluation et suivre leur mise en œuvre.
71. Bien que le responsable régional de l'évaluation s'acquitte de la plupart des responsabilités énumérées ci-dessus, d'autres membres concernés du personnel technique du bureau régional pourront faire partie du groupe de référence de l'évaluation ou formuler des commentaires sur les produits de l'évaluation le cas échéant.
72. **Les divisions du siège du PAM concernées** auront pour responsabilité de :
- Débattre des stratégies du PAM, des politiques ou des systèmes en place dans leur champ de responsabilité et du sujet de l'évaluation.
 - Formuler des commentaires, le cas échéant, sur les termes de référence et les rapports de mise en route et d'évaluation.
73. **Le Bureau de l'évaluation** a pour responsabilité de superviser la fonction d'évaluation décentralisée du PAM, de définir les normes et règles de l'évaluation, de gérer le service externe d'appui à la qualité, de soumettre le rapport d'évaluation final en vue d'une évaluation ultérieure de la qualité et de le publier. Le Bureau de l'évaluation est également chargé de fournir un service d'assistance et de formuler des recommandations au responsable régional de l'évaluation, au gestionnaire d'évaluation et aux équipes d'évaluation lorsque c'est nécessaire. Les parties prenantes internes et externes ou les évaluateurs sont encouragés à contacter le responsable régional de l'évaluation et le service d'assistance du Bureau de l'évaluation (wfp.decentralizedevaluation@wfp.org) en cas de violation potentielle de l'impartialité ou de non-respect des directives éthiques du GNUE.

5.4. CONSIDERATIONS RELATIVES A LA SECURITE

74. Une **habilitation de sécurité**, si nécessaire, doit être obtenue auprès de l'unité « Sécurité du Bureau Pays PAM/Mali ».
- Les consultants engagés par le PAM sont protégés par le système du Département de la sûreté et de la sécurité (DSS) des Nations Unies prévu pour son personnel, lequel couvre le personnel du PAM et les consultants qu'il engage directement. Les consultants indépendants doivent obtenir une habilitation de sécurité auprès du DSS pour voyager depuis le lieu d'affectation désigné et suivre au préalable les formations de base et avancée sur la sécurité des Nations Unies (BSAFE et SSAFE), imprimer leur certificat et l'avoir en leur possession.
 - En tant que "fournisseur indépendant" des services d'évaluation du PAM, la société engagée sera chargée de garantir la sécurité de l'équipe d'évaluation et de prévoir des mesures adéquates en cas d'évacuation pour des raisons médicales ou conjoncturelles. Toutefois, afin d'éviter tout incident lié à la sécurité, le gestionnaire de l'évaluation devra s'assurer que le bureau de pays du PAM enregistre les membres de l'équipe auprès du responsable de la sécurité à l'arrivée dans le pays et organise une réunion pour leur permettre de comprendre les conditions de sécurité sur le terrain. L'équipe d'évaluation doit respecter les règles applicables du DSS des Nations Unies, et notamment suivre les formations à la sécurité (BSAFE et SSAFE), les couvre-feux et assister aux réunions d'information dans le pays.

5.5. COMMUNICATION

75. Le rapport devra être rédigé en français avec un résumé exécutif en français et en anglais.
76. Afin de garantir un processus fluide et efficace tout en favorisant l'apprentissage par le biais de cette évaluation, l'équipe d'évaluation doit insister sur l'importance d'une communication ouverte et transparente avec les principales parties prenantes. À cette fin, il convient de parvenir à un accord clair sur les canaux à utiliser et la fréquence de communication avec et entre les principales parties prenantes.
77. Si des services de traduction sont nécessaires dans le cadre des activités de terrain, la société d'évaluation prendra des dispositions et inclura le coût desdits services dans la proposition de budget.

78. Fondé sur l'analyse des parties prenantes, le plan de communication et de gestion des connaissances (annexe 5) identifie les utilisateurs de l'évaluation à impliquer dans le processus et les destinataires du rapport. Le plan de communication et de gestion des connaissances précise comment les constatations abordant les questions de genre, d'équité et d'inclusion au sens large seront diffusées et de quelle manière les parties prenantes intéressées ou concernées par ces questions seront impliquées.
79. Conformément aux règles internationales en matière d'évaluation, le PAM requiert que toutes les évaluations soient rendues publiques. Il est important que les rapports d'évaluation soient rendus accessibles à un large public afin de contribuer à la crédibilité du PAM (processus d'élaboration de rapports transparent) et de favoriser l'utilisation de l'évaluation. Après la validation du rapport d'évaluation final.

5.6. BUDGET

80. L'évaluation sera financée par le bureau pays du PAM au Mali. L'offre comprendra un budget détaillé pour l'évaluation, notamment les honoraires des consultants, les frais de déplacement et de séjour et autres dépenses (interprètes, etc.).

