



ÉVALUATION DU PAM



World Food Programme

SAVING
LIVES
CHANGING
LIVES

Évaluation du Plan stratégique de pays du PAM Mali 2020-2024

Rapport d'évaluation, Volume II – Annexes 4 - 18
OEV/2023/008

Mai 2024

Table des matières

Annexe 4: Calendrier de l'évaluation	1
Annexe 5: Méthodologie	4
Annexe 6: Logique d'intervention	1
Annexe 7: Tableaux des hypothèses	8
Annexe 8: Matrice de l'évaluation	19
Annexe 9: Outils de collecte de données	39
Annexe 10: Calendrier des activités de terrain	47
Annexe 11: Cartographie des conclusions et des recommandations.....	50
Annexe 12: Témoignages des bénéficiaires: Cantines scolaires à Tombouctou	52
Annexe 13: Aperçu budgétaire et financier	54
Annexe 14: Données complémentaires – Alignement sur les politiques	64
Annexe 15: Analyse des bénéficiaires, des transferts et de la performance	66
Annexe 16: – Données complémentaires liées à la question 2.1	82
Annexe 17: Analyse d'économie, d'efficacité et d'efficacité – QE 3.....	104
Annexe 18: Bibliographie	111

Liste des figures

Figure 1: Théorie de changement pour le PSPP-T et le PSP	2
Figure 2: Théorie du changement du paquet intégré de résilience	5
Figure 3: - Théorie du changement des distributions d'urgence, EDS 1 et EDS 6	6
Figure 4: Théorie du changement – EDS 5	7
Figure 5: Les cinq premiers donateurs de l'aide publique au développement brute pour le Mali, moyenne (2018-2021)	54
Figure 6: Les cinq principaux donateurs d'aide humanitaire au Mali (2018-2023) – (étiquettes des données = moyennes annuelles)	55
Figure 7: Contributions des donateurs, liste détaillée (2020-septembre 2023)	56
Figure 8: Évolution du budget du PSPP-T, ventilé par EDS	57
Figure 9: Évolution du budget du PSP ventilé par EDS.....	58
Figure 10: Financement par année – comparaison du PBB, du plan de mise en œuvre, des ressources disponibles et des dépenses	63
Figure 11: Nombre de bénéficiaires planifiés et atteints par activité et par année	66
Figure 12: Bénéficiaires ciblés et atteints (2018-2022), ventilés par âge (étiquettes de données = taux d'atteinte).....	67

Figure 13: Bénéficiaires planifiés et atteints par modalité de transfert, ventilés par étiquette d'activité (PSPP-T - 2018-2019)	68
Figure 14: Bénéficiaires planifiés et atteints par modalité de transfert, ventilés par étiquette d'activité (PSP - 2020-2022).....	69
Figure 15: Transferts monétaires par modalité (2018-sept. 2023).....	70
Figure 16: Répartition des transferts en nature (distributions de vivres) effectués et taux d'achèvement des objectifs de distribution par année (PSPP-T, 2018-19).....	71
Figure 17: Répartition des transferts en nature (distributions de vivres) effectués et taux d'achèvement des objectifs de distribution par année (PSP, 2020-2022)	72
Figure 18: Taux d'achèvement moyen de 2020 à 2022 (produits).....	73
Figure 19: Évolution des scores de consommation des ménages compilés acceptables, limites et mauvais (croisés avec le taux de financement RD/PBB) – activité 1	75
Figure 20: Évolution des scores de consommation des ménages compilés acceptables, limites et mauvais (croisés avec le taux de financement RD/PBB) – activité 5	76
Figure 21: Analyses du Cadre harmonisé au Mali par département entre janvier et mai, 2017-2023.....	77
Figure 22: Fret transporté (en tonnes) par l'UNHAS (2018-2022)	78
Figure 23: Passagers transportés par l'UNHAS (2018-2022).....	78
Figure 24: Passagers transportés par organisation (2018-2022).....	79
Figure 25: Taux de satisfaction	79
Figure 26: Nombre d'employés du PAM Mali, ventilé par genre	80
Figure 27: Nombre d'employés nationaux et internationaux du PAM Mali.....	80
Figure 28: Nombre d'employés par lieu d'affectation	81
Figure 29: Bénéficiaires atteints/planifiés, ventilés par genre (2018-2023) – Activité 1: Aide alimentaire	83
Figure 30: Volume de vivres (milliers de tonnes), planifié/réel – Activité 1	84
Figure 31: Transferts monétaires, PBB/chiffres réels – Activité 1	84
Figure 32: Répartition des bénéficiaires par statut	85
Figure 33: Bénéficiaires atteints/planifiés, ventilés par genre (2018-2023) – Activité 12: Filets de sécurité	88
Figure 34: Nombre d'élèves (bénéficiaires) atteints, de 2018 à 2022 – Activité 3: Repas scolaires (PSPP-T, activité 4).....	90
Figure 35: Proportions des bénéficiaires atteints pour l'activité 2, de 2018 à 2022	92
Figure 36: Activité 2, indicateurs de consommation des aliments essentiels (fer, vitamine A, et protéines) au cours des 7 derniers jours	93
Figure 37: EDS 3, activité 4 – Bénéficiaires ciblés et atteints par année, 2018-2022.....	95
Figure 38: Prévalences du retard de croissance et de la malnutrition aiguë globale, 2017-2022..	96

Figure 39: Bénéficiaires atteints/planifiés, ventilés par genre (2018-2023) – PSP, activité 5 (PSPIT, activité 8): Actifs	97
Figure 40: Coût de la valeur alimentaire par tonne	106
Figure 41: Coût de transfert par tonne de vivres distribués	107
Figure 42: Ratio entre la valeur des transferts (monétaires et en nature) et la somme de la valeur et des coûts (planifiés et atteints)	108
Figure 43: Coûts de mise en œuvre par rapport au total des transferts	109

Liste des tableaux

Tableau 1: Calendrier de l'évaluation	1
Tableau 2: Résumé des enjeux d'évaluabilité identifiés pendant la phase de démarrage et des mesures d'atténuation	4
Tableau 3: Caractéristiques de la mise en œuvre des activités par région	9
Tableau 4: Tableau des hypothèses	8
Tableau 5: Liens de causalité et hypothèses sous-jacentes	17
Tableau 6: Liens de causalité et hypothèses sous-jacentes - Réponse aux urgences	18
Tableau 7: Matrice de l'évaluation	19
Tableau 8: Questions d'évaluation et informateurs clés	39
Tableau 9: Liste de questions clés (discussions de groupe)	43
Tableau 10: Observation directe	45
Tableau 11: Cartographie des conclusions et des recommandations	50
Tableau 12: Financement cumulatif du PSPP-T	59
Tableau 13: Financement cumulatif du PSP	60
Tableau 14: Taux d'atteinte des indicateurs de produit (%)	74
Tableau 15: Comparaison entre les PDI recensés par le HCR et les PDI appuyés par le PAM	85
Tableau 16: Taux de transferts – Activité 12	88
Tableau 17: Tendances des indicateurs de performance scolaire entre 2018 et 2022	90
Tableau 18: Taux de mortalité, de récupération, d'abandons et de non-réponses (2018-2022)	93
Tableau 19: Performance de l'activité 4, 2018- 2022	96
Tableau 21: Délai moyen en mois sur la période 2018-2023	104
Tableau 22: Fréquences sur la période 2018-2023	104

Annexe 4: Calendrier de l'évaluation

Tableau 1: Calendrier de l'évaluation

Étape 1 – Préparation		Personne responsable	Dates
	Version provisoire des TdR validée par le DoE/DDoE et soumise pour commentaires au BP et aux sociétés avec un accord à long terme	DoE/DDoE	4 novembre 2022
	Commentaires sur la version provisoire des termes de référence reçus	Bureau de pays	15 novembre 2022
	Proposition de date limite basée sur la version provisoire des termes de référence	Accord à long terme	24 novembre 2022
	Examen de la proposition d'accord à long terme	Gestionnaire de l'évaluation	30 novembre 2022
	Envoi de la version finale des termes de référence aux parties prenantes du PAM	Gestionnaire de l'évaluation	30 novembre 2022
	Contractualisation de l'équipe/du cabinet d'évaluation	Gestionnaire de l'évaluation	16 décembre 2022
Étape 2 – Démarrage			
	Préparation de l'équipe et analyse documentaire avant les séances d'information organisée par le siège	Équipe	13 février - 5 mars 2023
	Séance d'information organisée par le siège et le Bureau régional	Gestionnaire de l'évaluation et équipe	27 février - 3 mars 2023
	Séances de démarrage	Gestionnaire de l'évaluation + chef d'équipe + chercheur	5 - 10 mars 2023
	Soumettre le rapport initial (RI) provisoire	Chef d'équipe	31 mars 2023
	Assurance qualité et avis du Bureau de l'évaluation	Gestionnaire de l'évaluation	3-7 avril 2023
	Présentation du rapport de démarrage révisé	Chef d'équipe	14 avril 2023
	Assurance qualité et feedback de 2 ^e niveau du Bureau de l'évaluation	QA2	17-21 avril 2023
	Validation du rapport de démarrage pour partage avec Bureau de pays	DE/DAE	28 avril 2023

	Le Gestionnaire de l'évaluation transmet la version provisoire 1 au Bureau de pays pour commentaires.	Gestionnaire de l'évaluation	12 mai 2023
	Présentation du rapport de démarrage révisé – version provisoire 2	Chef d'équipe	19 mai 2023
	Revue finale et autorisation	Gestionnaire de l'évaluation /QA2	26 mai 2023
	Le Gestionnaire de l'évaluation transmet le rapport de démarrage final aux principales parties prenantes du PAM pour information et publie une copie sur l'intranet.	Gestionnaire de l'évaluation	29 mai 2023
Étape 3 – Collecte des données, y compris celles relatives aux activités sur le terrain			
	Collecte de données dans le pays/à distance (certaines collectes de données à distance devraient commencer 7-10 jours plus tôt dans le cas d'un scénario 2 ou 3, ou des quarantaines requises)	Équipe	septembre - octobre 2023
	Bilan de sortie (PPT)	Chef d'équipe	octobre 2023
	Bilan des observations préliminaires	Équipe	15 novembre 2023
Étape 4 – Élaboration des rapports			
Version provisoire 0	rSoumission d'une version provisoire de haute qualité du rapport d'évaluation au Bureau de l'évaluation (après contrôle qualité interne)	Chef d'équipe	6 décembre 2023
	rRévision par le Gestionnaire de l'évaluation et QA2 de la version provisoire 0	Gestionnaire de l'évaluation.	14 décembre 2023
Version provisoire 1	Soumission de la version révisée du rapport d'évaluation au Bureau de l'évaluation	Chef d'équipe	15 décembre 2023
	Révision par le Gestionnaire de l'évaluation et QA2 de la version provisoire 1 et révisions par l'équipe d'évaluation	Gestionnaire de l'évaluation	15 décembre – 2 janvier 2023
	Validation du rapport d'évaluation et révisions par l'équipe d'évaluation	DE/DAE	2-12 janvier 2024
	Le Bureau de l'évaluation partage la version provisoire du rapport d'évaluation avec le GRI pour avis.	Gestionnaire de l'évaluation/GRI	12-26 janvier 2024
	Atelier d'apprentissage (dans le pays ou à distance)		janvier-février 2024
	Recueil des commentaires du PAM et diffusion à l'équipe	Gestionnaire de l'évaluation	26-29 janvier 2024
Version provisoire	Envoi de la version révisée (s'appuyant sur les commentaires du PAM) du rapport d'évaluation au Bureau de l'évaluation, avec les réponses de l'équipe sur la matrice de commentaires	Équipe d'évaluation	29 janvier – 12 février 2024

	Examen de la version provisoire 2	Gestionnaire de l'évaluation	12-19 février 2024
	Assurance qualité de 2 ^e niveau de la version provisoire 2	QA2	19-21 février 2024
	Validation de la version provisoire 2	DoE/OEV	24-28 février 2024
Version provisoire 3	Envoi de la version finale du rapport d'évaluation (V3) au Bureau de l'évaluation	Chef d'équipe	13 octobre 2023
	Examen de la version provisoire 3	Gestionnaire de l'évaluation	20 octobre 2023
	Recueil de l'approbation finale du DE/DAE	DE/DAE	10 novembre 2023
Rapport succinct de l'évaluation	Version provisoire du rapport succinct de l'évaluation	Gestionnaire de l'évaluation	1 ^{er} février 2024
	Obtention de la validation du rapport succinct de l'évaluation par le chef d'équipe	Gestionnaire de l'évaluation	7 février 2024
	Demande d'autorisation au DE/DAE pour transmettre le rapport succinct de l'évaluation	DE/DAE	15 février 2024
	Après autorisation du Directeur, le Bureau de l'évaluation transmet le rapport succinct de l'évaluation à la haute direction du PAM pour avis.	DE/DAE	28 février 2024
Étape 5 – Conseil d'administration et suivi			
	Envoi du rapport succinct de l'évaluation/des recommandations à la Division chargée de la planification des performances (CPP) pour la réponse de la direction + envoi du rapport succinct de l'évaluation au secrétariat du Conseil d'administration pour révision et traduction	Gestionnaire de l'évaluation	1 ^{er} avril 2024
	Dernières actions, publication sur les sites du Bureau de l'évaluation, table ronde du Conseil d'administration, etc.	Gestionnaire de l'évaluation	avril-octobre 2024
	Présentation du rapport succinct de l'évaluation au Conseil d'administration	DE/DAE	novembre 2024
	Présentation de la réponse de la direction au Conseil d'administration	Directeur régional/CPP	novembre 2024

Annexe 5: Méthodologie

1. Cette annexe présente toutes les facettes de la méthodologie déployée par l'équipe d'évaluation. Elle commence par un tableau des problèmes d'évaluabilité et des mesures d'atténuation. Elle explique en détail l'approche générale fondée sur la théorie qui a été déployée. Ensuite, l'annexe explique les méthodes de collecte des données, les méthodes d'analyse et les considérations éthiques.

Étude d'évaluabilité

Tableau 2: Résumé des enjeux d'évaluabilité identifiés pendant la phase de démarrage et des mesures d'atténuation

Enjeux	Mesures d'atténuation
<p><i>Absence de théorie du changement (TdC)</i></p> <p>Le document du PSP ne présente pas de TdC formalisée. Il est donc difficile pour l'EE de tirer des conclusions théoriques sur la contribution du PAM aux résultats de niveau supérieur attendus (effets directs stratégiques et impacts).</p>	<p>En plus de la revue documentaire, l'EE a regroupé les éléments durant la mission de démarrage à Bamako qui ont permis la reconstruction d'une théorie du changement (TdC) sous-jacente au PSP, accompagnée d'un nombre d'hypothèses clés qui la sous-tendent. Cela a également permis de développer une approche et une méthodologie d'évaluation cohérentes. Les questions et sous-questions d'évaluation seront abordées en tenant compte des «lignes directrices en matière d'investigation» fournies par ces hypothèses.</p>
<p><i>Sécurité et accès aux sites de collecte des données dans lesquelles les différentes activités de la stratégie sont déployées</i></p> <p>La volatilité de la situation sécuritaire peut limiter le déploiement des membres de l'équipe sur le terrain.</p> <p>L'état des routes pendant les mois de juillet et août (saison des pluies) peut entraver les visites de terrain.</p>	<p>En coordination avec le personnel du PAM chargé de la sécurité, l'équipe d'évaluation a identifié les sites qui présentent le moins de risques ainsi que les solutions alternatives en cas d'accès restreint aux Sous-bureaux.</p> <p>Dans le cas où une ou plusieurs zones seraient inaccessibles, la collecte des données a été effectuée en partie à distance par les membres internationaux de l'EE et en partie par les membres nationaux auprès des ministères, les partenaires de mise en œuvre et les populations bénéficiaires des activités. Les points de vue des bénéficiaires ont également été pris en compte à travers les données de suivi fournies par le BP ou bien recueillis auprès des ressortissants de ces communautés joints à distance ou rencontrés à Bamako, le cas échéant.</p>
<p><i>Accès à certaines personnes clés</i></p> <p>La portée temporelle de l'évaluation concerne la période 2018-2023. En raison de la rotation importante du personnel, seul un nombre limité d'employés actuels du BP ou du Bureau régional étaient présents lors de la conception du PSP intérimaire et du PSP.</p>	<p>Avec le concours du PAM, l'EE a mené des entretiens à distance avec les membres en charge des différentes unités présentes lors du développement du PSPP-T et du PSP, en plus de s'appuyer sur la revue documentaire. Avant la mission sur le terrain, l'équipe a collecté davantage de données sur la période du PSP que sur celle du PSPP-T.</p>

Enjeux	Mesures d'atténuation
<p><i>Évolution des cadres logiques, du niveau de renseignement des indicateurs, ainsi que de la pertinence et de la qualité des indicateurs</i></p> <p>Le BP a produit cinq versions du cadre logique du PSPP-T/PSP entre avril 2018 et février 2022.</p> <p>Certains des indicateurs répertoriés dans le cadre logique n'ont pas été rapportés de manière systématique chaque année, ce qui pose un défi pour les analyses de tendances.</p> <p>Un certain nombre d'indicateurs sont quantitatifs et concernent le nombre de bénéficiaires atteints, avec des chevauchements (par exemple la dernière RB vise 11 millions de bénéficiaires, ce qui est difficile à lier avec les données issues des Cadres harmonisés (CH) et les cibles annuelles qui concernent de 1 à 3 millions de personnes).</p>	<p>Le BP a précisé à l'EE que la dernière (cinquième) version du cadre logique constitue le cadre de la base de données de suivi du PSP.</p> <p>Lors de ses entretiens avec l'unité RAM et pendant l'exploration initiale des données COMET, l'EE s'était assurée que les données cruciales sur les EDS étaient disponibles pour conduire des analyses permettant de répondre aux principales questions d'évaluation.</p>
<p><i>Temps limité pour la collecte des données sur le terrain</i></p> <p>Le temps imparti pour la phase de terrain (trois semaines) et l'éloignement des principales zones d'intervention limitent le nombre des observations directes et des entretiens auprès des bénéficiaires et des parties prenantes sur les sites.</p>	<p>L'EE a mené des entretiens à distance avec certaines parties prenantes en amont de la mission de collecte de données dans le pays, ce qui lui a permis de gagner du temps pendant son séjour dans le pays.</p>
<p><i>Période de collecte des données</i></p> <p>La rentrée scolaire se déroule généralement au mois de septembre, et il se pourrait que les activités de cantines scolaires n'aient pas encore démarré. Par ailleurs, cela correspond à la fin de la saison des pluies, période pendant laquelle l'accès aux sites ruraux est plus limité. En outre, très peu d'activités agricoles, pastorales et d'aménagement se déroulent en saison des pluies, ce qui pourrait limiter la possibilité d'observer <i>de visu</i> le déroulement de ces activités agricoles.</p>	<p>Les dirigeants, les parents d'élèves et les comités de gestion des écoles ont été contactés et interviewés, de même que les négociants/fournisseurs des cantines et les parents cultivateurs de champs communaux alimentant les cantines. L'EE a travaillé aussi en collaboration étroite avec les organisations paysannes et pastorales (p. ex., la CNOP).</p>

2. Suite à cette analyse, l'EE avait estimé que globalement, les documents et les données quantitatives secondaires disponibles avaient facilité la conduite de l'évaluation. Elle s'est efforcée, à travers les mesures d'atténuation exposées ci-dessus, de produire des constatations, des conclusions et des recommandations répondant aux questions d'évaluation du PSP. Une attention spécifique sera portée à la triangulation, à différents niveaux.

Approche méthodologique

Approche générale

3. L'équipe a utilisé une **approche basée sur la théorie**. Pour cela, l'EE a revu la logique d'intervention et l'a reconstituée pour définir les liens de causalité entre les différents éléments de la chaîne de résultats, depuis les intrants jusqu'aux impacts et à la contribution aux ODD. L'analyse a porté sur la façon dont ces différents liens se matérialisent, ou non, pour ainsi définir les résultats réels des différentes actions. Elle a également inclus une identification et une analyse des différentes hypothèses sous-jacentes à chaque étape de la chaîne de résultats, ainsi que des facteurs externes qui affectent positivement ou négativement la théorie du changement. Les hypothèses ont été liées aux thèmes définis comme prioritaires dans l'évaluation et intégrés dans la matrice d'évaluation. Ces hypothèses sont considérées comme autant de lignes directrices en matière d'investigation pour analyser les causes de l'atteinte ou non des résultats attendus du PSP. L'équipe a analysé les différents éléments de la chaîne d'intervention, des intrants aux différents niveaux d'effets attendus et inattendus, directs et indirects, positifs et négatifs, dans le contexte de la réponse d'ensemble aux besoins du Mali et de l'opérationnalisation du nexus. Il s'agissait dans un premier temps d'obtenir un aperçu global de la stratégie du PAM dans le pays via une revue de ses différentes composantes de façon intégrée, sur le plan stratégique, programmatique et opérationnel. Il s'agissait aussi d'analyser l'évolution de la structure du PAM et des processus organisationnels au cours des années récentes pour répondre aux enjeux liés aux opérations et au changement du contexte, et à la mise en place des interventions dans les différentes zones.

4. Cette approche a compris également une analyse des effets pour déterminer la contribution du PAM à la réponse humanitaire d'ensemble et aux changements dans les zones d'intervention, compte tenu de ses interventions par rapport aux autres acteurs. Cette approche globale a visé à prendre en compte les objectifs de la mise en place des PSP et a permis à l'équipe d'examiner certaines limites en matière de suivi des résultats qualitatifs en contexte de crise dans le cadre d'une approche intégrée et de nexus, au-delà de la performance en matière de résultats immédiats. À cette fin, l'équipe a analysé les volumes d'assistance distribués par le PAM via ses différentes activités par rapport ceux d'autres acteurs, les effets de levier et les effets d'entraînement sur la réponse humanitaire, ainsi que les effets intersectoriels indirects.

5. L'évaluation a couvert **quatre niveaux d'analyse** pour une approche holistique des différents éléments du PSP, tout en se concentrant sur les effets immédiats et les modalités opérationnelles. Cette analyse a été affinée par un examen plus poussé des zones et secteurs d'intervention spécifiques représentatifs de l'ensemble du portefeuille, compte tenu des enjeux logistiques et du vaste champ d'activités.

6. Les quatre niveaux d'analyse sont les suivants:

- le positionnement du PAM via le PSP dans le contexte malien entre 2018 et 2023;
- la chaîne de résultats de l'ensemble du PSP, considérant les effets cumulés dans les différents secteurs au-delà des résultats sur le plan sectoriel. En effet, les approches comme le paquet intégré de résilience visent à atteindre un niveau d'effet supérieur à la somme des effets dans les différents secteurs. Cela concerne les différents effets directs stratégiques du PSP, illustrés dans les logiques d'intervention reconstituées, revues et analysées;
- la mise en place de certaines activités et certains produits, qui ont fait l'objet de visites de site dans les régions ciblées. Ces activités ont été sélectionnées en concertation avec le BP de façon à assurer la représentativité de l'ensemble des interventions du PAM et des différentes modalités (approches, types de partenariats), ainsi que leur importance stratégique et les enjeux spécifiques de mise en œuvre. L'équipe a porté une attention particulière au niveau d'intégration entre les différentes interventions, telles que reflétées notamment dans la logique d'intervention du paquet intégré de résilience. Pour ce faire, l'équipe a sélectionné des zones d'intervention où plusieurs types d'activités sont mises en œuvre simultanément ou de manière combinée. L'équipe a analysé aussi le séquençage des interventions et les transferts éventuels de bénéficiaires d'une activité à l'autre, ainsi que l'évolution de leur vulnérabilité grâce aux appuis du PAM;

- les facteurs qui expliquent la performance du PAM au Mali, sur la base des lignes directrices en matière d'investigation identifiées par les hypothèses sous-jacentes.

7. L'évaluation a adopté une **approche axée sur l'utilisation** associant le BP et des points focaux du Bureau régional aux différentes étapes afin d'assurer la validité et l'appropriation de l'évaluation, ainsi que la faisabilité et la pertinence des recommandations. Cela se traduit par une implication et une consultation régulière du PAM dans les phases de démarrage, de collecte de données, d'analyse et de synthèse des résultats de l'évaluation.

8. **L'évaluation a été structurée** autour des questions d'évaluation et des sous-questions mentionnées dans les termes de référence et qui correspondent aux normes pour les évaluations de PSP du PAM (annexe 4). Une **matrice d'évaluation**, en annexe, avait été élaborée pendant la phase de démarrage sur cette base, en définissant des indicateurs reflétant les enjeux spécifiques des interventions pour chaque élément des sous-questions. Ces indicateurs visent aussi à refléter les enjeux et les attentes de l'évaluation exprimés par le BP. Ces enjeux ont été plus clairement reflétés dans la matrice d'évaluation.

9. La matrice d'évaluation intègre également la référence aux grandes catégories d'hypothèses qui sous-tendent la logique d'intervention et qui sont définies dans la section sur la logique d'intervention ci-dessus, ainsi que des thèmes de recherche/lignes directrices en matière d'investigation qui en découlent, détaillés à la section «Portée de l'évaluation». Ces hypothèses ont structuré l'analyse de l'articulation et des liens de causalité entre les différents niveaux de la logique d'intervention, par secteur et entre secteurs. Elles ont visé en particulier à analyser et à expliquer le niveau de réussite (efficacité et impact, entre autres) par rapport aux différentes questions d'évaluation.

10. Les aspects transversaux ont été examinés principalement en termes d'analyse des vulnérabilités et des besoins, dans la sous-question dédiée, et en termes d'efficacité des approches et des partenariats, ainsi qu'aux niveaux VAM (analyse et cartographie de la vulnérabilité) et RAM et des RH. Cela couvre l'intégration aux différents stades des interventions: conception, identification, mise en œuvre, résultats et suivi-évaluation. Ces éléments ont été analysés par le PAM, ainsi que par les partenaires de mise en œuvre, les services étatiques correspondants et les bénéficiaires.

11. L'évaluation a prêté une attention particulière aux questions de **genre, ainsi que de l'équité et de l'approche basée sur les droits humains**.

12. S'agissant du genre, l'équipe a utilisé notamment comme référence la liste de contrôle pour l'intégration du genre aux évaluations du PAM (en cours de mise à jour). Le genre a été intégré de façon transversale tout au long des réponses aux questions d'évaluation. Le guide 2023 de l'OCDE est aussi une référence clé sur ce sujet. L'évaluation a analysé, outre l'inclusion des femmes et des filles, i) le potentiel pour une approche transformatrice dans le cadre des activités du PAM, ii) le niveau de mise en œuvre de cette approche et iii) les résultats en la matière.

13. L'évaluation a pris aussi en compte l'équité entre groupes sociaux et les niveaux de vulnérabilité spécifiques de certaines catégories, notamment personnes jeunes, âgées ou handicapées. Dans ce dernier cas, l'évaluation s'est appuyée également sur les travaux entrepris par le PAM¹, sur la feuille de route pour l'inclusion du handicap au PAM (2020-2021), et sur les guides pour l'intégration des handicapés au niveau des plans stratégiques et des rapports annuels de pays (ACR), incluant approches programmatiques spécifiques, désagrégation des données, niveau d'atteinte des cibles en la matière et partenariats. Ces aspects ont été également pris en compte dans les différents secteurs d'intervention, notamment nutrition², cantines scolaires, transferts monétaires, protection sociale et préparation aux désastres. Cela a également concerné la culture organisationnelle du PAM.

¹ PAM. *Disability Inclusion Guidance Note*, e-consultation (document fourni par le Bureau d'évaluation, mars 2023).

² PAM. 2021. *Guide du PAM sur la programmation nutrition pour les personnes atteintes de handicap* (document fourni par le Bureau de l'évaluation, septembre 2022).

14. En termes de **stratégie de consultation des acteurs**, l'évaluation a ciblé en premier lieu les acteurs ayant directement exercé une influence sur la mise en œuvre du PSP, à commencer par le BP du PAM. L'équipe a pris en compte les perspectives des différents Départements et Sous-bureaux au niveau de la direction et des équipes, sur le plan stratégique et opérationnel. L'organigramme communiqué par le PAM a fourni la base pour identifier les acteurs à ce niveau.

15. Pour ce qui est des universités et des organisations de recherche ayant signé des conventions de partenariat avec le PAM, la mission a analysé les résultats des travaux de recherche effectués dans le cadre de la résilience au Sahel par les universités du Réseau des universités du Sahel pour la résilience (REUNIR). En effet, ces travaux sont importants, car ils recommandent des actions à mener dans les domaines de la dégradation des terres, des catastrophes naturelles et des changements climatiques.

16. L'accent a donc été mis sur la collecte de données via la revue documentaire, des entretiens avec les partenaires de mise en œuvre et l'identification de représentants des communautés (rurales et pastorales) les plus isolées. L'équipe a veillé à collecter les points de vue des différents groupes sociaux, et surtout à assurer une représentation équitable des hommes et des femmes dont les avis ont été recueillis séparément.

17. Avec la dégradation des ressources naturelles, les confrontations entre agriculteurs et éleveurs sont de plus en plus fréquentes, surtout dans le centre du Mali (zones de transhumance du sud vers le nord en saison des pluies et du nord vers le sud en saison sèche). Les organisations paysannes et des pasteurs nomades seront donc consultés équitablement et un entretien aura lieu avec la Coordination nationale des organisations paysannes (CNOF) à Bamako, qui est membre du Réseau des organisations paysannes et des producteurs de l'Afrique de l'Ouest (ROPPA).

18. Vu les difficultés d'accès à Ménaka/Ansongo, une attention particulière a été accordée aux ONG qui travaillent dans cette région, ainsi qu'aux fournisseurs de transports, commerçants et prestataires de services financiers pour les transferts monétaires (CBT).

19. La mission a contacté aussi des transporteurs et des commerçants du secteur privé pour des entretiens sur les modalités de gestion de la logistique et de l'accès aux zones, ainsi que sur les procédures pour l'utilisation des coupons numériques dans les distributions, les négociations de prix et la disponibilité des denrées requises. Les organisations de la société civile (OSC), en particulier celles axées sur l'économie et les services publics, ont aussi été contactées par les consultants.

Méthodes de collecte de données

20. L'équipe a utilisé une approche mixte de collecte de données quantitatives et qualitatives, en utilisant plusieurs méthodes de collecte de données. Les outils spécifiques développés à cet effet reprennent les principaux thèmes de recherche et de la matrice d'évaluation. Cette combinaison permettra de soutenir la **triangulation des données** et donc d'obtenir des résultats fiables et vérifiables. Cette triangulation a été effectuée par différents moyens:

- a. en croisant les types de données collectées (quantitatives et qualitatives, couvrant différentes périodes du PSPP-T et différentes zones d'intervention);
- b. en croisant les méthodes de collecte;
- c. en croisant les sources de données (types de documents, types d'acteurs et niveau de proximité avec les interventions du PAM);
- d. en croisant les perspectives entre les consultants, notamment l'expertise technique sectorielle et méthodologique, et la connaissance approfondie du contexte et des acteurs.

21. Compte tenu de la volatilité du contexte, et des enjeux de sécurité et d'accès avec le départ de la MINUSMA d'ici fin décembre, l'équipe a adapté son approche aux dynamiques du Bureau, avec un certain niveau de flexibilité et l'utilisation de plusieurs modes de consultation, via des ateliers, des entretiens individuels et des e-mails.

22. **Revue documentaire:** Lors de la phase préparatoire, puis lors de la phase de collecte de données, avant la mission de terrain, l'équipe a analysé la documentation du PAM, de ses partenaires, des partenaires étatiques ainsi que des acteurs externes pertinents œuvrant pour la réponse humanitaire au Mali et dans des contextes similaires. L'échantillonnage a intégré tous les documents stratégiques concernant le PAM sur la période, tous les documents transmis sur une base annuelle, notamment les ACR, les différents outils de suivi-évaluation, dont le suivi post-distribution (PDM), le suivi par des tiers (TPM) et les évaluations des interventions du PAM. Les documents transmis et mis à jour sur une base hebdomadaire et mensuelle ont été analysés en prenant en compte les dynamiques spécifiques des sujets traités sur la période et dans les différentes zones. La compilation des documents a été effectuée en fonction des besoins des sous-questions et des indicateurs de la matrice d'évaluation.

23. Sur la base des entretiens et de la revue des documents disponibles, plusieurs régions sont ciblées pour des visites de site prenant en compte la couverture géographique du PAM dans le pays et les différents types d'intervention. Une attention spécifique a été portée aux zones rurales, dans la mesure du possible, compte tenu des contraintes logistiques et sécuritaires. Les différentes thématiques sélectionnées ont été appliquées aux différents sites concernés. L'équipe a souhaité couvrir les zones clés sur l'ensemble du territoire, prenant en compte des enjeux d'accès particulièrement importants, auxquels s'ajoutent des incertitudes sur l'évolution de la situation sécuritaire après le départ de la MINUSMA.

24. **Les visites de site** ont couvert les principaux Sous-bureaux du PAM Mali. La première semaine, l'équipe au complet a passé une journée à Koulikoro pour une approche conjointe, ce qui a permis de tester les outils. Mopti, qui est une zone adjacente avec des enjeux relativement similaires, a couvert plus de bénéficiaires et nécessite une attention particulière, notamment comme zone clé de la mise en place du paquet intégré de résilience. Mopti est le Sous-bureau le plus important et le paquet intégré de résilience a été lancé dans le centre du pays, alors que les zones du nord sont les lieux où se concentrent l'aide humanitaire et la réponse aux chocs. En raison de l'extension de l'insécurité vers le sud et des vulnérabilités structurelles, le sud du pays a représenté une zone clé pour la prévention. Ménaka a présenté des difficultés d'accès avec des incertitudes sur les vols disponibles et un niveau de risque sécuritaire élevé. Ségou a également présenté des enjeux logistiques, sans vol humanitaire. À cet effet, il était suggéré de ne pas cibler la zone de Ségou ni de Ménaka, sauf en cas d'opportunités de vol garanties pour une durée de deux ou trois jours. Le plan de travail détaillé sera finalisé en concertation avec les Bureaux de zone et le Bureau de l'évaluation.

Tableau 3: Caractéristiques de la mise en œuvre des activités par région

	Activités mises en place	Cercles/ communes du paquet intégré	Accès	Cercles/ communes à visiter	Justification
Koulikoro	1 2 3 4 5 12	Kolokani	Relativement aisé	Kolokani	Seule commune mentionnée pour le paquet intégré
Mopti	1 2 3 4 5 12	Mopti / Sio, Bandiagara (Bara Sara Dandoli Dourou Kendie Soroly Wadouba)	Insécurité, Bandiagara accessible	Mopti/Sio, Bandiagara/à définir	Sio: commune de référence pour le paquet intégré de résilience/scénario optimiste
Ségou	1 2	Baraoueli (Boidie)	Pas de vols UNHAS	-	-

	Activités mises en place	Cercles/ communes du paquet intégré	Accès	Cercles/ communes à visiter	Justification
	3 4 5 12	Tamani)			
Tombouctou	1 2 3 4 5 12	Gourma Rharous (Hanzakoma Serere), Niafounke (Soboundou, Soumpi) Tombouctou (Alafia)	Risques sécuritaires élevés, mais accès possible selon le Bureau de zone. Goundam, Gourma Rahous, Nyafenke	Périphérie de Tombouctou et Goundam	Goundam accessible en 2 h Paquet intégré de résilience à Tombouctou
Gao	1 2 3 4 5 12	Gao (Gabero, Gao, Gounzoureye) Menaka Asongo	Risques sécuritaires élevés, accès compliqué aux zones rurales	Gao ville et périphérie	Enjeux sécuritaires et accès
Kayes	1 2 3 4 5	Non	Accès relativement aisé	Kayes et périphérie	Logistique et temps disponible

Source: COMET CM-A003, Entretiens avec les Sous-bureaux du PAM au Mali.

25. L'assistance du PAM a couvert 238 communes pour les différentes interventions. L'équipe d'évaluation a choisi deux communes/villages par région. Le paquet intégré devait être mis en œuvre dans 20 communes, selon le guide de mise en œuvre du BP. L'ACR 2021 rapporte une couverture de 23 communes.

26. Des visites de site hors des villes ont été effectuées par les consultants nationaux en fonction des situations logistiques et sécuritaires. L'équipe a dû s'aligner sur les niveaux d'accès du personnel du PAM et des partenaires coopérants internationaux pour déterminer si un site pouvait être visité ou non, en consultation avec le BP, en particulier les responsables accès et sécurité et les responsables des Sous-bureaux. L'équipe prévoit de passer quatre jours environ par zone, en fonction des contraintes de vol de l'UNHAS, en se divisant en plusieurs sous-équipes pour certaines visites.

27. Pour sélectionner les sites, l'équipe a dû tenir compte de l'accès et du niveau de mise en œuvre des différentes activités, notamment dans une perspective intégrée. Sur la base des entretiens initiaux et des documents disponibles par zone, l'équipe a identifié les enjeux spécifiques entre les zones. Outre les questions d'accès et de logistique, les premiers entretiens avec les chefs de Bureaux de zone n'ont pas permis d'identifier ce type d'enjeux.

28. L'équipe a réalisé des **entretiens semi-dirigés** auprès des différentes catégories d'acteurs suivantes en s'appuyant sur le guide d'entretien figurant en annexe;

- a. Le BP et les Bureaux de zone/Sous-bureaux. L'équipe cible les responsables des différentes unités, en commençant par le niveau programmatique, à savoir les responsables d'EDS et activités et des clusters, les chefs de Sous-bureaux, l'équipe RAM et VAM, les responsables d'objectifs transversaux (genre, redevabilité envers les populations affectées [AAP], protection, accès), ainsi que les unités de soutien aux accords de partenariat sur le terrain (FLA), à savoir finance, budget et programme,

- logistique, achats, ressources humaines, sécurité, accès, gestion du risque³.
- b. Les services étatiques concernés, au niveau national et déconcentré, couvrant le niveau politique et niveau technique. Au niveau central, cela concerne la sécurité alimentaire, l'agriculture, la protection sociale, la santé et l'éducation (dans ces deux derniers cas, surtout au niveau technique). Au niveau local, il s'agit de l'agriculture, des affaires sociales, de la santé (direction technique, hôpitaux et centres de santé), de l'éducation (direction technique et écoles) ainsi que des communes. La priorité a été le Comité à la Sécurité Alimentaire et la protection sociale au niveau national, et l'agriculture, les hôpitaux/centres de santé, les écoles et les communes au niveau local.
 - c. Les donateurs du PAM sur la période visée, présents au Mali ou à distance. L'équipe s'était attachée à prendre en compte les donateurs des différents types d'activité, avec différents niveaux de fléchage, ainsi que les donateurs traditionnels et non traditionnels. À ce stade, les partenaires suivants sont ciblés: Union européenne, États-Unis, Canada, Royaume-Uni, France, Suède et Russie⁴.
 - d. Les autres acteurs internationaux, à savoir le service de la protection civile et des opérations d'aide humanitaire européennes (ECHO), la Banque mondiale (BM) et le Comité international de la Croix-Rouge (CICR), ainsi que les donateurs présents au Mali et qui ne financent pas le PAM.
 - e. Les autres agences de l'ONU, notamment celles qui ont des synergies réelles et potentielles avec les interventions du PAM, à savoir le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF, sections nutrition, éducation et protection), l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO), le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR), l'Organisation internationale pour les migrations (OIM), ONU-Femmes et l'Organisation mondiale de la Santé (OMS).
 - f. Les partenaires coopérants, les ONG internationales et nationales couvrant les différentes zones géographiques et les différents types d'activités. Ils seront rencontrés au niveau national et sur le terrain (environ trois par zone). Comme les partenariats ont évolué sur la période d'évaluation, l'équipe propose aussi d'avoir des entretiens avec les principales ONG internationales qui n'auraient pas ou plus de contrat avec le PAM. Elles seront sélectionnées sur la base des montants financiers, de la couverture des différents secteurs, de la durée des partenariats avec le PAM et des enjeux stratégiques et opérationnels spécifiques identifiés progressivement.
 - g. Les quatre prestataires de services financiers (FSP) sous contrat.
 - h. Les coresponsables des clusters concernés.
 - i. Les commerçants (quatre par zone), en combinant les commerçants récemment recrutés sous contrat et ceux qui sont actifs depuis plusieurs années, et les transporteurs (quatre dans le pays), couvrant différentes zones géographiques pour voir la gestion des risques et de l'accès, en fonction de leur antériorité et en privilégiant les plus gros contrats, et en reflétant la diversité des approches/voies/moyens de transport).
 - j. Les acteurs locaux en fonction des spécificités des groupes, y compris les responsables communautaires et religieux des groupes clés.

29. En outre, pour pallier les difficultés d'accès et les problèmes de disponibilité des acteurs sur le terrain, l'EE s'était attachée à collecter des données à distance par le biais d'entretiens téléphoniques avec des équipes du PAM et des partenaires de mise en œuvre, ainsi qu'avec des acteurs ayant une bonne connaissance de la zone. L'EE a renforcé l'analyse documentaire et capitalisera sur les différents systèmes de suivi à distance et les analyses conduites. Cela permettra notamment d'appréhender les enjeux et les limites des interventions dans les différentes zones reculées du pays, ainsi que le travail sur l'accès et la gestion des risques. Les entretiens à réaliser avant la mission de terrain concernent notamment:

- responsables des différents EDS, logistiques, finance, RAM (8),
- responsables des Bureaux de zones (6),
- agences clés des Nations Unies: MINUSMA, UNICEF, FAO, UNHCR, OIM,
- partenaires coopérants internationaux et locaux clés (6),

³ VAM : Vulnerability Analysis and Mapping (analyses et cartographie de la vulnérabilité).

⁴ Un entretien a déjà été conduit avec les différents interlocuteurs pertinents en Allemagne.

- Partenaires TPM: ONG AMRAD (régions de Ségou et Ménaka), GARDL (région de Mopti), SDI (régions de Tombouctou et Gao) et Sahel 21-TSF (région de Kidal).

30. À partir d'une courte liste de questions clés (voir protocole en annexe 5), l'équipe a réalisé des entretiens de groupe de six à treize personnes afin de favoriser les échanges collaboratifs. Les entretiens de groupe ont été menés auprès des membres des structures communautaires et des autres bénéficiaires. En fonction des enjeux spécifiques identifiés, ils ont pu être conduits avec des structures de la société civile et des membres de cluster. À ce titre, les consultants ont pris soin d'assurer l'homogénéité des groupes afin de faciliter la liberté de parole. Les groupes de discussion ont réuni essentiellement des bénéficiaires, en faisant la distinction entre les hommes, les femmes et les jeunes, et en s'assurant de rencontrer l'un des membres des différentes communautés, y compris les groupes nomades ou semi-nomades. À ce titre, au moins dix entretiens de groupe ont dû être organisés par région visitée, couvrant les activités d'urgence et de résilience, selon les différentes modalités:

- distribution: quatre entretiens de groupe/région (deux avec les hommes, deux avec les femmes), et groupe de discussion avec des non-bénéficiaires dans deux localités,
- cantines scolaires: deux entretiens de groupe/région (élèves, parents),
- nutrition: deux entretiens de groupe/région,
- résilience: quatre entretiens de groupe/région (deux avec les hommes, deux avec les femmes).

31. L'EE envisageait la réalisation d'une **enquête**, mais une enquête PDM va avoir lieu en août 2023, qui couvre les mêmes questions. À cet effet, la valeur ajoutée d'une autre enquête au même moment avec un échantillonnage beaucoup plus restreint n'est pas visible, y compris sur les données additionnelles potentielles collectées pour le paquet intégré de résilience. L'équipe RAM du BP est prête à partager les données de cette enquête et l'équipe d'évaluation a revu la note conceptuelle et l'outil de l'enquête de l'année précédente. L'enquête portera sur un échantillon de plus que 6000 ménages, répartis en bénéficiaires urgence et résilience et non-bénéficiaires dans les localités assistées. L'outil inclut un grand nombre d'indicateurs du cadre logique du PSP. De plus, l'outil a intégré de nouvelles approches pour générer des données probantes sur la cohésion sociale (indice du capital social), les tensions communautaires, et la protection et la redevabilité.

32. **Autres outils de collecte à distance:** L'équipe a analysé les données collectées lors de la mise en place du suivi par les tiers via des centres d'appels, ainsi que les systèmes d'information géographique, les données satellitaires et les preuves picturales ou médiatiques qui ont été ou pourront être collectées si besoin pour illustrer les interventions.

33. **Observation directe:** Dans la mesure du possible, l'équipe (principalement, des experts nationaux) a assisté au déroulement de certaines activités et analysera sur site les réalisations effectuées, notamment les actifs réhabilités, afin d'examiner les modalités de mise en œuvre des différentes interventions, ainsi que les interactions avec les partenaires de mise en œuvre, les services étatiques et les populations affectées. Cette méthode peut être utilisée pour les activités suivantes, en fonction des plans de travail de chaque unité au moment de la mission de terrain:

- Activité 1. Distribution alimentaire et transferts monétaires
- Activités 3. Cantines scolaires, activités d'urgence ou dans le cadre d'une approche nutrition
- Activités 2 et 4. Prévention et traitement de la malnutrition
- Activité 5. Appui aux cultivateurs dans la création d'actifs et l'accès aux marchés

En outre, les experts collecteront des preuves picturales, éventuellement des vidéos, lors des activités et des distributions, après accord et en maintenant l'anonymat des personnes (prises de vue de loin avec visages non identifiables).

Analyse des données

34. Les différents types de données collectées ont été consolidés dans une base de données Excel structurée autour des questions d'évaluation, des sous-questions et des sous-thèmes. Les consultants ont eu la charge de remplir cette base de données au fur et à mesure de la collecte, afin de partager les éléments

collectés au sein de l'équipe, de suivre les progrès, les constatations émergentes et les points à approfondir, et d'identifier les lacunes éventuelles sur les thématiques restant à couvrir. Le format Excel a assuré une facilité d'utilisation, y compris sur le terrain et par tous les experts de l'équipe.

35. Cette base de données a compilé les données collectées via les différents outils, notamment les revues documentaires, les entretiens avec des informateurs clés (KII), les discussions de groupe, ainsi que les enquêtes et observations directes. Elle a été utilisée pour la rédaction du rapport, notamment pour assurer le niveau de triangulation et effectuer les comparaisons et la synthèse entre secteurs et zones géographiques.

36. Des réunions d'équipe régulières (hebdomadaires pendant la mission de terrain) ont également permis de partager les éléments collectés et d'identifier les sujets à approfondir et à vérifier pour les différents secteurs, partenaires, modalités et zones géographiques d'intervention. Pendant les deux derniers jours de la mission, plusieurs ateliers au sein de l'équipe ont permis notamment de faire le point sur les principales constatations et les grandes lignes des réponses aux questions d'évaluation. Des sessions de travail d'équipe ont également eu lieu à distance, de façon virtuelle, éventuellement avec une implication du Bureau de l'évaluation.