Annexes

Annexe 1 : Carte



Annexe 2 : Calendrier

	Étapes, produits livrables et calendrier	Dates clés
Étape 1 – Préparation		10-11 semaines
Ges. éval.	Mener l'étude documentaire, préparer les termes de référence provisoires et les soumettre au service qualité externe	2 semaines
Service qualité	Revue des termes de référence provisoires par le service qualité externe	5 jours
Ges. éval.	Révision des termes de référence sur la base des commentaires du service qualité externe et soumission au groupe de référence	5 jours
Groupe de référence	Revue des termes de référence	10 jours
Ges. éval.	Révision des termes de référence sur la base des retours du groupe de référence	5 jours
Ges. évaluation	Publication des termes de référence et lancement de l'appel d'offre	2 semaines
Comité d'évaluation	Evaluation des offres techniques et financières reçues et recrutement de la firme évaluatrice	2 semaines
Étape 2 – Mise en route		Jusqu'à 9 semaines
Équipe éval.	Revue documentaire et préparation d'un rapport de démarrage	3 semaines
Ges.éval	Revue du rapport de démarrage et contrôle qualité et soumission au service externe qualité	1 jour
Ges. éval.	Revue du rapport de démarrage par le service externe qualité	1 semaine
Équipe éval.	Réviser le rapport de démarrage provisoire en se fondant sur les retours reçus par le service externe d'appui à la qualité, le gestionnaire d'évaluation et le responsable régional de l'évaluation	1 semaine
Ges. éval.	Transmettre le rapport de démarrage révisé au groupe de référence de l'évaluation	
Gr. réf. éval.	Revoir le rapport de démarrage provisoire et formuler des commentaires	2 semaines
Ges. éval.	Rassembler les commentaires	
Équipe éval.	Réviser le rapport de démarrage provisoire en se fondant sur les commentaires émis par le groupe de référence de l'évaluation puis soumettre la version révisée finale	1 semaine
Ges. éval.	Examiner le rapport de démarrage final et le soumettre au comité d'évaluation pour validation	
Présidence du CE	Valider le rapport de démarrage final et le transmettre au groupe de référence de l'évaluation pour information	1 semaine
Étape 3 – Collecte de données		Jusqu'à 3 semaines

Présidence du CE/Ges. éval.	Réaliser une séance d'information avec l'équipe d'évaluation du bureau de pays	1 jour
Équipe éval.	Collecte de données	3 semaines
Équipe éval.	Bilan(s) dans le pays	1 jour
Étape 4 – Élaboration des rapports		Jusqu'à 11 semaines
Équipe éval.	Rapport d'évaluation provisoire	3 semaines
Ges. éval.	Assurance qualité du rapport de démarrage provisoire effectuée par le gestionnaire d'évaluation et le responsable régional de l'évaluation en s'appuyant sur la procédure de contrôle qualité ; soumission du rapport de mise en route provisoire service externe d'appui à la qualité (DEQS) et organisation d'une réunion de suivi avec le DEQS	1 semaine
Équipe éval.	Réviser le rapport d'évaluation provisoire en se fondant sur les retours reçus par le service externe d'appui à la qualité (DEQS) et les contrôles qualité du gestionnaire d'évaluation et du responsable régional de l'évaluation	1 semaine
Ges. éval.	Soumettre le rapport d'évaluation révisé en fonction du service externe d'appui à la qualité et des contrôles qualité du gestionnaire d'évaluation	
Ges. éval.	Distribuer le rapport d'évaluation provisoire au groupe de référence de l'évaluation pour examen et formulation de commentaires	2 semaines
Ges. éval.	Rassembler les commentaires	
Équipe éval.	Réviser le rapport d'évaluation provisoire en se fondant sur les commentaires émis par le groupe de référence de l'évaluation puis soumettre la version révisée finale	2 semaines
Ges. éval.	Revoir le rapport d'évaluation révisé final et le soumettre au comité d'évaluation	
Présidence du CE	Valider le rapport d'évaluation final et le transmettre aux principales parties prenantes pour information	
Étape 5 – Diffusion et suivi		Jusqu'à 4 semaines
Présidence du CE	Préparer la réponse de la direction	4 semaines
Ges. éval.	Transmettre le rapport d'évaluation final et la réponse de la direction au responsable régional de l'évaluation et au Bureau de l'évaluation pour publication ; et participer à l'appel sur les leçons apprises de fin d'évaluation	

Annexe 3 : Rôle et composition du comité d'évaluation

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

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

- a. Le Directeur Pays Adjoint ;
- b. Gestionnaire de l'évaluation (secrétariat du comité d'évaluation) : M&E Officer
- c. Le chef de Programme ;
- d. Le point focal Evaluation du RBD ;
- e. Le chef de l'unité Approvisionnement ;
- f. Les activity manager FFA/SAMS, Cantine scolaire et Nutrition.

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

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

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

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

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

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

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

Composition

Bureau de pays

Membres principaux :

- Directeur de pays adjoint (président)
- Gestionnaire de l'évaluation (secrétaire ou président délégué) : il s'agit d'un personnel du RAM (Research, Assessment and Monitoring) (Research, Assessment and Monitoring) Mali
- Chef de programme
- Responsable de la chaîne d'approvisionnement
- Activity Managers sur le paquet Résilience (cantine scolaire, protection sociale, nutrition, FFA/SAMS, Protection-Genre)
- Représentant(s) du bureau dans la zone/sur le terrain : il s'agit des différents chefs sous-bureaux (Gao, Tombouctou, Segou, Koulikoro, Mopti)
-

Bureau régional

Membres principaux :

- Conseiller régional de l'évaluation
- Conseiller régional pour le suivi
- Conseiller régional Résilience
- Conseiller régional pour les questions de genre.
- Conseiller régional pour la nutrition
- Conseiller régional pour l'alimentation scolaire
- Conseiller régional cash transfert
- Conseiller régional protection sociale
- Conseiller régional en programmes et politiques

Siège (facultatif)

Annexe 5: Plan de communication et de gestion des connaissances

Quand Phase d'évaluation	Quoi Produit	Pour qui Public cible	Par qui Responsable de l'élaboration	Comment Canal de communication	Pourquoi Objectif de communication
Préparation août 2022 à février 2023	Version provisoire des termes de référence	Groupe de référence de l'évaluation	Gestionnaire de l'évaluation	Courriel : Réunion du groupe de référence de l'évaluation si nécessaire	Pour demander l'examen des termes de référence et solliciter des commentaires sur ces derniers
	Termes de référence finaux	Groupe de référence de l'évaluation ; direction du PAM ; communauté d'évaluateurs ; personnel du PAM	Gestionnaire de l'évaluation	Courriel; WFPgo; WFP.org	Pour informer sur le plan global, l'objectif, la portée et le calendrier d'évaluation arrêtés ou convenus
Mise en route mars à avril 2023	Rapport de démarrage provisoire	Groupe de référence de l'évaluation	Gestionnaire de l'évaluation	Courriel	Pour demander l'examen du rapport de mise en route et solliciter des commentaires sur ce dernier
	Rapport de démarrage final	Groupe de référence de l'évaluation ; personnel du PAM ; équipe d'évaluation du PAM	Gestionnaire de l'évaluation	Courriel; WFPgo	Pour informer les parties prenantes principales sur le plan détaillé de l'évaluation, notamment les échéances et les étapes clés, les sites à visiter, les parties prenantes à impliquer, etc.
Collecte de données juin à juillet 2023	Bilan sous forme de présentation PowerPoint	Direction et personnel de programme du bureau de mise en œuvre ; groupe de référence de l'évaluation	Chef d'équipe (peut être envoyé au gestionnaire d'évaluation qui le transmet ensuite aux membres du personnel concernés)	Réunion	Pour inviter les parties prenantes clés à examiner les constatations préliminaires
Élaboration de rapports	Rapport d'évaluation provisoire	Groupe de référence de l'évaluation	Gestionnaire de l'évaluation	Courriel	Pour demander l'examen du rapport d'évaluation provisoire et solliciter des commentaires sur ce dernier

Quand Phase d'évaluation	Quoi Produit	Pour qui Public cible	Par qui Responsable de l'élaboration	Comment Canal de communication	Pourquoi Objectif de communication
Juillet à septembre 2023	Atelier de validation sous forme de présentation PowerPoint et de réflexion visuelle ⁴	Direction et personnel de programme du bureau de mise en œuvre; groupe de référence de l'évaluation; partenaires	Gestionnaire de l'évaluation et chef d'équipe	Réunion	Pour examiner les conclusions et les recommandations préliminaires
	Rapport d'évaluation final	Groupe de référence de l'évaluation; direction du PAM; donateurs et partenaires; communauté d'évaluateurs; personnel du PAM; grand public	Gestionnaire de l'évaluation	Courriel; WFPgo; WFP.org; plateformes de réseaux d'évaluation (p. ex., Groupe des Nations Unies pour l'évaluation [GNUE], Réseau d'apprentissage actif pour la redevabilité et la performance [ALNAP])	Pour informer les parties prenantes clés sur le produit principal final issu de l'évaluation et mettre le rapport à la disposition de tous
Diffusion et suivi octobre 2023	Réponse provisoire de la direction	Groupe de référence de l'évaluation; équipe de programme du bureau de pays; équipe de suivi et d'évaluation du bureau de pays; conseiller régional principal pour les programmes	Gestionnaire de l'évaluation	Courriel et/ou webinaire	Pour examiner les actions du bureau de mise en œuvre afin de répondre aux recommandations de l'évaluation et recueillir les observations
	Réponse finale de la direction	Groupe de référence de l'évaluation; direction du PAM; personnel du PAM; grand public	Gestionnaire de l'évaluation	Courriel; WFPgo; WFP.org	Pour faire en sorte que tous les membres du personnel concernés soient informés des engagements pris en faveur des actions à mener, et publier la réponse de la direction

⁴ Voir la vidéo du PAM sur l'atelier d'évaluation organisé sous forme de réflexion visuelle par le bureau de pays du Sri Lanka dans le cadre de l'évaluation décentralisée sur le changement climatique ([ici](#) et [ici](#)).