37. À l'issue de la mission de terrain, un atelier de débriefing a eu lieu avec le BP du PAM afin d'échanger sur les réponses aux questions d'évaluation, de faire le point sur la phase de collecte de données, de discuter sur les premières impressions «à chaud» des évaluateurs, et éventuellement de demander des éclaircissements sur des constatations que l'équipe n'arrive pas encore à expliquer/comprendre. Deux semaines plus tard, une présentation des résultats préliminaires a eu lieu pour discuter des constatations et des analyses déjà bien avancées avec le BP et le groupe de référence, ainsi que pour s'assurer que l'équipe d'évaluation est sur la bonne voie avant de rédiger le rapport d'évaluation détaillé.

38. Lors de la phase de rédaction, des échanges ont également eu lieu entre les membres de l'équipe pour développer les constatations, les conclusions et les recommandations.

Considérations éthiques

39. L'évaluation a été conforme aux Directives éthiques du PAM, aux Directives éthiques du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (GNUE) publiées en 2020, et aux Directives sur l'intégration des droits humains et de l'égalité de genre au cours des évaluations (2014). Les membres de l'EE signent: i) un Engagement formel à adopter une conduite éthique pendant le processus d'évaluation; et ii) une Déclaration contraignante sur le respect de la confidentialité la sécurité des données et l'adoption d'une conduite éthique sur Internet. Les membres de l'EE ont collecté les données en respectant les us et coutumes du Mali, en particulier s'agissant de la tenue vestimentaire («décence»), des présentations, des interactions sociales en général et des interactions avec les femmes et les hommes durant les entretiens individuels et les discussions de groupe.

40. Landell Mills et tous les membres de l'équipe d'évaluation (EE) ont été responsables du respect 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 participants, la garantie de la sensibilité aux réalités culturelles, le respect de l'autonomie des participants, la garantie d'une sélection équitable des participants (notamment des femmes et des groupes socialement exclus) et la garantie que l'évaluation ne cause aucun préjudice aux participants ou à leur communauté.

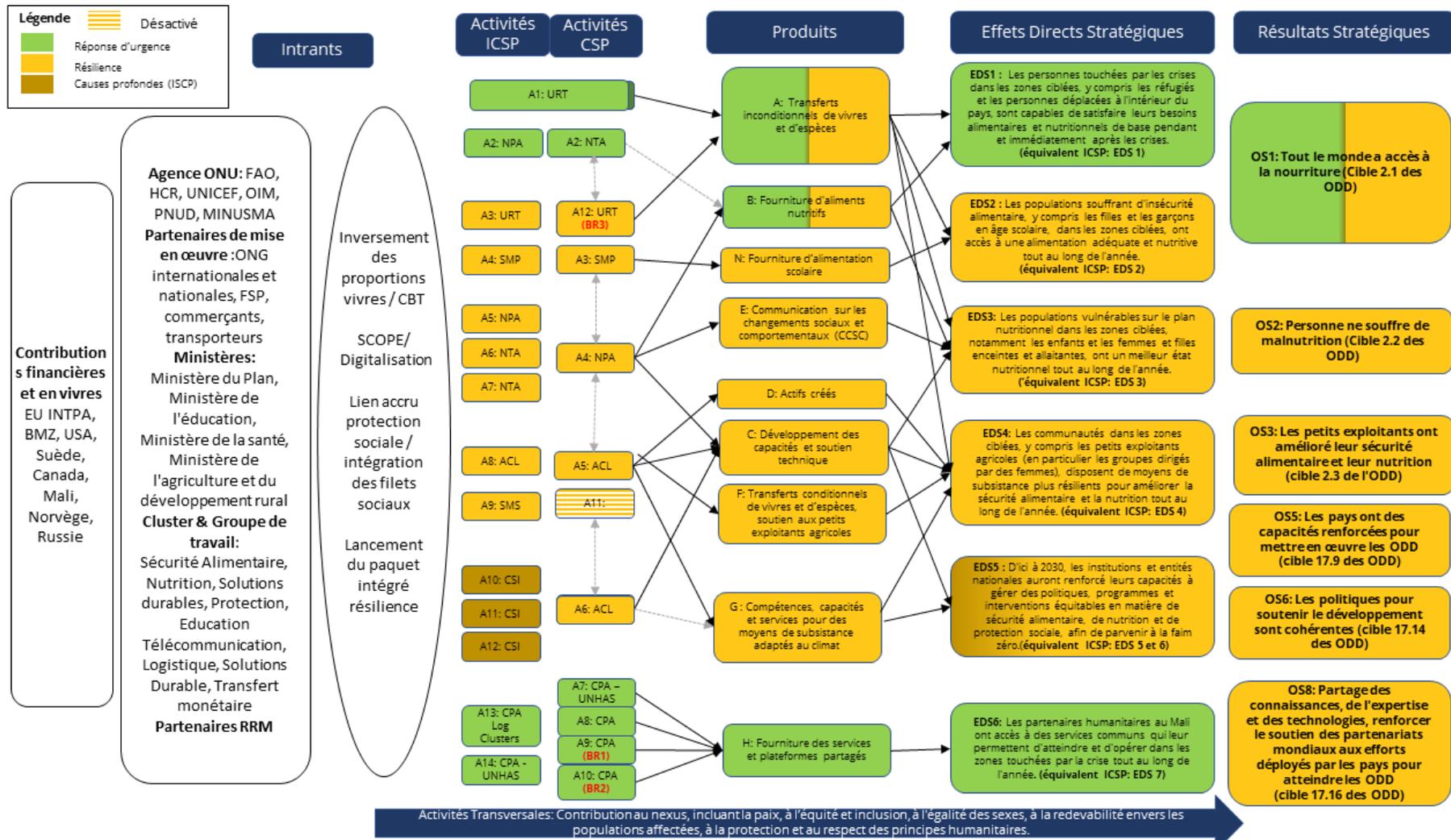
41. Les membres de l'EE n'ont pas été impliqués dans la conception, la mise en œuvre et le suivi du PSP du PAM pour le Mali, et ils ne présentent aucun autre conflit d'intérêts potentiel ou perçu comme tel. Afin d'éviter tout conflit d'intérêts, durant leur participation à cette évaluation, les membres de l'EE n'ont accepté aucun engagement de travail avec le Bureau de pays ou le Bureau régional du PAM pour l'Afrique de l'Ouest et n'entameront aucune discussion avec ces derniers au sujet d'un éventuel engagement de travail ultérieur.

42. En outre, Landell Mills a identifié, en matière d'éthique, des problèmes potentiels, des questions, des risques et des mesures d'atténuation concernant chacune des phases de l'évaluation. Ces problèmes potentiels concernent: i) le consentement éclairé; ii) la protection de la vie privée, de la confidentialité et de l'anonymat des participants; iii) la sensibilité à la diversité et aux différences culturelles; iv) le respect de l'autonomie des participants; et v) l'adhésion et le respect du principe «ne pas nuire», qui consiste à ne pas mettre en danger la santé, la sûreté ou la sécurité de quiconque, notamment par le respect strict des normes de distanciation sociale et d'hygiène relatives à la covid-19. Ces problèmes ont été surveillés et gérés au cours des différentes phases de la mise en œuvre de l'évaluation.

Annexe 6: Logique d'intervention

43. Le diagramme suivant présente la théorie du changement générale des interventions du PAM, couvrant le PSPP-T et le PSP, reconstruite par l'équipe d'évaluation. Une deuxième théorie du changement couvrant le paquet intégré de résilience a été reconstruite, prenant en compte les travaux réalisés au niveau régional et centrée sur le paquet intégré de résilience. Une troisième couvre les distributions d'urgence.

Figure 1: Théorie de changement pour le PSPP-T et le PSP



Source: EE

Intrants

44. Les intrants couvrent les différents niveaux de partenariats et les contributions financières des donateurs aux partenaires de mise en œuvre, aux agences de l'ONU et aux autres acteurs impliqués (voir détail dans la cartographie des acteurs). Figurent aussi les principales approches qui ont marqué la période PSPP/PSP et détaillées ci-dessus.

Activités et produits

45. Par souci de lisibilité, cette logique d'intervention reprend la formulation et la structure du PSP tel qu'il a été conçu et mis à jour lors des différentes révisions budgétaires. Dans ce diagramme, la dénomination des activités et produits a été simplifiée. Les produits ont été regroupés par catégorie, mais sont en fait distincts pour chaque activité, en fonction des types de vulnérabilités ciblées. Le diagramme représente ainsi neuf produits alors que la structure de la ligne de mire en comporte 15 pour le PSP. Les interactions qui existent entre les activités et la contribution de certaines activités à des produits non visibles dans la formulation des cadres de résultats et de la ligne de mire du PSP sont également signalées par des flèches en pointillé.

46. Plus spécifiquement, les cinq produits liés aux distributions et aux transferts monétaires, de loin les plus importants, illustrent une réponse immédiate, mais toujours articulée avec des perspectives de moyen/long terme de différents ordres (stabilisation, moyens de subsistance, scolarisation, prévention de la malnutrition, résilience), comme indiqué ci-dessous, sauf dans le cadre du produit lié aux filets sociaux, sous l'EDS 2. Celui-ci est classé sous la résilience et ces transferts s'articulent surtout avec l'absorption des chocs, ce qui sera aussi à prendre en compte pour appréhender le positionnement stratégique de la protection sociale dans le pays, qui est voué à se renforcer. Les différentes formulations des distributions de vivres et des transferts monétaires sont les suivantes:

- Sous l'EDS 1, en lien avec l'activité 1, le produit est: « les bénéficiaires affectés par les crises reçoivent en temps voulu des transferts monétaires et des vivres adéquats qui répondent à leurs besoins alimentaires et stabilisent leurs moyens de subsistance sans contribuer aux tensions en cas de crises liées à des conflits (ODD 16).»
- Sous l'EDS 2, en lien avec l'activité 3, cantines scolaires: «les élèves ciblés reçoivent chaque jour d'école des repas scolaires qui répondent à leurs besoins alimentaires de base et à leurs besoins nutritionnels (Résultat stratégique du PAM 1) et favorisent la scolarisation (ODD 4).»
- En lien avec l'activité 4, filets sociaux: «les populations vulnérables en zones cibles sujettes aux chocs et aux crises, particulièrement les femmes, reçoivent des filets sociaux pour répondre à leurs besoins alimentaires de court terme et les aider à faire face aux chocs.»
- Sous l'EDS 3, «les enfants de 6 à 23 mois ciblés et les filles et femmes enceintes ou allaitantes reçoivent des transferts alimentaires et monétaires (y compris des aliments nutritifs spéciaux, le cas échéant) qui préviennent la malnutrition.»
- Sous l'EDS 4, «les populations vulnérables dans les zones cibles sujettes à des chocs récurrents et aux impacts du changement climatique, particulièrement les femmes, reçoivent en temps voulu pour une assistance alimentaire pour la création d'actifs qui répond à leurs besoins alimentaires de court terme tout en améliorant leur résilience.»

47. Le diagramme illustre aussi à l'inverse que certaines activités contribuent à plusieurs produits, notamment l'activité 4 (appui au programme national de nutrition), qui vise quatre types de produits distincts (A: transferts, B: nutrition, C: renforcement des capacités, E: CCSC) et l'activité 5 (réhabilitation des moyens de subsistance) qui en vise quatre (A: transferts, F: soutien aux petits agriculteurs, C: développement des capacités et soutien technique, D: actifs créés G: gestion des risques de désastres/adaptation au changement climatique et durabilité). L'aspect multidimensionnel des activités apparaît donc moins sur les interventions de réponse aux crises, notamment l'EDS 1, malgré leur part importante dans le PSP.

48. La diversité des activités contribue à des types de produits souvent similaires, mais en lien avec les vulnérabilités spécifiques ciblées par secteur, avec notamment des transferts de ressources pour la plupart

des interventions. D'autres produits sont en revanche plus spécifiques en lien avec les cantines scolaires et les activités d'appui aux producteurs (N, E, D, F).

49. Le produit lié à l'EDS 5 sur le renforcement des capacités ne fait pas réellement état d'avancées spécifiques des institutions par rapport aux multiples composantes de l'activité afférente, mais reste centré sur les populations. L'aspect renforcement des capacités et accompagnement de l'État fait l'objet d'activités dédiées, mais apparaît en plus de façon transversale dans les différentes activités en soutenant les acteurs au niveau national et local, et en visant la mise en place des stratégies et plans du Gouvernement (voir).

EDS et résultats stratégiques

50. Les EDS suivent la logique de traitement de différents types de vulnérabilités, avec des ciblage et des niveaux de temporalité différents (réponse d'urgence ou appui à moyen terme lié à la résilience) pour la couverture des besoins alimentaires et nutritionnels. L'articulation avec certaines thématiques de moyen/long terme apparaît moins au niveau des effets qu'au niveau des produits.

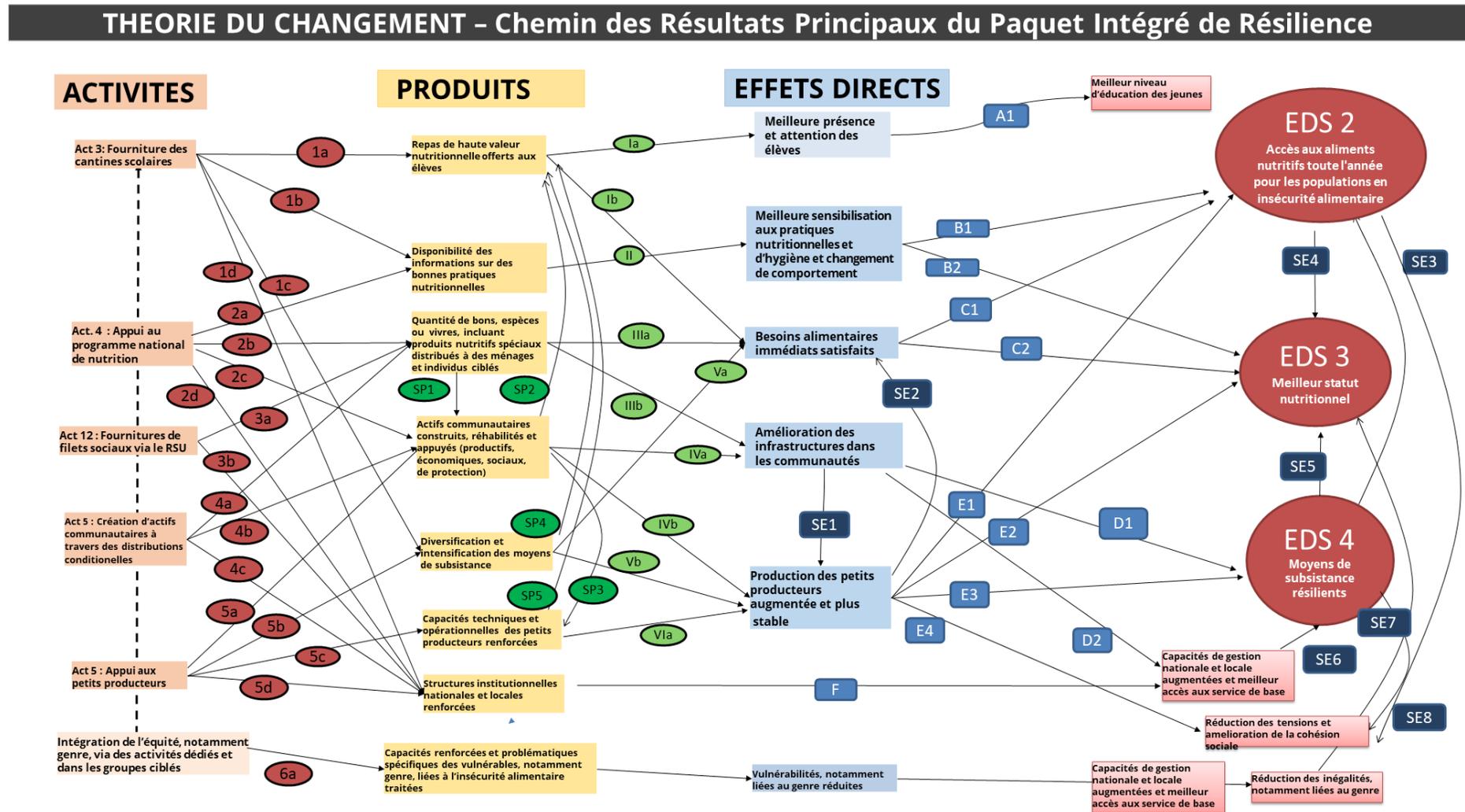
51. Un certain nombre d'effets indirects plus larges ne sont pas directement reflétés, comme l'appui aux acteurs économiques que représentent les transferts monétaires, au niveau des commerçants et des services financiers, et la contribution au commerce et aux échanges économiques locaux.

52. L'EDS 5 reste formulé de façon relativement générale et ambitieuse, en ciblant le renforcement des capacités des institutions et des entités nationales pour la sécurité alimentaire, la nutrition et la protection sociale pour l'objectif Faim zéro. Les activités afférentes restent relativement réduites cependant, notamment car une partie de celles-ci sont intégrées dans les autres activités sous les autres EDS, comme indiqué plus haut.

53. La chaîne de résultats concernant l'EDS 6 reste relativement spécifique, même si elle contribue de façon transversale à toutes les activités du PAM, et également à celle de l'ensemble de la communauté humanitaire. Cela souligne aussi le rôle du PAM à plusieurs niveaux et les effets indirects aussi sur l'efficacité et la gestion de l'accès de l'ensemble des acteurs humanitaires.

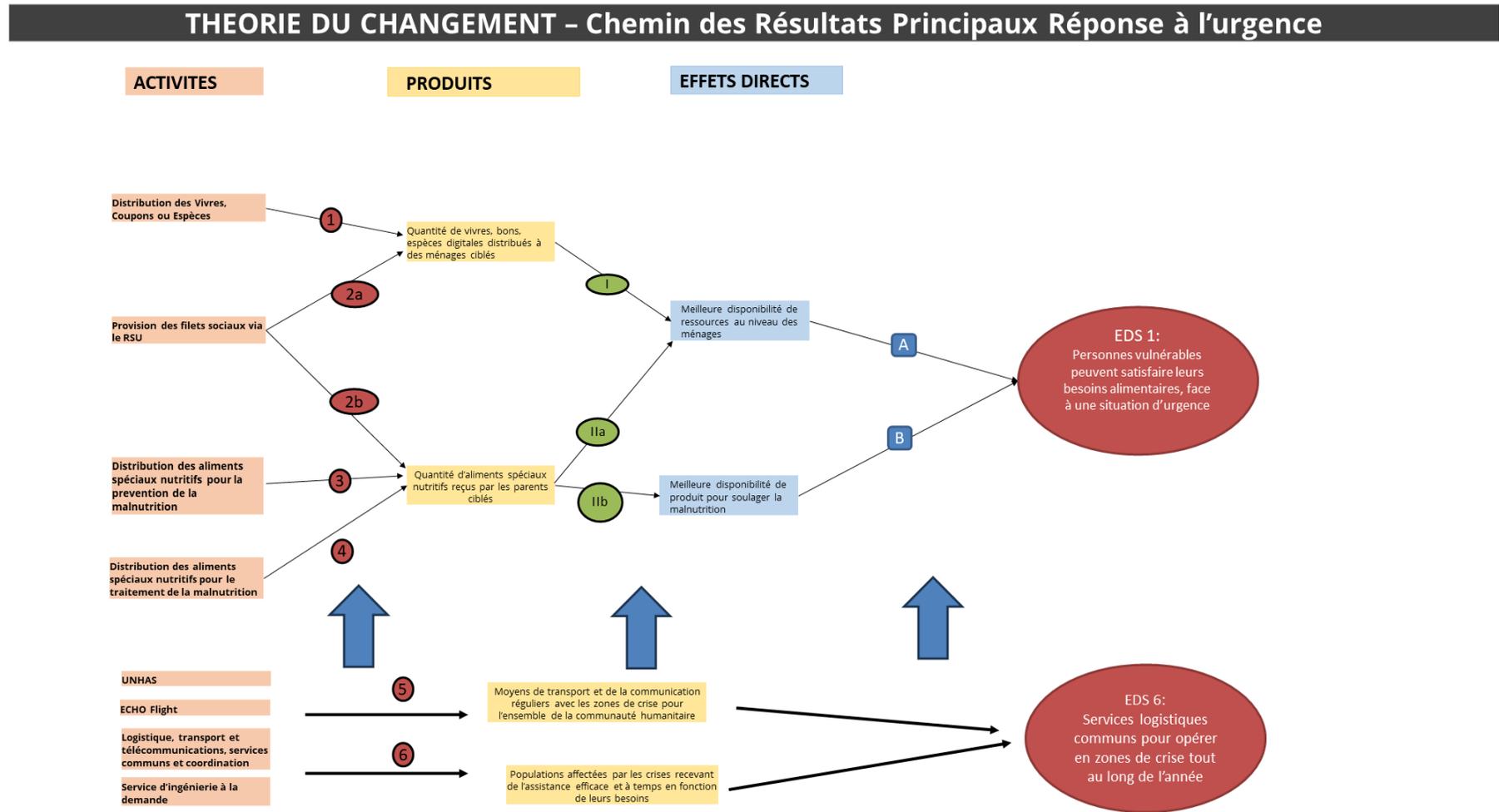
54. Pour illustrer plus spécifiquement les logiques d'intervention sur le paquet intégré de résilience et les distributions d'urgence, deux théories du changement spécifiques ont été élaborées, ci-dessous.

Figure 2: Théorie du changement du paquet intégré de résilience



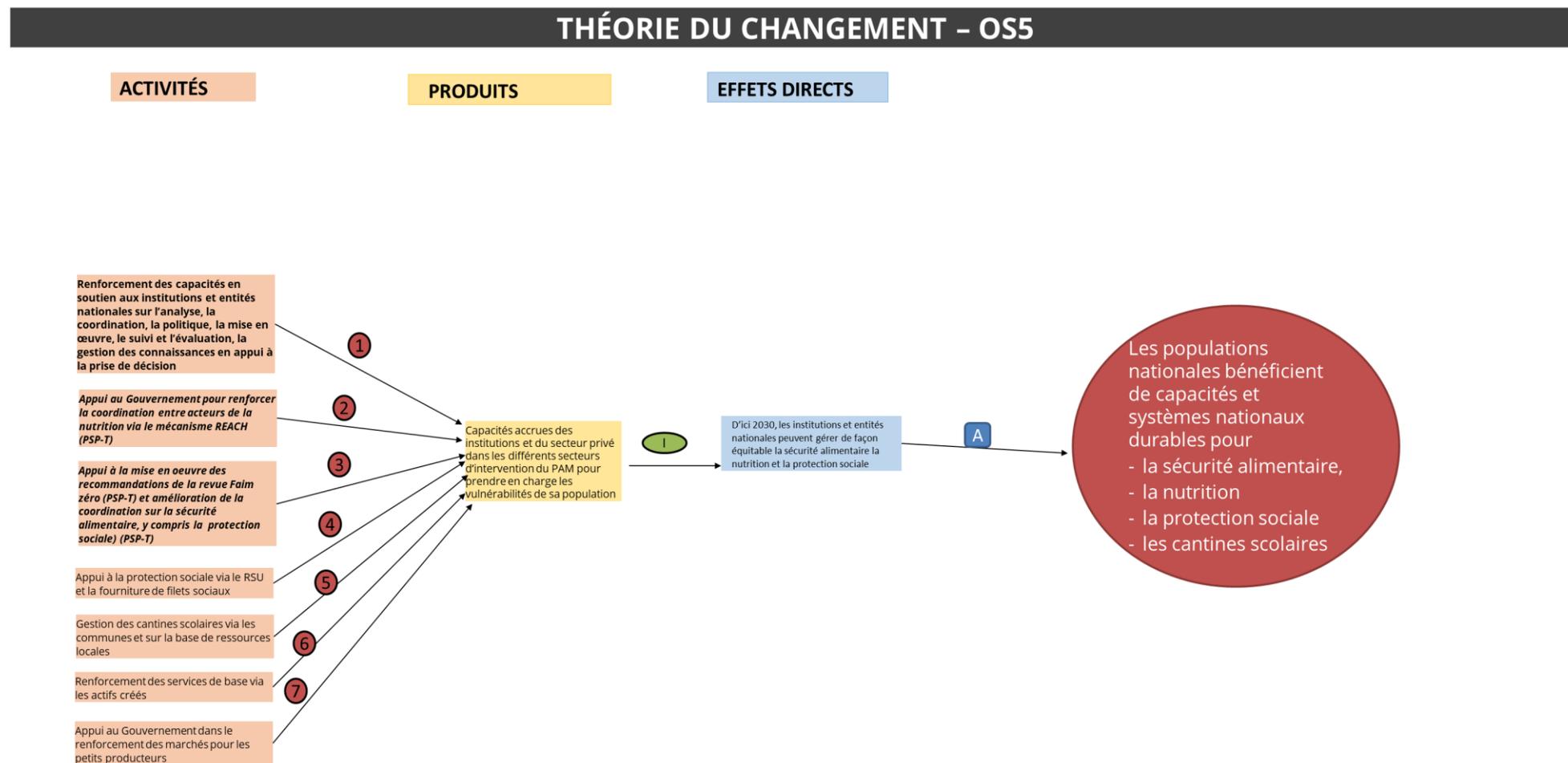
Source: EE, BP, Bureau de l'évaluation.

Figure 3: Théorie du changement des distributions d'urgence, EDS 1 et EDS 6



Source: EE, BP, Bureau de l'évaluation.

Figure 4: Théorie du changement - EDS 5



Source: EE, BP, Bureau de l'évaluation.

Annexe 7: Tableaux des hypothèses

55. L'annexe 7 présente le tableau des hypothèses formulées avant la collecte des données. Par catégorie (par exemple, le financement, la sécurité et l'accès), l'équipe a émis plusieurs hypothèses, détaillant le niveau de contrôle du PAM pour chacune d'entre elles. Les sources d'information utilisées pour tester les hypothèses sont également incluses.

Tableau 4: Tableau des hypothèses

Catégorie	Hypothèses		Question d'évaluation correspondante	Niveau de contrôle du PAM	Sources d'informations documentaires
1 Financement et mobilisation des ressources (tous secteurs, niveau des intrants)	1.1	Les donateurs soutiennent les orientations stratégiques du PAM, notamment sur les modalités et l'arbitrage réponse aux crises/ urgences.	4.1, 4.2	Haut	Stratégies et politiques des donateurs et donateurs potentiels dans la zone, procédures et contraintes administratives des donateurs, stratégie de mobilisation des ressources
	1.2	Le volume de financement des donateurs permet d'atteindre les objectifs fixés dans les différents secteurs.		Haut	
	1.3	Le niveau de fléchage des financements permet une réponse cohérente et ajustée aux évolutions du contexte et permet de mettre en œuvre toutes les activités du paquet intégré de résilience.		Moyen	
	1.4	Les enjeux liés à la temporalité des décisions de financement et aux cycles financiers des différents donateurs sont intégrés dans la planification du PAM pour répondre aux modalités de mise en œuvre et aux enjeux du contexte.		Bas	
	1.5	Les enjeux politiques au niveau national et international (crise ukrainienne) n'affectent pas le niveau de financement dédié.		Bas/moyen	
2 Approches	Intrants, activités				

Catégorie	Hypothèses		Question d'évaluation correspondante	Niveau de contrôle du PAM	Sources d'informations documentaires
	2.1.1	Les critères de ciblage permettent une articulation avec le RSU pour les filets sociaux et via le ciblage du PAM pour les transferts pour cibler les catégories de populations vulnérables spécifiquement liées à la crise, par rapport aux catégories structurelles de populations vulnérables.	2.2, 2.3, 2.4 et 3.1	Haut	Données CH, VAM/RAM, TPM, ACR, COMET, PDM, analyses des vulnérabilités des autres acteurs (type CAP), stratégies et procédures de ciblage, statistiques nationales
	2.1.2	Les transferts monétaires et de vivres pour prévenir et réduire la malnutrition sont effectués en complément d'approches pour le traitement des causes de la malnutrition, incluant la dimension socio-économique et culturelle des pratiques alimentaires des communautés.		Haut	
	2.1.3	Les causes de l'insécurité alimentaire et nutritionnelle (insécurité, changement climatique, dynamiques socioculturelles) ont guidé des approches différenciées de mise en œuvre des activités du PAM.		Haut	
		Hypothèses spécifiques aux intrants/activités du paquet intégré de résilience			
	2.2.1	Les communautés et personnes touchées participent aux décisions qui les concernent dans le processus de sélection et les mécanismes de mise en œuvre du PAM et de ses partenaires les soutiennent. En particulier, les communautés bénéficiaires participent à la sélection et à la hiérarchisation des actifs productifs et des infrastructures (productives, sociales, environnementales) à réhabiliter/construire.		Haut	
	2.2.2	Le PAM et ses partenaires fournissent une assistance coordonnée et complémentaire aux communautés et personnes touchées.		Haut	
	2.2.3	Les communautés bénéficiaires peuvent accéder localement aux intrants et aux conseils pour leur utilisation.		Moyen	
		Produits, effets			

Catégorie	Hypothèses		Question d'évaluation correspondante	Niveau de contrôle du PAM	Sources d'informations documentaires
	2.3.1	Le volume des transferts permet de satisfaire les besoins alimentaires et nutritionnels immédiats des populations vulnérables en temps de crise.		Moyen	
	2.3.2	La population utilise les ressources mises à sa disposition pour satisfaire les besoins alimentaires des ménages et les besoins nutritionnels des enfants et des femmes enceintes ou allaitantes.		Bas/moyen	
	2.3.3	Les transferts soutiennent les stratégies de survie et d'adaptation des populations locales, y compris les mécanismes endogènes d'adaptation et de survie.		Moyen/haut	
	2.3.4	Les enfants les plus sujets à l'insécurité alimentaire ne sont pas exclus des écoles.		Bas/moyen	
		Hypothèses spécifiques aux effets du paquet intégré de résilience			
	2.4.1	Les actifs réhabilités correspondent aux priorités et sont utilisés pour avoir les effets attendus sur la communauté et les capacités.		Moyen	
	2.4.2	Le contexte local permet la durabilité des actifs et offre notamment la possibilité pour les communautés d'avoir des membres capables d'assimiler les nouvelles connaissances et de les transmettre.		Moyen	
	2.4.3	Les actifs restent pertinents pour la communauté et permettent d'augmenter ou de stabiliser la production, ou de réduire la volatilité des récoltes.		Moyen	
	2.4.4	Les partenaires du PAM ont la même compréhension des objectifs du programme de développement des actifs et ont la capacité de soutenir le processus d'élaboration du projet, en particulier les compétences nécessaires à la mise en œuvre.		Haut	

Catégorie	Hypothèses		Question d'évaluation correspondante	Niveau de contrôle du PAM	Sources d'informations documentaires
	2.4.5	Les bonnes pratiques nutritionnelles sont bien comprises et appliquées par les ménages.		Moyen/haut	
	2.4.6	Les communautés bénéficiaires sont sensibles aux problèmes de dégradation des terres, aux conséquences néfastes et aux solutions possibles et sont en mesure de promouvoir des pratiques respectueuses de l'environnement.		Moyen/haut	
	2.4.7	Des mécanismes de financement opérationnel (p. ex., microcrédits, subventions, mécanismes d'épargne et de prêts communautaires) existent dans les villages d'intervention pour que les communautés bénéficiaires puissent investir dans des actifs productifs, tels que des outils agricoles, des semences, des équipements, etc., et dans l'amélioration des infrastructures économiques.		Bas	
	2.4.8	Des informations sur les opportunités disponibles, les modalités d'accès aux ressources, les meilleures pratiques, les technologies appropriées et les marchés, sont communiquées aux communautés bénéficiaires pour accroître la résilience.		Haut	
	2.4.9	Les communautés bénéficiaires sont en capacité, notamment via une organisation paysanne, i) de développer et de promouvoir des chaînes de valeur sélectionnées et ii) de défendre les intérêts des agriculteurs et des éleveurs auprès des décideurs et des institutions concernées.		Moyen	
		Intrants, activités, produits			

Catégorie	Hypothèses		Question d'évaluation correspondante	Niveau de contrôle du PAM	Sources d'informations documentaires
3 Sécurité et accès	3.1.1	Les évolutions sécuritaires permettent une planification à moyen/long terme, notamment des besoins d'urgence et des niveaux de déplacement.	1.5, 2.2, 2.4 et 4.5	Bas	Stratégies d'accès, rapports de situation sur l'évolution du contexte, statistiques sur les incidents sécuritaires, cartes et rapports sur l'accès humanitaire d'OCHA, procédures de recrutement des prestataires, procédures de diligence requise
	3.1.2	Les différents types d'intervention sont bien acceptés par les acteurs locaux et les différentes communautés.		Haut	
	3.1.3	Les acteurs humanitaires peuvent accéder aux groupes ciblés et aux zones d'intervention, en particulier aux zones où affluent les personnes à secourir et les populations les plus vulnérables (sécurité, conditions climatiques, infrastructures).		Moyen	
	3.1.4	Les autres acteurs et intermédiaires impliqués, notamment les transporteurs et les commerçants, ont des stratégies d'accès adéquates par rapport au contexte et aux approches humanitaires, en particulier celles du PAM.		Moyen	
	3.1.5	La gestion des modalités d'accès dans les différentes zones permet aux différentes communautés de bénéficier d'appuis de façon équitable: sédentaires et nomades et professions diverses (agriculteurs, éleveurs, pêcheurs, etc.).		Moyen/haut	
	3.1.6	Aucune perturbation majeure des opérations ne se produit du fait de l'insécurité ou des conditions climatiques (sécheresse, inondations).		Bas	
	3.1.7	Le contexte permet l'intégration de la résilience et aucune catastrophe naturelle inhabituelle ne nécessite une réponse d'urgence majeure.		Bas	

Catégorie	Hypothèses		Question d'évaluation correspondante	Niveau de contrôle du PAM	Sources d'informations documentaires
	3.1.8	Les stratégies de gestion et de transfert de risques aux partenaires et aux prestataires (transporteurs, commerçants) permettent de maîtriser et d'éviter les effets négatifs indirects et les appuis indirects aux groupes armés.		Moyen	
		Produits, effets			
	3.2.1	Les bénéficiaires des interventions ne suscitent pas de réactions des groupes armés ciblant les populations bénéficiaires.		Moyen	
	3.2.2	L'insécurité, notamment en cas de déplacement de population, ne détruit pas totalement les résultats des interventions au niveau des bénéficiaires et des communautés.		Bas	
4 Logistique, coordination, partenariats		Intrants, activités			
	4.1.1	L'approvisionnement en vivres et en espèces se fait correctement tout au long de l'année et les ruptures sont limitées et maîtrisées.	1.3, 1.4, 1.5, 2.4, 3.1, 3.3, 3.4 et 4.3	Haut	Données logistiques et financières, analyses des différentes modalités, ICP, statistiques du Ministère de l'éducation, stratégies et rapports des autres agences
	4.1.2	Les intrants disponibles sont de qualité et adaptés aux besoins des populations.		Haut	
	4.1.3	Les écoles sont ouvertes et fonctionnelles dans les zones cibles et prioritaires.		Bas	

Catégorie	Hypothèses	Question d'évaluation correspondante	Niveau de contrôle du PAM	Sources d'informations documentaires
	4.1.4 Des synergies et des complémentarités sont établies avec les acteurs pertinents, pour une approche intégrée. Plus particulièrement, des services et des articles complémentaires (soins de santé, approvisionnement en eau, services d'assainissement, d'hygiène ou de protection et articles non alimentaires, électricité, télécommunications, entre autres) sont mis à disposition par le HCR, l'UNICEF, la FAO, le Gouvernement, d'autres organismes des Nations Unies et des ONG et le secteur privé.		Haut	
	Paquet intégré de résilience			
	4.2.1 Les dynamiques institutionnelles permettent de renforcer la collaboration avec le Gouvernement, avec une certaine stabilité des acteurs et un engagement sur le renforcement des capacités et les réformes requises.		Bas/moyen	
	4.2.2 Le Gouvernement a la capacité de collaborer avec le PAM dans une logique de partenariat pour un transfert progressif des responsabilités.		Moyen	
	Produits, effets			
	4.3.1 Les cantines scolaires permettent de mobiliser les acteurs institutionnels et communautaires autour de l'éducation pour soutenir le fonctionnement de l'éducation dans les zones prioritaires, par rapport aux écoles sans cantines scolaires notamment.		Moyen	
	4.3.2 Un système de suivi conjoint des effets est en place avec les partenaires		Moyen/haut	
	4.3.3 Les acteurs institutionnels étatiques au niveau national et décentralisés, et les acteurs locaux organisent le suivi des structures appuyées et des actifs réhabilités (paquet intégré de résilience).		Bas/moyen	

Catégorie	Hypothèses		Question d'évaluation correspondante	Niveau de contrôle du PAM	Sources d'informations documentaires
	4.3.4	Les points focaux des partenaires étatiques restent à leurs postes pour rentabiliser le soutien aux capacités.		Bas	
5 Économie		Intrants, activités			
	5.1.1	Le contexte économique et financier permet le développement des transferts monétaires (TM) aux populations vulnérables, le renforcement des capacités des acteurs financiers et commerçants, et l'augmentation de la disponibilité des vivres/de l'approvisionnement des marchés.	1.3, 3.2, 3.3 et 3.4	Bas/moyen	Analyses et statistiques économiques du PAM, autres acteurs et structures nationales, ACR, études de marché, données sur les achats locaux
	5.1.2	Les catégories vulnérables ont accès à Orange Money via un téléphone portable ou à des institutions de microfinance.		Bas	
		Produits, effets			
		Distributions de vivres			
	5.2.1	Les achats pour distribution de vivres sont issus en partie de la production locale et impliquent les acteurs économiques maliens.		Haut	
		Paquet intégré de résilience			
	5.3.1	Les populations ont un accès régulier à leurs champs de culture pour les activités de résilience.		Bas	
	5.3.2	La production locale est suffisante pour alimenter les cantines scolaires et la fourniture d'intrants nutritifs.		Moyen	
	5.3.3	La production locale et les canaux de commercialisation sont efficaces et valorisés. Les prix sont stables sur les marchés, facilitant la planification des interventions et la stabilisation des sources de revenus pour les producteurs.		Bas/moyen	

Catégorie	Hypothèses		Question d'évaluation correspondante	Niveau de contrôle du PAM	Sources d'informations documentaires
	5.3.4	Les produits locaux répondent aux critères exigés et les prix sont compétitifs, permettant les achats locaux.		Moyen	
	5.3.5	La planification des activités de subsistance inclut une analyse fiable de la rentabilité des activités promues.		Haut	
6 Données	Intrants, activités				
	6.1.1	La fiabilité et la couverture des données permettent de cibler les zones et les groupes les plus vulnérables à l'insécurité alimentaire et nutritionnelle, comme prévu dans le PSP.	1.1, 3.2, et 4.2	Moyen/haut	Données VAM/RAM (TPM, PDM, etc.), RB du PSP, ACR
	6.1.2	Les données sur le genre et l'équité entre groupes sociaux sont disponibles.		Moyen/haut	
	6.1.3	L'utilisation des données par l'équipe du PAM est basée sur des approches bien établies au niveau global et adapté au niveau national/local.		Haut	
	Produits, effets				
	6.2.1	Le système de suivi-évaluation permet de suivre les effets à moyen/long terme et de rendre compte des effets de l'intervention du PAM sur les problématiques de genre et d'inclusion.		Haut	
	6.2.2	Les indicateurs utilisés pour effectuer le suivi des effets sont pertinents pour représenter les effets de l'intervention du PAM au Mali.		Haut	
	6.2.3	L'évolution du cadre logique n'a pas créé de problèmes pour effectuer le suivi des résultats tout au long de la période évaluée.		Haut	
7 Ressources humaines	Intrants				
	7.1.1	Les ressources humaines adéquates sont mobilisées et stables.	4.4	Moyen/haut	Organigramme et statistiques RH

Catégorie	Hypothèses		Question d'évaluation correspondante	Niveau de contrôle du PAM	Sources d'informations documentaires
	7.1.2	Des ressources sont disponibles pour appuyer la mise en œuvre des activités destinées à renforcer les capacités.	4.4	Haut	
	7.1.3	Les ressources humaines des institutions nationales et infranationales sont disponibles, fiables et qualifiées.	4.4	Bas	

Tableau 5: Liens de causalité et hypothèses sous-jacentes

Paquet intégré de résilience	
Liens de causalité	Hypothèses
Niveau activités/produits	
1	1, 2, 3, 4, 5, 6
2	1, 2, 3, 4, 5, 6
3	1, 2, 3, 4, 5, 6
4	1, 2, 3, 4, 5, 6
5	1, 2, 3, 4, 5, 6
6	1, 2, 3, 4, 5, 6
Niveau produits/effets directs	
I	2, 4,
II	2
III	3
IV	2, 4,
V	2
SP	2, 4, 5
Niveau effets directs (EDS)	
A	2, 4

Réponse aux urgences	
Liens de causalité	Hypothèses
Niveau activités/produits	
1	1, 2, 3, 4, 5, 6
2	1, 2, 3, 4, 5, 6
3	1, 2, 3, 4, 5, 6
4	1, 2, 3, 4, 5, 6
Niveau produits/effets directs	
I	2, 5, 6
IIa	2, 5, 6
IIb	2, 5, 6
Niveau effets directs (EDS)	
A	5
B	5

Paquet intégré de résilience	
B	2
C	2
D	2, 4, 5
E	5
F	4
SE	2, 5

Réponse aux urgences	

Source: EE

Tableau 6: Liens de causalité et hypothèses sous-jacentes - Réponse aux urgences

Liens de causalité	Hypothèses
Niveau activités/produits	
1	1, 2, 3, 4, 5, 6
2	1, 2, 3, 4, 5, 6
3	1, 2, 3, 4, 5, 6
4	1, 2, 3, 4, 5, 6
Niveau produits/effets directs	
I	2, 5, 6
IIa	2, 5, 6
IIb	2, 5, 6
Niveau effets directs (EDS)	
A	5
B	5

Source: EE.

Annexe 8: Matrice de l'évaluation

Tableau 7: Matrice de l'évaluation

Dimensions de l'analyse	Composantes opérationnelles	Indicateurs	Sources des données	Techniques de collecte de données
Question d'évaluation 1: Dans quelle mesure la position stratégique, le rôle et la contribution spécifique du PAM sont-ils fondés sur les priorités du pays et les besoins des personnes ainsi que sur les points forts du PAM?				
1.1 Dans quelle mesure le PSP a-t-il été éclairé par des preuves existantes sur les défis de la faim, de la sécurité alimentaire et des questions de nutrition prévalant dans le pays pour assurer sa pertinence au stade de la conception?				
Pertinence <i>Thème 1</i> <i>Hypothèses 3, 5 et 6</i>	Analyse des besoins, niveau des données de base Définition de la criticité et des priorités	Niveau de couverture et qualité des analyses des besoins, analyses de base et analyses de vulnérabilité, y compris de groupes spécifiques (femmes, minorités, personnes vivant avec un handicap) Niveau d'adéquation de la programmation, notamment approches pour traiter les différentes vulnérabilités et zones d'intervention, par rapport aux besoins prioritaires identifiés et aux spécificités du contexte et des pratiques des différentes communautés, et par rapport au niveau de financement (ressources planifiées/ressources réelles) Existence et niveau d'utilisation des analyses pour formuler le PSPP et le PSP et les RB, définition des différentes activités et EDS, y compris estimation du PBB pour chaque activité et ses ajustements avec les RB	Documents <ul style="list-style-type: none"> · Aperçu des besoins humanitaires (HNO) et Plan de réponse humanitaire (HRP) · Données RAM et VAM · PSPP-T/PSP et RB · ACR · Autres études de contexte sur le pays et le Sahel (Cadre harmonisé, Observatoire du Sahara et du Sahel, Comité permanent inter-États de lutte contre la sécheresse dans le Sahel [CILSS], système d'alerte précoce, analyses de la Banque mondiale, ECHO, UNICEF, OCHA, données des clusters) Entretiens <ul style="list-style-type: none"> · Équipe du PAM · Partenaires de mise en œuvre 	Revue documentaire Entretiens semi-dirigés Discussions de groupe

Dimensions de l'analyse	Composantes opérationnelles	Indicateurs	Sources des données	Techniques de collecte de données
		Modalités de hiérarchisation des interventions par rapport aux actions des autres donateurs	<ul style="list-style-type: none"> · Services étatiques au niveau national et local · Coordonnateur et membres des clusters · Donateurs et autres organisations internationales <p>Autres acteurs externes travaillant sur le pays et dans le Sahel (société civile, instituts de recherche, universités, Alliance Sahel)</p>	
1.2 Dans quelle mesure le PSP est-il aligné sur les politiques et plans nationaux et sur les ODD?				
Alignement, cohérence <i>Thème 2</i> <i>Hypothèse 4</i>	Alignement sur les politiques et plans nationaux dans la phase de conception	<p>Cohérence, similarités et écarts entre le PSP, les RB et les documents d'intervention, d'une part, et les priorités nationales et les documents stratégiques nationaux au niveau général et sectoriel, d'autre part</p> <p>Degré d'implication du Gouvernement dans la conception du PSP/PSPP</p> <p>Niveau de référence aux ODD et aux indicateurs afférents, niveau d'alignement sur ces derniers</p> <p>Perspectives d'évolution des stratégies gouvernementales, notamment sur les modalités de l'aide, avec la fin du Cadre stratégique pour la relance économique et le développement durable (CREDD) et l'évolution possible du mandat de la MINUSMA, et conséquences éventuelles pour l'alignement du PAM</p>	<p>Documents</p> <ul style="list-style-type: none"> · Documents programmatiques du PAM · Politiques, plans et programmes gouvernementaux · Revues des ODD · Indicateurs RAM et ACR <p>Acteur ?</p> <ul style="list-style-type: none"> · Équipe du PAM · Partenaires de mise en œuvre · Services étatiques au niveau national et local · Coordonnateur et membres des clusters · Donateurs et autres organisations internationales 	Revue documentaire Entretiens semi-dirigés
1.3 Dans quelle mesure le PSP est-il cohérent et aligné sur le système des Nations Unies au Mali et inclut-il des partenariats stratégiques appropriés basés sur l'avantage comparatif du PAM dans le pays?				

Dimensions de l'analyse	Composantes opérationnelles	Indicateurs	Sources des données	Techniques de collecte de données
Alignement, cohérence, coordination et complémentarité <i>Thèmes 1 et 4</i> <i>Hypothèse 4</i>	Niveau d'alignement, contribution au Plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable (UNSDCF) Synergies et modalités de choix de partenariats avec les autres agences des Nations Unies	Niveau de cohérence entre le PSPP/PSP et l'UNSDCF et les HRP Part du PAM dans le budget total et par secteur de l'UNSDCF Degré d'implication du BP dans la programmation des actions liées à l'UNSDCF Nombre de projets conjoints Niveau de synergies et complémentarité des approches et interventions avec les autres agences de l'ONU Niveau de mutualisation des approches et potentiels Exemples de synergies et complémentarités des interventions, notamment pour l'évolution des appuis aux bénéficiaires	Documents <ul style="list-style-type: none"> · Documents programmatiques du PAM, PSP et RB · UNSCDF et rapports afférents · HRP · Documents programmatiques des autres agences · Indicateurs RAM et ACR · Documents de ciblage du PAM et des autres agences de l'ONU Acteurs <ul style="list-style-type: none"> · Équipe du PAM · Autres agences de l'ONU et partenaires de mise en œuvre · Services étatiques au niveau national et local · Coordonnateur et membres des clusters · Donateurs et autres organisations internationales 	Revue documentaire Entretiens semi-dirigés
1.4 Dans quelle mesure la conception du PSP est-elle cohérente et fondée sur une théorie claire du changement articulant le rôle et les contributions du PAM de manière réaliste et sur la base de ses avantages comparatifs, tels que définis dans le plan stratégique du PAM?				
Pertinence, Cohérence, efficacité <i>Thème 4</i> <i>Hypothèses 2, 5 et 6</i>	Adéquation du positionnement stratégique Adéquation de la logique d'intervention aux différentes étapes	Niveau de cohérence et complémentarité entre les différentes composantes de la logique d'intervention, au niveau horizontal (entre les chaînes de résultat EDS) et vertical (entre les différentes étapes de la chaîne de résultat) Degré d'adéquation des intrants (qualité, quantité) par rapport aux résultats attendus	Documents <ul style="list-style-type: none"> · PSPP-T/PSP, RB, ACR · Études de base, analyse des besoins et du contexte HNO, données RAM · Documents d'identification des activités Acteurs	Revue documentaire Entretiens semi-dirigés Discussions de groupe Enquête

Dimensions de l'analyse	Composantes opérationnelles	Indicateurs	Sources des données	Techniques de collecte de données
	des chaînes de résultats Évolution stratégique PSPP/ PSP Forces et faiblesses du PAM	Niveau d'adaptation de la logique d'intervention aux évolutions du contexte, incluant révisions budgétaires Niveau de prise en compte des hypothèses et des risques dans le PSP Niveau de documentation des évolutions stratégiques, notamment évolution du PSPP au PSP Niveau de cohérence du PSPP/PSP avec les avantages comparatifs identifiés, compte tenu de l'évolution du contexte Types et modalités d'interventions que seul le PAM est capable de réaliser au Mali, types et modalités d'interventions menées par plusieurs acteurs	<ul style="list-style-type: none"> · Équipe du PAM · Autres agences de l'ONU · Partenaires de mise en œuvre · Services étatiques au niveau national et local · Coordonnateur et membres des clusters · Donateurs et autres organisations internationales 	
1.5 Dans quelle mesure le positionnement stratégique du PAM est-il resté pertinent tout au long de la mise en œuvre du PSP compte tenu de l'évolution du contexte, des capacités et des besoins nationaux, notamment en réponse à la pandémie de covid-19?				
Flexibilité et réactivité <i>Thèmes 1 et 2</i> <i>Hypothèses 2,3, 4, 5 et 6</i>	Capacité d'adaptation au contexte	Niveau de révision et évolution des priorités et des modalités d'intervention par rapport à l'évolution des besoins dans le contexte de sous-financement relatif du PSPP/PSP Degré de réactivité par rapport à l'évolution du contexte Degré de pertinence du mode d'arbitrage entre les interventions résilience et réponse aux crises par rapport au contexte, compte tenu des contraintes de fléchage des financements Niveau de prise en compte des capacités et ressources nationales tout au long du PSP	Documents <ul style="list-style-type: none"> · Analyses de contexte, HNO · Documents stratégiques et programmatiques du PAM, révisions budgétaires, rapports d'avancement · Stratégies et politiques développées après la formulation du PSP Acteurs <ul style="list-style-type: none"> · Bureau de pays · Partenaires de mise en œuvre · Services étatiques au niveau national et local · Coordonnateurs et membres des clusters 	Revue documentaire Entretiens semi-dirigés Discussions de groupe Enquête

Dimensions de l'analyse	Composantes opérationnelles	Indicateurs	Sources des données	Techniques de collecte de données
			<ul style="list-style-type: none"> Acteurs locaux et bénéficiaires Donateurs et autres organisations internationales 	
Positionnement stratégique et risques réputationnels <i>Thème 3</i> <i>Hypothèses 3 et 4</i>	Articulation du positionnement du PAM avec les principes humanitaires, les liens avec les services étatiques les donateurs et les autres organisations internationales	Similarités et différences, degré de cohérence des évolutions du positionnement stratégique du PAM par rapport aux stratégies et objectifs des donateurs et autres acteurs de la zone (missions militaires, entre autres) Risques réputationnels liés au niveau d'évolution des différents EDS Articulation entre les risques réputationnels et le niveau de redevabilité en termes de positionnement stratégique	Documents <ul style="list-style-type: none"> PSP et révisions budgétaires Documents de programmation Stratégies pays Programmation des autres acteurs Analyses de situation Acteurs <ul style="list-style-type: none"> Équipe de pays, Bureau régional Partenaires de mise en œuvre Agences de l'ONU Services étatiques au niveau national et local Coordonnateurs et membres des clusters Acteurs locaux et bénéficiaires Donateurs et autres organisations internationales 	Revue documentaire Entretiens semi-dirigés Discussions de groupe
Question d'évaluation 2: Quelles sont la mesure et la qualité de la contribution spécifique du PAM aux effets directs stratégiques du PSP dans le pays?				
2.1 Dans quelle mesure les activités et les produits du PAM ont-ils contribué aux résultats escomptés du PSP et du PNUAD? Y a-t-il eu des résultats inattendus, positifs ou négatifs?				
Efficacité <i>Thème 4</i> <i>Hypothèses 2, 3, 4, 5 et 6</i>	Niveau de réalisation aux différents maillons de la chaîne de résultats	Niveau d'atteinte des différents objectifs en termes de produits (quantité et qualité) et d'effets directs, écarts notamment par rapport au volume de financement Niveau de validité des hypothèses dans la TdC	Documents <ul style="list-style-type: none"> Documents de programmation et rapports d'avancement Rapports de suivi, notamment post-distribution, bases de données COMET 	Revue documentaire Entretiens semi-dirigés Enquête

Dimensions de l'analyse	Composantes opérationnelles	Indicateurs	Sources des données	Techniques de collecte de données
		<p>Niveau d'intégration des différentes interventions et résultats combinés, notamment niveau de mise en œuvre du paquet intégré de résilience et résultats attendus par la mise en place d'un PSP (planification de moyen/long terme, renforcement des approches résilience et des dynamiques institutionnelles, convergence)</p> <p>Niveau de contribution du PAM aux changements relatifs aux EDS et aux ODD, y compris données qualitatives</p> <p>Contribution éventuelle d'autres programmes/acteurs/éléments de contexte aux changements relatifs aux EDS et aux ODD</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Analyses sectorielles <p>Acteurs</p> <ul style="list-style-type: none"> • Équipe de pays, Bureau régional • Partenaires de mise en œuvre • Agences de l'ONU • Services étatiques au niveau national et local • Coordonnateurs et membres des clusters • Acteurs locaux et bénéficiaires • Donateurs et autres organisations internationales 	<p>Discussion de groupe</p> <p>Observation directe</p>
<p><i>Thème 3</i></p> <p><i>Hypothèse 3</i></p>	<p>Effets imprévus et effets indirects</p> <p>Sensibilité aux conflits/effets</p>	<p>Existence d'effets imprévus, négatifs ou positifs, dont effets négatifs liés au transfert de ressources</p> <p>Niveau d'anticipation des effets négatifs potentiels de l'assistance et mesures d'atténuation</p> <p>Existence d'effets indirects</p> <p>Degré d'effets en matière de cohésion sociale et stabilisation</p>	<p>Documents</p> <ul style="list-style-type: none"> • Documents de programmation • Analyses de contexte • Rapport d'avancement et de situation • Analyses spécifiques <p>Acteurs</p> <ul style="list-style-type: none"> • Équipe de pays, Bureau régional • Partenaires de mise en œuvre • Agences de l'ONU • Services étatiques au niveau national et local • Coordonnateurs et membres des clusters, groupes sectoriels spécifiques • Acteurs locaux et bénéficiaires 	<p>Revue documentaire</p> <p>Entretiens semi-dirigés</p> <p>Enquête</p> <p>Discussion de groupe</p> <p>Observation directe</p>

Dimensions de l'analyse	Composantes opérationnelles	Indicateurs	Sources des données	Techniques de collecte de données
			<ul style="list-style-type: none"> Donateurs et autres organisations internationales 	
2.2 Dans quelle mesure le PAM a-t-il contribué à la réalisation des objectifs transversaux (principes humanitaires, protection, redevabilité envers les populations affectées, égalité des sexes, équité et inclusion, environnement, changement climatique et autres questions selon le cas)?				
Principes transversaux <i>Hypothèses 3 et 6</i>	AAP, protection, genre, équité, environnement, changement climatique	Évolution du % du budget alloué et ressources humaines aux aspects transversaux Existence et présentation des données désagrégées par genre et âge Existence d'analyses dédiées aux principes transversaux et niveau d'intégration dans la programmation et le suivi Niveau de prise en compte des aspects transversaux dans la mise en place des projets Niveau de résultats sur les différents aspects transversaux, notamment la programmation transformatrice en matière de genre Existence de SOP liés aux principes transversaux, AAP, protection, égalité des genres au Mali et niveau d'application de ces procédures. Niveau de contribution des interventions du PAM à la durabilité environnementale et à l'adaptation au changement climatique Genre (en plus des aspects généraux ci-dessus) Niveau d'intégration des perspectives des différents genres dans les documents programmatiques et dans les aspects clés de la mise en œuvre des projets (ciblage, comités de gestion locale, partenaires, etc.)	Documents: <ul style="list-style-type: none"> Documents de programmation et rapports d'avancement, RAM SOP et documents-cadres sur les aspects transversaux Études spécifiques, dont évaluation décentralisée du genre Base de données sur l'AAP et rapports mensuels CFM Enquêtes PDM des années précédentes Acteurs <ul style="list-style-type: none"> Équipe de pays, Bureau régional Partenaires de mise en œuvre Agences de l'ONU Services étatiques au niveau national et local Coordonnateurs et membres des clusters, groupes sectoriels spécifiques Acteurs locaux et bénéficiaires Donateurs et autres organisations internationales 	Revue documentaire Entretiens semi-dirigés Enquête Discussion de groupe

Dimensions de l'analyse	Composantes opérationnelles	Indicateurs	Sources des données	Techniques de collecte de données
		<p>Accessibilité des interventions à tous les genres Potentiel/opportunités pour introduire une approche transformatrice en matière de genre dans le cadre des activités du PAM; niveau de mise en œuvre de cette approche; et résultats atteints</p> <p>Niveau d'application du PSEA (protection des abus et exploitation sexuelle) et niveau de cas éventuels identifiés</p> <p>Évolution des cas de VBG dans les communautés d'intervention du PAM en lien avec le niveau d'enregistrement des cas</p> <p>Niveau de synergie avec les acteurs et interventions spécifiques sur le genre</p> <p>Niveau de mise en œuvre des approches PSEA par les différents PC, y compris les acteurs privés (transporteurs, commerçants)</p> <p><u>Protection</u></p> <p>Évolution des incidents de protection en lien avec les activités du PAM</p> <p>Évolution des approches et procédures pour assurer la protection des bénéficiaires dans les activités</p> <p>Distance moyenne parcourue pour accéder aux activités</p> <p><u>AAP</u></p> <p>Évolution du nombre et des types de cas traités par les différents canaux</p> <p>Existence de problèmes non rapportés par les mécanismes AAP</p>		

Dimensions de l'analyse	Composantes opérationnelles	Indicateurs	Sources des données	Techniques de collecte de données
		Niveau de mise en œuvre de l'AAP par les différents PC		
<p>Efficiences, thématiques transversales, principes humanitaires</p> <p><i>Thème 3</i> <i>Hypothèses 3 et 6</i></p>	Accès	<p>Principes humanitaires</p> <p>Humanité: prise en compte des besoins et des vulnérabilités de toutes les catégories de population, et respect de la dignité humaine dans le choix et les approches de l'aide. Priorisation des groupes ayant le plus grand besoin d'une assistance</p> <p>Neutralité: maintien du caractère apolitique de l'assistance et soutien évitant l'influence des différents acteurs politiques</p> <p>Indépendance: assistance délivrée sans être influencée par des intérêts politiques, économiques, sociaux, religieux ou culturels dans le choix des interventions, des modalités de mise en œuvre et de ciblage notamment</p> <p>Impartialité: assistance sans distinction communautaire, ethnique, religieuse ou politique, mais sur la base du niveau de besoin</p> <p>Accès</p> <p>Évolution du % des zones et des groupes vulnérables qui ne peuvent pas être atteints</p> <p>Évolution et révision des approches et stratégies d'accès aux différentes zones et groupes sociaux du Mali par rapport à l'évolution du contexte</p> <p>Évolution des fenêtres d'accès humanitaire aux différentes zones (taux d'incidents de protection INFORM, ACLED, etc.)</p>	<p>Documents:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Analyses de contexte/sécurité/risques INFORM, ACLED, etc. • Cartographie de l'accès humanitaire de l'OCHA • Aperçu des besoins humanitaires • Documents de programmation • Stratégie d'accès du BP • Autres analyses spécifiques (Conseil de sécurité de l'ONU, MINUSMA, autres structures) <p>Acteurs:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Partenaires de mise en œuvre • Services étatiques au niveau national et local • Coordonnateurs et membres des clusters • Acteurs locaux et bénéficiaires • Donateurs et autres organisations internationales 	<p>Revue documentaire</p> <p>Entretiens semi-dirigés</p> <p>Discussions de groupe</p>

Dimensions de l'analyse	Composantes opérationnelles	Indicateurs	Sources des données	Techniques de collecte de données
		Évolution du niveau d'incidents sécuritaires pour le PAM, les PC et les prestataires, ainsi que les communautés bénéficiaires Niveau de maximisation des capacités d'accès par rapport aux autres acteurs		
2.3 Dans quelle mesure les réalisations du PSP sont-elles susceptibles d'être durables, en particulier d'un point de vue financier, social et institutionnel?				
Durabilité, appropriation <i>Thèmes 1,2 et 4</i> <i>Hypothèses 2, 4, 5 et 7</i>	Institutionnalisation et potentiel de réplication, évolution des capacités de réponse par rapport à la récurrence des crises	Degré d'intégration de la perspective de durabilité/connectivité dans la conception et mise en œuvre des interventions Niveau de réplication possible des résultats des activités (pratiques nutritionnelles, moyens de subsistance, autofinancement des cantines scolaires) Durée anticipée des bénéficiaires du projet, y compris interventions d'urgence Durabilité des actifs développés, degré d'efficacité des modes de maintenance prévus Niveau de capacités nationales et locales pour soutenir la durabilité Évolution du niveau de dépendance à l'aide des bénéficiaires	Documents <ul style="list-style-type: none"> Documents de programmation et rapports d'avancement Analyse de situation Acteurs <ul style="list-style-type: none"> Équipe de pays, Bureau régional Partenaires de mise en œuvre Agences de l'ONU Services étatiques au niveau national et local Coordonnateurs et membres des clusters, groupes sectoriels spécifiques Acteurs locaux et bénéficiaires Donateurs et autres organisations internationales 	Revue documentaire Entretiens semi-dirigés Enquête de perception Discussion de groupe Observation directe
2.4 Dans quelle mesure le PSP a-t-il facilité une meilleure intégration des activités de développement et l'établissement de liens plus stratégiques entre l'action humanitaire et la coopération au développement et, le cas échéant, contribué la paix?				
Nexus, complémentarité, cohérence interne et	Articulation entre les types d'approche, séquençage entre	Niveau de planification et mise en place du séquençage entre les différents types d'intervention	Documents <ul style="list-style-type: none"> Analyse de situation Documents de programmation et rapports d'avancement 	Revue documentaire

Dimensions de l'analyse	Composantes opérationnelles	Indicateurs	Sources des données	Techniques de collecte de données
externe, coordination <i>Thèmes 1, 3 et 4</i> <i>Hypothèses 2, 3, 4, 5, 6 et 7</i>	interventions, approche à plusieurs niveaux	Niveau de concentration géographique pour une approche intégrée Niveau de passage des bénéficiaires entre l'EDS 1 et l'EDS 4 Niveau de transfert de compétences techniques pour le développement de stratégies et politiques nationales et de systèmes nationaux compte tenu de la volatilité du contexte Degré de développement de stratégies pour appuyer le système des filets sociaux nationaux durables Existence de synergies entre les types d'intervention au niveau du PAM avec les autres acteurs de l'aide, notamment les agences des Nations Unies (FAO, UNICEF, HCR et PNUD), les donateurs et le Gouvernement pour l'aspect consolidation de la paix Niveau d'effets intersectoriels planifiés et effectifs Niveau de positionnement et approches des interventions pour assurer des effets sur la cohésion sociale et potentiellement la stabilisation Niveau de sensibilité des programmes aux conflits (de façon conceptuelle et dans la pratique, y compris les effets négatifs éventuels sur la cohésion sociale)	<ul style="list-style-type: none"> · Compte rendu de réunions de coordination Acteurs <ul style="list-style-type: none"> · Équipe de pays, Bureau régional · Partenaires de mise en œuvre · Agences de l'ONU · Services étatiques au niveau national et local · Coordonnateurs et membres des clusters, groupes sectoriels spécifiques · Acteurs locaux et bénéficiaires · Donateurs et autres organisations internationales 	Entretiens semi-dirigés Enquête de perception Discussion de groupe Observation directe
Question d'évaluation 3: Dans quelle mesure le PAM a-t-il fait un usage efficace de ses ressources dans le cadre de sa contribution aux produits et aux effets directs stratégiques du PSP?				
3.1 Dans quelle mesure les extrants ont-ils été livrés dans les délais prévus?				

Dimensions de l'analyse	Composantes opérationnelles	Indicateurs	Sources des données	Techniques de collecte de données
Efficience <i>Thèmes 2 et 3</i> <i>Hypothèses 2, 3, 4, 5 et 6</i>	Procédures administratives, gestion organisationnelle, logistique et partenariats Niveau de prise en compte des contraintes du contexte	Taux de décaissement d'année en année par rapport aux ressources disponibles Niveau d'évolution de la durée des différentes étapes de programmation/d'exécution avec la mise en place du PSP et explication des tendances Niveau de ponctualité des différentes activités par zone et par année, et en fonction des donateurs et explication des différences éventuelles Niveau d'effets des éventuels retards Exemples de mesures prises pour gagner du temps/accélérer l'assistance Niveau d'anticipation des contraintes et des facteurs de retard et niveau d'intégration dans la programmation	Documents <ul style="list-style-type: none"> · Management Results Framework · Rapport Annuel de Performance · Indicateurs de performance du Supply Chain Performance Indicators · Plans de mise en œuvre · Rapports mensuels/trimestriels de suivi · Evaluations décentralisés, · Rapports annuels de pays (ACR), · Rapports de l'audit interne Acteurs <ul style="list-style-type: none"> · Équipe de pays, Bureau régional · Partenaires de mise en œuvre · Agences de l'ONU · Services étatiques au niveau national et local · Coordonnateurs et membres des clusters, groupes sectoriels spécifiques · Acteurs locaux et bénéficiaires · Donateurs et autres organisations internationales 	Revue documentaire Entretiens semi-dirigés Discussion de groupe Observation directe
3.2 Dans quelle mesure la profondeur et l'étendue de la couverture garantissent-elles que les personnes les plus vulnérables à l'insécurité alimentaire bénéficient du programme?				
Efficience, pertinence Équité	Mode d'identification, critères de vulnérabilité,	Niveau de couverture des activités en comparaison avec les besoins identifiés, leur évolution et les objectifs (produits) tels que planifiés (quantité, fréquence, durée de l'aide, qualité de l'assistance),	Documents <ul style="list-style-type: none"> · Documents de programmation et rapports d'avancement 	Revue documentaire

Dimensions de l'analyse	Composantes opérationnelles	Indicateurs	Sources des données	Techniques de collecte de données
<p><i>Thèmes 1 et 2</i> <i>Hypothèses 2, 3, 4, 5 et 6</i></p>	<p>définition des priorités</p>	<p>entre les zones et les groupes sociaux, notamment corrélation entre les RB, le ciblage du PBB indiqué dans les ACR, le HRP et les données du Cadre harmonisé</p> <p>Niveau de couverture du PAM par rapport aux autres acteurs humanitaires, complémentarités et lacunes</p> <p>Degré d'adéquation des modalités de ciblage des zones et des bénéficiaires pour les différentes activités</p> <p>Taux d'inclusion et d'exclusion des personnes les plus vulnérables</p> <p>Degré de succès dans l'utilisation du RSU pour le ciblage, en comparaison avec la méthode de ciblage du PAM</p> <p>Cohérence des modalités de ciblage géographique entre agences de l'ONU et ONG internationales et sélection des bénéficiaires</p> <p>Niveau de maximisation des capacités de ciblage des groupes les plus vulnérables, notamment prise en compte du genre, par rapport aux autres acteurs</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse de situation, études de base et de besoins, données RAM et VAM (PDM, TPM, etc.) • Rapports financiers des différents Sous-bureaux et au niveau national <p>Acteurs</p> <ul style="list-style-type: none"> • Équipe de pays, Bureau régional • Partenaires de mise en œuvre • Agences de l'ONU • Services étatiques au niveau national et local • Coordonnateurs et membres des clusters, groupes sectoriels spécifiques • Acteurs locaux et bénéficiaires • Donateurs et autres organisations internationales 	<p>Entretiens semi-dirigés</p> <p>Enquête de perception</p> <p>Discussion de groupe</p> <p>Observation directe</p>
<p>3.3 Dans quelle mesure les activités du PAM ont-elles été délivrées de manière efficiente?</p>				
<p>Efficienne</p> <p><i>Thèmes 2 et 3</i> <i>Hypothèses 3, 4, 5 et 7</i></p>	<p>Analyse des coûts et maximisation des intrants</p> <p>Coordination, synergies</p>	<p>Coût moyen des activités par rapport à la moyenne du Plan de réponse humanitaire, et explication des différences éventuelles</p> <p>Évolution des différents coûts avec le PSPP/PSP, en particulier, évolution des coûts de mise en œuvre des partenaires à la suite de la réduction du</p>	<p>Documents</p> <ul style="list-style-type: none"> • Management Results Framework • Management Plans • Supply Chain Performance Indicators Quarterly Reports (INFOHUB) 	<p>Revue documentaire</p> <p>Entretiens semi-dirigés</p> <p>Enquête de perception</p>

Dimensions de l'analyse	Composantes opérationnelles	Indicateurs	Sources des données	Techniques de collecte de données
		<p>nombre de partenaires de terrain et explication des tendances</p> <p>Comparaison du coût par bénéficiaire en fonction des années, des zones et par rapport à des contextes similaires (Niger, Burkina Faso, RCA, Soudan du Sud) en prenant en compte le niveau de vulnérabilité et l'éloignement pour les différents types d'activités; et explication des différences éventuelles</p> <p>Niveau de maximisation des ressources pour accéder aux zones entre acteurs de l'aide (mise en commun de la logistique, stratégies d'accès, etc.)</p> <p>Évolution des % de pertes de vivres et d'autres biens fournis par le PAM (incluant causes et conséquences) et explication des tendances</p> <p>Évolution du degré d'adéquation des modalités de gestion des risques</p> <p>Existence de duplication avec les autres acteurs</p> <p>Niveau d'effets de levier des partenariats en matière de mobilisation des ressources, plaidoyer, sécurité, légitimité</p> <p>Niveau d'utilisation des ressources locales par rapport au potentiel, et niveau d'efforts pour développer des capacités locales</p> <p>Existence de stratégies spécifiques pour minimiser les coûts et niveau éventuel de conséquences négatives d'acquisition de biens à moindre coût</p> <p>Évolution et niveau d'optimisation de la gestion de la logistique</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Documents de Programme du PSP, plans de mise en oeuvre • Rapports Annuels de la Performance • WINGS Consumption Reports • Rapports des pertes • Rapports DOTS: Percentage of post-delivery losses; Percentage of pre-delivery losses; • Rapports du suivi du marché • COMET, IRM Analytics, • Rapport d'audit <p>Acteurs</p> <ul style="list-style-type: none"> • Équipe de pays, Bureau régional • Partenaires de mise en oeuvre • Agences de l'ONU • Services étatiques au niveau national et local • Coordonnateurs et membres des clusters, groupes sectoriels spécifiques • Acteurs locaux et bénéficiaires • Donateurs et autres organisations internationales 	<p>Discussion de groupe</p> <p>Observation directe</p>

Dimensions de l'analyse	Composantes opérationnelles	Indicateurs	Sources des données	Techniques de collecte de données
		Niveau d'utilisation de contrats incluant plusieurs activités sous le paquet intégré Évolution des ICP Niveau de mise en œuvre de procédures d'appel d'offres Comparaison entre les coûts et les résultats des différentes options de transport et gestion logistique		
3.4 Dans quelle mesure des options alternatives plus efficaces ont-elles été envisagées?				
Efficience <i>Thème 2</i> <i>Hypothèses 3, 4, 5 et 6</i>	Évolution des modes de mise en œuvre des interventions	Existence et qualité des analyses du rapport coût-efficacité et niveau d'utilisation de ces analyses dans la programmation Niveau d'existence d'autres alternatives et techniques pour atteindre les mêmes résultats (routes, modalités de mise en œuvre, partenariats, etc.) Comparaison entre les coûts et les résultats dans l'évolution des transferts monétaires et des appuis en nature (contenu de l'appui, utilisation, effets), en tenant compte notamment du contexte et de la sécurité	Documents: <ul style="list-style-type: none"> · Études et analyses du rapport coût-efficacité · Documents de programmation et rapports d'avancement (ACR) · Rapports financiers du Bureau et des partenaires · Analyse de la situation socioéconomique Acteurs: <ul style="list-style-type: none"> · Équipe de pays, Bureau régional · Partenaires de mise en œuvre · Agences de l'ONU · Services étatiques au niveau national et local · Coordonnateurs et membres des clusters, groupes sectoriels spécifiques · Acteurs locaux et bénéficiaires 	Revue documentaire Entretiens semi-dirigés Enquête de perception Discussion de groupe Observation directe

Dimensions de l'analyse	Composantes opérationnelles	Indicateurs	Sources des données	Techniques de collecte de données
			<ul style="list-style-type: none"> Donateurs et autres organisations internationales 	
Question d'évaluation 4: Quels facteurs ont déterminé les performances du PAM et la mesure dans laquelle il a procédé à la réorientation stratégique visée par le PSP?				
4.1 Dans quelle mesure le PAM a-t-il été capable de mobiliser des ressources adéquates, opportunes, prévisibles et flexibles pour financer le PSP?				
Efficience <i>Thème 3</i> <i>Hypothèse 1</i>	Partenariat, mobilisation des ressources, communication et visibilité	Niveau de financement des différentes composantes et activités du PSP, explication des tendances et appréciations des conséquences Niveau d'évolution de la structure du financement avec la mise en place du PSPP-T/PSP par rapport à la période précédente et explication des changements Évolution du % niveau de fonds fléchés par composante, explication des tendances et appréciation des conséquences du fléchage des financements Évolution de la prévisibilité des ressources, y compris financement pluriannuel Degré d'adéquation de la stratégie de mobilisation des fonds Existence et efficacité de démarches pour attirer de nouveaux modes de financement	Documents <ul style="list-style-type: none"> Documents de programmation et rapports d'avancement Rapports financiers Accords avec les donateurs Analyse de situation Acteurs <ul style="list-style-type: none"> Équipe de pays, Bureau régional Partenaires de mise en œuvre Agences de l'ONU Services étatiques au niveau national et local Coordonnateurs et membres des clusters, groupes sectoriels spécifiques Acteurs locaux et bénéficiaires Donateurs et autres organisations internationales 	Revue documentaire Entretiens semi-dirigés Discussion de groupe Observation directe
4.2 Dans quelle mesure les systèmes de suivi et d'établissement de rapports ont-ils été utiles pour suivre et démontrer les progrès accomplis vers les résultats escomptés et pour éclairer les décisions de gestion?				
Pertinence, adéquation au	Études des besoins et analyses de base, système de gestion	Adéquation des stratégies et méthodes de collecte de données de diagnostic et de suivi	Documents <ul style="list-style-type: none"> Documents de programmation et rapports d'avancement 	Revue documentaire

Dimensions de l'analyse	Composantes opérationnelles	Indicateurs	Sources des données	Techniques de collecte de données
contexte, efficacité <i>Thèmes 1 et 4</i> <i>Hypothèse 6</i>	des données et de l'information, suivi-évaluation	Niveau de disponibilité des données sectorielles de base pour les différentes composantes du PSP, et activités spécifiques Niveau et qualité des données disponibles sur les populations les plus vulnérables Adéquation des stratégies et méthodes de collecte de données et de suivi à distance pour les zones non accessibles Degré d'intégration des références aux analyses des besoins et de la faisabilité dans les documents de programmation et planification et pour les différentes décisions opérationnelles Niveau de qualité des données produites par le PAM par rapport aux autres acteurs Niveau d'utilisation et de fonctionnalité du RAM dans le pilotage et la révision des activités Existence de lacunes dans les données disponibles et analyses conduites	<ul style="list-style-type: none"> • Analyses de situation, données RAM • Données INSTAT, FAO, UNICEF • Revue des ODD • Données Banque mondiale et PNUD Acteurs <ul style="list-style-type: none"> • Équipe de pays, Bureau régional • Partenaires de mise en œuvre • Agences de l'ONU • Services étatiques au niveau national et local • Coordonnateurs et membres des clusters, groupes sectoriels spécifiques • Acteurs locaux et bénéficiaires • Donateurs et autres organisations internationales 	Entretiens semi-dirigés Enquête de perception Discussion de groupe Observation directe
4.3 Comment les partenariats et les collaborations avec d'autres acteurs ont-ils influencé la performance et les résultats?				
Complémentarité, cohérence externe, efficacité <i>Thème 2</i> <i>Hypothèse 4</i>	Partenariats, modalités de planification, mise en œuvre et suivi, renforcement des capacités	Existence et évolution de la stratégie de partenariat Niveau de formalisation et d'adéquation du mode d'identification et de sélection des partenaires Nombre et types de partenariats par type d'intervention Niveau d'implication des acteurs locaux par résultat stratégique/activité	Documents <ul style="list-style-type: none"> • Plan de réponse humanitaire • Appels d'offres • Mémoire d'accord avec les agences de l'ONU et d'autres partenaires • Rapports techniques et financiers des partenaires • Comptes rendus des réunions de coordination 	Revue documentaire Entretiens semi-dirigés Enquête de perception Discussion de groupe

Dimensions de l'analyse	Composantes opérationnelles	Indicateurs	Sources des données	Techniques de collecte de données
		<p>Niveau et stade d'engagement avec les services étatiques au niveau central et décentralisé pour les différents types d'appui</p> <p>Niveau d'engagement avec les acteurs clés des différentes zones et des secteurs</p> <p>Évolution du niveau d'engagement avec les institutions étatiques et avec les acteurs du développement tout au long du cycle du projet</p> <p>Existence d'acteurs clés non impliqués</p> <p>Niveau de spécificités des approches des différents partenaires tout au long du cycle du projet par type d'activités et compte tenu des spécificités de chaque zone</p> <p>Existence d'approches communes et d'appui à la convergence (documentation spécifiques, SOP, réunions de coordination) entre les différents partenaires du PAM</p> <p>Nombre de nouveaux acteurs impliqués dans les interventions aux différentes étapes du cycle du projet</p> <p>Niveau de corrélation des partenariats et des modes de collaboration avec les évolutions et objectifs du PSP</p> <p>Évolution des capacités des acteurs locaux</p>	<ul style="list-style-type: none"> · Liste des membres des clusters, carte des 5 W <p>Acteurs</p> <ul style="list-style-type: none"> · Équipe de pays, Bureau régional · Partenaires de mise en œuvre · Agences de l'ONU · Services étatiques au niveau national et local · Coordonnateurs et membres des clusters, groupes sectoriels spécifiques · Acteurs locaux et bénéficiaires · Donateurs et autres organisations internationales 	<p>Observation directe</p>
<p>Coordination</p> <p><i>Hypothèse 4</i></p>	<p>Rôle des mécanismes de coordination et clusters</p>	<p>Évolution du rôle du PAM dans la coordination sectorielle et intersectorielle au Mali</p> <p>Niveau, qualité et effets de la participation dans les différents clusters et groupes sectoriels</p>	<p>Documents</p> <ul style="list-style-type: none"> · Documents de programmation et rapports d'avancement, comptes rendus de réunions de coordination · Analyses de situation 	<p>Revue documentaire</p> <p>Entretiens semi-dirigés</p>

Dimensions de l'analyse	Composantes opérationnelles	Indicateurs	Sources des données	Techniques de collecte de données
			Acteurs <ul style="list-style-type: none"> · Équipe de pays, Bureau régional · Partenaires de mise en œuvre · Agences de l'ONU · Services étatiques au niveau national et local · Coordonnateurs et membres des clusters, groupes sectoriels spécifiques · Donateurs et autres organisations internationales 	Enquête de perception Discussion de groupe Observation directe
4.4 Dans quelle mesure le BP disposait-il des capacités appropriées en matière de ressources humaines pour réaliser le PSP?				
Efficience <i>Hypothèse 7</i>	Processus des ressources humaines Disponibilité des RH par rapport aux objectifs Capacités techniques du personnel	Évolution du nombre de personnels depuis le PSPP et de leur répartition Niveau d'intégration du genre dans le recrutement (y compris, % de femmes dans les différentes catégories) Niveau de correspondance entre la capacité du personnel et les besoins des différentes activités et fonctions Degré d'adéquation de l'organigramme du BP Évolution du nombre/taux de postes inoccupés ou occupés par des consultants Évolution des modalités de recrutement et gestion des RH Existence de stratégies d'acquisition et de rétention du personnel Existence de mécanismes de promotion interne et renforcement des capacités sur les thématiques clés	Documents <ul style="list-style-type: none"> · Organigramme annuel depuis 2018 · SOP · Existence de plans de formation Acteurs <ul style="list-style-type: none"> · Équipe de pays, Bureau régional · Partenaires de mise en œuvre · Services étatiques au niveau national et local 	Revue documentaire Entretiens semi-dirigés Observation directe

Dimensions de l'analyse	Composantes opérationnelles	Indicateurs	Sources des données	Techniques de collecte de données
		<p>Niveau d'adéquation de la gestion des ressources humaines par rapport aux enjeux du contexte et axes d'intervention, p. ex., répartition des postes professionnels entre nationaux et internationaux</p> <p>Niveau d'anticipation des contraintes lors de la phase de conception (ressources humaines, administration, etc.)</p>		
4.5 Quels sont les autres facteurs qui peuvent expliquer la performance du PAM et la mesure dans laquelle il a permis le changement stratégique attendu par le PSP?				
<p>Efficacité, efficacité, pertinence, cohérence</p> <p><i>Hypothèse 7</i></p>	<p>Identification des goulots d'étranglement et bonnes pratiques, administration</p>	<p>Évolution des modes et du niveau de dialogue politique</p> <p>Évolution des modes de gestion de l'insécurité et protocoles afférents</p> <p>Existence de facteurs de réussite spécifiques et niveau de reproductibilité</p> <p>Niveau de couverture des réseaux de télécommunication et finances pour permettre les transferts monétaires et la numérisation</p> <p>Niveau d'appui reçu du Bureau régional</p> <p>Tout autre facteur pas encore traité plus haut, mais affectant la performance du PAM au Mali</p>	<p>Documents</p> <ul style="list-style-type: none"> · Cadres logiques, documents de programmation · ACR, rapports d'avancement · Analyses de situation <p>Acteurs</p> <ul style="list-style-type: none"> · Équipe de pays, Bureau régional · Partenaires de mise en œuvre · Agences de l'ONU · Services étatiques au niveau national et local · Coordonnateurs et membres des clusters, groupes sectoriels spécifiques · Acteurs locaux et bénéficiaires · Donateurs et autres organisations internationales 	<p>Revue documentaire</p> <p>Entretiens semi-dirigés</p>

Annexe 9: Outils de collecte de données

56. Les 15 questions en gras sont les questions à poser systématiquement.

Tableau 8: Questions d'évaluation et informateurs clés

QE	Question	PAM	Partenaires de mise en œuvre	Services étatiques	Donateurs	Autres acteurs
1.1	1. Dans quelle mesure la stratégie et les différentes activités du PAM ont-elles été pertinentes par rapport au contexte spécifique du Mali et aux enjeux de sécurité alimentaire dans le pays?	X	X	X	X	X
1.5	2. Dans quelle mesure se sont-elles adaptées à l'évolution du contexte et comment?	X	X	X	X	X
1.2	3. Dans quelle mesure les stratégies et les interventions du PAM sont-elles pertinentes et adaptées pour contribuer à la mise en œuvre des stratégies nationales et à la réalisation des ODD?	X	X	X	X	X
1.1, 1.3	4. Comment l'arbitrage entre interventions d'urgence et interventions de développement a-t-il été effectué? Sur quels critères et seuils spécifiques?	X	X	X	X	
1.1	5. Dans quelle mesure les différentes activités ont-elles pu cibler les personnes les plus vulnérables et les zones les plus prioritaires ou stratégiques? Y a-t-il des groupes vulnérables ou certains groupes sociaux qui n'ont pas pu bénéficier des interventions?	X	X	X	X	X
1.2	6. À quels stades les partenaires étatiques ont-ils été impliqués? Dans quelle mesure les approches favorisent-elles l'appropriation et le renforcement des capacités?	X	X	X		X
1.3	7. Dans quelle mesure les approches et les interventions du PAM sont-elles pertinentes par rapport à ses avantages comparatifs dans le pays? Quelles sont les	X	X	X	X	X

QE	Question	PAM	Partenaires de mise en œuvre	Services étatiques	Donateurs	Autres acteurs
	forces et les faiblesses? Dans quelle mesure les approches du PAM sont-elles spécifiques?					
1.3	8. Dans quelle mesure les synergies avec les autres agences de l'ONU ont-elles été maximisées? Y a-t-il des opportunités non exploitées à ce jour?	X	X	X	X	
1.3	9. Dans quelle mesure la coordination a-t-elle fonctionné dans les différents secteurs et zones géographiques? Y a-t-il des lacunes, ou des cas de duplication ou de forte concentration?	X	X	X	X	X
1.4	10. Dans quelle mesure y a-t-il une cohérence entre les intrants, les activités et les résultats escomptés ?	X	X	X	X	X
2.1	11. Quels sont les écarts entre les objectifs fixés et les résultats (indicateurs, mise en place des activités) pour les différentes activités et zones? À quoi sont-ils dus?	X	X	X	X	
2.1, 1.4	12. Quelles sont les synergies entre les différentes activités? Dans quelle mesure y a-t-il des opportunités non exploitées à ce sujet?	X	X	X	X	X
2.1, 1.4	13. Dans quelle mesure le paquet intégré de résilience a-t-il été mis en place comme prévu? Qu'est ce que ce paquet intégré a apporté de plus (tant pour les gestionnaires que pour les bénéficiaires) par rapport à ce qui était fait avant?	X	X	X	X	
2.1	14. Quels sont les effets sur le plan social, économique, politique? Comment peut-on voir ces résultats? Quels sont les bons indicateurs de cohésion sociale dans la zone et de résilience pour les plus vulnérables? Au niveau des effets, y a-t-il des effets au-delà des individus?	X	X	X	X	X
2.1	15. Y a-t-il des exemples d'effets indirects non prévus et d'effets négatifs?	X	X	X	X	X
2.3	16. Comment les enjeux de durabilité ont-ils été intégrés dans la stratégie et dans	X	X	X	X	

QE	Question	PAM	Partenaires de mise en œuvre	Services étatiques	Donateurs	Autres acteurs
	les interventions en matière d'environnement notamment?					
2.4	17. Comment le nexus a-t-il été pris en compte et opérationnalisé? Dans quelle mesure les interactions avec les actions de développement et de stabilisation sont-elles maximisées? Au niveau de la concertation? De la planification ? Du partage d'information? Du suivi conjoint des effets? De la gestion des priorités et des risques?	X	X	X	X	X
2.2	18. Comment le genre a-t-il été pris en compte? Quels sont les résultats différenciés en matière de programmation transformatrice en matière de genre?	X	X	X		
2.2	19. Comment la redevabilité envers les populations affectées a-t-elle été prise en compte? Dans quelle mesure les mécanismes sont-ils fonctionnels? Et dans quelle mesure ont-ils contribué à faire évoluer les interventions?	X	X	X	X	
2.2	20. Comment les principes humanitaires (humanité, neutralité, impartialité, indépendance) ont-ils été pris en compte et arbitrés? Certaines actions ont-elles été réalisées à cause de ces principes?	X	X	X		X
2.2	21. Dans quelle mesure et comment les enjeux de protection ont-ils été pris en compte?	X	X	X	X	X
1.5, 2.2	22. Dans quelle mesure les contraintes d'accès ont-elles été bien gérées? Comment les stratégies d'accès ont-elles évolué?	X	X	X	X	X
1.5, 2.2.	23. Comment la sensibilité au conflit a-t-elle été intégrée?	X	X	X	X	X
1.5, 2.2	24. Comment la gestion des risques a-t-elle été prise en compte, notamment les risques liés à la sous-traitance des opérations, aux différents prestataires impliqués et à leurs stratégies d'accès aux zones?	X	X	X	X	X

QE	Question	PAM	Partenaires de mise en œuvre	Services étatiques	Donateurs	Autres acteurs
3.1	25. Dans quelle mesure les différentes interventions ont-elles été réalisées dans les délais prévus dans les différentes zones et comment cela a-t-il évolué? Quels sont les retards éventuels et les facteurs de retard? Quelles sont les conséquences des retards et les mesures prises pour gagner du temps/accélérer l'assistance?	X	X	X		
1.3, 1.4, 3.2	26. Dans quelle mesure la couverture et le ciblage étaient-ils optimaux pour atteindre les plus vulnérables? Y a-t-il des zones où le PAM a peu de valeur ajoutée? Ou le PAM est-il l'un des seuls acteurs?	X	X	X	X	X
3.3, 3.4	27. Dans quelle mesure les ressources (financières, humaines, matérielle, etc.) affectées ont-elles été maximisées? Serait-il possible d'obtenir les mêmes résultats par d'autres moyens avec moins de ressources? Comment les pertes alimentaires ont-elles évolué?	X	X	X	X	X
4.1	28. Dans quelle mesure les interventions ont-elles été établies à partir d'études de base/ des besoins fiables? Quelles sont les limites éventuelles aux données disponibles en fonction des secteurs, des groupes sociaux, des zones géographiques (couverture, type, etc.)?	X	X	X		
4.1	29. Dans quelle mesure les différents outils de suivi-évaluation ont-ils permis de piloter et de réorienter les activités?	X	X	X		
4.2	30. Comment la stratégie de mobilisation des ressources et le positionnement des donateurs a-t-il évolué? Pour quelles raisons certaines activités prévues restent-elles sous-financées et dans quelle mesure cela avait-il été anticipé?	X	X	X	X	
4.3	31. Comment les partenaires ont-ils été identifiés et sélectionnés? Dans quelle mesure ces partenariats sont-ils optimaux? Dans quelle mesure le PAM a-t-il pu établir des partenariats avec les acteurs clés?	X	X	X	X	X

QE	Question	PAM	Partenaires de mise en œuvre	Services étatiques	Donateurs	Autres acteurs
4.5	32. Comment la gestion des ressources humaines au niveau du PAM et au Mali pourrait-elle être renforcée?	X	X		X	
4.5	33. Quels autres facteurs ont pu affecter positivement ou négativement les interventions?	X	X	X	X	X
	34. Quelles seraient vos recommandations pour améliorer la stratégie et les interventions du PAM? Pour cette évaluation, quelles seraient vos recommandations sur les acteurs/personnes à rencontrer et les documents à consulter?	X	X	X	X	X

Tableau 9: Liste de questions clés (discussions de groupe)

PROTOCOLE DE FOCUS GROUP	Sous-question	Pers. sans assistance	Distribution d'urgence	Résilience
1. Comment la situation a-t-elle évolué dans la zone? (amélioration/aggravation)	1.1, 2.1	X		
2. Quels ont été les principaux changements pour vous depuis deux ans?				
3. Quelles sont les priorités et les principaux besoins et comment ont-ils évolué?	1.1, 1.5	X	X	X
4. Qui sont les personnes et les groupes les plus fragiles/pauvres/dans le besoin? Reçoivent-ils des appuis?	1.1, 3.2	X	X	X
5. Avez-vous été en relation avec le PAM? Avec XXX (ONG partenaires de mise en œuvre)?			X	X
6. Comment cela s'est-il passé, de l'identification à la mise en place de l'activité? Qu'est-ce qui était bien et moins bien?	1, 2, 3, 4		X	X
7. Quel appui avez-vous reçu et cela correspond-il à ce qui était prévu?	2.1		X	X
8. Pouvez-vous utiliser l'appui qui a été fourni pour vous/la communauté?	2.1		X	X
9. Y a-t-il des changements pour la communauté dans son ensemble? (économique, marché, commerce, social, interactions entre les	2.1		X	X

PROTOCOLE DE FOCUS GROUP	Sous-question	Pers. sans assistance	Distribution d'urgence	Résilience
individus et communautés, rôle de certains acteurs)				
10. Dans quelle mesure les activités ont-elles soutenu la sécurité alimentaire? Combien de repas les gens prennent-ils en moyenne par jour? Cela a-t-il évolué? Les sources d'alimentation ont-elles évolué? Y a-t-il des personnes qui n'ont pas accès à l'alimentation en général dans la communauté? Des décès suite à cela?	2.1		X	X
11. Quels sont les changements et les effets de la mise en place des cantines scolaires? Dans quelle mesure les activités ont-elles eu des effets sur l'éducation?	2.1		X	X
12. Dans quelle mesure les activités ont-elles soutenu la production et les activités économiques? Les revenus ont-ils évolué?	2.1		X	X
13. Dans quelle mesure les activités ont-elles eu des effets sur les tensions et la cohésion sociale?	2.4	X	X	X
14. Pensez-vous qu'il soit possible d'obtenir les mêmes résultats, mais d'une autre façon? Ou faudrait-il élaborer des projets différents pour obtenir des résultats différents?	3.3, 3.4		X	X
15. Y a-t-il plusieurs organisations qui fournissent les mêmes appuis?	1.3, 3, 4	X	X	X
16. Les besoins spécifiques des hommes et des femmes ont-ils été pris en compte? Quels besoins en particulier? Qu'est-ce qui devrait être amélioré pour les hommes et les femmes?	2.2		X	X
17. L'appui du PAM/des ONG a-t-il créé des problèmes, des tensions et/ou des risques dans la communauté? a. Les bénéficiaires peuvent-ils avoir des problèmes avant/pendant/après la fourniture de l'appui? b. Comment les risques sécuritaires sont gérés? c. Savez-vous ce que les groupes armés pensent de ces activités? Est-ce qu'ils s'y intéressent? d. Les commerçants/transporteurs sont-ils bien acceptés? Comment font-ils?	2.1, 2.2		X	X
18. Savez-vous comment communiquer avec le PAM et ses partenaires de mise en œuvre si vous voyez des problèmes dans l'activité? Si vous avez des plaintes? Est-ce que cela a déjà été utilisé? Si oui, comment procédez-vous?	2.2		X	X

PROTOCOLE DE FOCUS GROUP	Sous-question	Pers. sans assistance	Distribution d'urgence	Résilience
19. Y a-t-il des personnes responsables de la gestion/maintenance des appuis fournis dans la communauté (COGES, etc.)? Parviennent-elles à bien faire leur travail?	2.3		X	X
20. Dans quelle mesure les résultats de cet appui continueront-ils si l'activité s'arrête? Comment pourrait-on faire pour assurer cette durabilité?	2.3		X	X
21. Avez-vous des recommandations pour la suite? Lesquelles? Quels sont vos moyens de subsistance aujourd'hui? Quel moyen de subsistance serait possible?			X	X

iv. Checklist observation directe

57. L'équipe a utilisé les visites de site pour assister aux activités en cours et enregistrer certains éléments, selon la grille indicative ci-dessous.