Quand Phase d'évaluation	Quoi Produit	Pour qui Public cible	Par qui Responsable de l'élaboration	Comment Canal de communication	Pourquoi Objectif de communication
Diffusion et suivi (contenus associés) septembre à octobre 2023	Note d'information sur l'évaluation	Direction du PAM; personnel du PAM; donateurs et partenaires; décideurs nationaux	Gestionnaire de l'évaluation	WFP.org, WFPgo	Pour diffuser les constatations de l'évaluation
	Infographies ⁵ , affiches et représentations visuelles des données ⁶	Donateurs et partenaires; communauté d'évaluateurs; décideurs nationaux; populations touchées, bénéficiaires et communautés; grand public	Équipe d'évaluation; unité chargée de la communication et de la gestion des connaissances au sein du Bureau de l'évaluation/bureau régional/bureau de pays	WFP.org, WFPgo; plateformes de réseaux d'évaluation (p. ex., GNUE, ALNAP); bulletins d'information; carte de présentation d'événement;	
	Vidéo ⁷		Gestionnaire de l'évaluation	programmes radio; pièces de théâtre, réunions publiques; expositions	
	Blog, comptes rendus d'enseignements, notes d'information personnalisées, synthèses des constatations				

⁵ Voir l'exemple d'[évaluation stratégique de la capacité du PAM à faire face aux situations d'urgence](#).

⁶ Voir les exemples de [représentation visuelle des données dans le rapport annuel d'évaluation](#).

⁷ Voir les exemples d'évaluations menées au [Sénégal](#) et en [Colombie](#).

Annexe 6: Bibliographie

Hobbs, J. B., Sutcliffe, H. et Hammond, W. 2005.
The Statistics of Emergency Aid. Bristol,
Royaume-Uni, University of Wessex Press.

Annexe 7: Acronymes

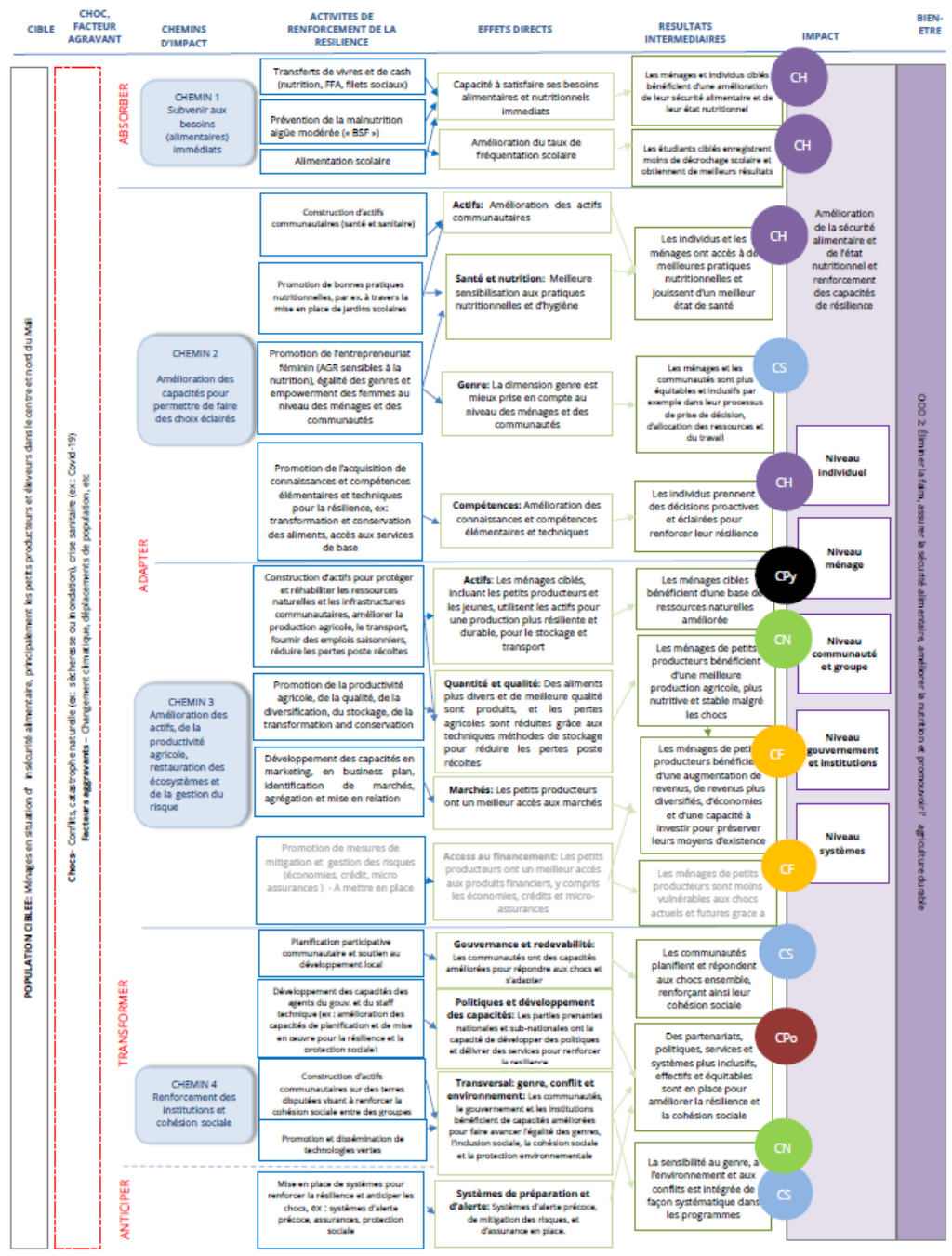
3A	Assistance Alimentaire pour la création d'Actifs
AIC	Analyse Intégrée du Contexte
AGR	Activités Génératrices de Revenus
ANJE	Alimentation du Nourrisson et du Jeune Enfant
ARC	Agents Relais Communautaires
CGS	Comité de Gestion Scolaire
COVID	Coronavirus Disease
CPN	Consultation Prénatale
ENSAN	Enquête Nationale de la Sécurité Alimentaire et Nutritionnelle
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
FEFA	Femme Enceinte et Femmes Allaitantes
FFA	Food assistance For Assets (création d'actifs)
FLA	Field Level Agreement / Accord de partenariat
OIM	Organisation Internationale pour les Migrations
ONG	Organisation Non Gouvernementale