Tableau 10: Observation directe

Distribution	<ol style="list-style-type: none"> 1. Accessibilité et positionnement 2. Nombre de bénéficiaires et niveau de représentation des différentes communautés 3. Proportion de femmes 4. Niveau de représentation des différentes communautés 5. Qualité, disponibilité et fréquence de distribution des différents produits 6. Mode de répartition des produits entre les bénéficiaires (distribution pour plusieurs groupes, pour un groupe, pour un individu) 7. Identification des bénéficiaires, adéquation des cartes et mode de vérification des cartes 8. Existence de mécanismes de revente des produits sur les marchés, présence de commerçants rachetant les vivres 9. Niveau d'implication des acteurs institutionnels locaux 10. Existence d'un système de rapportage régulier et fiable auprès des institutions/ des partenaires d'exécution/ du PAM 11. Existence d'un mécanisme de remontée de l'information par les bénéficiaires 12. Respect des règles relatives à la covid-19
Transferts monétaires - coupons chez commerçants	<ol style="list-style-type: none"> 1. Affichage des prix chez les commerçants 2. Niveau de prix par rapport aux prix du marché 3. Disponibilité des différents produits 4. Qualité et origine des produits commercialisés 5. Niveau de respect des prix affichés 6. Heures d'ouverture 7. Existence de mécanismes de revente des produits sur les marchés, mode de vérification des cartes et rapportage 8. Existence d'un mécanisme de remontée de l'information par les bénéficiaires

Cantines scolaires	<ol style="list-style-type: none"> 1. Accessibilité de la structure et positionnement 2. Nombre d'élèves présents par classe 3. Proportion de filles par classe 4. Niveau de représentation des différentes communautés 5. Nombre d'élèves de la communauté hors de l'école 6. Qualités et régularité des repas 7. Origine des aliments fournis 8. Propreté des installations 9. Possibilité d'utiliser les installations de cuisine 10. Disponibilité de l'eau potable et des toilettes 11. Impact environnemental: énergie, gestion des déchets 12. Niveau d'implication des acteurs locaux et du comité de parents 13. Existence d'un système de rapportage régulier et fiable auprès des institutions/ des partenaires d'exécution/ du PAM 14. Existence d'un mécanisme de remontée de l'information par les usagers
Prévention et traitement de la malnutrition	<ol style="list-style-type: none"> 1. Rapidité et efficacité de la prise en charge 2. Accessibilité et confidentialité de la structure 3. Présence du personnel qualifié 4. Niveau d'implication des acteurs institutionnels locaux 5. Évolution des capacités du personnel 6. Qualité des infrastructures, présence de l'équipement minimal 7. Niveau d'entretien des installations 8. Propreté des installations 9. Respect du protocole d'intervention 10. Niveau de représentation des différentes communautés 11. Niveau et gestion du stock 12. Existence de ruptures d'approvisionnement 13. Existence d'un système de rapportage régulier et fiable auprès des institutions/ des partenaires d'exécution/ du PAM 14. Existence d'un mécanisme de remontée de l'information par les usagers
Activités de résilience	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nombre de bénéficiaires 2. Type d'actifs réalisés/nombre de personnes impliquées/durée 3. Niveau d'évolution des connaissances/pratiques 4. Niveau de connaissance des utilisateurs sur la maintenance et le rôle du Comité de gestion/des communautés 5. Outils distribués/utilisés 6. Montant disponible dans la caisse 7. Niveau de qualité, d'utilisation et d'entretien des installations 8. Niveau de représentation des différentes communautés dans les bénéficiaires 9. Existence d'un système de rapportage régulier et fiable auprès des institutions/ des partenaires d'exécution/ du PAM 10. Existence d'un mécanisme de remontée de l'information par les bénéficiaires
Réunions (sensibilisation, coordination, cluster, discussions avec les PC)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Taux de présence des participants 2. Répartition par organisation des participants par rapport aux objectifs de la réunion 3. Proportion de femmes participant 4. Si niveau bénéficiaire, niveau d'intégration des différentes communautés 5. Niveau d'interaction entre les participants 6. Qualité des échanges (analyses et décisions basées sur des données fiables) 7. Élaboration d'un plan d'action avec des responsabilités clés

Annexe 10: Calendrier des activités de terrain

Plan de travail général			Travail de terrain					
Date	Lieu	Détail	Yaya Bouare	Moctar Cisse	Salimata Togora	Boureima Hama Toure	Sidi El Moctar Toure	Mario Margiotta
11 sept. 2023								
12 sept. 2023	Bamako	Arrivée de Mario à Bamako	X	X	X			X
13 sept. 2023	Bamako	9h30 départ du PAM	X	X	X			X
10h	Bamako	FGD avec des hommes bénéficiaires des distributions d'urgence à Bamako	X	X	X			X
	Bamako	FGD avec des femmes bénéficiaires des distributions d'urgence à Bamako	X	X	X			X
14 sept. 2023			X	X	X			X
8h	Koulikoro	Déplacement à Koulikoro	X	X	X			X
	Koulikoro	Partenaires étatiques non disponibles à distance	X	X	X			X
	Koulikoro	2 FGD (hommes/femmes) sur la résilience (2 consultants par FGD)	X	X	X			X
	Koulikoro	Observation - actifs	X	X	X			X
15 sept. 2023			X	X	X			X
	Koulikoro	2 FGD sur les cantines scolaires (parents/enseignants, élèves)	X	X	X			X
	Koulikoro	Visite d'un centre de santé, 2 FGD sur la nutrition (traitement/prévention et personnel)	X	X	X			X
	Koulikoro / Bamako	Retour à Bamako	X	X	X			X
16 sept. 2023	<i>Bamako</i>	<i>Réunion d'équipe - Travail de bureau - base de preuves</i>	X	X	X			X
18 sept. 2023	Mopti	Départ pour/Arrivée à Mopti - Briefing sécuritaire - Réunion avec le personnel du Sous-bureau du PAM - Visite au CAEF du Gouverneur de Mopti	X	X	X			

Plan de travail général			Travail de terrain					
Date	Lieu	Détail	Yaya Bouare	Moctar Cisse	Salimata Togora	Boureima Hama Toure	Sidi El Moctar Toure	Mario Margiotta
		- Visite à la Direction régionale de la santé de Mopti - Visite à l'académie d'enseignement de Mopti						
19 sept. 2023	Mopti / Sio	Visite Sio - Visite au CSCOM de Soufouralaye (échanges avec le DTC et chargé nutrition) - FGD avec un groupe d'hommes et un groupe de femmes bénéficiaires des distributions d'urgence - FGD avec un groupe d'hommes et un groupe de femmes bénéficiaires de la protection sociale - FGD avec des bénéficiaires résilience - Visite de terrain - actifs de Mopti (Sio, Barbé Plateau) - Retour au Bureau- Mopti	X	X	X			
20 sept. 2023	Mopti / Socoura	- Visite à une école, à la cantine de Mopti Socoura (FGD avec des enseignants/parents d'élèves) - Entretien avec un transporteur du PAM et des commerçants - Rencontre d'échanges avec les partenaires coopérants du PAM et des services techniques	X	X	X			
21 sept. 2023	Mopti	- Débriefing avec le chef du Sous-bureau	X	X	X			
22 sept. 2023	Mopti/Bamako	- Retour à Bamako	X	X	X			
24 sept. 2023	Bamako / Kayes	- Départ pour Kayes	X	X				
25 sept. 2023	Kayes/ Diema/ Lakamane (Lakataf)	- Deux – FGD sur l'urgence avec des hommes et des femmes	X	X				
26 sept. 2023	Kayes/ Nioro/ Nioro (Awoini)	- Départ pour Nioro - Partenaires étatiques non disponibles à distance (Agriculture, Développement social) - Deux FGD sur la résilience avec des hommes et des femmes, visite d'actifs - Un FGD avec la population non bénéficiaire/ des bénéficiaires indirects	X	X				
27 sept. 2023	Kayes/ Guetema/ Nioro (Tougoune, Madonga)	- Visite d'école, FGD avec des enseignants, parents, et le point focal cantine - Deux FGD sur la protection sociale - Entretiens avec un commerçant	X	X				

Plan de travail général			Travail de terrain					
Date	Lieu	Détail	Yaya Bouare	Moctar Cisse	Salimata Togora	Boureima Hama Toure	Sidi El Moctar Toure	Mario Margiotta
		- Entretiens avec un commerçant et un transporteur par téléphone						
28 sept. 2023	Nioro/ Bamako	- Retour Nioro à Bamako par véhicule	X	X				
23 sept. 2023	Tombouctou/ Badjinde	- 1 FGD sur l'urgence (hommes/femmes) - Observation de la distribution				X		
24 sept. 2023	Tombouctou	- Site de distribution de vivres à Sankore secteur -1 FGD sur l'urgence (hommes/femmes) - Observation de la distribution				X		
À déterminer	Tombouctou	- Visite de deux commerçants - Entretien avec un transporteur - 1 FGD sur la protection sociale (activité 12) des hommes - 1 FGD sur la protection sociale des femmes				X		
À déterminer	Tombouctou	- Visite de l'unité de transformation liée à la nutrition				X		
1- 11 oct. 2023	Gao	10 FGD avec la population locale					X	

Annexe 11: Cartographie des conclusions et des recommandations

Tableau 11: Cartographie des conclusions et des recommandations

Recommandation	Conclusions
Recommandation 1: Renforcer l'intégration des activités, produits et EDS (planification, exécution et suivi-évaluation)	
1.1 Mettre en place des mécanismes d'articulation entre l'urgence et la résilience et de suivi de l'intégration entre interventions.	<i>Conclusions 2,3</i>
1.2 Intégrer des cantines scolaires dans l'activité urgence avec des passerelles avec les cantines stables quand la situation le permet.	<i>Conclusion 2</i>
1.3 Maximiser les effets des activités promouvant la sécurité alimentaire sur la cohésion sociale et la stabilisation sur la base d'une analyse plus approfondie du contexte sociopolitique et environnemental.	<i>Conclusions 2, 3 et 4</i>
1.4 Soutenir le plaidoyer conjoint auprès des donateurs pour mobiliser des ressources adaptées aux enjeux du nexus.	<i>Conclusions 3 et 7</i>
1.5 Soutenir et clarifier le rôle des partenariats avec les acteurs nationaux et autres agences dans une optique de nexus.	<i>Conclusion 5</i>
Recommandation 2: Appuyer l'intégration régionale pour les thématiques transfrontalières et les synergies avec les BP du Burkina Faso, du Niger et de la Mauritanie	
2.1 Soutenir les synergies entre pays dans la définition des PSP et des activités.	<i>Conclusion 2</i>
2.2 Assurer la coordination avec les Bureaux de pays frontaliers (Mauritanie en priorité pour le suivi des réfugiés de M'Bera) et maintenir une attention croisée entre pays sur les zones frontalières à risque.	<i>Conclusion 2</i>
2.3 Prendre en compte les enjeux spécifiques des différents groupes nomades et transhumants en matière de sécurité alimentaire et pour leur intégration dans les activités de résilience et de cantines scolaires.	<i>Conclusion 2</i>
Recommandation 3: Renforcer la planification et structurer plus précisément les objectifs et priorités dans la formulation du PSP pour soutenir l'alignement stratégique sur le moyen/long terme.	

Recommandation	Conclusions
3.1 Soutenir l'articulation documentée des différentes activités et actions entreprises au sein du Plan stratégique d'ensemble. Assurer une intégration des différents cadres de résultats des FLA et projets intégrés dans le cadre majeur du PSP.	<i>Conclusion 3</i>
3.2 Revoir les modalités de planification sur la base des besoins et des ressources disponibles pour assurer un ciblage plus resserré, afin de limiter la définition de priorités après le ciblage et la réduction des FLA.	<i>Conclusions 3 et 6</i>
3.3 Renforcer la structuration et la clarification des responsabilités, des objectifs et des résultats attendus en matière de renforcement des capacités institutionnelles.	<i>Conclusion 5</i>
3.4 Intégrer la durabilité dans la conception des interventions, y compris la planification des appuis sur un temps suffisamment long pour un appui transformateur aux moyens de subsistance et aux infrastructures.	<i>Conclusion 3</i>
3.5 Soutenir les appuis spécifiques pour les groupes les plus vulnérables, en prenant en compte notamment le genre et les victimes de VBG.	<i>Conclusion 4</i>
Recommandation 4: Soutenir le cadre des partenariats avec le renforcement des capacités, la localisation, une adéquation aux modalités d'intervention et aux enjeux du contexte pour soutenir l'efficacité et la durabilité	
4.1 Poursuivre le renforcement des capacités et le suivi des structures de base ainsi que le suivi des résultats de ces activités.	<i>Conclusions 2 et 5</i>
4.2 Poursuivre les appuis aux chaînes de valeur et les capacités des acteurs économiques dans la programmation.	<i>Conclusions 3 et 5</i>
4.3 Considérer des FLA pluriannuels avec les PC en intégrant des mesures d'atténuation des risques.	<i>Conclusion 6</i>
4.4 Soutenir le partage d'expérience entre PC, notamment pour la mise en œuvre de plusieurs volets d'intervention ou interventions dans des zones géographiques similaires.	<i>Conclusion 6</i>
Recommandation 5: Renforcer l'analyse et la gestion des risques de façon collaborative, y compris à travers une structuration accrue et une extension de la redevabilité envers les populations affectées	
5.1 Soutenir et utiliser des analyses détaillées des enjeux et des évolutions du contexte.	<i>Conclusions 2, 3, 4 et 6</i>
5.2 Maintenir les capacités logistiques et renforcer le suivi des différents types de risques et des stratégies d'accès des partenaires, des commerçants et des transporteurs en impliquant les différentes unités.	<i>Conclusions 4 et 6</i>
5.3 Étendre les mécanismes de redevabilité envers les populations à toutes les activités en consolidant les différents canaux de remontée d'information.	<i>Conclusion 4</i>
5.4 Renforcer les capacités du personnel du PAM et des PC sur les outils de gestion des risques et la redevabilité envers les populations affectées.	<i>Conclusions 4 et 7</i>

Annexe 12: Témoignages des bénéficiaires: Cantines scolaires à Tombouctou

Témoignage du Président de Comité de gestion scolaire - Tombouctou



Je m'appelle **Mohamed**. Je suis Président de CGS. Je suis à la tête d'un CGS de 7 membres, dont 2 hommes et 5 femmes. La cantine scolaire est essentielle pour le succès de cette école. Sans elle, de nombreux parents n'auraient pas les moyens d'envoyer leurs enfants à l'école. Au départ, l'école n'était fréquentée que par des enfants de familles nomades et vulnérables. Grâce à la cantine scolaire, l'école est devenue l'une des meilleures écoles publiques de la région. Si le PAM arrête son assistance, l'école fermera ses portes. Actuellement, les prix des produits alimentaires sont très élevés au marché et dans les magasins. Cela rend difficile pour les cantines scolaires de fournir des repas nutritifs et équilibrés aux enfants. Une augmentation du prix de la ration par enfant permettrait aux cantines scolaires d'acheter des produits de meilleure qualité et en quantité suffisante pour répondre aux besoins des

enfants. Nous comprenons que le PAM est confronté à des contraintes de programmation. Cependant, nous pensons que cette augmentation est nécessaire pour garantir la santé et le bien-être des enfants. Nous remercions infiniment le PAM.

Témoignage d'une enseignante sur l'impact de la cantine scolaire - Tombouctou



Je m'appelle Fadimatou, enseignante volontaire, classe de première année. La cantine scolaire est un facteur de motivation important pour les enfants. Elle leur permet de manger à leur faim et de rester à l'école jusqu'au soir pour suivre les cours.

Chaque fois qu'il y a une rupture de dotation, les enfants commencent à se sentir frustrés. Si cela dure plus d'une semaine, certains enfants commencent à rater les cours. Ils doivent alors contribuer à la recherche de l'argent pour aider leurs parents à compléter le plat commun de la famille. D'autres partent devant les

restaurants pour laver les ustensiles et gagner un peu d'argent pour manger le restant des plats.

Témoignage d'élèves de 5^e et 6^e année sur la cantine scolaire - Tombouctou



Le peu que nous trouvons dans la cantine est très important pour nous. Ceux qui disent que le repas leur fait mal au ventre sont ceux qui ne lavent pas leurs mains avant de manger parce qu'ils sont pressés de manger. Je suis très content de la cantine. Le goût n'est pas très bon, mais ce n'est pas grave. Ce qui est important, c'est de manger jusqu'à sa faim. Le reste va venir après. Ici si un élève a une bonne note c'est la quantité, si une élève passe en classe supérieure, c'est la cantine.

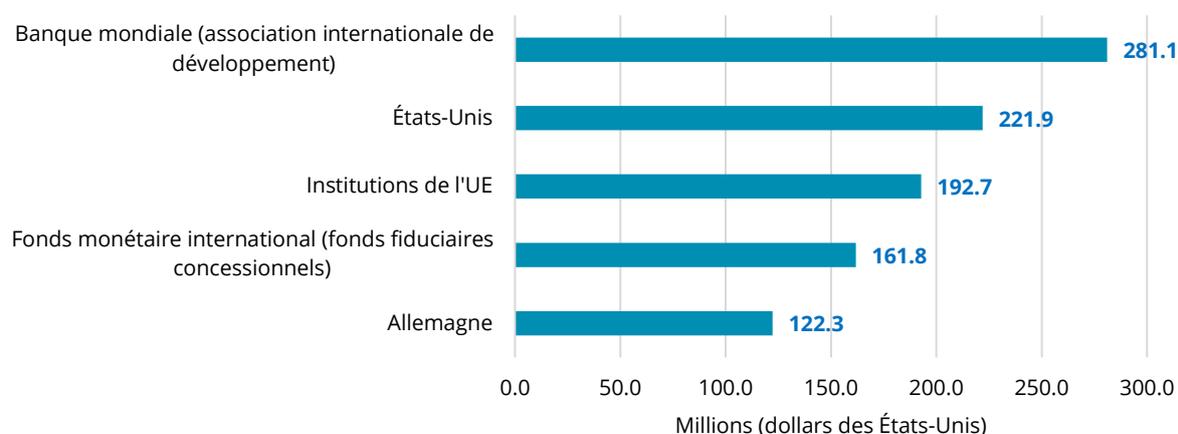
Annexe 13: Aperçu budgétaire et financier

58. Cette annexe fournit des détails concernant la fourniture de l'aide humanitaire au Mali, les révisions budgétaires et le financement du PSPP-T et du PSP.

Aide internationale

59. Comme le montre la le principal donateur de l'aide publique au développement (APD) au Mali est la Banque mondiale, avec une moyenne de 281 millions de dollars par an entre 2018 et 2021.

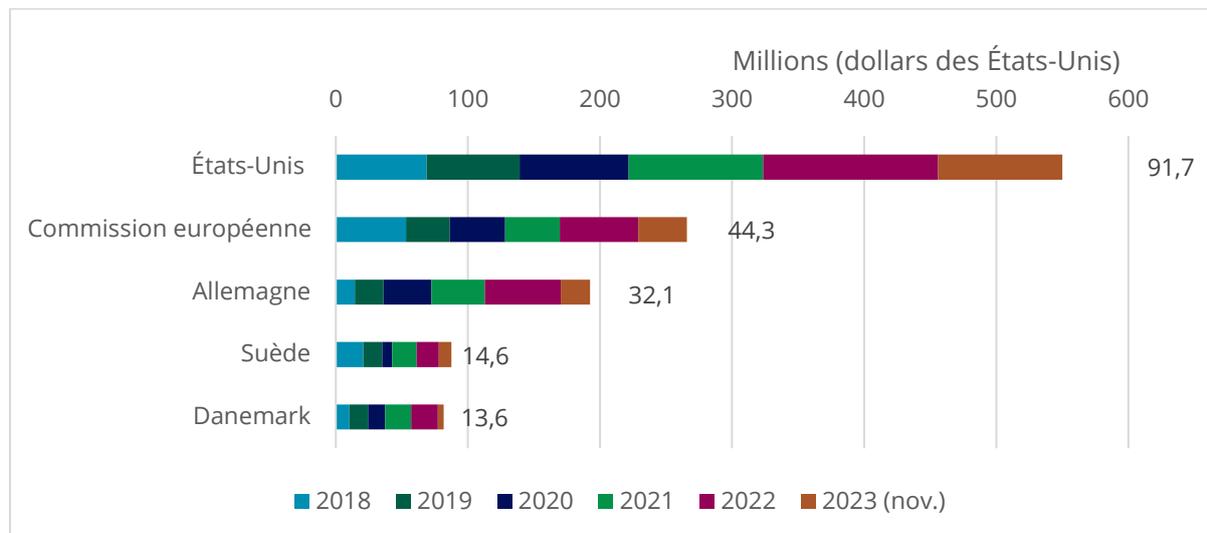
Figure 5: Les cinq premiers donateurs de l'aide publique au développement brute pour le Mali, moyenne (2018-2021)



Source: CAD de l'OCDE (1/9/2023).

60. La Figure 6 montre les principaux donateurs d'aide humanitaire (une sous-catégorie de l'APD). Les États-Unis sont toujours les plus grands donateurs d'aide humanitaire, suivis de la Commission européenne et de l'Allemagne.

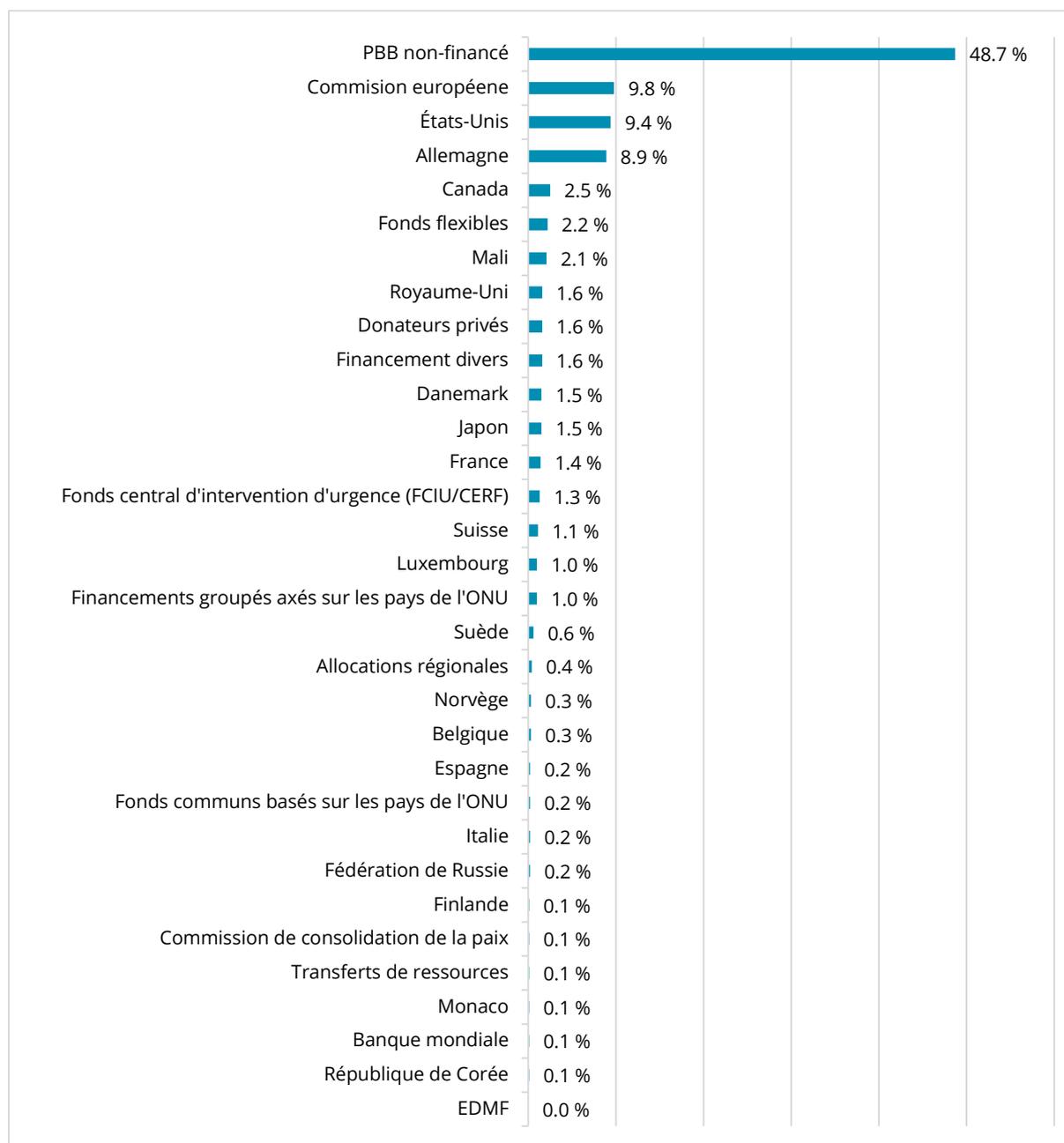
Figure 6: Les cinq principaux donateurs d'aide humanitaire au Mali (2018-2023) – (étiquettes des données = moyennes annuelles)



Source: OCHA – FTS [01/11/2023].

61. En ce qui concerne le financement du PAM pendant la durée du PSP, un peu moins de la moitié du PBB n'a pas été financée. La Commission européenne a financé la plus grande partie du PBB, suivie des États-Unis. Des pays et des institutions du monde entier contribuent au financement du PBB du PAM au Mali. Si la majorité des pays sont européens, les États-Unis, le Japon, le Canada, la Russie et la Corée du Sud contribuent également.

Figure 7: Contributions des donateurs, liste détaillée (2020-septembre 2023)

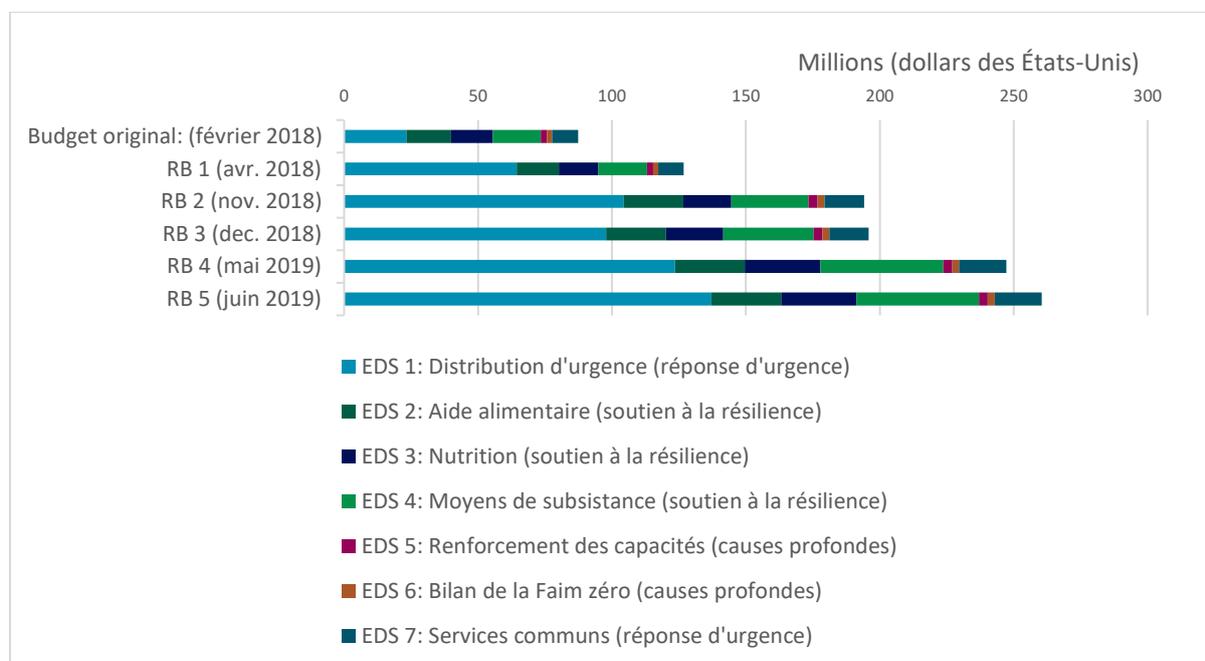


Source: CSP Mali 2020-2024, Resources Situation [01/09/2023], Donor Earmarking Overview, WFP Mali, 2020-2024.

Révisions budgétaires

62. Au début du PSPP-T (à partir de février 2018), le budget global était de 87 millions de dollars, et la répartition budgétaire entre les EDS (EDS 1 = 27 %; EDS 2, 3, et 4 ~ 20 %) était relativement égale. Ensuite, après la première révision budgétaire et jusqu'à la fin du PSPP-T, l'EDS 1 représentait au moins la moitié du budget. Proportionnellement, entre le plan initial et la révision finale de juin 2019, l'EDS 2 a été le plus réduit, passant d'une part de 19 % du budget à 10 % (voir ci-dessous).

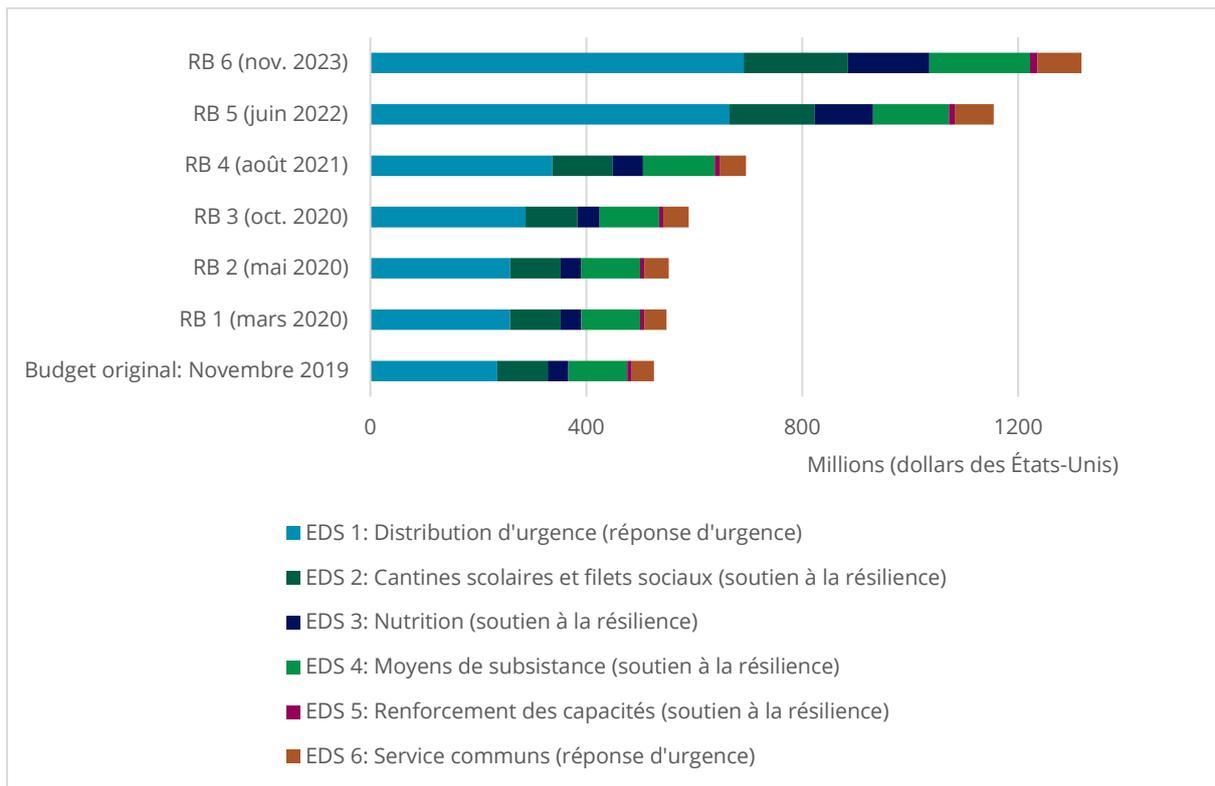
Figure 8: Évolution du budget du PSPP-T, ventilé par EDS



Source: Révisions budgétaires 1-5, PSPP-T initial.

63. Depuis le début de la PSP, le budget a considérablement augmenté, passant de 525 millions de dollars à 1,33 milliard de dollars. Proportionnellement, l'EDS 1 a représenté environ la moitié du budget tout au long du plan, augmentant régulièrement pour atteindre un pic de 58 % après la révision budgétaire 5 (juin 2022). Cette tendance s'est inversée avec la publication de la révision budgétaire 6 (novembre 2023), la part de l'EDS 1 retombant à 53 % (voir).

Figure 9: Évolution du budget du PSP ventilé par EDS



Source: Révisions budgétaires 1-6, PSP initial.

Analyse financière

64. Le plan basé sur les besoins a considérablement évolué, avec une augmentation sur le PSPP-T qui concerne plus d'activités que pour le PSP, où l'augmentation a essentiellement concerné les activités d'urgence. Le PSPP-T était de 194 millions de dollars en novembre 2018, 260 millions de dollars en juin 2019, alors que le PSP a doublé de 525 millions de dollars en novembre 2019 à 1,33 milliard de dollars en 2022 (et).

Tableau 12: Financement cumulatif du PSPP-T

PBB cumulatif (2018-2019)							Ressources allouées et dépenses					
EDS	Activité	PBB original	% du total	PBB (RB5)	% du total	Évolution entre le PBB original du PSP et la RB 5	Ressources allouées	Ressources allouées / PBB (RB 5) (%)	Dépenses	% du total	% du PBB (RB 5) dépensé	Dépenses/ressources allouées (%)
		USD		USD			USD					
1	1	13 036 083	14 %	105 577 123	41 %	810 %	73 910 989	70 %	73 635 538	45 %	70 %	100 %
	2	8 288 858	9 %	18 298 264	7 %	221 %	12 733 310	70 %	12 724 849	8 %	70 %	100 %
Sous-total EDS 1		21 324 941	24 %	123 875 387	48 %	581 %	86 644 300	70 %	86 360 388	53 %	70 %	100 %
	2	7 439 628	8 %	7 040 162	3 %	95 %	815 152	12 %	812 076	0 %	12 %	100 %
	4	7 662 559	8 %	16 473 291	6 %	215 %	10 558 068	64 %	10 540 535	6 %	64 %	100 %
Sous-total EDS 2		15 102 187	17 %	23 513 454	9 %	156 %	11 373 220	48 %	11 352 611	7 %	48 %	100 %
	3	5 457 761	6 %	8 635 544	3 %	158 %	3 574 905	41 %	3 574 905	2 %	41 %	100 %
	6	7 814 778	9 %	15 134 642	6 %	194 %	7 365 778	49 %	7 363 390	5 %	49 %	100 %
	7	987 342	1 %	1 634 556	1 %	166 %	3 008	0 %	3 008	0 %	0 %	100 %
	Non spécifique		0 %	-	0 %		108		-			
Sous-total EDS 3		14 259 881	16 %	25 404 741	10 %	178 %	10 943 799	43 %	10 941 302	7 %	43 %	100 %
	4	15 921 164	18 %	38 158 397	15 %	240 %	18 489 213	48 %	18 420 030	11 %	48 %	100 %
	9	1 087 717	1 %	3 223 564	1 %	296 %	4 641 822	144 %	4 641 798	3 %	144 %	100 %
Sous-total EDS 4		17 008 881	19 %	41 381 961	16 %	243 %	23 131 035	56 %	23 061 828	14 %	56 %	100 %
	5	1 142 808	1 %	1 488 334	1 %	130 %	1,122,884	75 %	1 116 643	1 %	75 %	99 %
	11	1 142 762	1 %	1 504 010	1 %	132 %	724	0 %	724	0 %	0 %	100 %
Sous-total EDS 5		2 285 570	3 %	2 992 344	1 %	131 %	1 123 608	38 %	1 117 367	1 %	37 %	99 %
	6	1 865 518	2 %	2 331 111	1 %	125 %	408	0 %	408	0 %	0 %	100 %
Sous-total EDS 6		1 865 518	2 %	2 331 111	1 %	125 %	408	0 %	408	0 %	0 %	100 %
	7	1 797 113	2 %	2 266 544	1 %	126 %	751 302	33 %	750 682	0 %	33 %	100 %

PBB cumulatif (2018-2019)							Ressources allouées et dépenses					
EDS	Activité	PBB original	% du total	PBB (RB5)	% du total	Évolution entre le PBB original du PSP et la RB 5	Ressources allouées	Ressources allouées / PBB (RB 5) (%)	Dépenses	% du total	% du PBB (RB 5) dépensé	Dépenses/ressources allouées (%)
		USD		USD			USD		USD			
	14	7 123 922	8 %	13 558 262	5 %	190 %	11 911 597	88 %	11 911 597	7 %	88 %	100 %
Sous-total EDS 7		8 921 035	10 %	15 824 806	6 %	177 %	12 662 899	80 %	12 662 278	8 %	80 %	100 %
Total Opérationnel		80 768 013	89 %	235 323 803	90 %	291 %	145 879 269	62 %	145 496 182	89 %	62 %	100 %
Coûts directs (DSC)		3 938 144	4 %	9 222 764	4 %	234 %	8 375 499	91 %	8 275 878	5 %	90 %	99 %
Coûts indirects (ISC)		5 929 431	7 %	15 895 527	6 %	268 %	9 485 089	60 %	9 485 089	6 %	60 %	100 %
Total		90 635 588	100 %	260 442 094	100 %	287 %	163 739 857	63 %	163 257 150	100 %	63 %	100 %

Source: ACR (2018-2019), PSPP-T initial.

Tableau 13: Financement cumulatif du PSP

		PBB cumulatif (2020-2024)					Ressources allouées et dépenses					
EDS	Activité	PBB original	% du total	PBB (RB 6)	% du total	Évolution entre le PBB original du PSP et la RB 6	Ressources allouées (1/11/2023)	Niveau de ressources allouées/RB 6	Dépenses (1/11/2023)	% du total	% du PBB (RB 6) dépensé	% des ressources allouées dépensées
		USD		USD		USD	USD		USD			
1	1	148 101 579	28 %	512 837 999	39 %	346 %	219 760 357	43 %	203 715 845	40 %	40 %	93 %
	2	60 763 984	12 %	107 901 803	8 %	178 %	61 147 291	57 %	55 050 730	11 %	51 %	90 %
	Non spécifique		0 %		0 %		33 591		-	0 %		0 %
Sous-total EDS 1		208 865 563	40 %	620 739 802	47 %	297 %	280 941 238	45 %	258 766 575	50 %	42 %	92 %
2	3	82 574 098	16 %	79 193 938	6 %	96 %	25 243 941	32 %	19 565 472	4 %	25 %	78 %

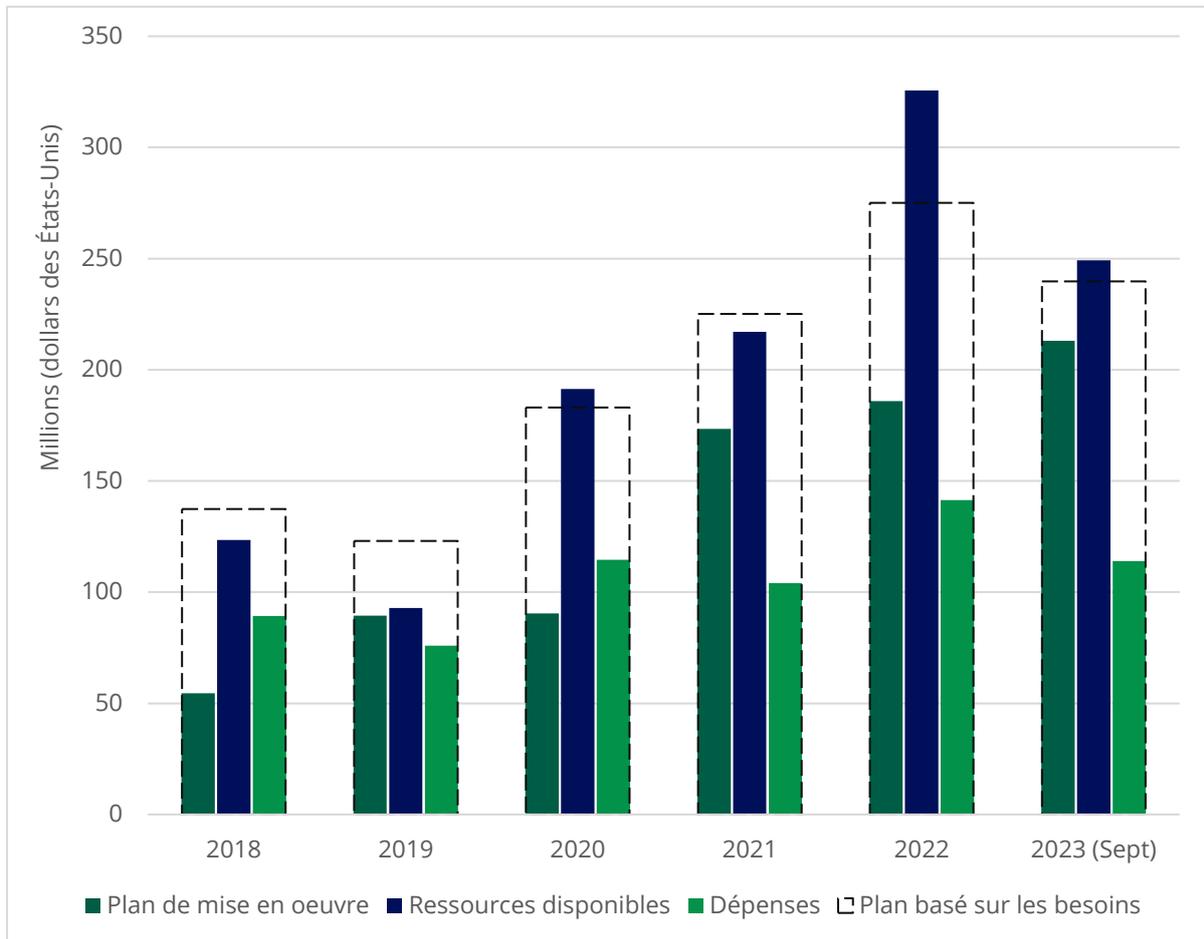
		PBB cumulatif (2020-2024)					Ressources allouées et dépenses					
EDS	Activité	PBB original	% du total	PBB (RB 6)	% du total	Évolution entre le PBB original du PSP et la RB 6	Ressources allouées (1/11/2023)	Niveau de ressources allouées/RB 6	Dépenses (1/11/2023)	% du total	% du PBB (RB 6) dépensé	% des ressources allouées dépensées
		USD		USD		USD	USD		USD			
	12		0 %	93 586 625	7 %		43 688 355	47 %	29 037 617	6 %	31 %	66 %
	Non spécifique		0 %		0 %				-	0 %		
Sous-total EDS 2		82 574 098	16 %	172 780 563	13 %	209 %	68 932 296	40 %	48 603 089	9 %	28 %	71 %
3	4	33 704 315	6 %	135 315 665	10 %	401 %	60 930 746	45 %	35 927 367	7 %	27 %	59 %
	Non spécifique		0 %		0 %		9 981		-	0 %		0 %
Sous-total EDS 3		33 704 315	6 %	135 315 665	10 %	401 %	60 940 727	45 %	35 927 367	7 %	27 %	59 %
4	5	96 798 042	18 %	166 882 943	13 %	172 %	82 509 556	49 %	55 959 085	11 %	34 %	68 %
	Non spécifique		0 %		0 %		-		-	0 %		
Sous-total EDS 4		96 798 042	18 %	166 882 943	13 %	172 %	82 509 556	49 %	55 959 085	11 %	34 %	68 %
5	6	6 899 537	1 %	12 376 949	1 %	179 %	9 429 995	76 %	6 175 114	1 %	50 %	65 %
	Non spécifique		0 %		0 %		-		-	0 %		
Sous-total EDS 5		6 899 537	1 %	12 376 949	1 %	179 %	9 429 995	76 %	6 175 114	1 %	50 %	65 %
6	7	33 463 466	6 %	59 105 064	4 %	177 %	40 410 761	68 %	36 992 284	7 %	63 %	92 %
	8	2 955 536	1 %	1 873 458	0 %	63 %	412 429	22 %	196 523	0 %	10 %	48 %
	9		0 %	6 326 283	0 %		4 195 704	66 %	597 876	0 %	9 %	14 %
	10		0 %	6 512 009	0 %		6 521 012	100 %	6 521 012	1 %	100 %	100 %
	Non spécifique		0 %		0 %				-	0 %		

		PBB cumulatif (2020-2024)					Ressources allouées et dépenses					
EDS	Activité	PBB original	% du total	PBB (RB 6)	% du total	Évolution entre le PBB original du PSP et la RB 6	Ressources allouées (1/11/2023)	Niveau de ressources allouées/RB 6	Dépenses (1/11/2023)	% du total	% du PBB (RB 6) dépensé	% des ressources allouées dépensées
		USD		USD		USD	USD		USD			
Sous-total EDS 6		36 419 002	7 %	73 816 814	6 %	203 %	51 539 905	70 %	44 307 695	9 %	60 %	86 %
Non spécifique			0 %		0 %		3 498 318			0 %		
Total Opérationnel		465 260 557	89 %	1 181 912 736	90 %	254 %	557 792 036	47 %	449 738 925	88 %	38 %	81 %
Coûts directs		27 818 233	5 %	55 522 663	4 %	200 %	34 649 496	62 %	28 647 190	6 %	52 %	83 %
Coûts indirects		32 050 121	6 %	79 954 793	6 %	249 %	35 216 784	44 %	35 216 784	7 %	44 %	100 %
Total		525 128 911	100 %	1 317 390 192	100 %	251 %	627 658 316	48 %	513 602 899	100 %	39 %	82 %

Source: ACR1-A Standard Country Report (17/11/2023).

65. La donne un aperçu succinct des finances annuelles. En ce qui concerne les ressources disponibles, elle montre qu'au cours de trois années distinctes, les ressources disponibles ont dépassé le Plan basé sur les besoins (PBB). Elle montre également qu'au cours des trois dernières années (2021-sept. 2023), les dépenses ont été bien inférieures au plan de mise en œuvre et aux ressources disponibles. Cela contraste avec les années 2018 et 2020, au cours desquelles les dépenses ont dépassé le plan de mise en œuvre.

Figure 10: Financement par année - comparaison du PBB, du plan de mise en œuvre, des ressources disponibles et des dépenses



Source: ACR 2018-2022, *Aperçu financier annuel* [1/9/2023].

Annexe 14: Données complémentaires – Alignement sur les politiques

66. Les interventions du PAM en matière de résilience sont en conformité avec les objectifs, les principes et les orientations du CREDD (2019-2023), qui représente le cadre de référence pour la conception, la mise en œuvre et le suivi des différentes politiques et stratégies de développement, tant au niveau national que sectoriel au Mali. Le mandat du CREDD en 2023 signifie un changement potentiel dans les priorités et les orientations du Gouvernement, ce qui peut avoir des implications directes sur les activités du PAM.

67. **Plus spécifiquement, les interventions du PAM se sont intégrées dans la Politique nationale de sécurité alimentaire et nutritionnelle (PolSan), et son plan d'action 2019-2028**, qui stipule: «*D'ici 2030, l'ensemble de la population malienne a, en tout temps et en tous lieux, un accès équitable à une alimentation de qualité, équilibrée, suffisante et saine lui permettant de satisfaire ses besoins énergétiques et ses préférences alimentaires et nutritionnelles.* »⁵

68. S'agissant de la réponse d'urgence avec l'activité 1, annuellement, le Gouvernement définit un Plan national de réponses (PNR), qui sert de base à la réponse d'urgence. Il est structuré annuellement autour de l'assistance alimentaire, qui comprend les distributions et la gestion des stocks, le renforcement des moyens d'existence et des capacités des structures. Certains acteurs gouvernementaux souhaiteraient d'ailleurs une plus grande implication du PAM dans la mise en place des stocks alimentaires au Mali, ainsi que la contribution du PAM aux fonds communs des partenaires que le Gouvernement souhaite instaurer pour la sécurité alimentaire. Le PAM peut être perçu comme ayant certaines zones d'intervention de prédilection, parfois sous l'influence des donateurs dans le cadre de projets spécifiques, sans alignement total à ce sujet au Gouvernement.

69. L'activité 3 sur l'alimentation scolaire, qui vise à améliorer l'accès à l'éducation et à encourager la fréquentation scolaire, en particulier pour les filles, est mise en œuvre conformément à la **Politique nationale d'alimentation scolaire (PNAS) et à la Loi sur l'alimentation scolaire de 2019**. La sélection des écoles se fait en partenariat avec le Centre national des cantines scolaires (CNCS), l'Académie d'enseignement (AE) locale et le Centre d'animation pédagogique (CAP). Le PAM aide le Gouvernement du Mali à mettre en œuvre sa politique nationale et son programme d'alimentation scolaire en fournissant des repas nutritifs aux élèves des écoles primaires et en renforçant les capacités des institutions gouvernementales aux niveaux national et décentralisé.

70. L'activité 2 de réponse d'urgence en matière de nutrition est mise en œuvre conformément aux systèmes nationaux de protection sociale adaptés aux chocs, ainsi que la politique nationale de sécurité alimentaire et nutritionnelle. Le PAM fournit ainsi un ensemble de mesures nutritionnelles intégrées, comprenant une assistance préventive et curative aux hommes, femmes, garçons et filles vulnérables affectés par la crise, à travers le Super Cereal Plus et des bons d'achat, intégrés dans la réponse saisonnière du PAM. Le PAM soutient également le traitement de la malnutrition aiguë modérée chez les enfants de moins de 5 ans, en plus de soutenir les personnes qui s'occupent d'enfants traités pour la malnutrition

⁵ Les objectifs spécifiques sont les suivants: (i) augmenter de façon durable les disponibilités alimentaires pour répondre à la demande alimentaire des populations maliennes; (ii) renforcer les capacités de prévention des chocs et des crises, et de réduction et d'atténuation de leurs effets sur les populations vulnérables; (iii) améliorer l'accessibilité physique et économique des aliments aux populations notamment vulnérables et pauvres; (iv) améliorer l'état nutritionnel des populations en général et des populations vulnérables en particulier; (v) renforcer la gouvernance institutionnelle et financière en matière de sécurité alimentaire et nutritionnelle.

aiguë sévère et hospitalisés dans les centres de santé. En outre, le PAM assure le traitement de la malnutrition chez les femmes enceintes et les femmes allaitantes.

71. L'activité 4 sur la nutrition fournit des services de prévention tout en améliorant les connaissances des communautés sur les pratiques nutritionnelles et en soutenant leur résilience face aux chocs, en adéquation avec la politique nutritionnelle et la Politique nationale de sécurité alimentaire et nutritionnelle. Ainsi, le PAM soutient le Programme national de nutrition, s'assurant que les femmes, les hommes, les garçons et les filles ciblés dans les zones les plus vulnérables par l'insécurité alimentaire et la malnutrition aient accès aux services de nutrition préventive et curative. Le PAM soutient également la production d'aliments complémentaires locaux enrichis en utilisant une approche de chaîne de valeur. Toutes ces interventions sont mises en œuvre en collaboration avec le Département de la nutrition et de la sécurité alimentaire de l'Institut national de santé publique (INSP), le Comité technique de revitalisation de la fortification des aliments (CTFA), le Ministère du développement rural, ainsi que l'Institut international de recherche sur les cultures des zones tropicales semi-arides (ICRISAT).

72. S'agissant de la résilience, les actions du PAM en matière de résilience s'inscrivent parfaitement dans le cadre des priorités résilience pays de l'Alliance globale pour l'initiative résilience (PRP/AGIR), qui guident de manière exhaustive toutes les parties prenantes engagées dans la promotion de la résilience au Mali. Les interventions du PAM sont en harmonie avec les quatre piliers PRP/AGIR⁶. Ainsi, en alignant ses interventions de résilience sur les PRP/AGIR, le PAM s'inscrit pleinement dans la vision stratégique du Gouvernement malien pour la période 2015-2035. Cet alignement contribue à une réponse plus efficace aux besoins prioritaires du pays, tout en visant à renforcer la résilience des populations confrontées à l'insécurité alimentaire et à la malnutrition.

⁶ • Pilier 1 - Restaurer, renforcer et sécuriser les moyens d'existence: Les activités du PAM, notamment les interventions de transferts sociaux et de renforcement des moyens d'existence, contribuent directement à cet objectif en améliorant la protection sociale des communautés et des ménages vulnérables.

• Pilier 2 - Renforcer la nutrition des ménages vulnérables: Les interventions du PAM intègrent une perspective nutritionnelle, soutenant ainsi l'objectif de renforcement de la nutrition des ménages vulnérables.

• Pilier 3 - Renforcer durablement la productivité agricole et alimentaire: Les actions du PAM, telles que la promotion de l'insertion économique et sociale des femmes, des jeunes et des ménages vulnérables, ainsi que la valorisation des produits agro-sylvo-pastoraux et piscicoles sont en totale cohérence avec les aspirations de ce pilier.

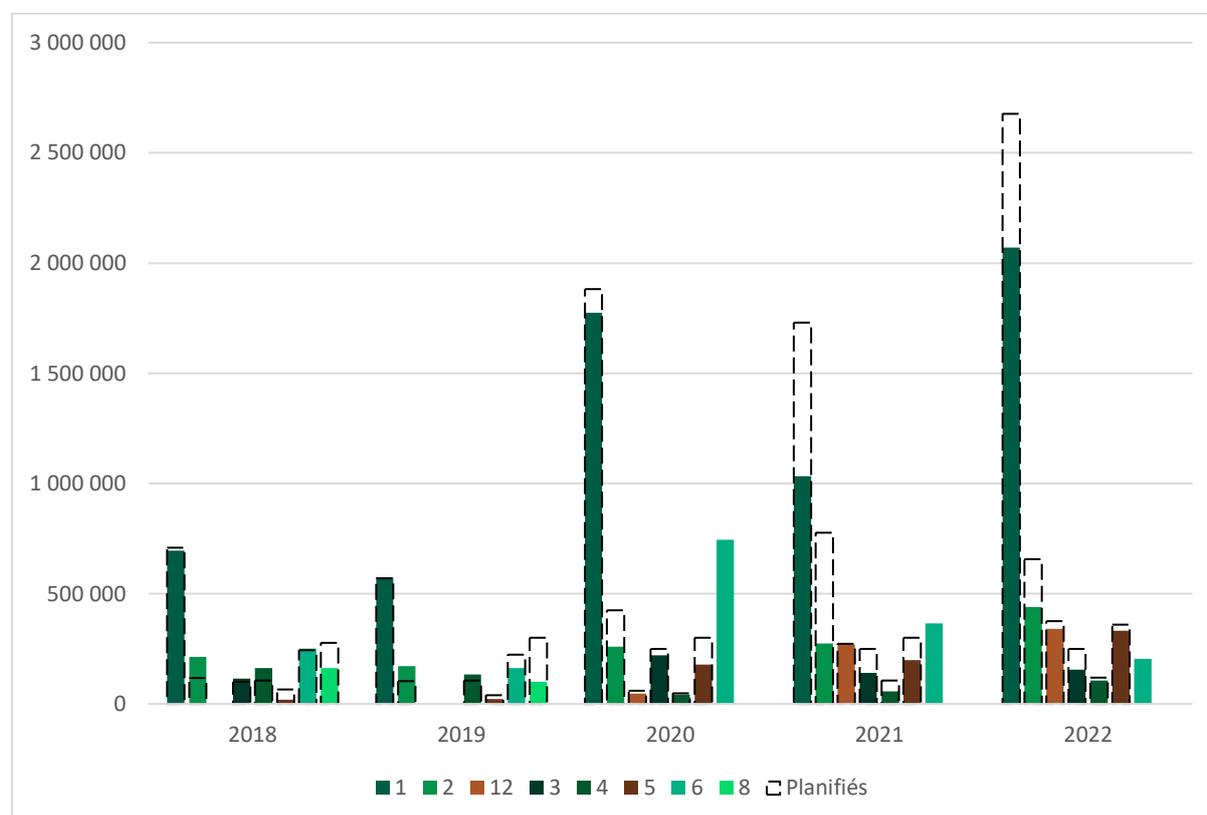
• Pilier 4 - Renforcer la gouvernance en matière de sécurité alimentaire et nutritionnelle: Les activités du PAM contribuent indirectement à renforcer la gouvernance dans le domaine de la sécurité alimentaire et nutritionnelle et sont alignées sur les objectifs de ce pilier.

Annexe 15: Analyse des bénéficiaires, des transferts et de la performance

Analyses supplémentaires des bénéficiaires

73. La 11: Nombre de bénéficiaires planifiés et atteints par activité et par année ci-dessous montre le nombre de bénéficiaires planifiés et atteints par année et par activité. Nous constatons que les bénéficiaires planifiés et atteints pour l'activité 1 sont systématiquement plus élevés, quelle que soit l'année considérée. Cela devient de plus en plus évident: le nombre de bénéficiaires planifiés en 2020-2022 est significativement plus élevé que les deux années précédentes. Il n'est donc pas surprenant que les taux de réalisation de l'activité 1 soient les plus élevés en 2018 et 2019.

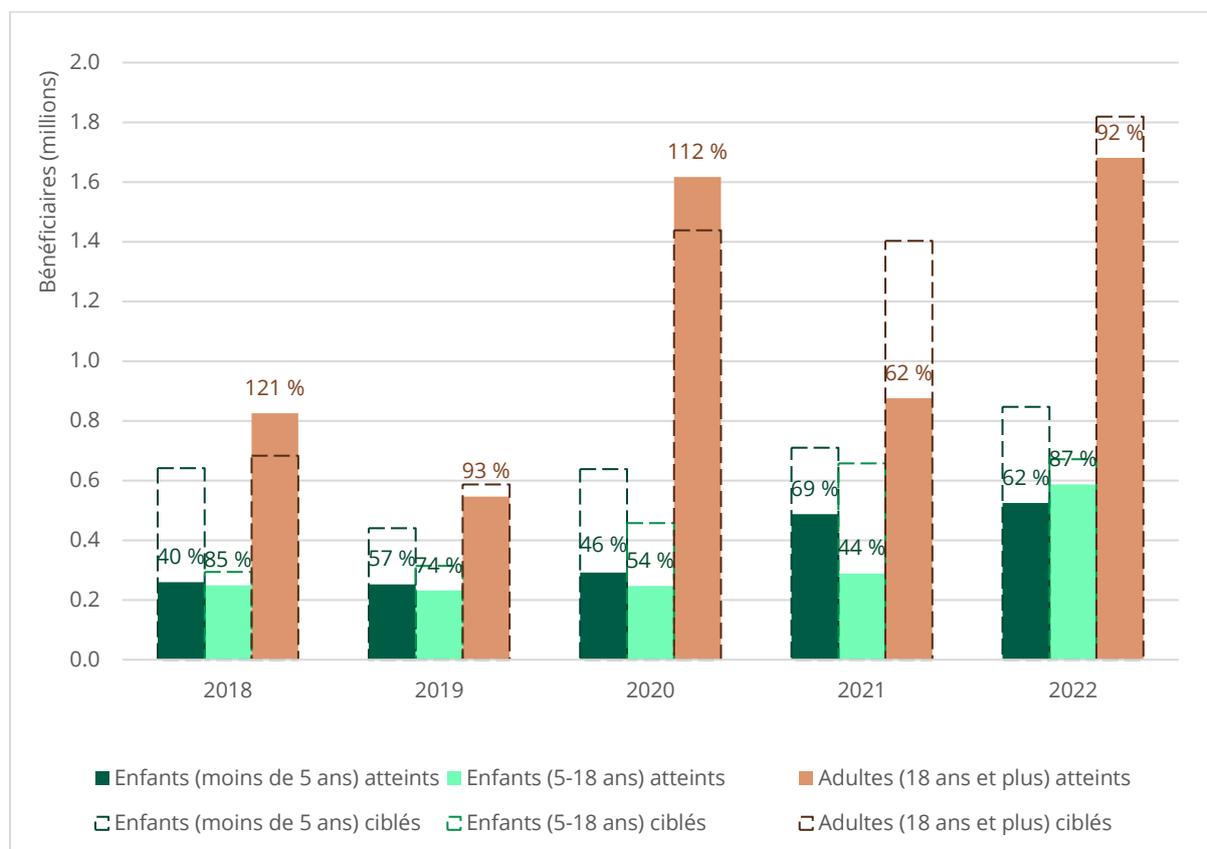
Figure 11: Nombre de bénéficiaires planifiés et atteints par activité et par année



Source: CM R002b (01/092023).

74. La (ci-dessous) montre la ventilation des bénéficiaires par groupe d'âge. Le taux moyen d'atteinte entre 2018 et 2022 était plus élevé pour les adultes (96 %) avec un pic à 112 % en 2018 et un creux à 62 % en 2021. Il était plus bas pour les enfants âgés de 0 à 5 ans (55 %) avec un maximum à 69 % en 2021 et un minimum à 40 % en 2018.

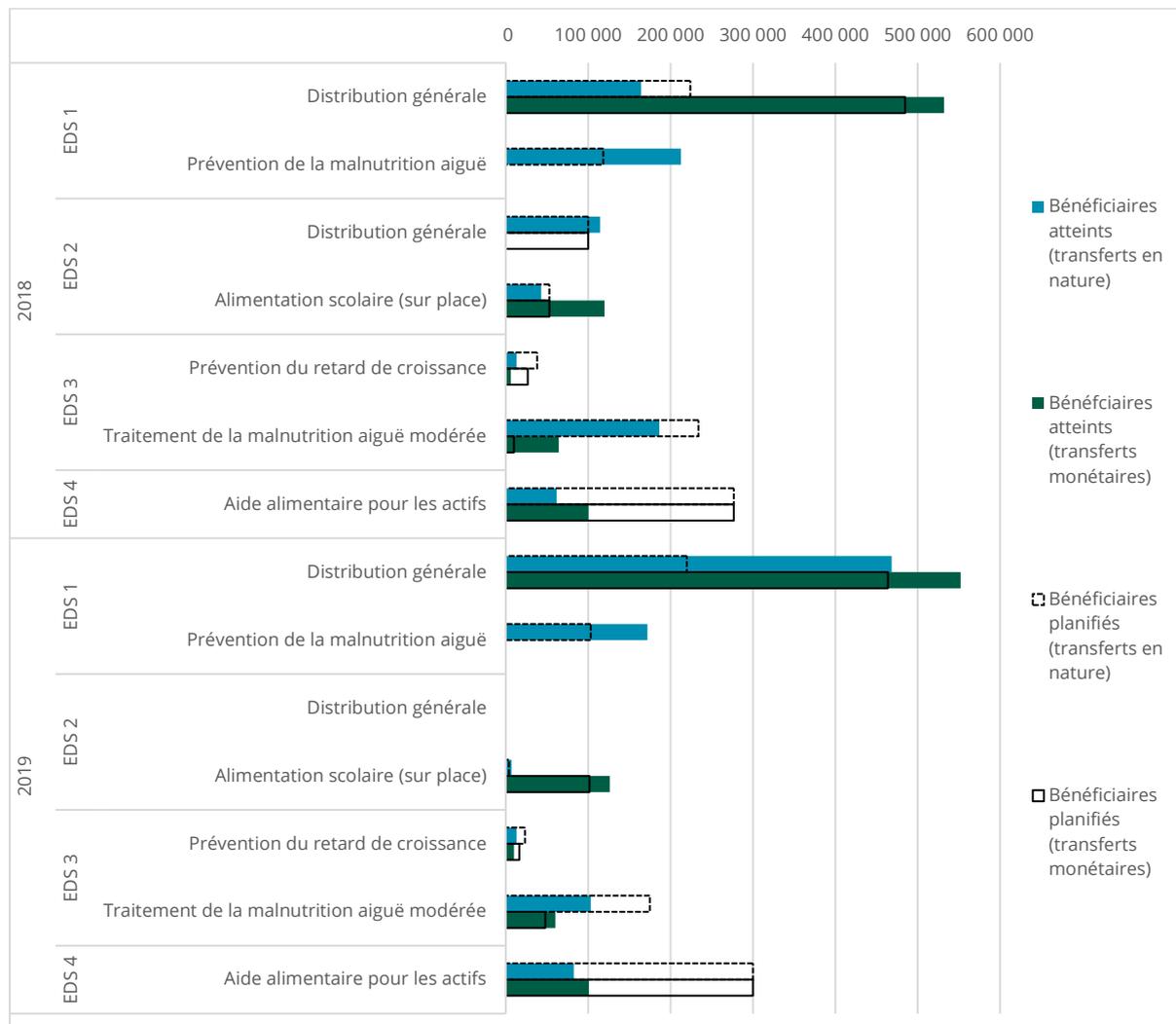
Figure 12: Bénéficiaires ciblés et atteints (2018-2022), ventilés par âge (étiquettes de données = taux d'atteinte)



Source: ACR 2018-2022.

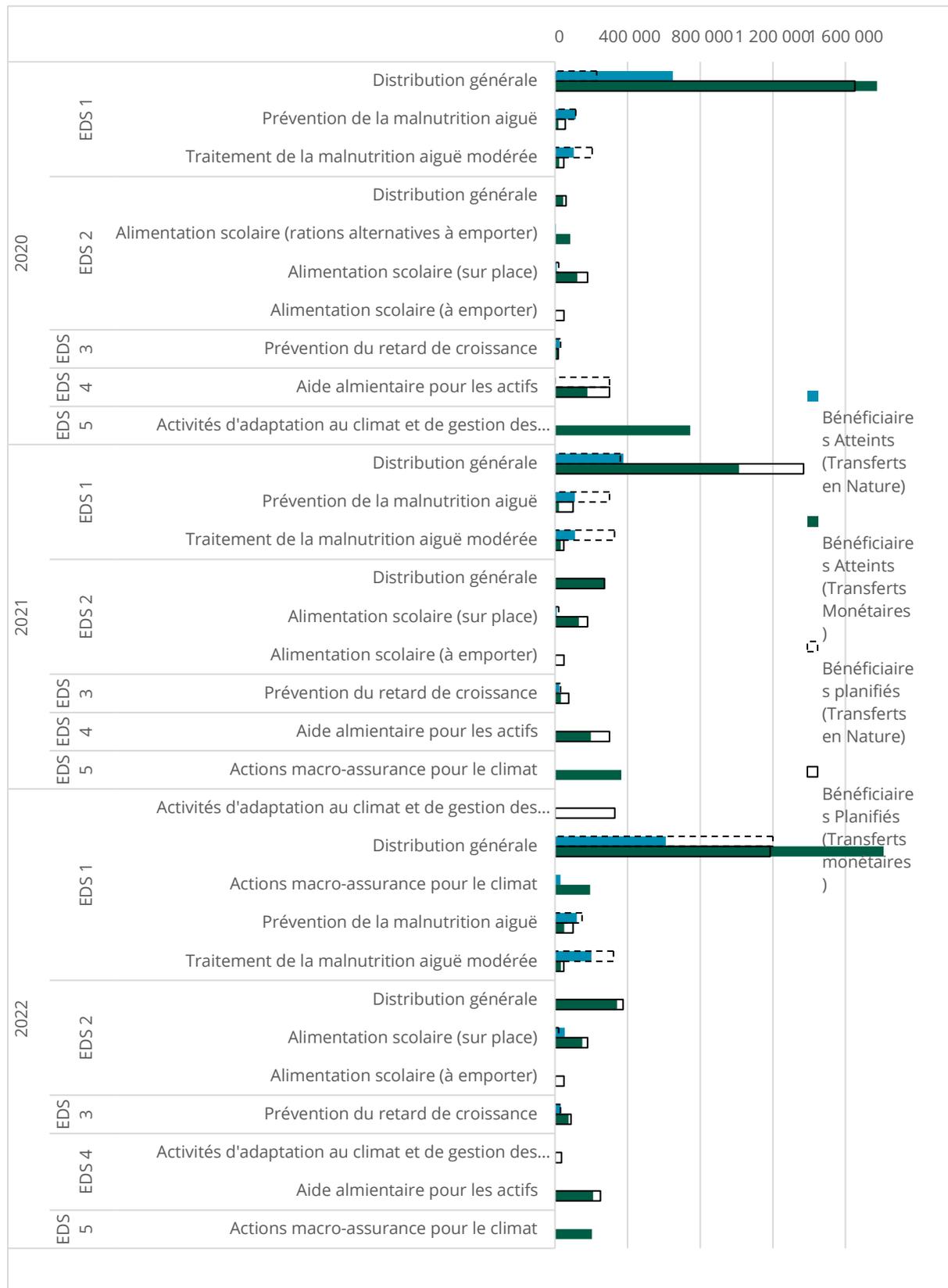
75. Le détail par activité (et) illustre les capacités à atteindre plus de bénéficiaires que prévu via les transferts en nature (activités de réponse d'urgence et nutrition notamment). Ces graphiques constituent un point de référence importante, car ils présentent des étiquettes d'activité et une sous-catégorisation d'activité, qui sont moins susceptibles de contenir des chevauchements importants.

Figure 13: Bénéficiaires planifiés et atteints par modalité de transfert, ventilés par étiquette d'activité (PSPP-T - 2018-2019)



Source: COMET CM R020 [04/05/2023].

Figure 14: Bénéficiaires planifiés et atteints par modalité de transfert, ventilés par étiquette d'activité (PSP - 2020-2022)

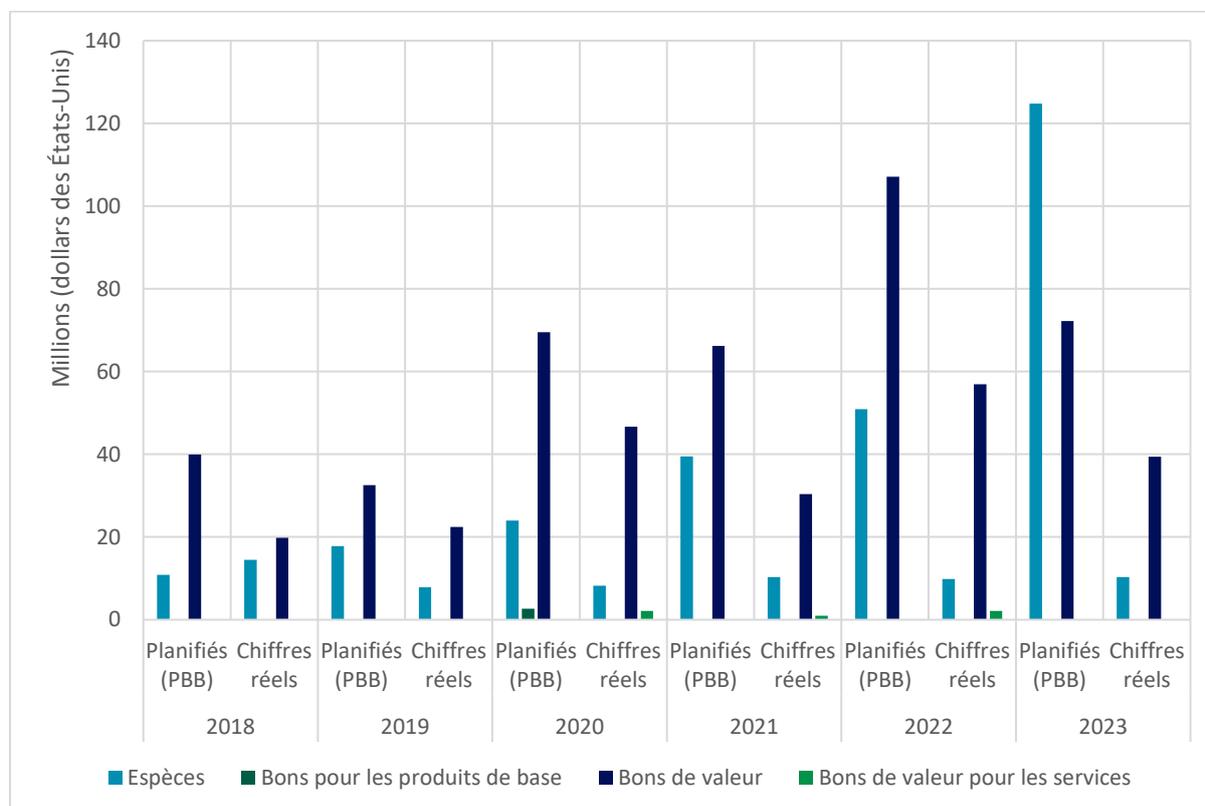


Source: COMET CM-R020 [19/09/2023].

Analyses des transferts

76. La ventile les transferts monétaires par modalité. Les bons de valeur ont été la modalité dominante pour les transferts monétaires, suivis par les espèces au cours du PSPP-T et du PSP. Les chiffres réels n'ont à aucun moment correspondu aux chiffres du PBB au cours des deux cycles stratégiques pour l'une ou l'autre de ces deux modalités principales.

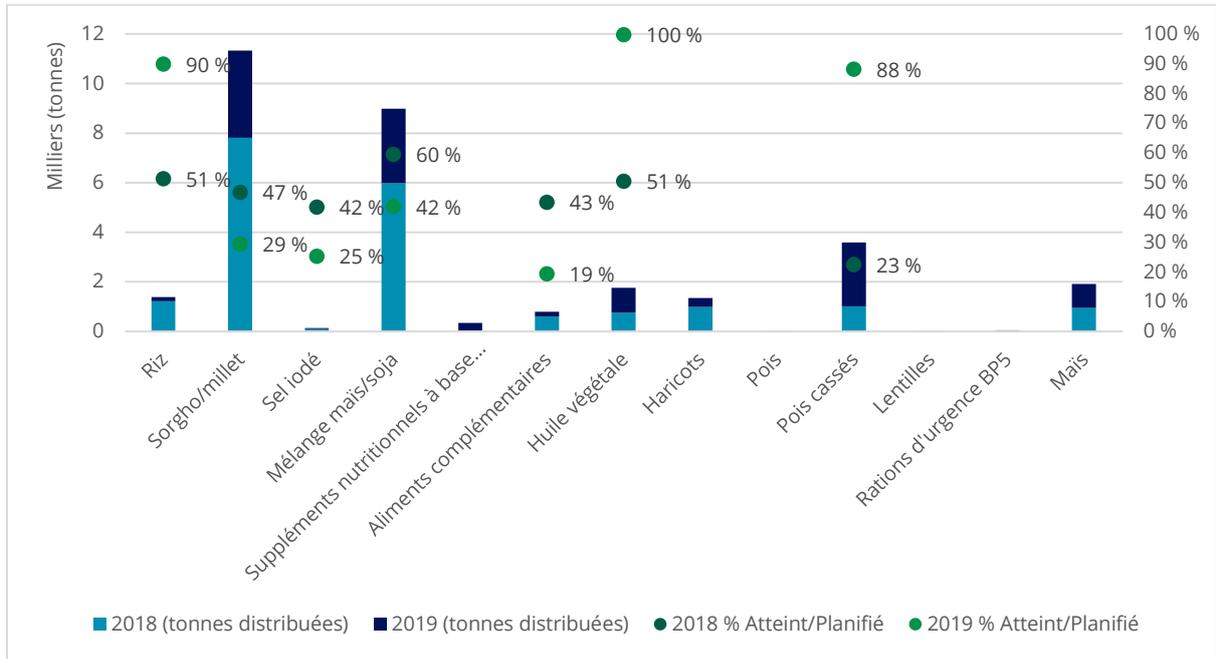
Figure 15: Transferts monétaires par modalité (2018-sept. 2023)



Source: CM-R014_[PSPP-T et PSP_01/09/2023].

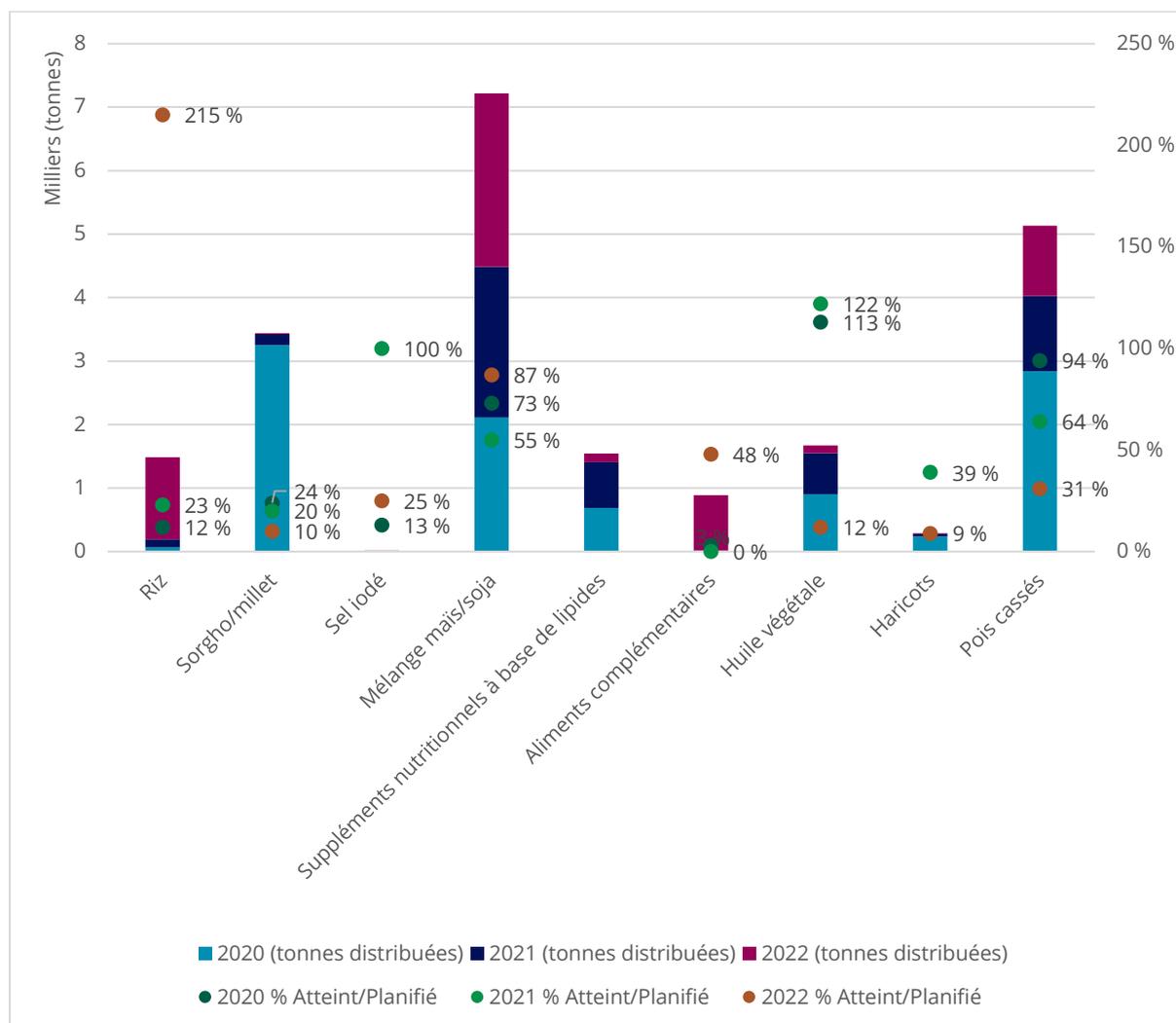
77. Les graphiques ci-dessous (et) illustrent les tendances en matière de modalités de transfert et montre la diminution des transferts de vivres par rapport à l'augmentation des transferts monétaires. Les distributions en espèces ont également diminué. L'ensemble des transferts en nature a évolué depuis 2020, par type et par quantité. Le sorgho, les pois cassés et l'huile végétale ont été moins distribués en 2022 qu'au début du PSP. Le riz, le mélange maïs-soja et les aliments complémentaires dominent davantage le panier en 2022.

Figure 16: Répartition des transferts en nature (distributions de vivres) effectués et taux d'achèvement des objectifs de distribution par année (PSPP-T, 2018-19)



Source: COMET CM-R014 [26/04/2023].

Figure 17: Répartition des transferts en nature (distributions de vivres) effectués et taux d'achèvement des objectifs de distribution par année (PSP, 2020-2022)

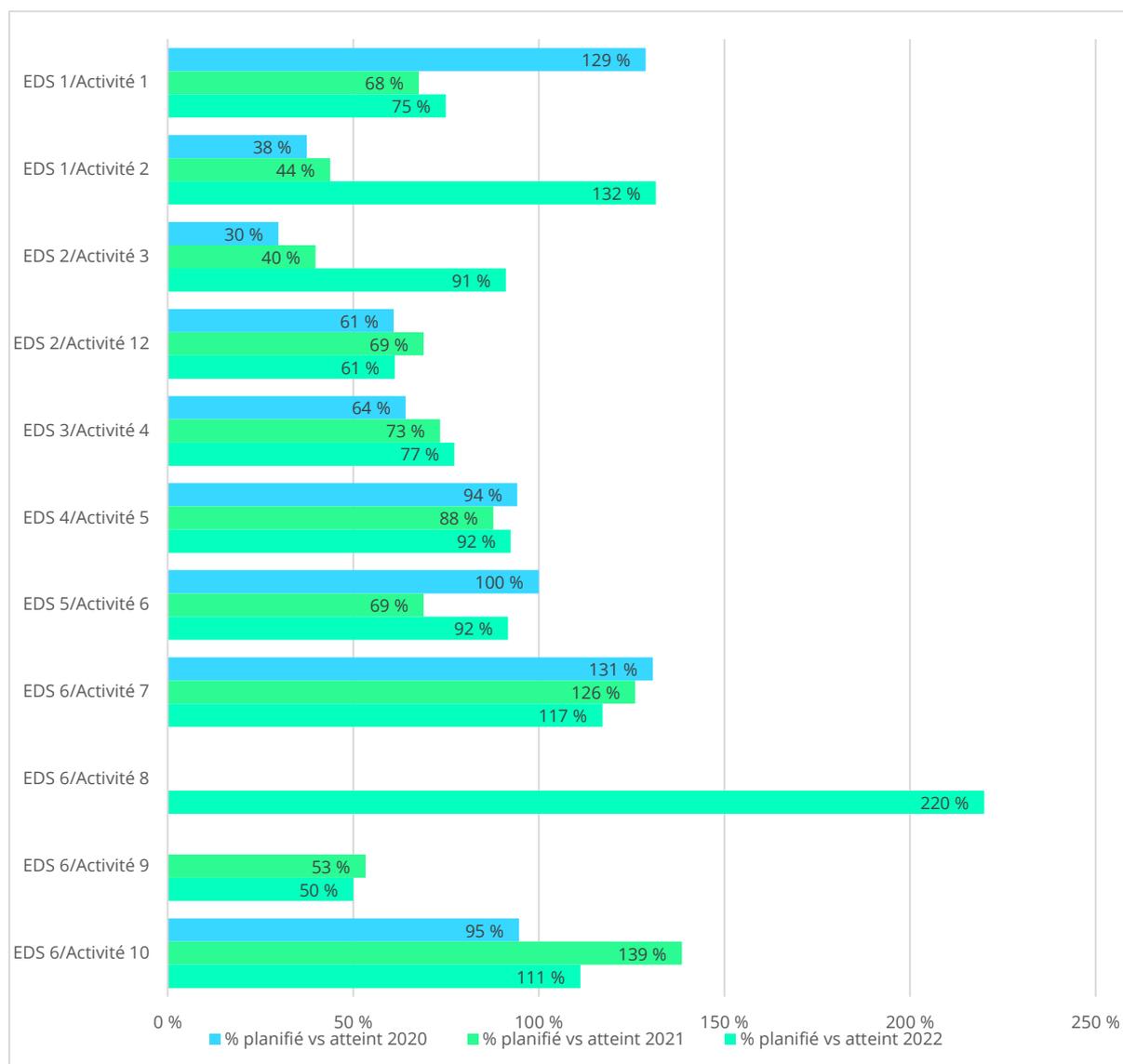


Source: COMET CM-R014 [01/09/2023].

Taux d'achèvement des produits

78. La 18: Taux d'achèvement moyen de 2020 à 2022 (produits) illustre le taux d'achèvement moyen pour l'ensemble des activités du PSP au cours des années 2020, 2021 et 2022.

Figure 18: Taux d'achèvement moyen de 2020 à 2022 (produits)



Source: ACR 2020-2022.

79. Il est essentiel de noter que les taux d'achèvement sont calculés sur une base annuelle. La baisse mentionnée fait référence principalement à une performance annuelle moins favorable. Cette diminution a été attribuée à divers facteurs, tels que des obstacles opérationnels, des modifications des critères d'achèvement, et des fluctuations naturelles ayant négativement impacté la réalisation des activités prévues au cours de l'année en question.

80. montre les taux d'atteinte des activités du PSP pour les mêmes années. Ces taux sont déterminés en divisant le nombre d'indicateurs effectivement atteints (cibles réalisées) par le nombre de cibles prévues (cibles initialement établies).

Tableau 14 : Taux d'atteinte des indicateurs de produit (%)

Activité	2020	2021	2022
1	50%	40%	17%
2	14%	10%	10%
3	0%	0%	33%
12	0%	0%	0%
4	25%	42%	33%
5	68%	37%	65%
6	100%	40%	33%
7	50%	100%	100%
8	Pas d'indicateur de produits rapportés	Pas d'indicateur de produits rapportés	100%
9	Pas d'indicateur de produits rapportés	0%	0%
10	50%	50%	100%

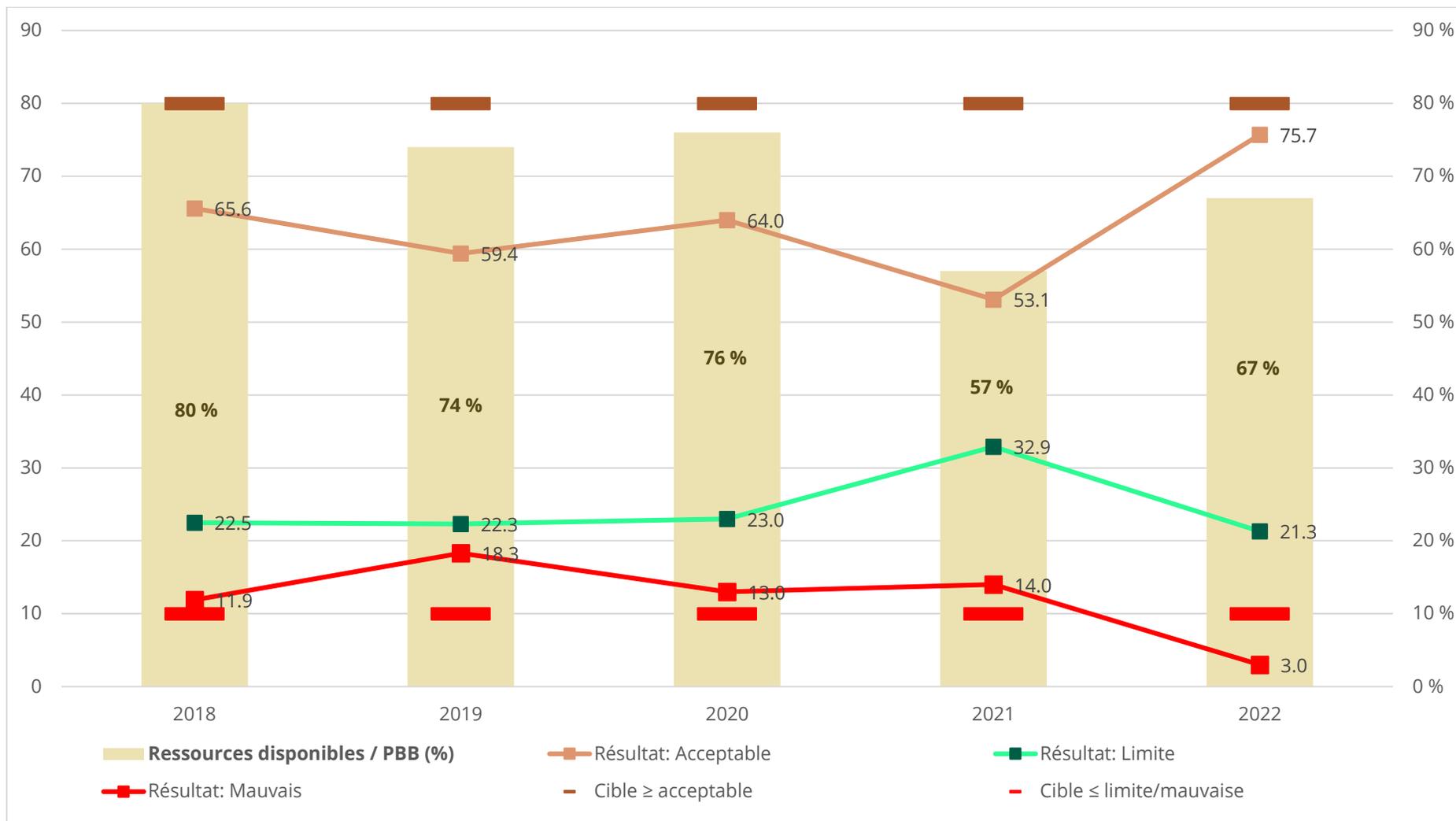
Source: ACR 2020-2022.

81. Ces graphiques soulignent que, tant en termes de taux d'achèvement que de taux d'atteinte, l'activité 7 a démontré les meilleures performances, suivie par les activités 5 (ACL) et 6 (CSI). Il est important de noter que l'activité 1 (URT) a enregistré des résultats prometteurs en 2020 en termes de taux d'achèvement, mais a présenté des résultats moyens en termes de taux d'atteinte. En revanche, l'activité 2 (NTA) a démontré des performances notables en 2022 en termes d'achèvement, mais a affiché des performances moins favorables en termes d'atteinte tout au long des trois années considérées.