PAC	Plan d'Action Communautaire
PAM	Programme Alimentaire Mondial
PCP	Planification Communautaire Participative
PDSEC	Plans de Développement Social, Économique et Culturel
PMT	Proxy Mean Testing
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
PSME	Programmation Saisonnière basée sur les Moyens d'Existence
RBD	Regional Bureau Dakar
RSU	Registre Social Unifié
TPM	Third Party Monitoring
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'enfance

Annexe 8 : Théorie du changement

Légende des capitaux:

- **CS** = Capital Social
- **CF** = Capital Financier
- **CN** = Capital Naturel
- **CPo** = Capital Politique
- **CPy** = Capital Physique
- **CH** = Capital Humain



OOO 2. Limiter la famine, assurer la sécurité alimentaire, améliorer la nutrition et promouvoir l'agriculture durable

Annexe 9 : Liste des 20 communes prioritaires de résilience au Mali

Régions	Cercles	Communes
TOMBOUCTOU	TOMBOUCTOU	ALAFIA
GAO	ANSONGO	ANSONGO
MOPTI	BANDIAGARA	BARA SARA
SEGOU	BARAOUELI	BOIDIE
MOPTI	BANDIAGARA	DANDOLI
MOPTI	BANDIAGARA	DOUROU
GAO	GAO	GABERO
GAO	GAO	GAO
GAO	GAO	GOUNZOUREYE
TOMBOUCTOU	GOURMA-RHAROUS	HAMZAKOMA
MOPTI	BANDIAGARA	KENDIE
GAO	MENAKA	MENAKA
KOULIKORO	KOLOKANI	NONSSOMBOUGOU
TOMBOUCTOU	GOURMA-RHAROUS	SERERE
MOPTI	MOPTI	SIO
TOMBOUCTOU	NIAFUNKE	SOBOUNDOU
MOPTI	BANDIAGARA	SOROLY
TOMBOUCTOU	NIAFUNKE	SOUMPI
SEGOU	BARAOUELI	TAMANI
MOPTI	BANDIAGARA	WADOUBA

Régions	Cercles	Communes	Villages	PI 2021	Partenaire Coopérant
GAO	ANSONGO	ANSONGO	Bakary-koira	OUI	ADIZOS
GAO	ANSONGO	ANSONGO	Barbi	OUI	ADIZOS
GAO	ANSONGO	ANSONGO	Bazi-gourma	OUI	ADIZOS
GAO	ANSONGO	ANSONGO	Bazi-haoussa	OUI	ADIZOS
GAO	ANSONGO	ANSONGO	Boubaldjinde	OUI	ADIZOS
GAO	ANSONGO	ANSONGO	Boum	OUI	ADIZOS
GAO	ANSONGO	ANSONGO	Monzonga	OUI	ADIZOS
GAO	ANSONGO	ANSONGO	Seyna-bellah	OUI	ADIZOS
GAO	ANSONGO	ANSONGO	Seyna-ile	OUI	ADIZOS
GAO	GAO	GABERO	Borno (Gabero)	OUI	WVI
GAO	GAO	GABERO	Dongame	OUI	WVI
GAO	GAO	GABERO	Gargouna	OUI	WVI
GAO	GAO	GABERO	Hamidadji Ou Ondibadj	OUI	WVI
GAO	GAO	GABERO	Haoussa-foulane	OUI	WVI