Scores de consommation

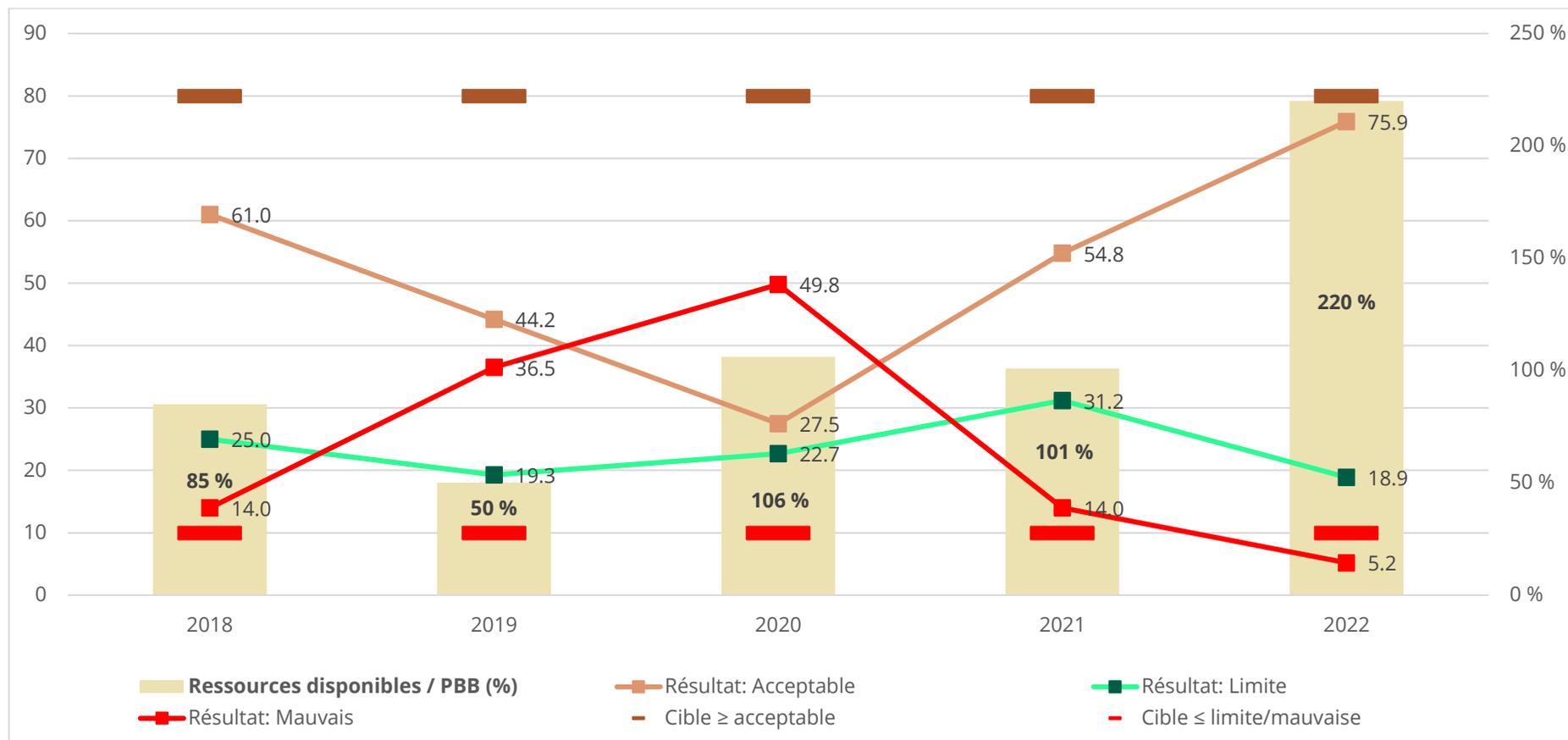
82. Les figures ci-dessous (et) montrent les scores de consommation pour les bénéficiaires de l'activité 1 et 5 respectivement, croisées avec le taux de financement de l'activité. L'objectif pour les scores «acceptables» est supérieur à 80, et l'objectif pour les scores «limites» ou «mauvais» est inférieur à 10. Ce score a varié au fil des années sans atteindre la cible, avec un score au plus bas en 2021, soit 53,1.

Figure 19: Évolution des scores de consommation des ménages compilés acceptables, limites et mauvais (croisés avec le taux de financement RD/PBB) - activité 1



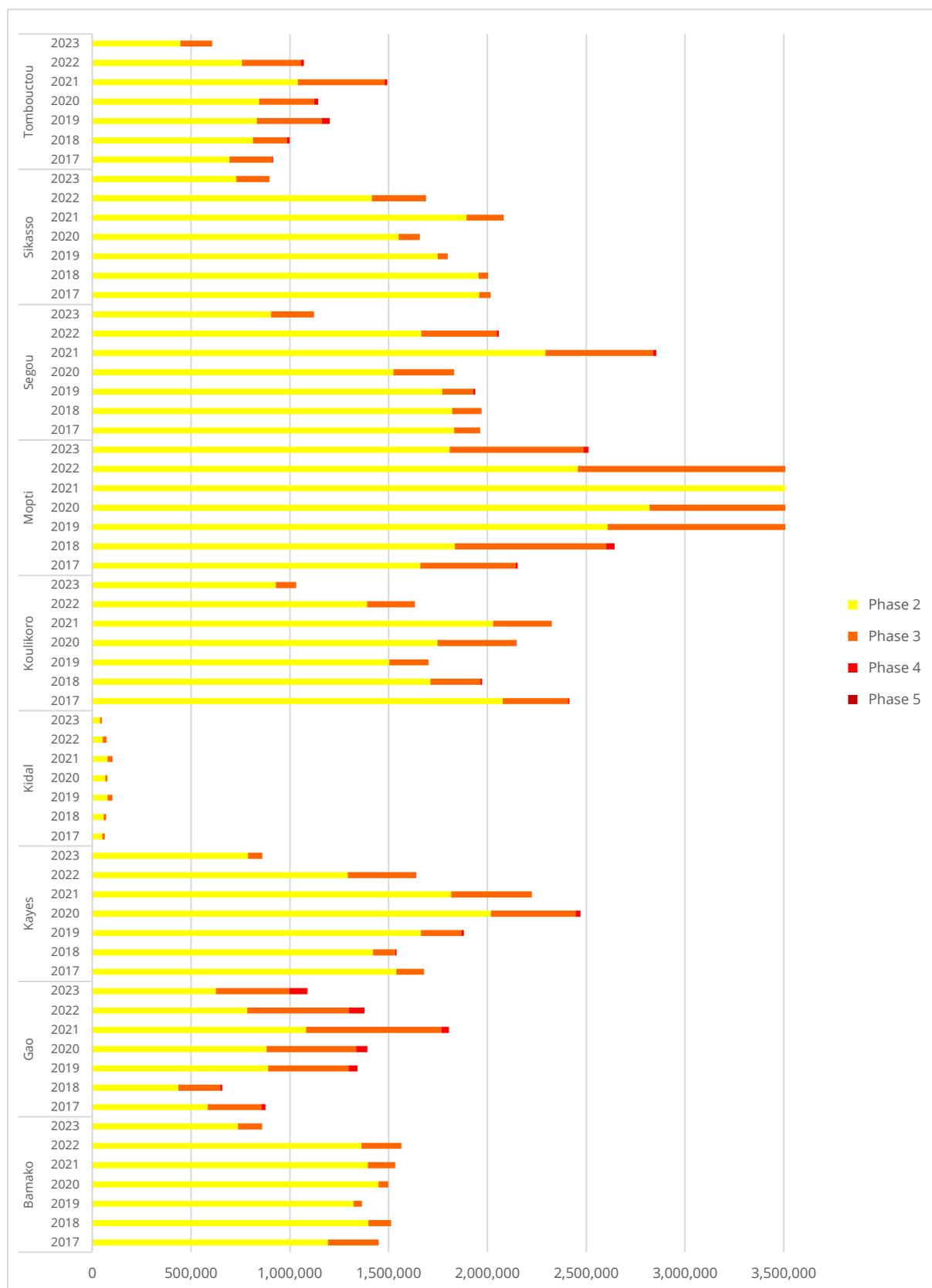
83. L'activité 5 ne suit pas la même tendance que l'activité 1. L'année 2020 a été de loin la pire année pour les scores de consommation, avec un pic de mauvais score de consommation à 49,8. L'année 2022 a été la meilleure, le mauvais score devenant inférieur à 10.

Figure 20: Évolution des scores de consommation des ménages compilés acceptables, limites et mauvais (croisés avec le taux de financement RD/PBB) - activité 5



Source: ACR (2020-2022).

Figure 21: Analyses du Cadre harmonisé au Mali par département entre janvier et mai, 2017-2023

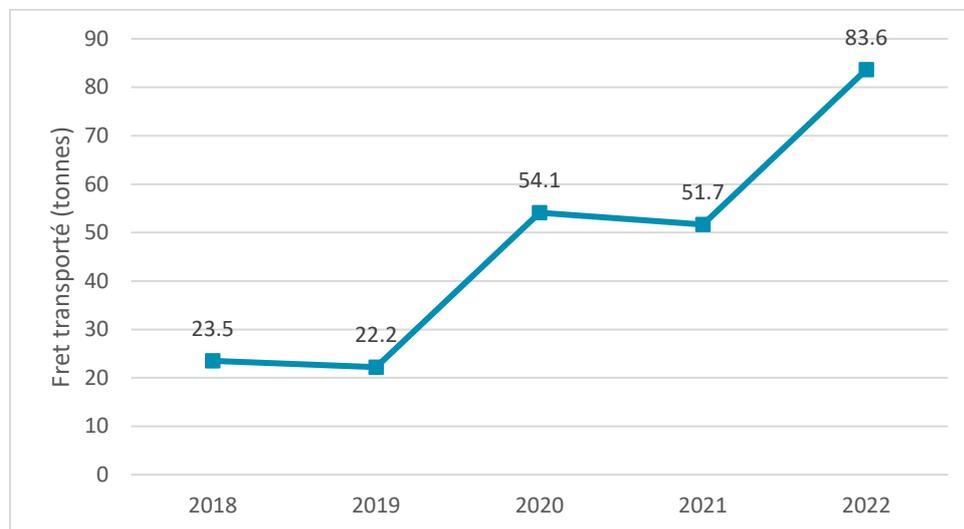


Source: Cadre harmonisé [16/06/2023].

EDS 6: Les partenaires humanitaires au Mali ont accès à des services communs qui leur permettent d'atteindre les zones touchées par les crises et d'y opérer tout au long de l'année.

84. Le fret transporté par l'UNHAS est passé de 23,5 tonnes en 2018 à 83,6 tonnes en 2022 (la quantité la plus élevée de la période analysée). 2019 a été l'année où la quantité de fret transportée a été la plus faible.

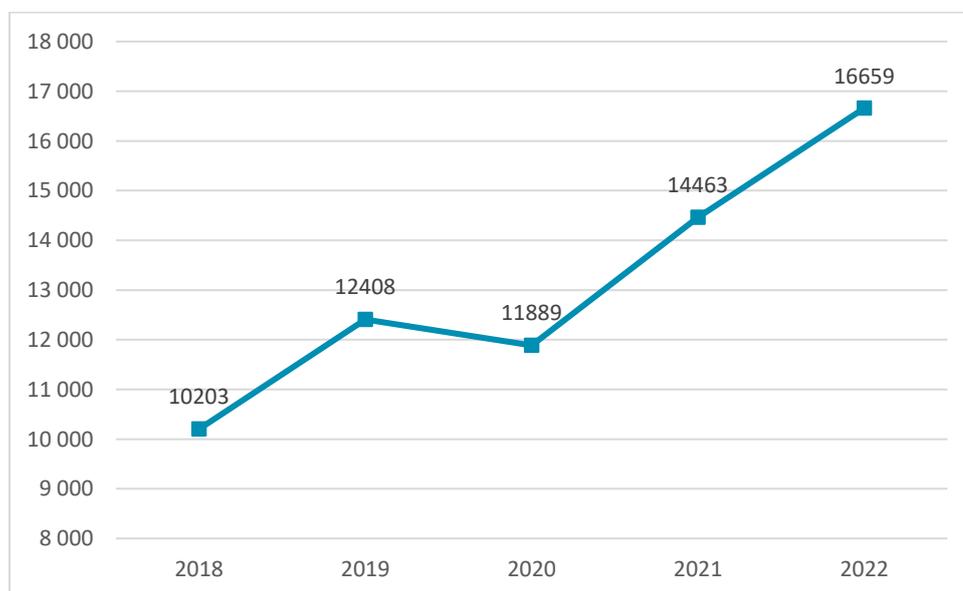
Figure 22: Fret transporté (en tonnes) par l'UNHAS (2018-2022)



Source: BP – Analyse de l'UNHAS.

85. Le nombre de passagers transportés par l'UNHAS est passé de 10 203 personnes en 2018 (le chiffre le plus bas de la période analysée) à 16 659 en 2022 (le chiffre le plus élevé de la période analysée).

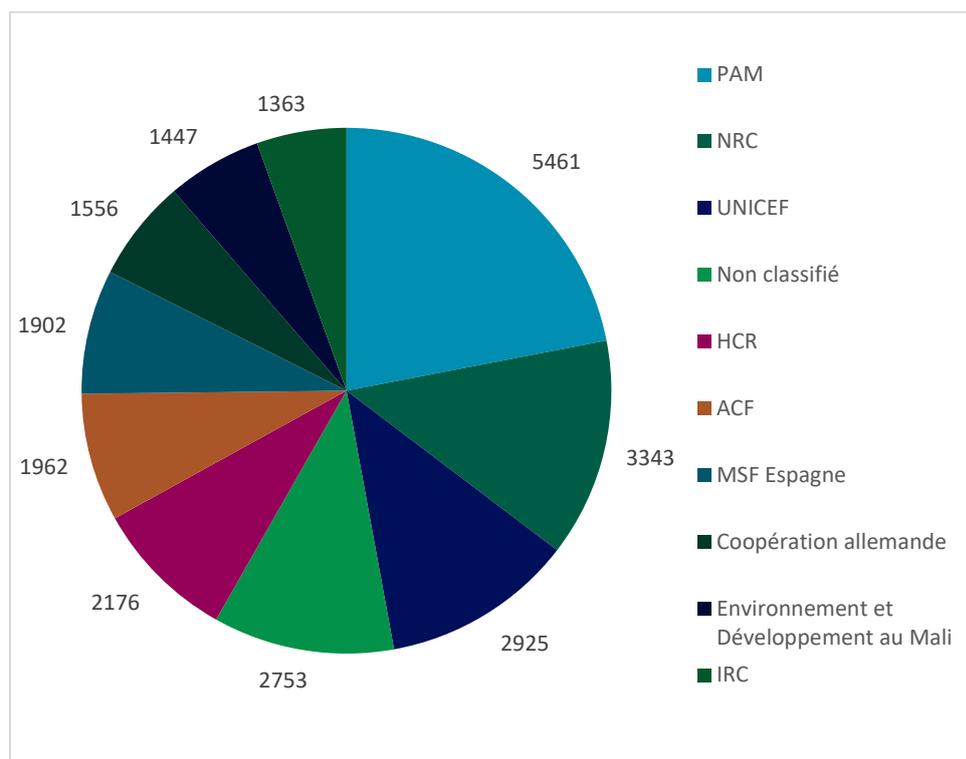
Figure 23: Passagers transportés par l'UNHAS (2018-2022)



Source: BP – Analyse de l'UNHAS.

86. Le PAM est l'organisation qui a le plus utilisé les services aériens humanitaires au Mali entre 2018 et 2022. Il est suivi par le Norwegian Refugee Council (NRC) et l'UNICEF.

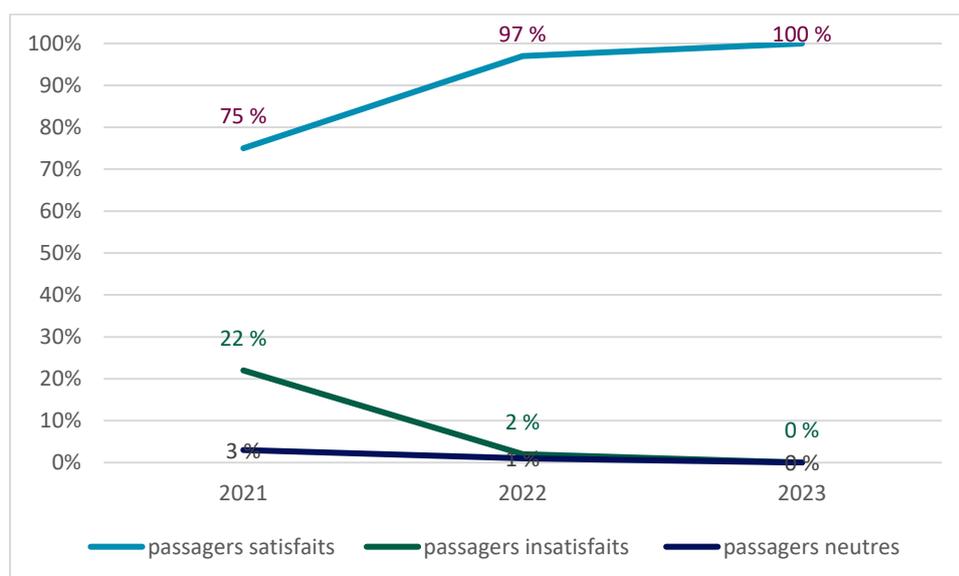
Figure 24: Passagers transportés par organisation (2018-2022)



Source: BP – Analyse de l'UNHAS.

87. Les taux de satisfaction entre 2021 et 2023 se sont constamment améliorés, passant de 22 % de passagers insatisfaits en 2021 à 0 % en 2023.

Figure 25: Taux de satisfaction

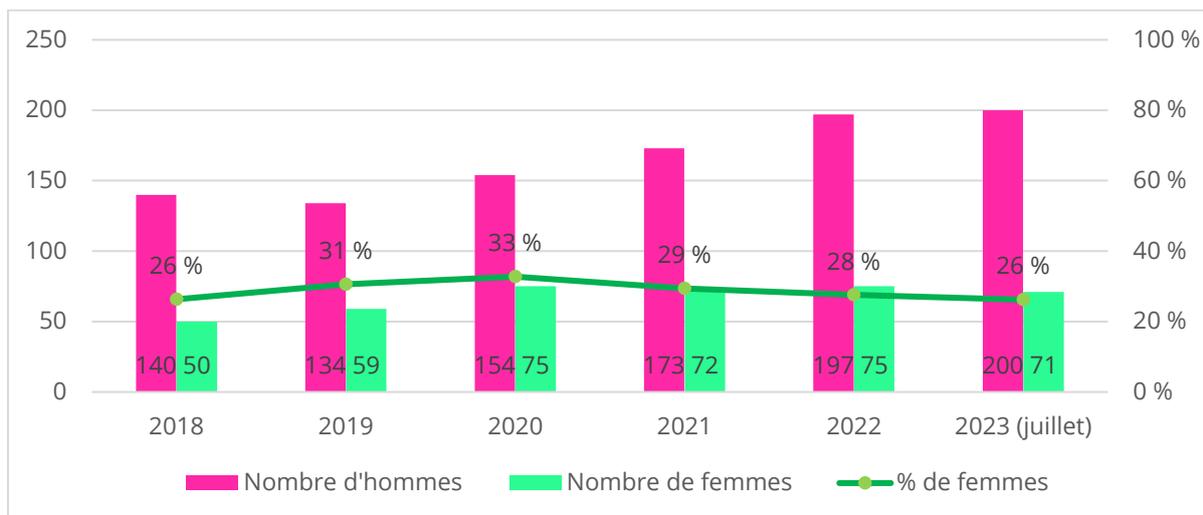


Source: BP – Analyse de l'UNHAS.

Ressources humaines

88. Les hommes constituent la majeure partie du personnel. En 2018 et 2023, seulement 26 pour cent du personnel étaient des femmes (50 et 71 femmes par an respectivement), soit la proportion la plus faible sur la période évaluée. La proportion la plus élevée a été enregistrée en 2020 (environ un tiers). On observe une tendance proportionnelle à la baisse de la représentation des femmes au PAM Mali depuis cette année-là, et ce, malgré une petite augmentation du nombre de femmes entre 2021 et 2022 (de 72 à 75). Le contexte sécuritaire volatile et le contexte culturel du pays expliqueraient la proportion plus élevée d'hommes.

Figure 26: Nombre d'employés du PAM Mali, ventilé par genre



Source: Données du BP sur les ressources humaines (2018-07/2023)

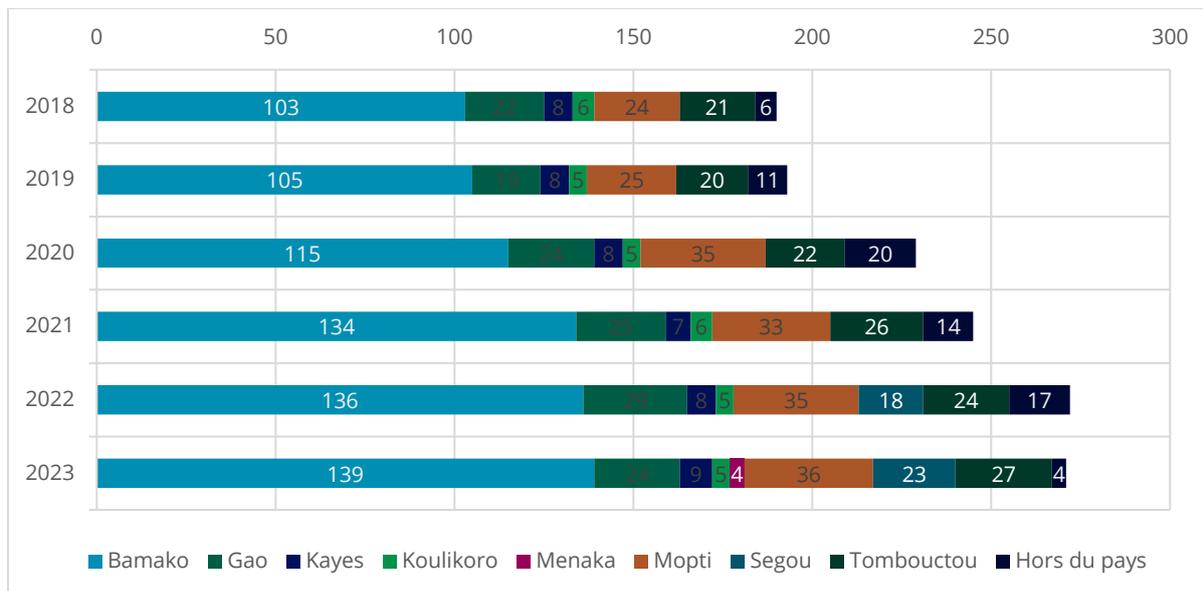
89. Le personnel national représente la majeure partie du personnel total. En 2018 et 2023, seulement 20 pour cent du personnel était international (32 et 46 membres du personnel respectivement), la proportion la plus faible sur la période évaluée. C'est en 2022 que le nombre total d'employés internationaux a été le plus élevé (56 personnes, soit 26 pour cent de l'ensemble du personnel) et c'est en 2020 que la proportion a été la plus élevée (52 personnes et 29 pour cent de l'ensemble du personnel).

Figure 27: Nombre d'employés nationaux et internationaux du PAM Mali



Source: Données du BP sur les ressources humaines (2018-07/2023).

Figure 28: Nombre d'employés par lieu d'affectation ⁷



Source: Données du BP sur les ressources humaines (2018-07/2023).

⁷ La catégorie «Hors du pays» représente les personnes figurant dans l'ensemble de données fourni par le Bureau de pays et dont le lieu d'affectation n'était pas le Mali.

Annexe 16: – Données complémentaires liées à la question 2.1

90. Sur le plan de l'analyse d'ensemble, on peut rappeler comme illustré à la section 1.3 une tendance générale à atteindre, voir à dépasser les cibles fixées en termes de nombre de bénéficiaires, malgré des financements incomplets et des taux de réalisation des transferts monétaires et quantités de vivres incomplètes, soulignant la priorité accordée à une couverture large de bénéficiaires avec des rations réduites.

91. Il n'existe pas réellement de suivi et d'analyse combinés des résultats entre activités, ni d'indicateurs couvrant différents types de contribution. Les résultats sont surtout visibles au niveau des activités et des EDS. Ainsi, l'équipe n'a pas identifié de données sur le nombre de bénéficiaires/ménages recevant plusieurs types d'appui, y compris dans le cadre du paquet intégré de résilience. Le transfert de bénéficiaires d'actions d'urgence vers des actions résilience n'est pas non plus clairement identifié et suivi, y compris s'agissant du taux de déplacés bénéficiant d'action post-MRR ou résilience. Il existe néanmoins des interrelations entre les activités avec des bénéficiaires qui témoignent avoir bénéficié de plusieurs appuis.

92. Les paragraphes suivants présentent une analyse plus détaillée de l'efficacité des différentes activités et des EDS. Pour faciliter l'analyse, les activités sont considérées séparément, hormis pour les quatre activités de services communs (EDS 6). L'activité de nutrition d'urgence figure juste avant l'activité 4 de prévention de la malnutrition. Pour rappel, les EDS 3, 4 et 5 ne comprennent qu'une activité. L'analyse inclut une revue du niveau de financement, des produits et des effets directs, en se fondant sur les indicateurs de performance du PAM, croisés avec les éléments qualitatifs et les données collectées lors des entretiens et des discussions de groupe.

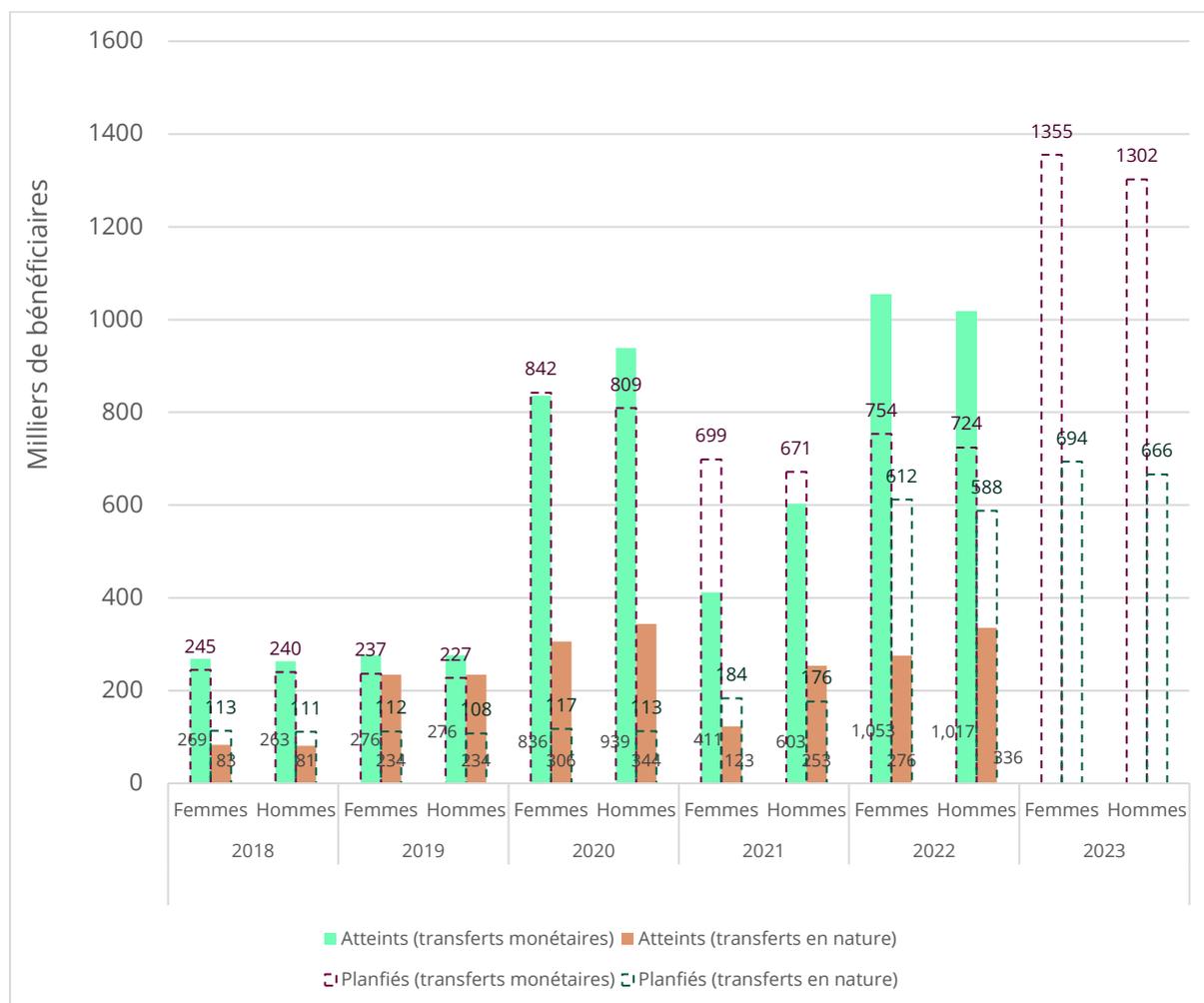
Réponse d'urgence – Activité 1

93. L'activité 1 qui concerne les transferts inconditionnels d'urgence a couvert la plus grande partie des interventions du PAM, représentant 39 pour cent du Plan basé sur les besoins après la RB 6 et 35 pour cent des ressources allouées, soit 219,7 millions de dollars. Notons que 43% du PBB a été financé, avec un taux de dépenses de 89 %. Les dépenses annuelles sont passées de 42 millions de dollars en 2018 à 62 millions de dollars en 2022, avec des fluctuations du simple au double entre les années (33 millions de dollars en 2019, 62 millions de dollars en 2020 et 32 millions de dollars en 2021). En parallèle, le nombre de bénéficiaires atteints par an entre le PSPPT et le PSP est passé de 696 307 en 2018 à 2 424 126 en 2020, puis à 2 492 000 en 2022. Les différences entre nombre d'hommes et de femmes demeurent limitées, sauf en 2021, où le nombre de femmes est loin d'avoir été atteint.

94. Cette activité couvre plusieurs types d'interventions qui répondent à différents types de vulnérabilités des populations: appui MRR aux déplacés, appui pendant la période de soudure, qui représente la grande majorité des bénéficiaires, et transferts liés au risque climatique.

95. Le taux d'atteinte des bénéficiaires a dépassé la planification tous les ans sauf en 2021/2022, malgré la multiplication par six, notamment entre 2019 et 2020. La différence entre les modalités pour l'atteinte des bénéficiaires n'est pas très visible et varie en fonction des années.

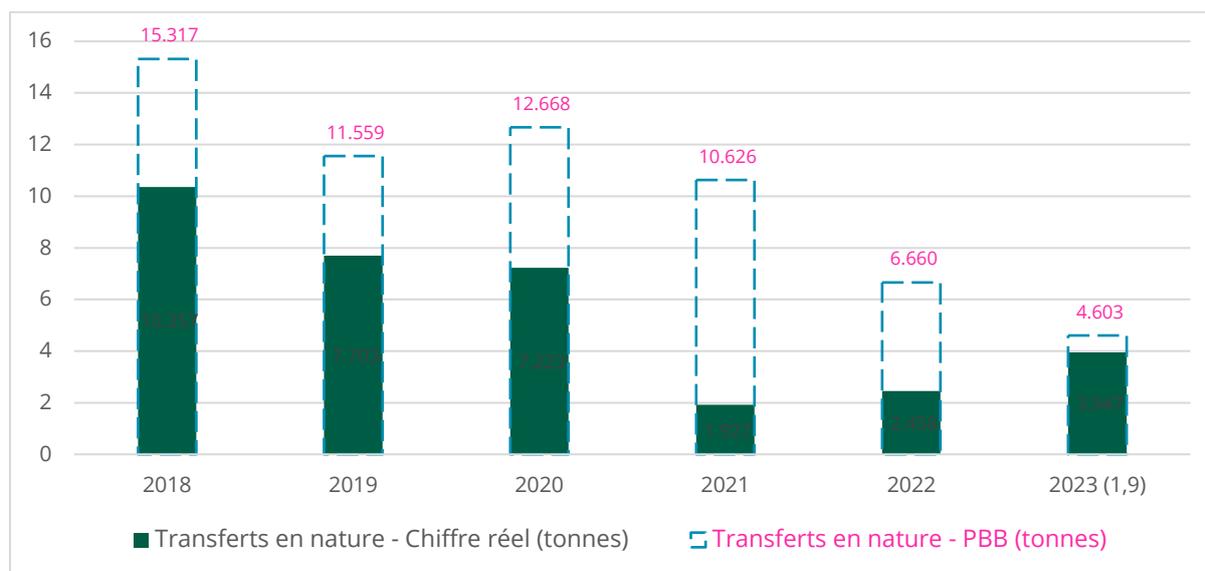
Figure 29: Bénéficiaires atteints/planifiés, ventilés par genre (2018-2023) – Activité 1: Aide alimentaire



Source: COMET CM R020 [19/09/2023].

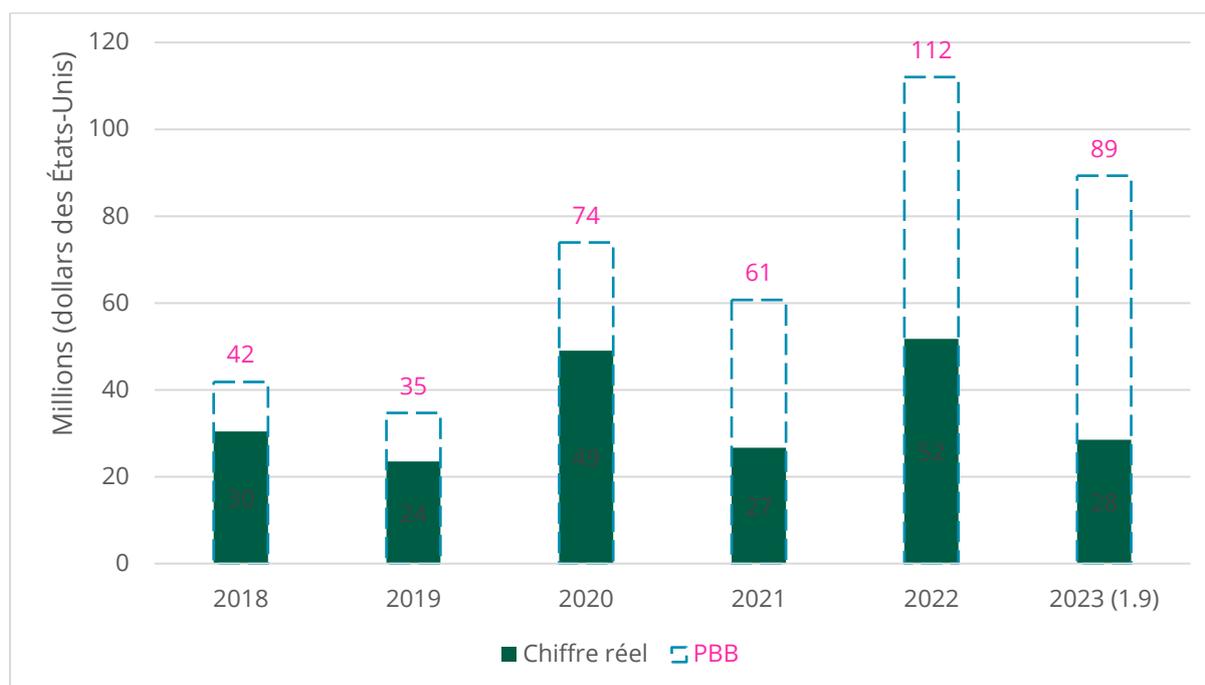
96. **Le niveau d'atteinte des cibles est essentiellement lié au niveau de financement, plutôt qu'à des contraintes opérationnelles, avec un taux de dépenses relativement constant chaque année, au minimum à 74 et 71 pour cent en 2021 et 2022, respectivement. L'atteinte des bénéficiaires avec des ressources moindres illustre un choix stratégique en faveur du nombre de bénéficiaires avec des montants moindres comme stratégie d'ajustement.** Ni les cibles pour les montants en vivres, ni les transferts monétaires quantifiés n'ont été atteints, avec donc une répartition incomplète des ressources sur un nombre plus grand de personnes. La réduction des rations n'a cependant pas été uniforme entre bénéficiaires et a varié en fonction du niveau de vulnérabilité, en réduisant les rations d'abord pour les personnes en phase 3 (CH). Le taux d'atteinte des volumes/transferts a été particulièrement réduit en 2021, alors que le niveau de financement était de 57 pour cent du PBB annuel (ACR), le plus faible taux par rapport aux autres années. Il était en effet de 76 pour cent en 2020 et de 67 pour cent en 2022. Les modalités d'intervention avec une augmentation des transferts monétaires, entamée en début de cycle et liée au développement de la numérisation et à l'utilisation de SCOPE (et). Les distributions de vivres reprennent de l'ampleur en 2023 face aux enjeux d'accès et d'approvisionnement des marchés.

Figure 30: Volume de vivres (milliers de tonnes), planifié/réel – Activité 1



Source: COMET CM R014 [01/09/2023].

Figure 31: Transferts monétaires, PBB/chiffres réels – Activité 1



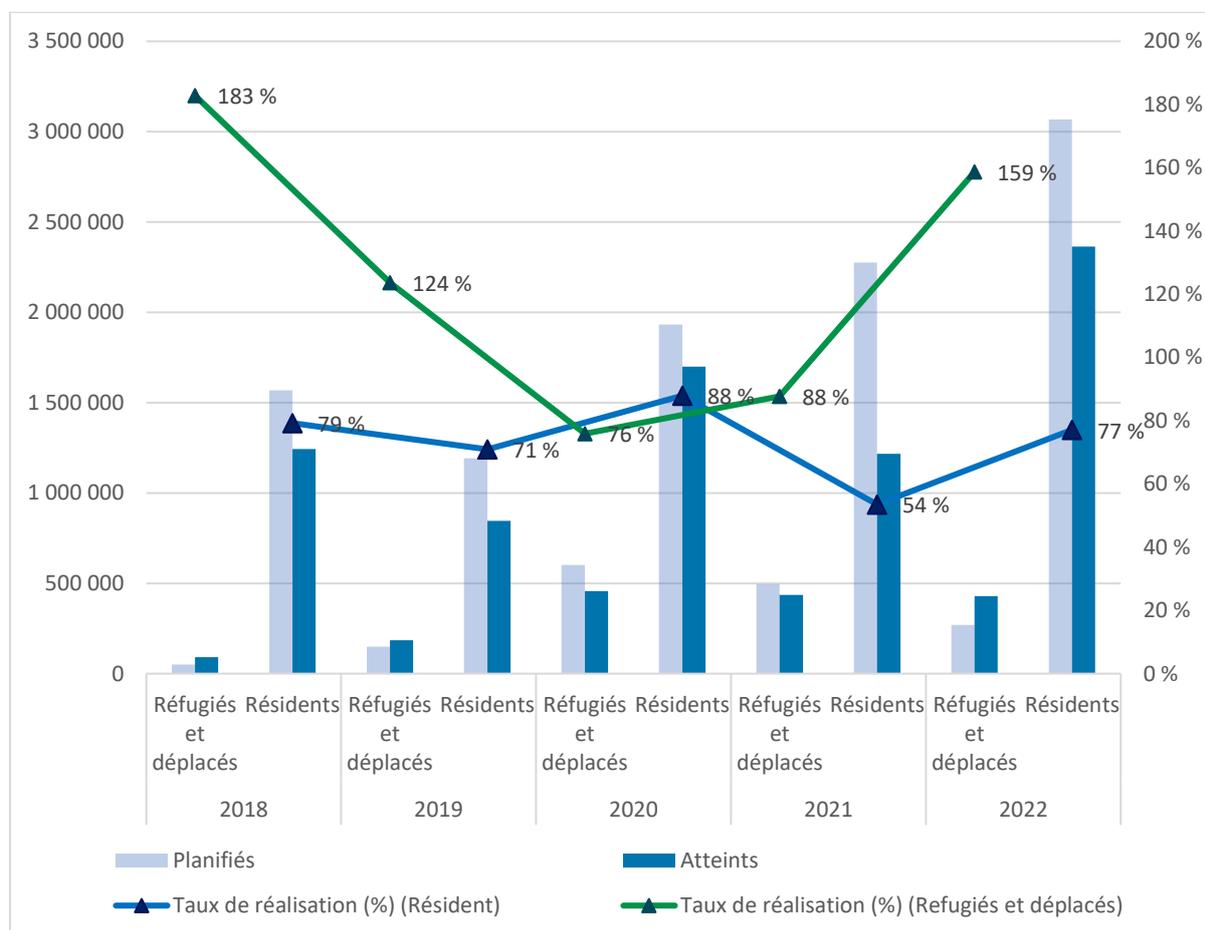
Source: COMET CM R014 [01/09/2023].

97. La part liée aux appuis aux populations déplacées est restée relativement réduite par rapport aux populations résidentes, passant de 91 000 personnes déplacées (DPI) et réfugiées en 2018 à 456 000 PDI et réfugiés appuyés en 2020, pour au minimum 845 144 populations résidentes en 2019 et 2,236 millions en 2022. Cela couvre une part importante des déplacés recensés par le HCR8. La proportion de PDI est plus importante dans les régions de Gao (Gourma-Rahous) et ponctuellement dans certaines localités de Ségou et Sikasso (quasiment nulle à Kayes et à Koulikoro). Se reporter à l'annexe pour la

⁸ Le détail annuel du nombre de déplacés recensés par les alertes MRR, qui sert de base à la réponse, n'a pas été obtenu.

répartition en fonction des zones. L'appui aux populations déplacées, directement lié aux dynamiques de la crise sécuritaire au Mali, s'effectue essentiellement dans le cadre du MRR, dans le cadre d'alertes validées par les autorités locales et la cellule de coordination et d'appui du PAM, en fonction des capacités des organisations non gouvernementales (ONG) participantes, avec un relais normalement prévu par des activités post-soudure.

Figure 32: Répartition des bénéficiaires par statut



Source: ACR (2018-2020).

Tableau 15: Comparaison entre les PDI recensés par le HCR et les PDI appuyés par le PAM

	HCR - Déplacés (nov. de chaque année)	HCR - Réfugiés (nov. de chaque année)	OIM - Déplacés	Déplacés et réfugiés appuyés par le PAM sur l'année
2018	110 000	23 000	120 298	91 411
2019	201 000	25 000	207 751	186 000
2020	311 000	45 000	332 957	456 000
2021	401 000	45 000	350 110	434 575
2022	440 000	58 000	412 387	393 876

Source: CHR, <https://data.unhcr.org/en/country/mli>, OIM, <https://dtm.iom.int/mali>, consulté le 10 janvier 2024

98. Les populations résidentes sont essentiellement appuyées à la période de soudure pour une période de six mois, en fonction du CH. Le point de vue des bénéficiaires souligne le rôle de ces distributions qui permettent de soulager les ménages en période critique, avec aussi des exemples d'intégration entre différents types d'activités: «Nous avons des problèmes à cause de l'irrégularité de l'hivernage. Nous sommes des agriculteurs pour la plupart, et nous n'avons plus les récoltes comme souhaité. La quantité de céréales qu'on consommait avant a augmenté parce que les graines de mil et de riz ne donnent plus la même quantité de farine. On prend plus pour la farine. Après les récoltes, vers le mois de janvier, les hommes partent en aventure, pour travailler dans les villes afin d'apporter quelques revenus en famille au moment de préparation des champs, vers le mois de mai, juin. Maintenant ce n'est plus tellement le cas grâce aux appuis du PAM. Même si c'est petit, les vivres nous aident énormément à faire face à la soudure pendant quelque temps.»

99. Une part importante des bénéficiaires (entre 40 et 50 pour cent selon les estimations) bénéficie d'appuis tous les ans. Par conséquent, l'aspect urgence de l'appui est en réalité fortement lié à des enjeux structurels de long terme.

100. Au niveau de la performance des effets directs, le taux de ménages avec un score de consommation acceptable a connu des fluctuations (sans réelle différence entre les hommes et les femmes, liées aussi à la période de calcul de l'indicateur, notamment si des distributions avaient eu lieu récemment ou non. La part des dépenses alimentaires dans le budget des ménages atteint aussi largement la cible, soit moins de 70 pour cent, tous les ans sauf en 2020. Les effets sont aussi visibles du point de vue des bénéficiaires, à Gao par exemple:

- *«L'appui reçu, c'est 45000/trimestre soit 15000 FCFA, on a reçu trois fois les coupons, ce qui correspond à ce qui a été prévu et c'est rapide. Il n'y a pas eu beaucoup d'écart entre le 1^{er} trimestre et le second. Le riz chez le commerçant coûte 12500 francs pour 25 kilos, l'huile 5000 francs pour cinq litres, 500 francs le savon et 750 francs le sucre. On les a eus dans des moments où on est vraiment en besoin. Le 1^{er}, c'était avant le ramadan et le second avant Tabaski et cela nous a beaucoup aidés.»*

101. Ou encore:

- *«L'appui n'est pas conséquent: 15000/mois, c'est très peu, mais c'est utile. En général les gens mangent deux fois par jour et la qualité évolue ainsi que la fréquence évolue à la réception des coupons à trois fois par jour. Les personnes non assistées peuvent manquer d'alimentation, mais personne ne meurt par ce qu'il n'a pas mangé, en tout cas pas chez nous. On reçoit aussi d'autres appuis ou certaines personnes qui n'ont pas bénéficié de l'appui PAM en bénéficient, et NRC ainsi que l'État nous appuient souvent. L'activité économique a augmenté. Souvent, des commerçants refusent même des coupons pour cause de fatigue tellement ils reçoivent.»*

Protection sociale – Activité 12

102. La protection sociale a débuté en 2021 sur 19 communes (mêmes communes intéressées par le paquet intégré de résilience) avec 25 000 bénéficiaires (ménages). L'accroissement des filets sociaux dans le cadre de cette activité 12 soutient le système de transferts du Gouvernement aux personnes impactées par la covid-19 initialement. Cette protection touchait 20 000 ménages sur 87 communes en 2023.

103. L'appui aux filets sociaux au Mali implique différents acteurs clés, notamment l'OIM, l'UNICEF et la Banque mondiale, qui depuis dix ans identifient les personnes vulnérables via le Registre social universel (RSU). La Banque mondiale fournit essentiellement un appui financier tandis que le PAM soutient aussi la mise en œuvre, notamment dans les zones les plus reculées, et l'UNICEF couvre les zones accessibles non couvertes par le programme gouvernemental.

104. L'approche du PAM répond à une double logique d'expansion du programme du Gouvernement. Sur le plan horizontal, il s'agit de soutenir l'intégration des personnes vulnérables dans le RSU, notamment dans les zones difficiles d'accès non couvertes par le Gouvernement. Sur le plan vertical, l'appui renforce les transferts du Gouvernement via des versements complémentaires nutrition pour prévenir la malnutrition, et des versements complémentaires urgence. La valeur des transferts définis par le Gouvernement est de 15 000 FCFA par mois pendant six mois, que le PAM complète par des versements complémentaires urgence et nutrition pour couvrir la différence avec le panier de dépenses minimum (MEB). Pour les versements complémentaires urgence, le montant de référence est le MEB, de 26 000 FCFA en 2023 et 24 000 FCFA en 2022. Le PAM doit donc verser la différence avec le montant du Gouvernement, soit 11 000 FCFA en 2023 et 9000 FCFA en 2022. La contribution du PAM s'articule autour de trois approches en fonction des zones, soit en mettant les ressources à disposition du Gouvernement, soit en mettant en œuvre directement, mais conformément aux pratiques du Gouvernement, et soit via une approche intermédiaire avec un pilotage du Gouvernement, mais des transferts effectués par les prestataires de services financiers (FSP). Lors du premier projet de l'UNICEF/du PAM en réponse à la covid-19, les transferts étaient réalisés via les ONG, mais l'articulation avec l'État s'est renforcée depuis.