GAO	GAO	GABERO	Kardjime	OUI	WVI
GAO	GAO	GABERO	Todielgargouna	OUI	WVI
GAO	GAO	GABERO	Traore	OUI	WVI
GAO	GAO	GABERO	Zinda	OUI	WVI
GAO	GAO	GAO	4e Quartier Ou Aldjanabaradja	OUI	GRADP
GAO	GAO	GAO	5e Quartier Ou Dioula	OUI	GRADP
GAO	GAO	GAO	7e Quartier Ou Sossokoira	OUI	GRADP
GAO	GAO	GAO	Aldjanabandia	OUI	GRADP
GAO	GAO	GAO	Djidara	OUI	GRADP
GAO	GAO	GAO	N'Djawa	OUI	GRADP
GAO	GAO	GOUNZOURE YE	Arhabou	OUI	UAVES
GAO	GAO	GOUNZOURE YE	Bagoundie 1	OUI	UAVES
GAO	GAO	GOUNZOURE YE	Bagoundie 2	OUI	UAVES
GAO	GAO	GOUNZOURE YE	Gorom-Gorom	OUI	UAVES
GAO	GAO	GOUNZOURE YE	Goundambere	OUI	UAVES
GAO	GAO	GOUNZOURE YE	Kadji	OUI	UAVES
GAO	GAO	GOUNZOURE YE	Lobou	OUI	UAVES
GAO	GAO	GOUNZOURE YE	Sadou	OUI	UAVES
GAO	GAO	GOUNZOURE YE	Tacharane	OUI	UAVES
GAO	GAO	GOUNZOURE YE	Wabaria	OUI	UAVES
GAO	MENAKA	MENAKA	Afoulane	OUI	AADIS
GAO	MENAKA	MENAKA	Dabangana	OUI	AADIS
GAO	MENAKA	MENAKA	Djougabani	OUI	UAVES
GAO	MENAKA	MENAKA	Hewat	OUI	UAVES
GAO	MENAKA	MENAKA	Imache	OUI	AADIS
GAO	MENAKA	MENAKA	Inagar	OUI	AADIS
GAO	MENAKA	MENAKA	Ménaka	OUI	AADIS
GAO	MENAKA	MENAKA	Tabangout I	OUI	AADIS
GAO	MENAKA	MENAKA	Tasriste	OUI	UAVES
GAO	MENAKA	MENAKA	Tiniminiat	OUI	AADIS
KOULIKO RO	KOLOKANI	NONSSOMBO UGOU	Bafebougou	OUI	G-FORCE
KOULIKO RO	KOLOKANI	NONSSOMBO UGOU	Dossebougou (Nonssembougou)	OUI	G-FORCE
KOULIKO RO	KOLOKANI	NONSSOMBO UGOU	Dourako	OUI	G-FORCE
KOULIKO RO	KOLOKANI	NONSSOMBO UGOU	Fansira	OUI	G-FORCE

KOULIKO RO	KOLOKANI	NONSSOMBO UGOU	Kenekolo	OUI	G-FORCE
KOULIKO RO	KOLOKANI	NONSSOMBO UGOU	Markala	OUI	G-FORCE
KOULIKO RO	KOLOKANI	NONSSOMBO UGOU	Mintiguila	OUI	G-FORCE
KOULIKO RO	KOLOKANI	NONSSOMBO UGOU	N'Gabakoro-koya	OUI	G-FORCE
KOULIKO RO	KOLOKANI	NONSSOMBO UGOU	N'Golobougou	OUI	G-FORCE
KOULIKO RO	KOLOKANI	NONSSOMBO UGOU	Nossombougou	OUI	G-FORCE
KOULIKO RO	KOLOKANI	NONSSOMBO UGOU	Ouarala	OUI	G-FORCE
KOULIKO RO	KOLOKANI	NONSSOMBO UGOU	Pintierebougou	OUI	G-FORCE
KOULIKO RO	KOLOKANI	NONSSOMBO UGOU	Tamani-soba	OUI	G-FORCE
KOULIKO RO	KOLOKANI	NONSSOMBO UGOU	Tienkoulou	OUI	G-FORCE
KOULIKO RO	KOLOKANI	NONSSOMBO UGOU	Tlokobougou	OUI	G-FORCE
KOULIKO RO	KOLOKANI	NONSSOMBO UGOU	Wessamabougou	OUI	G-FORCE
KOULIKO RO	KOLOKANI	NONSSOMBO UGOU	Zambougou	OUI	G-FORCE
MOPTI	BANDIAGARA	BARA SARA	Ama (Bara Sara)	OUI	AMED
MOPTI	BANDIAGARA	BARA SARA	Gani	OUI	AMED
MOPTI	BANDIAGARA	BARA SARA	Garou-dow	OUI	AMED
MOPTI	BANDIAGARA	BARA SARA	Garouley	OUI	AMED
MOPTI	BANDIAGARA	DANDOLI	Dandoli	OUI	YAGTU
MOPTI	BANDIAGARA	DANDOLI	Golgou	OUI	YAGTU
MOPTI	BANDIAGARA	DANDOLI	Guinoyalema	OUI	YAGTU
MOPTI	BANDIAGARA	DANDOLI	Kolontanga	OUI	YAGTU
MOPTI	BANDIAGARA	DANDOLI	Lougourougoumbo	OUI	YAGTU
MOPTI	BANDIAGARA	DANDOLI	Pouroly	OUI	YAGTU
MOPTI	BANDIAGARA	DANDOLI	Sassadi	OUI	YAGTU
MOPTI	BANDIAGARA	DANDOLI	Sibi-sibi	OUI	YAGTU
MOPTI	BANDIAGARA	DANDOLI	Sincarma	OUI	YAGTU
MOPTI	BANDIAGARA	DANDOLI	Sokolo (Dandoli)	OUI	YAGTU
MOPTI	BANDIAGARA	DANDOLI	Tognon	OUI	YAGTU
MOPTI	BANDIAGARA	DANDOLI	Wendeguele	OUI	YAGTU
MOPTI	BANDIAGARA	DOUROU	Dourou (Dourou)	OUI	AMASSA
MOPTI	BANDIAGARA	DOUROU	Golombotanga	OUI	AMASSA
MOPTI	BANDIAGARA	DOUROU	Idiely Do	OUI	AMASSA
MOPTI	BANDIAGARA	DOUROU	Idiely Gotanga	OUI	AMASSA
MOPTI	BANDIAGARA	DOUROU	Nacombo	OUI	AMASSA
MOPTI	BANDIAGARA	DOUROU	Soningué	OUI	AMASSA
MOPTI	BANDIAGARA	KENDIE	Dassi	OUI	AMED
MOPTI	BANDIAGARA	KENDIE	Dongossori	OUI	AMED

MOPTI	BANDIAGARA	KENDIE	Endeguem (Kendie)	OUI	AMED
MOPTI	BANDIAGARA	KENDIE	Kentaba-leye	OUI	AMED
MOPTI	BANDIAGARA	KENDIE	Ogobo	OUI	AMED
MOPTI	BANDIAGARA	KENDIE	Peleni	OUI	AMED
MOPTI	BANDIAGARA	SOROLY	Bendiely	OUI	GAAS
MOPTI	BANDIAGARA	SOROLY	Binoun	OUI	GAAS
MOPTI	BANDIAGARA	SOROLY	Dologou (Soroly)	OUI	GAAS
MOPTI	BANDIAGARA	SOROLY	Koundougou (Soroly)	OUI	GAAS
MOPTI	BANDIAGARA	SOROLY	Soroly	OUI	GAAS
MOPTI	BANDIAGARA	SOROLY	Tintemboli	OUI	GAAS
MOPTI	BANDIAGARA	SOROLY	Tonou (Soroly)	OUI	GAAS
MOPTI	BANDIAGARA	WADOUBA	Assa	OUI	YAGTU
MOPTI	BANDIAGARA	WADOUBA	Bendjely Birikombo	OUI	YAGTU
MOPTI	BANDIAGARA	WADOUBA	Boundou	OUI	YAGTU
MOPTI	BANDIAGARA	WADOUBA	Donnou-nadoly	OUI	YAGTU
MOPTI	BANDIAGARA	WADOUBA	Gongo Andjini	OUI	YAGTU
MOPTI	BANDIAGARA	WADOUBA	Goundoly-djeninke	OUI	YAGTU
MOPTI	BANDIAGARA	WADOUBA	Goundoly-dogon	OUI	YAGTU
MOPTI	BANDIAGARA	WADOUBA	Imbisson	OUI	YAGTU
MOPTI	BANDIAGARA	WADOUBA	Kani-gokouna	OUI	YAGTU
MOPTI	BANDIAGARA	WADOUBA	Komo Leye	OUI	YAGTU
MOPTI	BANDIAGARA	WADOUBA	Kongoulou	OUI	YAGTU
MOPTI	BANDIAGARA	WADOUBA	Koundougou (Wadouba)	OUI	YAGTU
MOPTI	BANDIAGARA	WADOUBA	Mene-mene	OUI	YAGTU
MOPTI	BANDIAGARA	WADOUBA	Moe-leye	OUI	YAGTU
MOPTI	BANDIAGARA	WADOUBA	Sal-dimi	OUI	YAGTU
MOPTI	BANDIAGARA	WADOUBA	Sal-ogol	OUI	YAGTU
MOPTI	BANDIAGARA	WADOUBA	Sougoudomou	OUI	YAGTU
MOPTI	BANDIAGARA	WADOUBA	Tabitongo	OUI	YAGTU
MOPTI	MOPTI	SIO	Ouornion	OUI	WVI
MOPTI	MOPTI	SIO	Segue	OUI	WVI
MOPTI	MOPTI	SIO	Soufroulaye	OUI	WVI
MOPTI	MOPTI	SIO	Youre	OUI	WVI
SEGOU	BARAOUELI	BOIDIE	Bassidialandougou	OUI	G-FORCE
SEGOU	BARAOUELI	BOIDIE	Boidie	OUI	G-FORCE
SEGOU	BARAOUELI	BOIDIE	Bokong	OUI	G-FORCE
SEGOU	BARAOUELI	BOIDIE	Diarabougou	OUI	G-FORCE
SEGOU	BARAOUELI	BOIDIE	Djidian	OUI	G-FORCE
SEGOU	BARAOUELI	BOIDIE	Dotimbougou	OUI	G-FORCE
SEGOU	BARAOUELI	BOIDIE	Kabalan	OUI	G-FORCE
SEGOU	BARAOUELI	BOIDIE	Kamba	OUI	G-FORCE
SEGOU	BARAOUELI	BOIDIE	Malle	OUI	G-FORCE
SEGOU	BARAOUELI	BOIDIE	Seguela	OUI	G-FORCE
SEGOU	BARAOUELI	BOIDIE	Songola	OUI	G-FORCE