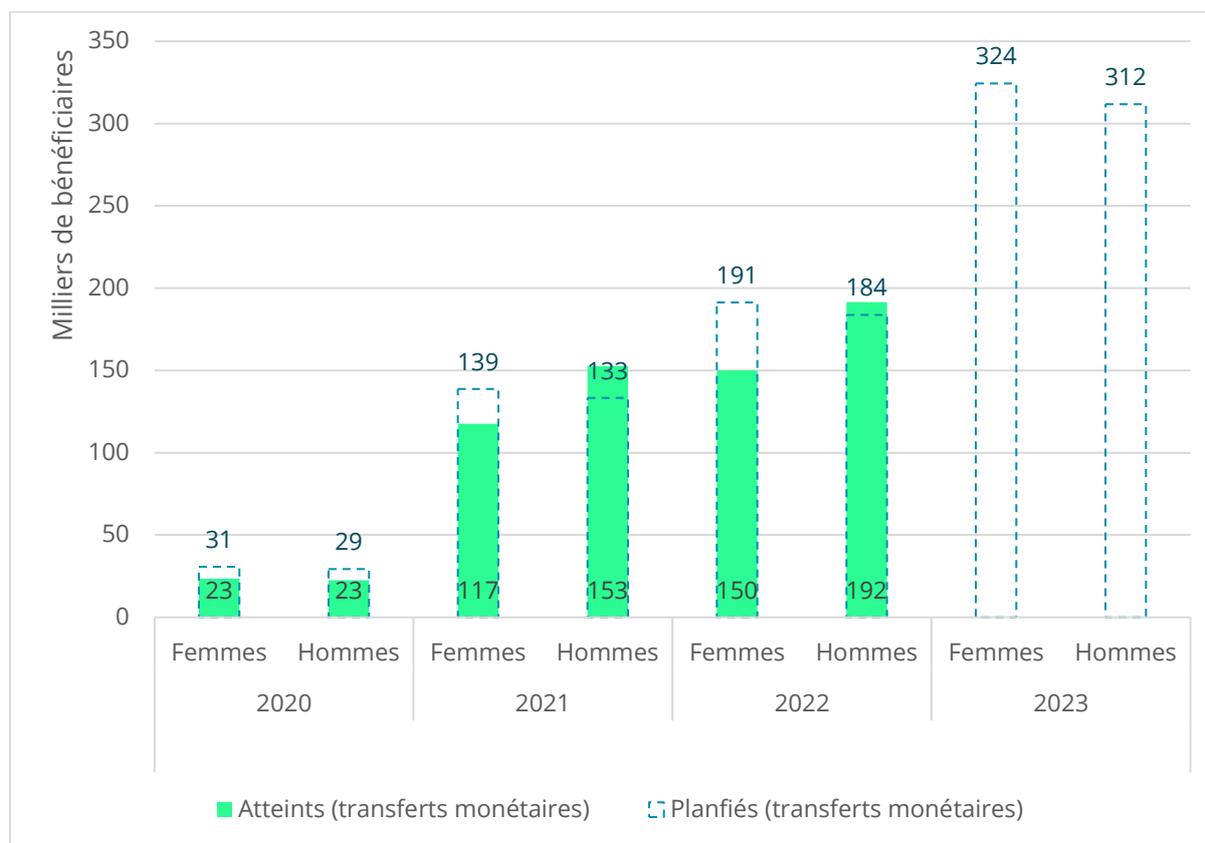
105. Cette activité correspond à 5 pour cent des dépenses⁹. En dépit d'un taux de financement de 47 pour cent après la RB 6 et 71 pour cent après la RB 5, le nombre de de bénéficiaires atteints a progressé de façon importante sur la période, passant de 46 000 pour une cible de 60 000 en 2020, au-dessus des prévisions pour les hommes, mais en deçà pour les femmes.

106. L'activité a deux indicateurs de produits, de bénéficiaires et de montants. Le niveau d'atteinte des cibles par rapport au niveau de ressources disponibles a été plus faible que pour l'activité 1, qui concerne aussi les transferts inconditionnels. En revanche, le taux d'atteinte des bénéficiaires est plus important pour la protection sociale que pour l'activité 1.

107. Le taux de décaissement a été aussi réduit (54 pour cent pour l'activité 12 contre 89 pour cent pour l'activité 1), et donc les bénéficiaires n'ont pas reçu les montants escomptés pendant six mois (voir), et ces montants se sont avérés inégaux d'une année sur l'autre, sans que cela soit réellement prévisible. Ce faible décaissement pour l'activité 12 s'explique notamment par le besoin dans certains cas de refaire le ciblage, trop ancien et des approches moins bien établies que pour l'activité 1. Sur le terrain, des bénéficiaires à Bougoula (Ségou) expliquent qu'en 2022, ils ont bénéficié quatre fois de vivres pour 30 000 FCFA à chaque fois, mais en 2023 au moment de l'évaluation (sept. 2023), il n'y avait eu qu'une seule distribution, au mois d'août pour 45 000 FCFA. Un atelier de capitalisation a eu lieu début 2023 et une évaluation de la protection sociale est prévue en 2024.

⁹ Au 1^{er} sept. 2023.

Figure 33: Bénéficiaires atteints/planifiés, ventilés par genre (2018-2023) – Activité 12: Filets de sécurité



Source: COMET CM R020 [19/09/2023].

Tableau 16: Taux de transferts – Activité 12

		Planifiés	Atteints
2020	Bénéficiaires	60 000	46 026
	Montant total des transferts (en dollars)	810 000	365 571
	Moyenne par bénéficiaire (en dollars)	14	8
2021	Bénéficiaires	272 160	270 234
	Montant total des transferts (en dollars)	11 011 140	4 247 926
	Moyenne par bénéficiaire (en dollars)	40	16
2022	Bénéficiaires	375 000	341 445
	Montant total des transferts (en dollars)	12 600 000	3 945 593
	Moyenne par bénéficiaire (en dollars)	34	12

Source: ACR (2020-2022).

108. La contribution du PAM a couvert aussi le renforcement du RSU avec l'enregistrement de 80 000 ménages en 2021 et de 25 000 ménages en 2022. Au niveau du PAM, le système et les critères de ciblage diffèrent de l'activité 1, mais des efforts de coordination sont effectués pour éviter les doublons.

109. Les capacités des institutions et la coordination ont été renforcées via des appuis à la Direction nationale de la protection sociale et de l'économie solidaire (DNPSES), la mise en place de différentes structures dédiées au renforcement de la coordination/planification (Comité national d'orientation stratégique, Groupes de dialogue protection sociale et rôle de la DNPSES dans le Cash Working Group), des visites d'études au Sénégal et en Mauritanie, la réalisation de différentes études, et la fourniture de kits mobiles pour l'auto-enregistrement dans le RSU afin d'étendre la base de données.

Cantines scolaires – Activité 3

110. L'activité des cantines scolaires représentait 16 pour cent du Plan basé sur les besoins initial, 6 pour cent après la RB 6, pour 4 pour cent des dépenses¹⁰.

111. La couverture des cantines scolaires a augmenté progressivement au fil du temps. Le nombre d'écoles couvertes par le PAM est passé de 596 (pour 124 500 élèves) en 2018 à 664 écoles (pour 155 140 élèves) en 2022, représentant environ 5 pour cent du nombre total des 13 000 écoles du Mali. En considérant la présence des autres intervenants tels que l'État, la Banque mondiale (BM) et certaines ONG locales et internationales, il ressort qu'environ 19,8 pour cent des écoles sont assistées dans le pays¹¹. Ceci atteste que la couverture de l'alimentation en milieu scolaire au Mali demeure faible.

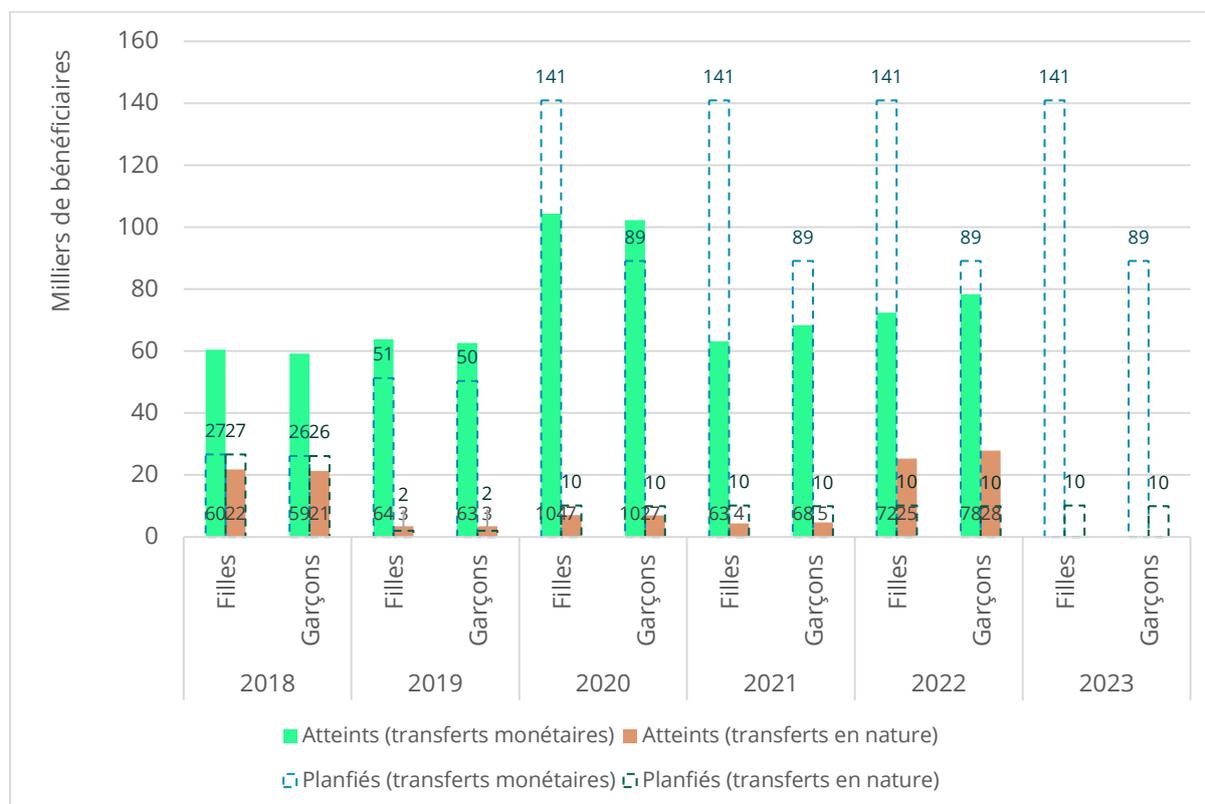
112. Les indicateurs de résultats de produits ont progressé, mais le nombre d'élèves atteints est resté en deçà des objectifs. Dans le cadre du PSP spécifiquement, les taux d'atteinte des résultats sont passés de 30 à 40, puis à 91 pour cent en 2020, 2021 et 2022, respectivement, traduisant le nombre croissant d'écoles couvertes par le PAM et l'augmentation des ressources disponibles au fil des années. Les bénéficiaires atteints ont été supérieurs aux cibles pour les années 2018 (154 pour cent) et 2019 (126 pour cent). En 2020, 80 pour cent de bénéficiaires ciblés ont été atteints. Ce taux a chuté à 56 pour cent en 2021 avant de remonter légèrement à 62 pour cent en 2022.

113. Les transferts monétaires sont la modalité principale d'assistance à l'alimentation scolaire, à l'exception de la région de Kidal, où la modalité d'assistance en nature est utilisée. L'insuffisance des données ne nous a pas permis de déterminer le nombre de transferts effectués versus le nombre de ceux planifiés durant la période couverte par l'évaluation. La problématique récurrente chaque année a été essentiellement le retard des transferts, engendrant un retard dans le démarrage des cantines, ainsi que l'insécurité. Ainsi, les taux d'atteinte plus faibles du PSP en 2021 et en 2022 s'expliquent par des menaces posées par les groupes armés visant les enseignants, les communautés et les autorités locales, par la destruction des infrastructures scolaires, qui a entraîné la fermeture de plusieurs d'entre elles, par le retard accusé par les entreprises en charge d'effectuer les transferts monétaires aux écoles, ainsi que par l'augmentation importante des cibles consécutive à l'augmentation des ressources disponibles.

¹⁰ Au 1^{er} sept. 2023.

¹¹ Réseau de prévention des crises alimentaires (RPCA), 2021. <https://www.food-security.net/bestpractice/des-cantines-scolaires-gerees-et-approvisionnees-par-les-organisations-locales/>, consulté le 20/10/2023.

Figure 34: Nombre d'élèves (bénéficiaires) atteints, de 2018 à 2022 – Activité 3: Repas scolaires (PSP-T, activité 4)



Source: CM-R020 (1/9/2023).

114. Les indicateurs de performance montrent des taux d'inscription croissants entre 2018 et 2019. Les taux d'abandons ont aussi augmenté entre 2018 et 2019, passant de 10,8 pour cent à 23 pour cent. Le taux d'abandon était de 50 pour cent en 2020, et bien qu'il ait drastiquement chuté à 4,36 pour cent en 2021, il a connu une légère hausse (8,5 pour cent) en 2022. Ce taux très élevé de 50 pour cent était consécutif à l'insécurité, à la grève générale des enseignants observée dans le pays durant le premier trimestre 2020, ainsi qu'à la fermeture des écoles, à la suite de la pandémie de covid-19. Pendant plusieurs années (2018, 2021 et 2022), les taux de rétention ont été supérieurs ou égaux à 90 pour cent. Quant aux taux d'assiduité scolaire, ils ont augmenté, passant de 44 pour cent en 2020 pour se stabiliser aux alentours de 80 en 2021 et 2022.

Tableau 17: Tendances des indicateurs de performance scolaire entre 2018 et 2022

Indicateurs	Cible du PSP-T	2018	2019	Cible du PSP	2020	2021	2022
Taux d'abandon	≤ 1	10.8	23	≤ 2	50	4,36	8,5
Taux de rétention	≥ 91	89.2	77	≥ 98	50	95,64	91,5
Taux d'assiduité scolaire				≥ 98	44	81,46	80
Taux d'inscription	≥ 7	15	21	≥ 30	10,98	10,98	5

Source: ACR (2018-2022).

115. Plusieurs raisons pourraient expliquer la non-atteinte des cibles du PSP-T et du PSP, entre autres:

- Le retard de démarrage des cantines dû aux retards des transferts monétaires aux écoles. Plusieurs cantines n'ont pas pu distribuer les repas au premier trimestre comme prévu.
- Les déplacements des populations consécutives à l'insécurité. Cette situation a engendré la fermeture de plusieurs écoles (environ 1700 écoles fermées en 2022), entraînant un dysfonctionnement des cantines, tout en créant un important engorgement d'autres écoles dans les villes et villages hôtes.
- En outre, la persistance ou la détérioration de la situation de sécurité alimentaire des ménages impacte négativement la performance de l'alimentation scolaire. Une des stratégies d'adaptation des ménages affectés par l'insécurité alimentaire est de retirer les enfants de l'école, particulièrement les filles, pour effectuer des travaux qui pourraient ramener des revenus au ménage. Cela affecte négativement les taux d'admission et d'assiduité et constitue un besoin additionnel de protection de l'enfant auquel le PAM ne peut pas faire face en raison de ressources insuffisantes.
- Les indicateurs les plus critiques ont été enregistrés en 2020, probablement du fait d'effets combinés liés à la fermeture totale de toutes les écoles pendant près de 10 mois en raison de la covid-19, de l'insécurité et de la grève des enseignants.
- Des valeurs cibles pas très réalistes, eu égard au contexte de mise en œuvre.

116. Les indicateurs ne permettent pas de comparaison entre les écoles bénéficiaires et non bénéficiaires de cantines afin de mieux apprécier la valeur ajoutée des activités de cantines. Cette comparaison pourrait faire l'objet d'une étude spécifique en vue de mieux apprécier les effets des cantines et d'améliorer le plaidoyer. Néanmoins, les entretiens et les discussions de groupe avec les différentes parties prenantes ont plutôt rapporté les effets positifs des activités de cantines scolaires sur l'admission des élèves, leur rétention, leur assiduité et leur apprentissage et les résultats scolaires. Les parents, qui n'ont plus à se soucier de l'alimentation de leurs enfants durant les heures d'école, sont soulagés, et cela permet de renforcer la cohésion entre les enfants et entre les parents.

117. Le paquet intégré de résilience mis en œuvre dans les zones plus stables telle que Ségou et Kayes devait faire des écoles une porte d'entrée vers d'autres activités telles que les jardins scolaires, l'éducation nutritionnelle ou le renforcement des petits producteurs. D'après les entretiens avec les différentes parties prenantes (responsables du BP, autorités gouvernementales, CAP), ces liens ne sont pas encore totalement établis. À l'exception d'un guide nutritionnel qui a été élaboré en collaboration avec la DNCS pour enseigner la bonne alimentation aux élèves dans les écoles¹², l'intégration des cantines scolaires avec les activités nutritionnelles et de résilience demeure à un stade embryonnaire. Le guide n'est pas encore enseigné dans les écoles. En outre, peu d'éléments indiquent une articulation entre l'alimentation scolaire et l'appui à l'économie locale (les marchés) ou les détaillants, ou bien le rôle qu'auraient pu jouer ces derniers en matière d'approvisionnement auprès des producteurs locaux. Les achats se font actuellement sur les marchés par les écoles, et en dehors des condiments qui sont produits localement, une bonne part des produits achetés est importée.

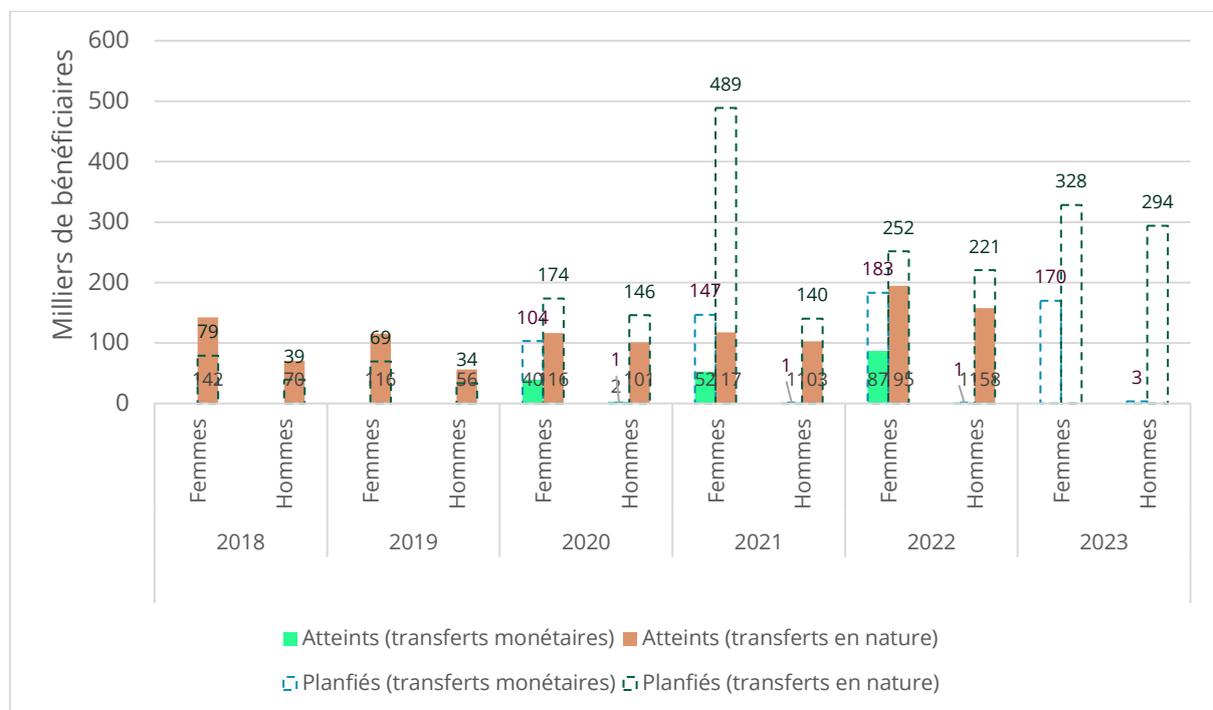
Nutrition - Activité 2

118. L'activité 2 consiste en la provision d'une assistance nutritionnelle pour la prévention et le traitement de la malnutrition aiguë aux personnes qui vivent dans des zones de conflit ou subissent un choc climatique. C'est une activité faite en complément auprès des ménages bénéficiaires de l'activité 1. Elle consiste à distribuer des aliments complémentaires prêts à l'emploi (ACPE) pour les enfants âgés de 6 à 59 mois, ainsi que des supercéréales et de l'huile enrichie pour les filles et femmes enceintes ou allaitantes

¹² Ce guide est disponible au sein du BP du PAM et auprès de la DNCS, mais pas encore disponible sur le site internet du Ministère de l'éducation.

(FFEA) et à fournir un soutien alimentaire avec des bons d'achat pour les personnes s'occupant d'enfants hospitalisés et traités pour la malnutrition aiguë sévère (MAS). En 2018 et 2019, les bénéficiaires atteints étaient largement supérieurs à la cible, avec des pourcentages de 179 et 166 pour cent respectivement. Cependant ces taux d'atteinte ont chuté à 61 pour cent en 2020, 35 pour cent en 2021 et 68 pour cent en 2022, donc inférieurs à la cible, bien qu'une augmentation du nombre absolu des admissions ait été observée au fil des ans. Les diminutions des taux d'atteinte durant ces trois années s'expliqueraient par la difficulté du programme à satisfaire aux besoins attendus consécutifs à l'augmentation des ressources allouées, suite aux ruptures de stock d'intrants alimentaires survenues cette année. En effet, la chaîne d'approvisionnement a été significativement perturbée par la fermeture des frontières liée à la pandémie de covid-19 et par les sanctions de la Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO). En outre, la situation d'insécurité dans certaines régions du pays et les contraintes d'accès dans les zones d'intervention ont bloqué l'acheminement d'aliments nutritifs spécialisés (ANS) et de vivres¹³, entraînant une diminution du nombre d'admissions. D'après les entretiens individuels avec les responsables de programmes, les autres raisons des faibles admissions observées durant les années du PSP incluaient une attente importante vis-à-vis de la prise en charge de la malnutrition due à la pandémie de covid-19, qui n'a finalement pas eu lieu, ainsi que les retards dans les transferts alimentaires et monétaires.

Figure 35: Proportions des bénéficiaires atteints pour l'activité 2, de 2018 à 2022



Source: CM-R020 (1/9/2023).

Changement observé en termes d'activité 2

119. Les indicateurs de performance du traitement de la malnutrition aiguë ont montré d'excellents résultats en ce qui concerne les taux de guérison, de mortalité, de défaillance (ou abandon) et de non-réponse au traitement. Ces indicateurs sont demeurés dans les standards nationaux et internationaux. Les entretiens individuels avec les responsables de programmes et les discussions de groupe avec les bénéficiaires ont confirmé l'amélioration de l'état nutritionnel des enfants souffrant de MAM après environ deux mois d'admission au programme.

¹³ACR 2021.

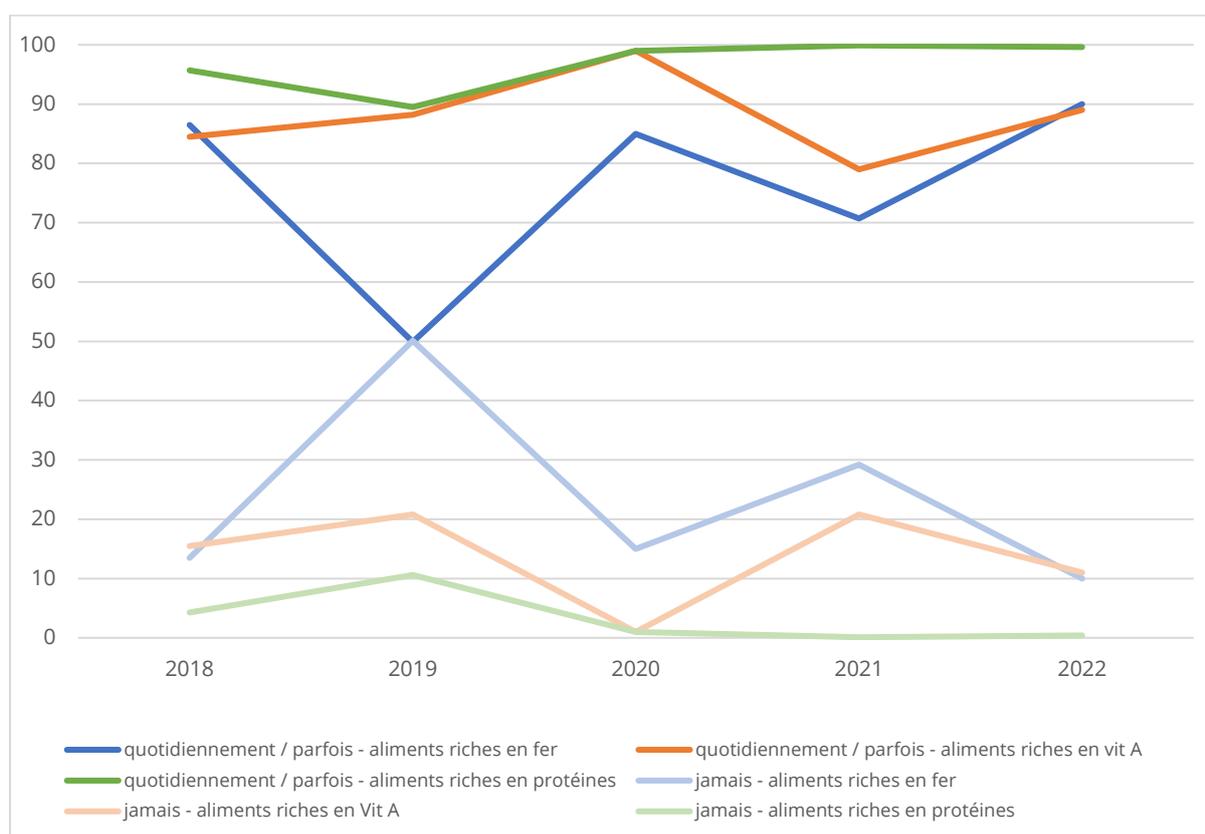
120. En ce qui concerne le score de consommation quotidienne des ménages de nutriments essentiels tels que les protéines, le fer ou la vitamine A, de rares résultats positifs ont été observés en 2018 et 2020 pour la consommation quotidienne de vitamine A et de protéines. Ces tendances positives n'ont pas perduré ().

Tableau 18: Taux de mortalité, de récupération, d'abandons et de non-réponses (2018-2022)

Indicateurs	Cible du PSP-T	2018	2019	Cible du PSP	2020	2021	2022
Taux de récupération	> 75	97	97,5	>7 5	94	92,4	97,3
Taux de mortalité (6-59 mois)	< 3	0	0	< 3	0	0	0
Taux d'abandons (6-59 mois)	< 15	3	2,6	< 15	6	7,5	6,2
Taux de non-réponses (6-59 mois)	< 15	0	0	< 15	0	0	0,1

Source: ACR 2018-2022.

Figure 36: Activité 2, indicateurs de consommation des aliments essentiels (fer, vitamine A, et protéines) au cours des 7 derniers jours



Source: ACR 2018-2022.

121. Ces constats confirment le fait que le traitement de la malnutrition aiguë modérée chez les enfants de moins de 5 ans a permis de sauver des vies, avec de bons taux de guérison, mais les activités de prévention (éducation nutritionnelle, sensibilisation, promotion de la santé) ainsi que les bons alimentaires n'ont pas produit les changements souhaités dans la consommation de nutriments essentiels. D'après les entretiens avec les responsables de programmes gouvernementaux et des ONG, la faiblesse ou l'absence de changement s'expliquerait par la discontinuité des activités, la coordination insuffisante entre les partenaires de mise en œuvre, le manque d'activités de sensibilisation communautaire, ainsi que

l'insuffisance des relais entre les activités de distribution d'aliments, qui sont ponctuelles, et les activités qui doivent renforcer la résilience des individus et des familles à moyen ou long terme.

122. En outre, les entretiens avec les responsables et les discussions de groupe avec des bénéficiaires confirment que malgré les retards observés dans les livraisons de suppléments alimentaires prêts à l'emploi, et la réduction des rations distribuées à cause de l'augmentation des dépenses (et donc la limitation du budget)¹⁴, l'appui du PAM est très apprécié et il a contribué à sauver des enfants malnutris et à prévenir la malnutrition chez les FFEA. Les bons alimentaires ont permis de soulager les familles, mais sont insuffisants.

EDS 3, activité 4

123. Cette section décrit les interventions de soutien au programme national de nutrition, notamment la prévention et le traitement de la MAM, mandat spécifique du Bureau de pays du PAM dans toutes ses zones d'intervention (crises et zones stables). En 2018 et 2019 (PSP-T), cette activité avait deux composantes séparées: (1) la prévention consistant en la fourniture de compléments alimentaires aux enfants âgés de 6-23 mois et les transferts en espèces aux FFEA âgées de 18 ans et plus, en période post-crise et (2) le traitement de la malnutrition chez les enfants âgés de 6-59 mois par la fourniture d'aliments et de transferts en espèces aux FFEA. Cela incluait aussi le soutien aux femmes accompagnant les enfants malnutris hospitalisés.

124. Entre 2020 et 2022 (PSP), les deux activités ont été combinées, prévention et traitement, en plus de l'ajout d'activités de communication pour le changement de comportement (CCC), la fortification des aliments produits localement et la fourniture de compléments alimentaires, les cibles étant essentiellement les enfants âgés de 6-23 mois et les FFEA. Les activités de CCC consistent, à travers des messages de santé et de nutrition, ainsi que des démonstrations culinaires, à sensibiliser et à former les populations dans le but de faire évoluer les comportements pour prévenir la malnutrition aiguë et chronique.

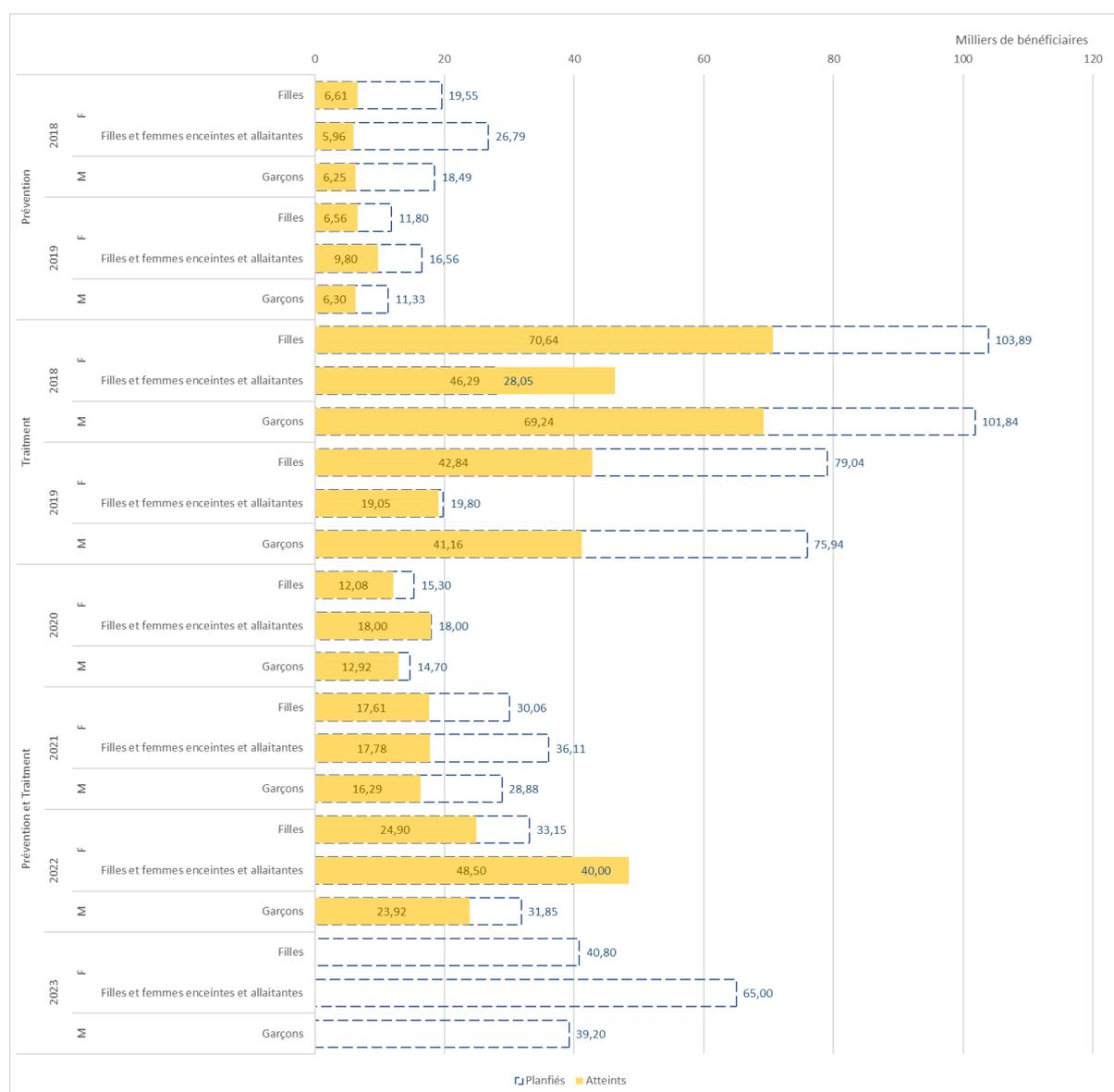
125. Le seuil de couverture recommandée, tel que défini dans les indicateurs de suivi, doit être supérieur à 70 pour cent. Les résultats montrent que durant le PSP-T, le nombre de bénéficiaires atteints par les activités de prévention a progressé de 29 à 57 pour cent, sans atteindre les cibles escomptées. Quant aux activités de traitement durant la même période, les cibles ont été atteintes en 2018 et 2019 (102 pour cent et 73 pour cent, respectivement). Durant le PSP, les taux de cibles atteintes étaient assez élevés en 2020 et 2022 (89 pour cent), mais étaient seulement de 53 pour cent en 2021. Le recours aux cliniques mobiles en collaboration avec des partenaires tels que l'UNICEF a contribué à l'augmentation du nombre de bénéficiaires pris en charge dans les activités de nutrition et vivant au sein des populations nomades ou déplacées, et dont l'accès est difficile durant certaines périodes de l'année. L'accès à ces populations a également été possible grâce aux réseaux mis en place par les ONG locales qui sont PC du PAM.

126. La chute importante observée en 2021 s'expliquerait par les faibles admissions consécutives aux ruptures d'intrants nutritionnels. D'après les entretiens individuels avec les responsables de programmes et les discussions de groupe avec les agents de santé communautaire, les raisons additionnelles des faibles taux de cibles atteintes incluent l'accès difficile à certaines zones, une irrégularité dans l'activité du dépistage actif communautaire, ainsi que la non-disponibilité des farines infantiles enrichies destinées aux enfants de 6-23 mois.

127. En effet, un constat général identifié par l'équipe d'évaluation était le retard de plus d'un an dans l'installation des différentes unités de production de farines enrichies infantiles, de même que leur non-disponibilité sur une base permanente sur les marchés.

¹⁴ La situation d'insécurité a entraîné une augmentation 30 à 40 pour cent des coûts de transports. Le Bureau de pays a eu recours au transport aérien, ainsi qu'à l'utilisation de magasins conjoints avec des partenaires comme l'UNICEF pour le stockage des intrants nutritionnels, afin de pallier les difficultés rencontrées.

Figure 37: EDS 3, activité 4 – Bénéficiaires ciblés et atteints par année, 2018-2022



Source: COMET CM R020 [19/09/2023].

Changements observés

128. Le changement attendu était que les populations ciblées, incluant les enfants, les femmes enceintes et allaitantes et d'autres personnes vulnérables, améliorent leur état nutritionnel. Les résultats ont montré que la proportion d'enfants de 6-23 mois bénéficiant d'un régime alimentaire minimum acceptable est demeurée en deçà des cibles durant le PSP-T et le PSP. Pareillement, bien qu'il y ait eu une légère amélioration au fil du temps pour la diversité alimentaire minimale chez les femmes, les cibles attendues n'ont pas été atteintes (). Cela s'expliquerait par la faible couverture, les retards (transferts, unités de production des farines infantiles) et la discontinuité des activités (covid-19, embargo, insécurité). Par ailleurs, en raison de la pandémie de covid-19, il y a eu une réduction des cycles de distribution, ce qui aurait augmenté le risque de partage des rations alimentaires distribuées aux ménages.

129. Les enquêtes nutritionnelles conduites chaque année auprès des enfants de 6-59 mois au niveau national ont montré que la prévalence de la malnutrition aiguë globale (MAG) est demeurée à la limite du seuil critique de l'Organisation mondiale de la Santé (OMS), qui est de 10 pour cent, entre 2017 et 2022, à

l'exception de l'année 2020 durant laquelle elle était à 7,2 pour cent. Cependant, la prévalence du retard de croissance est demeurée élevée, légèrement au-dessus de 20 pour cent entre 2017 et 2022. La mise en œuvre de l'activité 4 aurait contribué à contenir les pics ou flambées de malnutrition aiguë chez les enfants de moins de 5 ans.

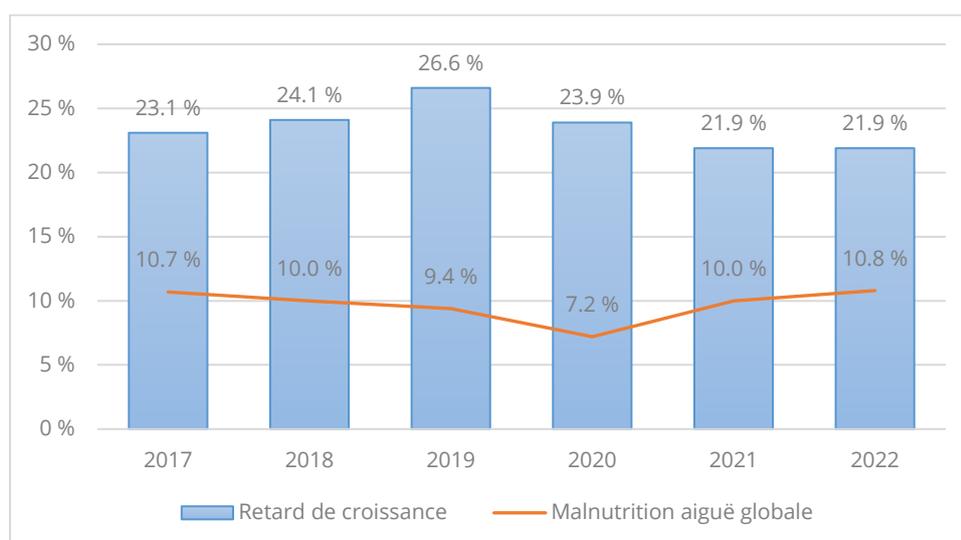
130. Il est ressorti des discussions de groupe avec les associations ou les coopératives gérant les unités de production de farines infantiles que cette activité leur a permis de renforcer leur autonomie et la cohésion sociale. En revanche, il n'y a pas eu assez d'éléments probants pour faire le lien entre la production de ces farines et l'amélioration des capacités des petits producteurs de céréales.

Tableau 19: Performance de l'activité 4, 2018-2022

Indicateurs	Cible du PSP-T	2018	2019	Cible du PSP	2020	2021	2022
Proportion d'enfants de 6-23 mois bénéficiant d'un régime alimentaire minimum acceptable	≥ 30	15	22,6	≥ 25	1,2	5,1	11,5
Diversité alimentaire minimale - Femmes (FFEA)	≥ 50	30	37	≥ 70	23	23,2	47,2

Source: COMET CM R020 [19/09/2023].

Figure 38: Prévalences du retard de croissance et de la malnutrition aiguë globale, 2017-2022



Source: INSTAT, SMART, 2017-2022.

Résilience – EDS 4, activité 5

131. Dans le contexte de l'activité 5, on distingue deux sous-activités: i) l'assistance alimentaire pour la création d'actifs (FFA) et ii) le soutien à l'accès au marché des petits exploitants agricoles (SAMS).

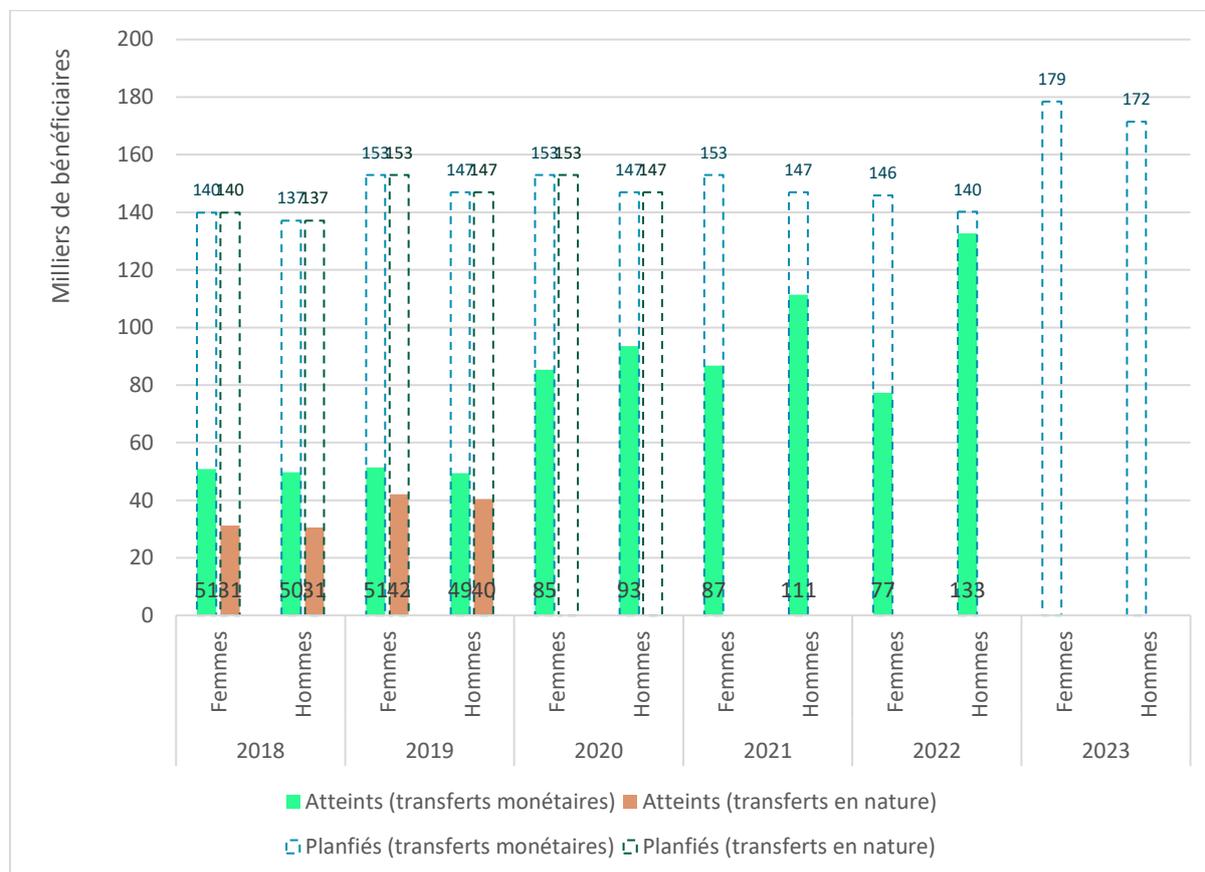
132. Cet EDS d'une activité de transfert conditionnel représentait 18 pour cent du Plan basé sur les besoins initial et 13 pour cent après la RB 6, soit une hausse de 96,798 millions à 168,882 millions de dollars avec un taux de financement de 49 pour cent par rapport au à la RB 6 du PBB et des dépenses représentant 11 pour cent du total dépensé par le PAM15.

133. Le niveau d'atteinte des bénéficiaires est resté relativement limité en raison de ces contraintes financières, et demeure relativement constant depuis 2018, avec une légère augmentation en 2021/2022

¹⁵ Au 1^{er} sept. 2023.

pour couvrir 200 000 et 210 000 bénéficiaires sur les 300 000 ciblés. Les modalités ont évolué vers un arrêt des distributions de vivres en nature. Le taux de femmes bénéficiaires a plus diminué au fil du temps, alors que la part était équivalente en 2018-2019.

Figure 39: Bénéficiaires atteints/planifiés, ventilés par genre (2018-2023) – PSP, activité 5 (PSPP, activité 8): Actifs



Source: COMET CM R020 [19/09/2023].

134. Le PAM a réalisé des progrès notables au niveau de son engagement à renforcer la création d'actifs au sein des communautés, notamment:

Restauration des terres dégradées: la stabilisation de 132 hectares de dunes a préservé les terres arables, limitant les effets néfastes de l'érosion dans des zones vulnérables.

Préservation de l'environnement: la plantation de 226 hectares d'arbres a contribué à la conservation de l'environnement, régénérant les ressources forestières et préservant les sols.

Gestion efficace de l'eau et des sols: la construction de 85 cuves mares a renforcé la capacité de stockage d'eau, répondant aux besoins en eau du bétail et soutenant les activités agricoles.

Amélioration de la productivité: l'ensemencement de 60 hectares de terre avec des graines fourragères a renforcé les pâturages et augmenté la production d'aliments destinés au bétail. La création de 65 hectares de jardins a renforcé la production de fruits, de légumes et d'autres cultures alimentaires, contribuant ainsi à l'amélioration de la productivité agricole, à la diversification des sources alimentaires et à l'amélioration de la sécurité alimentaire locale.

Reconstruction d'infrastructures communautaires: la mise en œuvre de 270 hectares de périmètres irrigués villageois a entraîné une augmentation notable de la production agricole, garantissant une utilisation efficace de l'eau. L'établissement de 22 étangs piscicoles a favorisé le développement de l'aquaculture, offrant une source supplémentaire de nourriture et de revenus aux communautés.

bénéficiaires. L'installation de 19 forages solaires a assuré l'accès à l'eau potable pour de nombreuses communautés locales, privilégiant une source d'énergie durable.

135. En 2020, 331 000 ménages ont bénéficié de ces interventions, selon les données du PAM en date du 24 avril 2023. En 2021, ces initiatives ont été étendues à 178 villages et 23 communes répartis dans six régions du Mali, à savoir Koulikoro, Ségou, Mopti, Tombouctou, Gao et Ménaka.

136.

137. La mission d'évaluation au nord du Mali a souligné la réussite des interventions conjointes FAO/PAM en réhabilitant plus de 550 hectares de terres, préservant ainsi les ressources naturelles. Les éleveurs ont bénéficié de travaux de restauration des espaces pastoraux, impliquant notamment l'aménagement et la gestion de 240 hectares par le PAM et la FAO. En complément, le PAM a installé 15 parcs de vaccination le long des voies de transhumance pour la restauration des espaces pastoraux. (Source: Évaluation conjointe FAO/PAM, page 23).