SEGOU	BARAOUELI	BOIDIE	Soyan	OUI	G-FORCE
SEGOU	BARAOUELI	TAMANI	Bougoula	OUI	GAAS
SEGOU	BARAOUELI	TAMANI	Deninkoura	OUI	GAAS
SEGOU	BARAOUELI	TAMANI	Foni	OUI	GAAS
SEGOU	BARAOUELI	TAMANI	N'Garna	OUI	GAAS
SEGOU	BARAOUELI	TAMANI	Sokoungo	OUI	GAAS
SEGOU	BARAOUELI	TAMANI	Tamani	OUI	GAAS
SEGOU	BARAOUELI	TAMANI	Tossougou	OUI	GAAS
SEGOU	BARAOUELI	TAMANI	Tossougou-were	OUI	GAAS
SEGOU	BARAOUELI	TAMANI	Toukoro	OUI	GAAS
TOMBOU CTOU	GOURMA- RHAROUS	HAMZAKOMA	Achérifen	OUI	SOS SAHEL
TOMBOU CTOU	GOURMA- RHAROUS	HAMZAKOMA	Bangoukoré	OUI	SOS SAHEL
TOMBOU CTOU	GOURMA- RHAROUS	HAMZAKOMA	Doudéré	OUI	SOS SAHEL
TOMBOU CTOU	GOURMA- RHAROUS	HAMZAKOMA	Immididagane Serere	OUI	SOS SAHEL
TOMBOU CTOU	GOURMA- RHAROUS	HAMZAKOMA	Imnéfad	OUI	SOS SAHEL
TOMBOU CTOU	GOURMA- RHAROUS	HAMZAKOMA	Kambakara	OUI	SOS SAHEL
TOMBOU CTOU	GOURMA- RHAROUS	HAMZAKOMA	Minkiri	OUI	SOS SAHEL
TOMBOU CTOU	GOURMA- RHAROUS	HAMZAKOMA	Tabarawatt	OUI	SOS SAHEL
TOMBOU CTOU	GOURMA- RHAROUS	SERERE	Amaragoungou	OUI	ADAZ
TOMBOU CTOU	GOURMA- RHAROUS	SERERE	Douderet	OUI	ADAZ
TOMBOU CTOU	GOURMA- RHAROUS	SERERE	Goungouberi	OUI	ADAZ
TOMBOU CTOU	GOURMA- RHAROUS	SERERE	Kano	OUI	ADAZ
TOMBOU CTOU	GOURMA- RHAROUS	SERERE	Madiakoye	OUI	ADAZ
TOMBOU CTOU	GOURMA- RHAROUS	SERERE	Moyadji-koira	OUI	ADAZ
TOMBOU CTOU	GOURMA- RHAROUS	SERERE	Waikaratane Boranda	OUI	ADAZ
TOMBOU CTOU	NIAFUNKE	SOBOUNDOU	Andioum Ouro	OUI	APROMORS
TOMBOU CTOU	NIAFUNKE	SOBOUNDOU	Barema Daga	OUI	APROMORS
TOMBOU CTOU	NIAFUNKE	SOBOUNDOU	Batouma	OUI	APROMORS
TOMBOU CTOU	NIAFUNKE	SOBOUNDOU	Dagodji	OUI	APROMORS
TOMBOU CTOU	NIAFUNKE	SOBOUNDOU	Doungal	OUI	APROMORS
TOMBOU CTOU	NIAFUNKE	SOBOUNDOU	Gombo	OUI	APROMORS

TOMBOU CTOU	NIAFUNKE	SOBOUNDOU	Goundam-touskel	OUI	APROMORS
TOMBOU CTOU	NIAFUNKE	SOBOUNDOU	Hamakoira	OUI	APROMORS
TOMBOU CTOU	NIAFUNKE	SOBOUNDOU	Kalandia	OUI	APROMORS
TOMBOU CTOU	NIAFUNKE	SOBOUNDOU	Mandjebougou	OUI	APROMORS
TOMBOU CTOU	NIAFUNKE	SOBOUNDOU	Sibo	OUI	APROMORS
TOMBOU CTOU	NIAFUNKE	SOBOUNDOU	Singo	OUI	APROMORS
TOMBOU CTOU	NIAFUNKE	SOBOUNDOU	Tomi	OUI	APROMORS
TOMBOU CTOU	NIAFUNKE	SOUMPI	Dofana	OUI	GRADP
TOMBOU CTOU	NIAFUNKE	SOUMPI	Doua	OUI	GRADP
TOMBOU CTOU	NIAFUNKE	SOUMPI	Kassoum	OUI	GRADP
TOMBOU CTOU	NIAFUNKE	SOUMPI	Kourba	OUI	GRADP
TOMBOU CTOU	NIAFUNKE	SOUMPI	Mekore	OUI	GRADP
TOMBOU CTOU	NIAFUNKE	SOUMPI	Soumpi	OUI	GRADP
TOMBOU CTOU	TOMBOUCTO U	ALAFIA	Baifendou	OUI	CAID
TOMBOU CTOU	TOMBOUCTO U	ALAFIA	Djéguelia	OUI	CAID
TOMBOU CTOU	TOMBOUCTO U	ALAFIA	Issafaye-douekire	OUI	CAID
TOMBOU CTOU	TOMBOUCTO U	ALAFIA	Sourgousareye	OUI	CAID
TOMBOU CTOU	TOMBOUCTO U	ALAFIA	Tarkite	OUI	CAID
TOMBOU CTOU	TOMBOUCTO U	ALAFIA	Tassakane	OUI	CAID
TOMBOU CTOU	TOMBOUCTO U	ALAFIA	Toya	OUI	CAID
TOMBOU CTOU	TOMBOUCTO U	ALAFIA	Toya Bofindou	OUI	CAID
			181		

Programme alimentaire mondial

Programme alimentaire mondial

Via Cesare Giulio Viola 68/70

00148 Rome, Italie

Tél. : +39 06 65131 wfp.org