138. Les résultats d'enquêtes auprès des ménages de 2018 confirment le succès des interventions du PAM dans le nord du Mali, avec une adoption généralisée de pratiques agricoles améliorées telles que l'utilisation de semences de qualité et l'application de techniques de défense et restauration des sols (DRS)/conservation des eaux et des sols (CES), une augmentation des rendements (de 3 à 5 tonnes/ha pour le riz, de 550 à 700 kg/ha pour le niébé, et de 23 pour cent à 43 pour cent pour les cultures maraîchères), une croissance significative des revenus de la pêche et de la pisciculture (augmentation d'au moins 50 pour cent, de 64 000 FCFA à 96 000 FCFA [cible]), ainsi qu'une amélioration des indicateurs d'élevage (+ 20 pour cent pour le fourrage disponible, + 10 pour cent pour le taux de vaccination des petits ruminants, + 10 pour cent pour le taux de déparasitage des petits ruminants). (Source: Évaluation conjointe FAO/PAM, annexe 1).

139. L'examen des résultats met en évidence une satisfaction générale des bénéficiaires, soulignant les avantages économiques locaux résultant de l'accès amélioré aux ressources financières. Cela a créé des opportunités d'emploi et stimulé la croissance économique régionale, réduisant ainsi les inquiétudes liées à l'insécurité alimentaire grâce à une diversification des sources de revenus. La productivité agricole a connu une amélioration significative grâce à l'accès à l'eau et aux outils, consolidant durablement les moyens de subsistance des agriculteurs. Les compétences acquises ont préparé les communautés à relever les défis environnementaux, tandis que la productivité accrue des jardins a assuré un approvisionnement alimentaire adéquat, avec des possibilités de vente des excédents. Les diverses initiatives telles que le stockage alimentaire, l'agriculture durable, l'apiculture et les travaux de conservation des eaux et des sols ont reçu des retours positifs de la part des bénéficiaires. Ces témoignages soulignent l'impact direct et positif des initiatives telles que le stockage alimentaire, l'agriculture durable, l'apiculture et les travaux de conservation des eaux et des sols, démontrant ainsi la pertinence et l'efficacité de ces programmes du point de vue des bénéficiaires.

140. Dans chaque région visitée, les personnes interrogées ont identifié des besoins particuliers spécifiques. À Sio (Mopti), l'accent est mis sur la réhabilitation de pistes rurales, la restauration des points d'eau, l'aménagement d'abreuvoirs pour améliorer le petit élevage, et le soutien aux jeunes filles pour les activités génératrices de revenus (AGR), ainsi que le renforcement des capacités des femmes pour les activités maraîchères. À Nossombougou (Koulikoro), l'importance d'accompagner le village dans la gestion des actifs, la révision des frais d'approvisionnement des matériaux vers le village, et l'équipement du village avec des petits matériels agricoles sont soulignés. À Ségou (Sanando), les besoins comprennent les besoins en eau des jardins maraîchers, l'aménagement de points d'eau supplémentaires, la fourniture de semences et de matériel de travail aux femmes, ainsi que la clôture des jardins. Les résidents demandent également des formations sur le maraîchage, sur la gestion des AGR, sur la gestion des eaux de ruissellement et sur la transformation agroalimentaire, tout en insistant sur la nécessité d'avoir d'un verger. À Tombouctou, il est suggéré que le PAM apporte son soutien au développement de nouveaux marchés pour la farine enrichie.

141. En analysant la réalisation des résultats, il est essentiel de reconnaître que malgré la satisfaction générale, des défis opérationnels tels que des retards et des infrastructures inachevées ont été constatés, mettant en lumière des problèmes de coordination et d'exécution. Les causes de ces défis sont liées à des

problèmes logistiques, des retards dans l'approvisionnement en matériaux, une coordination insuffisante entre les différents acteurs impliqués dans le programme, ainsi que des obstacles liés aux infrastructures de transport inadéquates. Ces causes, détaillées plus loin dans ce rapport, peuvent être résumées comme suit: les problèmes logistiques sont principalement dus à des difficultés de gestion liées aux aspects logistiques et à la rotation fréquente du personnel sur le terrain. Cela comprend des retards dans la livraison ou l'acquisition des matériaux nécessaires à la mise en œuvre, des obstacles liés à des infrastructures de transport insuffisantes (par exemple, des routes en mauvais état), ainsi que des facteurs externes imprévus tels que des conditions météorologiques défavorables et des crises politiques.

142. Pour le SAMS, l'initiative visant à renforcer les capacités des agriculteurs locaux et à dynamiser la chaîne de valeur agricole a rencontré un succès dans plusieurs aspects. Le principal objectif était d'accroître la productivité agricole en mettant l'accent sur la formation et la fourniture de ressources, favorisant ainsi des pratiques agricoles durables. Les résultats positifs incluent une réduction significative des pertes après récolte, contribuant à une utilisation plus efficace des ressources et améliorant la sécurité alimentaire des bénéficiaires.

143. Les actions se sont principalement concentrées sur le renforcement des organisations choisies dans le développement de chaînes de valeur prometteuses, en particulier dans les secteurs de l'agriculture, de la pêche et de l'élevage. L'objectif était d'assurer la qualité et la traçabilité des produits, de faciliter leur accès aux marchés et d'augmenter les volumes de commercialisation. Une attention particulière a été portée aux chaînes de valeur sensibles à la nutrition en collaboration avec l'ICRISAT.

144. Au total, en 2021, «les interventions sur la chaîne de valeur ont touché plus de 45 300 petits exploitants agricoles, dont 40 % étaient des femmes et 60 % des hommes, provenant de 145 organisations paysannes dans les régions ciblées. Les ventes des petits exploitants par le biais des systèmes d'agrégation soutenus par le PAM ont atteint une valeur de 2 500 dollars et un volume de 4 tonnes. Ces activités ont été mises en œuvre dans le cadre du Programme d'alimentation scolaire» (source PAM 2021).

145. Une amélioration perceptible de la qualité des produits a renforcé la compétitivité des petits exploitants sur le marché. Les formations axées sur la transformation ont permis une diversification des produits, ouvrant des opportunités d'accès à des marchés plus lucratifs. Le renforcement des liens avec des marchés rentables a contribué à la création de canaux de vente plus stables, favorisant ainsi la durabilité économique des petits exploitants.

146. Cependant, des aspects critiques affectent la performance. Notamment, l'absence de structuration de la filière a été identifiée comme source potentielle d'inefficacités dans la distribution, la commercialisation et la coordination entre les différents acteurs de la chaîne. De plus, la complexité du contexte évolutif du Mali a été soulignée par certains bénéficiaires, qui estiment que l'application des connaissances acquises lors des formations peut être complexe. Certains agriculteurs continuent de faire face à des obstacles pour accéder à des marchés plus lucratifs, mettant en lumière des lacunes dans la coordination de la chaîne, avec des inefficacités observées dans la distribution et la commercialisation des produits.

147. L'activité 5 a aussi vu la promotion du paquet intégré de résilience, qui vise à relever de manière exhaustive les défis complexes des communautés vulnérables, capitalisant sur des interventions résilience en cours depuis de nombreuses années. Les guides du paquet intégré de résilience facilitent une coordination efficace des interventions. Néanmoins, la mise en œuvre de l'approche intégrée de la résilience a révélé des lacunes, que ce soit au niveau de la coordination des opérations au sein du BP ou de l'intégration des différentes activités sur les mêmes sites. Dans certaines communes (par exemple, Sio), le déploiement du paquet intégré de résilience par différentes ONG a entraîné une mise en œuvre désynchronisée.

148. Les activités du paquet intégré englobent des domaines tels que la nutrition et l'éducation, l'alimentation scolaire, le soutien aux petits exploitants agricoles, la création d'actifs, les initiatives sensibles à la nutrition, les filets sociaux et le renforcement des capacités. Ces initiatives sont déployées de manière synergique dans les régions de Mopti, Gao, Tombouctou, Ségou, Kidal et Kayes, couvrant ainsi six régions au total.

149. L'introduction de ce paquet a favorisé le développement de synergies internes, créant ainsi une coordination plus efficace des activités visant à maximiser leur impact. En effet, on observait auparavant une dispersion des efforts et un fonctionnement en silo des différentes composantes du PAM. Cependant, grâce à ces synergies, les résultats sont désormais mieux contrôlés. Par exemple, dans le cadre du volet alimentation scolaire, la récolte des périmètres maraîchers des communautés est utilisée pour approvisionner la cantine scolaire. De plus, la collaboration étroite avec l'équipe nutrition a conduit au développement et à la promotion de cultures à haute valeur nutritive. En termes de résultats concrets, on observe une amélioration de la gestion des ressources et une utilisation plus efficace des infrastructures agricoles communautaires. La mise en œuvre coordonnée des activités a permis de renforcer la résilience des communautés, réduisant ainsi leur vulnérabilité aux chocs climatiques et économiques. Les synergies ont également favorisé la diversification des sources de revenus des petits exploitants agricoles, contribuant ainsi à la sécurité alimentaire et à la stabilité économique à long terme.

150. L'efficacité mesurable du paquet intégré de résilience du PAM ressort à travers les témoignages des bénéficiaires interrogés. Les chiffres soulignent une utilisation optimale des appuis du PAM, avec un impact mesurable sur la réduction de la malnutrition, l'augmentation des revenus et la diversification alimentaire. Les initiatives génératrices de revenus ont conduit à une augmentation moyenne de 20 pour cent des économies des femmes. Les résultats confirment l'efficacité du programme, démontrant des changements tangibles dans la vie quotidienne des bénéficiaires, une cohésion sociale renforcée, et une contribution significative à la sécurité alimentaire et à la résilience des communautés.

151. L'utilisation de l'approche de transfert monétaire comme stratégie pour la restauration d'actifs contribue à l'amélioration de la sécurité alimentaire et de la nutrition. En matière de création d'actifs, une planification stratégique approfondie et un ciblage précis sont cruciaux pour maximiser l'impact et garantir la durabilité des interventions. La planification stratégique joue également un rôle essentiel dans la mise en place de mesures préventives et la réduction des risques. Au chapitre 3.3, une analyse approfondie des coûts des transferts monétaires par bénéficiaire, combinée à l'examen de la variation des montants d'argent distribués au fil du temps et des coûts associés aux transferts monétaires et alimentaires, met en évidence une nette réduction des coûts avec l'approche des transferts monétaires par rapport à d'autres méthodes d'assistance. Ces résultats démontrent clairement que l'intégration des transferts monétaires présente des avantages économiques concrets, favorisant un ciblage plus précis et une utilisation plus efficace des ressources par rapport aux transferts en nature.

152. En outre, cette approche offre une flexibilité accrue pour s'adapter aux besoins évolutifs des bénéficiaires. Elle facilite également la mise en œuvre de stratégies de planification à long terme, permettant une concentration plus précise sur les populations les plus vulnérables. Ainsi, cette approche optimise l'impact des interventions et facilite l'introduction de mesures préventives et de réduction des risques.

EDS 5, activité 6

153. L'EDS 5 couvrait une activité, qui ne représentait que 1 pour cent du Plan basé sur les besoins initial sans évolution de ce pourcentage après la RB 6, soit de 6,899 à 12,377 millions de dollars, avec un taux de financement de 76 pour cent. Le contexte politique et la stratégie de partenariat du Gouvernement malien contraignent désormais les donateurs à financer les actions de renforcement des capacités.

154. Cet EDS a appuyé la réalisation d'analyses clés sur les enjeux de sécurité alimentaire et nutritionnelle en appui au Gouvernement dans les différents secteurs d'intervention (Cadre harmonisé, ENSAN, SMART) et en appui aux structures en charge de la collecte de données (Agence Météorologique Nationale, OMA, SAP). Néanmoins, il n'a pas permis de soutenir une autonomisation progressive pour la conduite de ces exercices par le Gouvernement.

155. Les indicateurs de performance du PAM pour cette activité/cet EDS couvrent deux niveaux, sans cible pour l'ensemble du PSP. Citons d'abord les activités de renforcement des capacités institutionnelles, avec plus de 1222 personnes des institutions nationales formées en 2022 dans les différents secteurs d'intervention du PAM, 120 en 2021 et 2020 (sans réellement de cible prédéfinie), et l'organisation de

sessions de renforcement des capacités (49 en 2022, 30 en 2020 et 2021). Dans le cadre de l'activité, des Plans d'action de renforcement des capacités ont également été signés avec 12 ministères, services techniques et instituts de recherche. Les appuis aux capacités institutionnelles ont été intégrés dans les appuis sectoriels dans les différentes activités, avec une assistance aux différentes institutions de référence et une implication des structures de base: centres de santé, CAP et COGES dans le cadre des réhabilitations d'actifs. Les structures décentralisées comme les conseils régionaux n'ont pas été impliqués.

156. Cet EDS a en fait surtout consisté en un appui à l'assurance contre les risques climatiques (ARC), en complément des actions du Gouvernement en la matière, ce qui représente le deuxième niveau d'indicateurs de performance. Cette ARC, perçue comme une innovation en raison des éléments mis en lumière au chapitre 3.4, est une initiative cruciale visant à protéger les agriculteurs et les éleveurs contre les risques en proposant des solutions collectives pour atténuer les conséquences des aléas climatiques. La souscription du PAM couvre 781 666 personnes en 2022 pour un montant de 2 150 000 dollars dans le cadre de l'assurance contre les risques climatiques. Grâce à ce mécanisme, en 2022, 224 096 personnes ont bénéficié de 5 127 328 dollars sur les 7 121 000 dollars reçus, soit un montant moyen de 22 dollars par personne. Les bénéficiaires ont reçu de l'argent par le biais de transferts monétaires inconditionnels, versés directement aux personnes vulnérables, leur offrant ainsi une certaine autonomie dans l'utilisation de ces fonds pour répondre à leurs besoins immédiats.

EDS 6, activités 7, 8, 9 et 10

157. Le portefeuille d'interventions du PAM en matière d'appui aux services logistiques s'est enrichi au fil des années en fournissant le service aérien d'ECHO notamment, pour couvrir quatre des 12 activités du PSP, dont la fourniture de services logistiques, l'information et la communication et d'autres interventions de préparation en appui à la réponse humanitaire, ainsi que des services d'ingénierie. Il représentait 7 pour cent du Plan basé sur les besoins initial et 6 pour cent après la RB 6, soit une hausse de 36,42 millions à 73,816 millions de dollars, avec un taux de financement de 70 pour cent.

158. Ce rôle du PAM comme plateforme logistique a aussi pris de l'ampleur, avec l'augmentation du nombre de passagers des vols de l'UNHAS, de 10 203 passagers en 2018 à 16 659 en 2022, avec un ralentissement très léger en 2020 pendant l'épidémie de covid-19 (voir détails en annexe)¹⁶. L'UNHAS a été utilisé par plus de 130 organisations, en grande majorité des ONG, principalement (outre le PAM): NRC, UNICEF, HCR, ACF, MSF Espagne et la GIZ. Le fret transporté a également quadruplé sur la période, passant de 23 à 83 tonnes entre 2018 et 2022. À cet appui de l'UNHAS s'ajoutent les vols ECHO qui permettent le transport de 2000 personnes environ par an pour plus de 30 organisations (37 en 2022).

159. La fourniture de services logistiques s'est aussi adaptée aux enjeux du contexte et à la demande. En plus de vols réguliers, plusieurs destinations clés sont mises en place (Ansongo, Bourem, Goundam, Kayes, Niafounke), et un hélicoptère a été ajouté brièvement à la flotte, permettant d'accéder aux zones les plus difficiles et sans aéroport, comme Kidal, Niono (Segou), Koro et Bankass (Mopti), et Gourma-Rharous (Tombouctou). L'UNHAS a aussi joué un rôle lors de la crise de la covid-19 pour les évacuations, notamment quand les frontières étaient fermées et les lignes commerciales interrompues. L'appui logistique du PAM s'est aussi matérialisé en réponse à la covid-19 avec le transport de fournitures médicales et le renforcement des capacités du Gouvernement pour faciliter la vaccination. Le rôle majeur du PAM pour assurer l'accès aux zones à risques du pays prend une importance supplémentaire dans le contexte de retrait de la MINUSMA.

160. **À l'échelle du Mali, la contribution du PAM au Plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable (UNSCDF) a été significative**, étant donné que certaines cibles de départ de l'UNSCDF étaient relativement modestes par rapport à l'augmentation des besoins. Ainsi, la contribution du PAM incluait les éléments suivants (données de 2022), sur la base de la structure du cadre de résultats de l'UNSCDF et des activités du PAM correspondantes:

¹⁶ Données quantitatives transmises par le BP.

- 209 919 personnes ciblées par le PAM/ 200 000 personnes ciblées par l'UNSCDF ayant bénéficié de transferts sociaux pour la création d'actifs/infrastructures communautaires (transferts monétaires par le PAM);
- 47 000 bénéficiaires ciblés par le PAM/ 140 000 enfants et 48 495/50 000 femmes allaitantes ciblées par l'UNSCDF ayant accès à un paquet d'interventions de nutrition préventives;
- 203 000 élèves ciblés par le PAM/ 650 000 élèves ciblés par l'UNSCDF bénéficiaires du Programme d'alimentation scolaire;
- 341 000 bénéficiaires ciblés par le PAM/ 200 000 ménages démunis couverts par les filets sociaux;
- 1 200 000 personnes affectées par les situations humanitaires bénéficiant d'une assistance pour répondre à leurs besoins essentiels.

Effets indirects positifs

161. Compte tenu du volume d'intervention, les effets indirects du PAM sont particulièrement significatifs et sont liés aux modalités d'intervention, aux approches choisies et au positionnement stratégique, en plus du contenu propre des interventions. Toutefois, ces résultats ne sont pas clairement consolidés par des analyses ou un suivi spécifique.

Sur le plan économique

162. En plus des bénéfices directs des appuis mentionnés ci-dessus, la collaboration avec les acteurs privés pour la fourniture de l'assistance contribue indirectement à soutenir leurs capacités. Il existe de nombreux témoignages à cet effet, comme un transporteur ayant recruté sept personnes, ou des commerçants – grossistes ou détaillants – pour qui le PAM représente un tiers de la totalité de l'activité. À Gao, cela peut poser des limites («Oui, l'activité économique a augmenté. Souvent, des commerçants refusent même des coupons pour cause de fatigue tellement ils reçoivent»).

Sur le plan social

163. Plusieurs bénéficiaires indiquent que l'appui contribue à limiter les déplacements. «Nos familles sont plus stables et il y a moins d'exode rural. Avant les appuis de PAM, on donnait le feu vert aux jeunes et aux enfants d'aller à l'aventure pour alléger les charges, mais avec les appuis des organisations partenaires du PAM, nous ne donnons plus l'autorisation aux enfants de quitter pour l'aventure. Aussi, avec le manque de petit déjeuner, les enfants quittaient l'école pour aller à l'exode juste pour avoir à manger dans les grandes villes, mais avec le PAM il y a moins d'exode.»

Sur l'accès aux services de base

164. Les interventions contribuent aussi à renforcer la fourniture et l'utilisation de services de base, comme indiqué précédemment en matière d'éducation, mais aussi à renforcer l'accès à et l'utilisation des soins de santé pour les personnes les plus vulnérables. Ainsi, les bénéficiaires vivant avec le VIH/SIDA expliquent que le fait d'avoir des distributions alimentaires les a incités à aller se faire prendre en charge, de même pour les appuis aux femmes qui s'occupent d'autres personnes (caretakers), qui n'auraient pas pu se nourrir sans appui du PAM ni amener leurs enfants pour être soignés.

Effets indirects négatifs

165. **Au-delà des résultats positifs, un certain nombre d'effets négatifs existent, là encore sans réelle vision consolidée de leur étendue.** Ils n'apparaissent notamment pas dans les rapports de suivi post-distribution (PDM), qui prennent essentiellement en compte le point de vue des bénéficiaires.

166. **Compte tenu du contexte général de forte vulnérabilité, les appuis peuvent créer des déséquilibres des effets d'attraction, notamment quand ils sont concentrés dans certaines zones.**

Certains acteurs rapportent des déséquilibres entre les communautés selon certains acteurs dans le cadre du paquet intégré de résilience par exemple, qui vise à concentrer les appuis sur certaines zones, quand d'autres communautés voisines ne vont pas être bénéficiaires. Dans le cas des cantines scolaires, le nombre d'élèves tend ainsi à augmenter, même s'il existe un contrôle pour cibler les appuis sur les enfants

de la communauté. Dans le cas des appuis nutrition, certaines mères expliquent même que des femmes vont être tentées de tomber enceintes pour pouvoir bénéficier des appuis, qui profitent ensuite à l'ensemble des enfants du ménage. À Gao, «après l'appui, il y a une inquiétude sur la gestion du coupon. Pour certains, c'est difficile de gérer en famille; les risques sécuritaires sont gérés à travers les réunions au sein des quartiers. Le chef de quartier est le premier responsable; c'est auprès de lui que tous les incidents sont gérés.» «On n'est pas trop imprégnés de la gestion des risques; c'est au niveau leaders, mais les groupes armés n'apprécient pas les appuis; pour eux ce sont des dons des personnes "non musulmanes" qui ont des idéologies contraires à la religion.»

167. **Certaines pratiques abusives sont également évoquées.** Dans le cas du MRR, compte tenu de la faiblesse des appuis dans le cadre du post-MRR, des déplacements de population peuvent avoir lieu une fois la phase d'appui MRR terminée uniquement pour réenclencher l'assistance et donc de façon artificielle. En outre, certains responsables communautaires peuvent chercher à se faire dédommager par les populations bénéficiaires pour lancer et valider les alertes MRR, pour gagner des montants autour de 400 000 FCFA par alerte.

Annexe 17: Analyse d'économie, d'efficacité et d'efficacité – QE 3

Analyse du respect des délais

168. L'analyse de la période entre la validation et le décaissement de la contribution, qui présente une moyenne de 3,4 mois, révèle une durée du processus relativement rapide. Les informations concernant le nombre de contributions dépensées avant la validation, avec une moyenne de 6,3, mettent en lumière la flexibilité opérationnelle de l'organisation et sa capacité à anticiper les besoins. Le pourcentage de contributions dépensées avant la date de validation, affichant une moyenne de 5,1, indique la part des fonds engagés avant la confirmation officielle, reflétant ainsi la préparation et la réactivité de l'organisation face aux défis. Enfin, le délai moyen de la première allocation avant la «date de validité de la subvention» des contributions préfinancées, qui est de -2,6 mois, souligne la célérité avec laquelle les ressources sont allouées pour répondre aux besoins immédiats.

169. Les tableaux suivants (et) détaillent ces délais selon les niveaux et les fréquences, fournissant ainsi une ventilation précise des données.

Tableau 21: Délai moyen en mois sur la période 2018-2023

Niveaux	2018-2023	2018	2019	2020	2021	2022	2023 (1,9)
ACT	3,56	4,93	4,59	2,77	2,72	3,10	1,90
EDS	3,74	6,43	3,81	2,71	1,62	5,40	3,20
ODS (SR)	3,50	1,00	6,00				
DSC (Coûts directs)	4,05	5,39	5,36	3,36	3,19	3,05	1,44
CPB (Country Portfolio Budget)	3,21	6,30	4,38	1,83	3,70	2,59	-0,25

Source: CPB Grant Balances Report (PSPP-T et PSP)

Remarque: Les niveaux font référence aux différentes phases du processus de planification et de mise en œuvre des activités du PAM. Il s'agit de la phase des coûts directs de soutien nécessaires à la mise en œuvre des activités (DSC), de la phase d'évaluation des situations d'urgence pour déterminer la réponse appropriée (ACT), de la phase de planification et des mesures préventives pour faire face aux situations d'urgence (EDS), de la phase de détermination des objectifs généraux que le PAM vise à atteindre dans le cadre de ses interventions (ODS), et enfin de la phase d'allocation du budget global alloué par le PAM pour ses activités dans un pays spécifique (CPB). Chacune de ces phases remplit un rôle spécifique dans le processus global de planification et de mise en œuvre des activités du PAM.

Tableau 22: Fréquences sur la période 2018-2023

Niveaux	2018-2023	2018	2019	2020	2021	2022	2023 (1,9)
ACT	486	87	105	93	75	97	29
EDS	82	14	16	24	13	10	5
ODS (SR)	2	1	1	0	0	0	0
DSC (Coûts directs)	315	72	64	58	47	58	16
CPB (Country Portfolio Budget)	73	10	16	12	10	17	8

Source: CPB Grant Balances Report (PSPP-T et PSP).

170. L'analyse globale indique une gestion efficace du processus financier avec des pratiques flexibles et réactives. Cela se traduit par un processus de validation bien établi et efficace. Le nombre élevé de contributions dépensées avant la validation reflète la flexibilité opérationnelle. Le pourcentage significatif des contributions dépensées avant la validation indique un engagement précoce des fonds. Le délai moyen de la première allocation avant la «date de validité de la subvention» enregistre une période négative, soulignant la réactivité et la rapidité d'allocation des ressources pour répondre aux besoins immédiats. **En ce qui concerne les fonds non programmés de 2018 au 31 mars 2023, on observe qu'il ne reste presque plus de fonds non programmés pour les activités financées dans le cadre du PSPP-T.** Le financement des activités demeure le niveau le plus largement non programmé pour le PSP, et l'activité 4 (NPA) se distingue comme étant l'activité avec le niveau de programmation le plus bas, suivie par l'activité 5 (ACL) et l'activité 12 (URT). Ces activités continuent à présenter des difficultés ou une lenteur dans le processus de programmation.

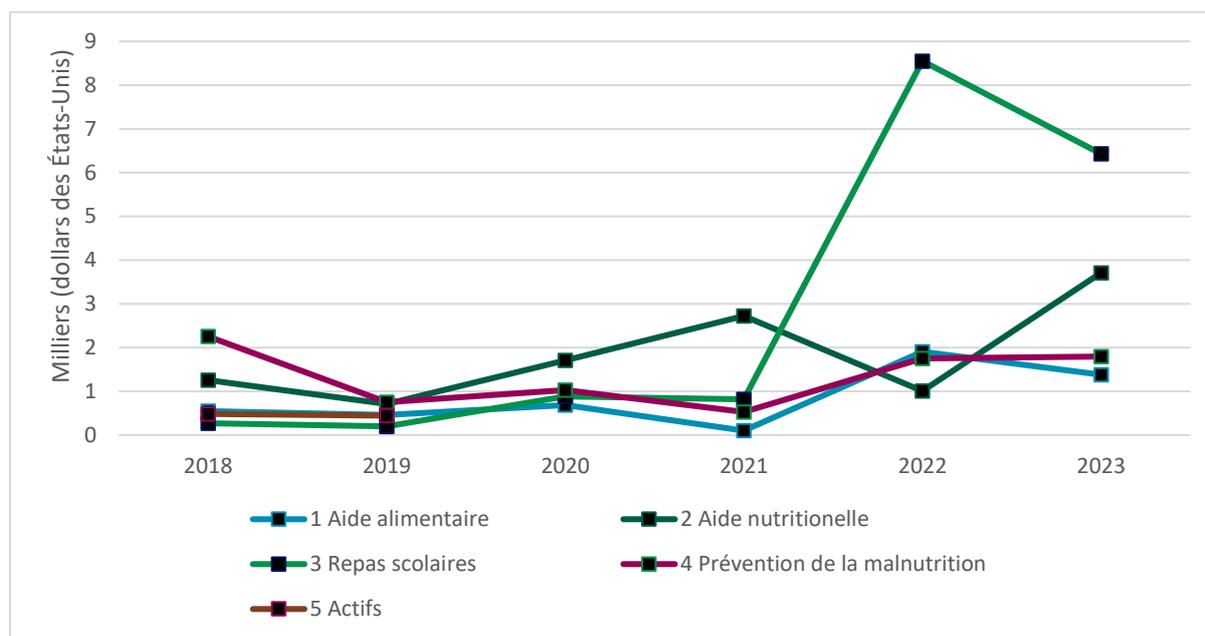
171. Lorsqu'on examine le délai moyen pour le PSPP-T et le PSP, ainsi que pour chaque EDS (de 1 à 4), cette analyse met en évidence que le financement du PSP a débuté en 2018 et a connu des retards significatifs, compréhensibles du fait que la mise en œuvre a commencé bien plus tard. Ces retards sont attribués à deux raisons principales: i) lancement tardif des activités du projet et ii) composantes et activités nécessitant une planification approfondie.

172. Lorsqu'on analyse les financements annuels à des fins de comparaison, on constate que les retards les plus importants entre la validation et l'attribution dans la PSPP-T ont été constatés dans l'activité 13 (ETC et services logistiques), suivi de près par l'activité 1 (URT). Pour le PSP, les retards les plus marqués concernent l'activité 5 (ACL) et l'activité 10 (CPA). En 2022, les financements au niveau de l'EDS ont subi des retards disproportionnés.

173. **En résumé, le délai moyen présente une décroissance constante de 2018 à mars 2023. Cette tendance s'accompagne d'une augmentation du pourcentage de contributions dépensées avant la date de validation,** ainsi qu'une augmentation significative du nombre de contributions qui ont été utilisées avant cette date. En d'autres termes, on observe une progression continue, avec un nombre croissant de contributions mobilisées avant leur validation, indiquant une avancée temporelle de plus en plus précoce dans le processus d'utilisation des fonds.

174. **Coût de la valeur alimentaire par tonne:** le coût de la valeur alimentaire (ou coût par tonne de produit distribué) fait référence au coût financier, en dollars américains équivalents, par tonne de produit, associé à l'achat des denrées alimentaires transférées aux bénéficiaires. Ce coût a fait l'objet d'une analyse sur la période allant de 2018 à septembre 2023 pour les activités suivantes: i) Aide alimentaire, ii) Aide nutritionnelle, iii) Repas scolaires, iv) Prévention de la malnutrition et v) Actifs.

Figure 40: Coût de la valeur alimentaire par tonne

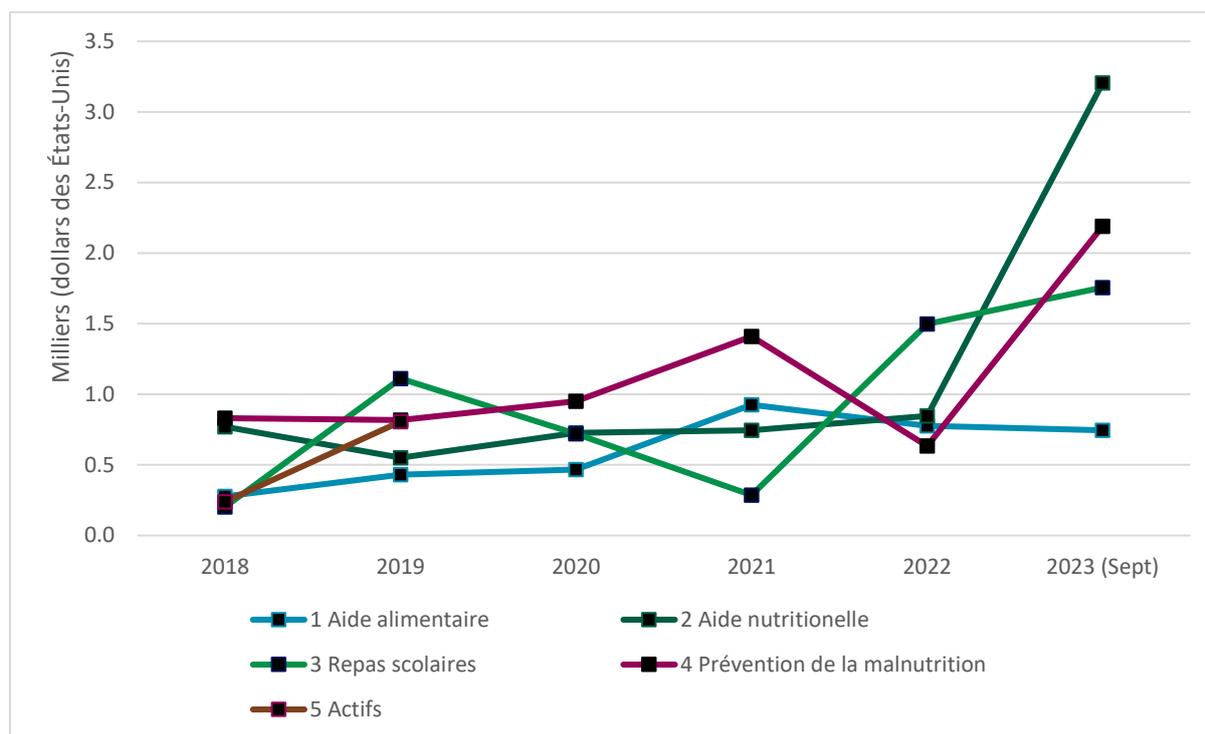


Source: CPB Plan vs Actual (PSP et PSPPT).

175. L'analyse du graphique met en évidence des différences de coûts considérables entre les activités, avec une réduction de ces écarts en 2019 et en 2022. Les valeurs anormalement élevées, notamment pour l'aide nutritionnelle en 2022 et 2023, sont attribuables à un tonnage distribué étonnamment faible. Une tendance de légère augmentation constante des dépenses est observée, avec une baisse en 2021, suivie d'une reprise en 2022 pour l'aide alimentaire. Pour l'aide nutritionnelle, une augmentation significative de 2018 à 2021 est suivie d'une baisse marquée en 2022. Les coûts des repas scolaires sont élevés en 2022 et 2023 par rapport aux années antérieures. Des variations notables sont constatées d'une année à l'autre pour la prévention de la malnutrition, sauf en 2022 et 2023, où elles sont presque similaires. Toutefois, l'absence de données complètes sur les actifs entrave une analyse exhaustive. Ces constats soulignent la nécessité d'une analyse budgétaire plus approfondie pour optimiser l'allocation des ressources et assurer une efficacité accrue dans la réalisation des objectifs fixés.

176. **Coût de transfert par tonne de vivres distribués:** ce coût, exprimé en dollars américains par tonne, fait référence aux dépenses supplémentaires engagées par le PAM pour effectuer les transferts des aliments. Ce coût a été analysé sur la période allant de 2018 à septembre 2023 pour les activités suivantes: i) Aide alimentaire, ii) Aide nutritionnelle, iii) Repas scolaires, iv) Prévention de la malnutrition, et v) Actifs.

Figure 41: Coût de transfert par tonne de vivres distribués



Source: CPB Plan vs Actual (PSP et PSPP-T).

177. Ces coûts varient considérablement d'une catégorie d'opération à l'autre, reflétant des tendances spécifiques à chacune. Ces fluctuations peuvent être attribuées à une combinaison de facteurs opérationnels et stratégiques.

- En ce qui concerne l'aide alimentaire, on observe une augmentation régulière des coûts, passant de 276,79 dollars en 2018 à 745,65 dollars en septembre 2023, avec une exception notable en 2021, où une hausse significative à 925,64 dollars par tonne a été enregistrée.
- Pour l'aide nutritionnelle, les coûts sont restés relativement stables jusqu'en 2022, puis une hausse spectaculaire a été observée en 2023, atteignant 3205,01 dollars par tonne.
- Les repas scolaires ont connu une hausse significative des coûts, de 202,91 dollars en 2018 à 929,30 dollars en moyenne en septembre 2023. Il est à noter qu'en 2020, ces coûts étaient presque similaires à ceux de l'aide nutritionnelle.
- Quant à la prévention de la malnutrition, une tendance à la hausse a été observée jusqu'en 2022, suivie d'une diminution en 2022, puis d'une augmentation significative en 2023.
- L'analyse approfondie de la catégorie «Actifs» est entravée par la disponibilité limitée des données pour quelques années.

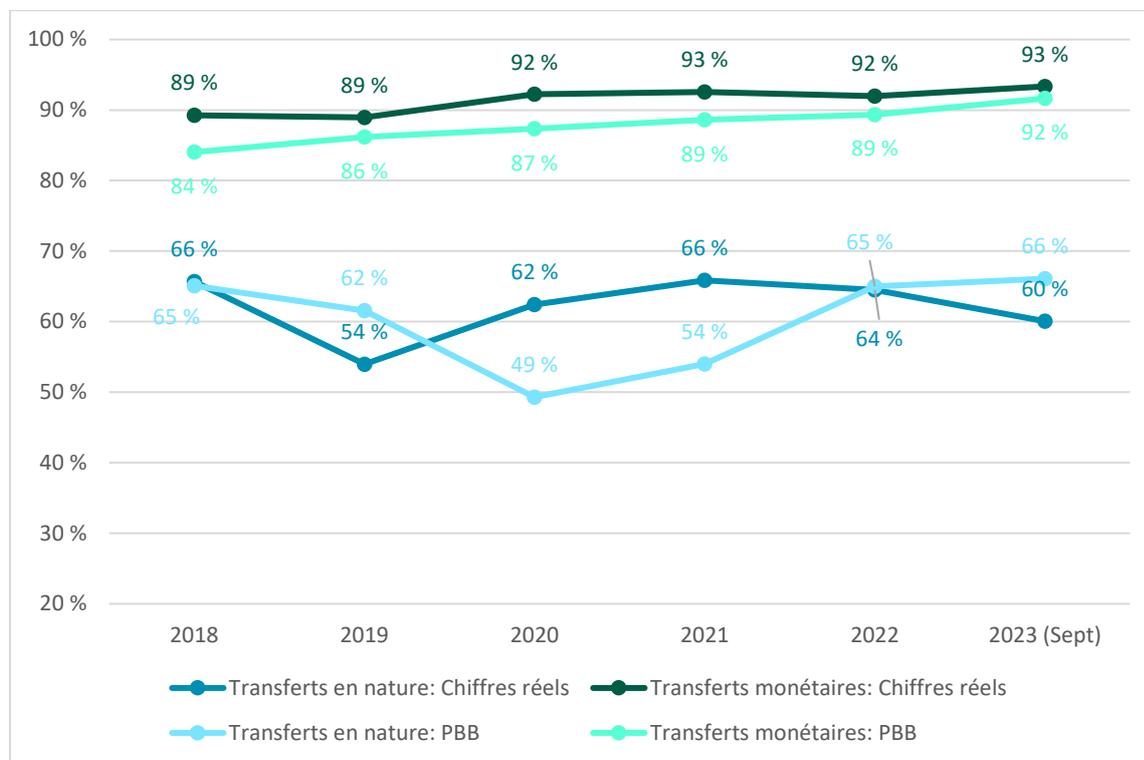
Analyse des transferts alimentaires et monétaires

178. **Valeur/(valeur + coûts):** ce ratio a été utilisé pour évaluer l'efficacité d'une opération en comparant la valeur des transferts (ce qui est fourni ou distribué aux bénéficiaires) par rapport à l'ensemble des coûts engagés (valeur + coûts), à la fois planifiés et réels.

179. Les données indiquent une différence notable entre les transferts en nature et les transferts monétaires: les transferts monétaires représentent une part plus importante des coûts totaux par rapport à la distribution alimentaire. Cette observation justifie l'orientation stratégique du Programme vers une augmentation des transferts monétaires au fil des années.

180. De plus, lorsqu'on compare les transferts en nature et les transferts monétaires atteints par rapport aux budgets planifiés (PBB), on constate que les transferts monétaires dépassent les prévisions, tandis que les transferts en nature ne suivent pas la même tendance.

Figure 42: Ratio entre la valeur des transferts (monétaires et en nature) et la somme de la valeur et des coûts (planifiés et atteints)

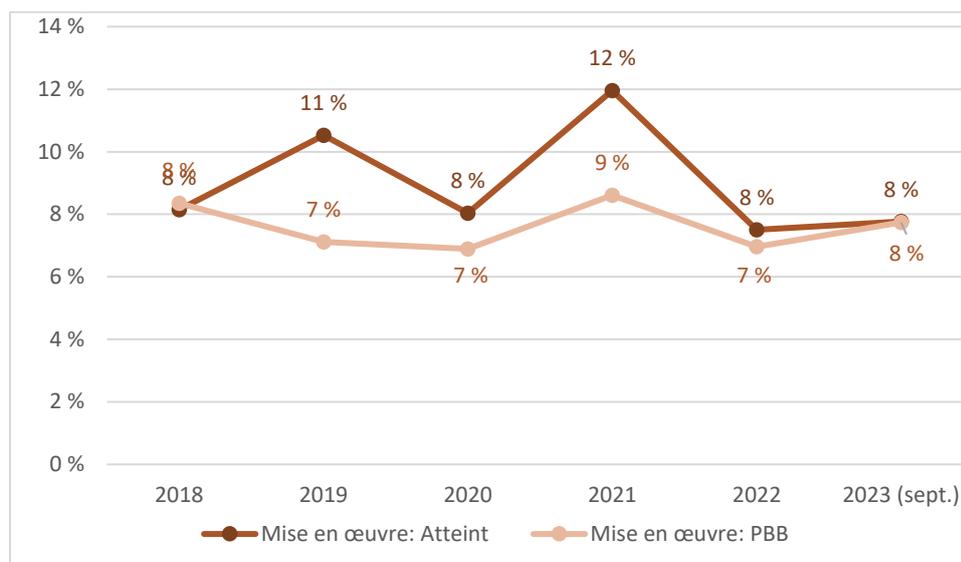


Source: CPB Plan vs Actual (PSP et PSPP-T).

181. **Coûts de mise en œuvre sur le total des transferts:** Cet indicateur évalue la part des dépenses nécessaires à la réalisation concrète des activités par rapport à l'ensemble des fonds transférés, que ce soit sous forme monétaire ou en nature.

182. Ces coûts de mise en œuvre ont fait l'objet d'une analyse sur la période allant de 2018 à septembre 2023. La variation de ces coûts est reportée dans la figure 43.

Figure 43: Coûts de mise en œuvre par rapport au total des transferts



Source: CPB Plan vs Actual (PSP et PSPP-T).

183. L'analyse du graphique révèle qu'entre 8 % et 12 % des ressources sont attribuées aux coûts de mise en œuvre au fil des années. De manière constante, à l'exception de l'année 2018, les coûts de mise en œuvre ont systématiquement dépassé les prévisions budgétaires établies dans la PBB. Cette observation souligne la nécessité potentielle de réévaluer et d'ajuster les estimations budgétaires afin d'aligner plus étroitement les prévisions sur les coûts réels.

Conclusions

184. L'analyse des paragraphes précédents fournit des informations détaillées sur l'évolution des transferts alimentaires et monétaires, les coûts associés, la quantité de nourriture achetée, le coût de la valeur alimentaire par tonne, le coût de transfert par tonne distribuée, et d'autres indicateurs liés aux opérations du PAM. Pour évaluer si le PAM a géré efficacement ses ressources, nous pouvons tirer quelques conclusions de l'analyse des données fournies:

- Transition vers les transferts monétaires: l'analyse indique que le PAM a opéré une transition significative vers les transferts monétaires, probablement en raison de leur coût de transfert inférieur à celui des transferts de vivres. Cette stratégie a contribué à la réduction globale des coûts des transferts par bénéficiaire.
- Réduction de la quantité de nourriture achetée: la priorité accrue accordée aux transferts monétaires a entraîné une réduction significative de la quantité de nourriture achetée. Cela peut être interprété comme une bonne mesure d'efficacité, car les transferts monétaires sont souvent plus flexibles et peuvent mieux répondre aux besoins individuels.
- Coûts de transfert variables: les coûts de transfert varient considérablement d'une catégorie d'opération à l'autre. Cela est lié à des facteurs opérationnels et stratégiques spécifiques à chaque activité. Malgré certaines fluctuations, le PAM a maintenu une stabilité relative des coûts de transfert par dollar distribué.
- Répartition des coûts: la ventilation des coûts pour les transferts de vivres montre une gestion relativement équilibrée des différents postes de dépenses. Cependant, il est important de noter les variations dans les coûts de stockage, de transport, de gestion, et des partenaires coopérants.
- Efficacité et ajustements budgétaires: le ratio valeur/(valeur + coûts) souligne que les transferts monétaires jouent un rôle prépondérant dans la répartition des coûts totaux par

rapport à la distribution de vivres. Cette observation justifie la stratégie du Programme visant à accroître progressivement l'importance des transferts monétaires.

Dynamiques d'approvisionnement et gestion des pertes

185. Les processus d'approvisionnement et la gestion des pertes ont été organisés de la manière suivante:

- Les pertes et stratégies d'adaptation rapportent les pertes au sein des opérations du PAM et décrivent les stratégies déployées pour les minimiser.
- Le pourcentage des pertes après livraison évalue la proportion des pertes survenues après que les produits ont été livrés à leur destination finale.
- Le pourcentage de tonnage prélevé à la date prévue évalue le rapport entre la quantité réellement prélevée et la quantité devant être prélevée à une date donnée.

186. **Pertes et stratégies d'adaptation:** entre 2018 et 2019, le PSPP-T a connu d'importantes pertes monétaires s'élevant à 660 597 dollars. Pour la période allant de 2020 au 4 juillet 2023, le PSP a également enregistré des pertes significatives, évaluées à 266 673 dollars (source: DOTS, juillet 2023). La majorité des pertes a eu lieu au Mali, représentant 95 % du total pour la période 2018-2019 et 71 % pour la période 2020-2023. Les pertes restantes ont été enregistrées au Togo, le pays de réception des marchandises.

187. En 2020, une perte de 50 tonnes de riz, équivalant à 38 % du riz géré cette année-là, a été enregistrée en raison d'une attaque perpétrée par des groupes armés lors du transfert des stocks de Mopti à Gao. À la suite de cette attaque, les transferts de denrées de Mopti à Gao ont été évités, et certaines marchandises ont été directement acheminées du port de Lomé au Bureau auxiliaire de Gao. En outre, le BP a élaboré des procédures stipulant que les achats locaux de produits de base seraient désormais effectués directement à Gao, sans passer par Mopti.

Annexe 18: Bibliographie

Bases de données utilisées

PAM <https://hungermap.wfp.org/>
PAM <https://dataviz.vam.wfp.org/>
PAM <https://dataviz.vam.wfp.org/Hunger-Analytics-Hub>
Food Security Cluster
<https://fscluster.org/mali/document/ch-resultats-cadre-harmonise-novembre-2>
Indice de la faim dans le monde
<https://www.globalhungerindex.org>
Institut National de la Statistique (INSTAT)
<https://www.instat-mali.org/laravel-filemanager/files/shares/eq/analyse-ipc-malnutrition-oct2021.pdf>
OCHA <https://www.unocha.org/mali>
FAOSTAT <https://www.fao.org/faostat>
PNUD <http://www.hdr.undp.org>
UNESCO <http://uis.unesco.org/>
FNUAP [World Population Dashboard -Mali | United Nations Population Fund \(unfpa.org\)](https://www.un.org/en/development/desa/population/data/world-population-dashboards/mali)
Banque mondiale
<https://data.worldbank.org/country/mali>

Base de données du PAM et rapports du Bureau de pays utilisés

Données COMET
PAM Bureau de pays Mali – *Plans mensuels de distribution (2018)*
PAM Bureau de pays Mali – *Plans mensuels de distribution (2019)*
PAM Bureau de pays Mali – *Plans mensuels de distribution (2020)*
PAM Bureau de pays Mali – *Plans mensuels de distribution (2021)*
PAM Bureau de pays Mali – *Plans mensuels de distribution (2022)*
PAM Bureau de pays Mali – *Plans mensuels de distribution (2023)*
PAM Bureau de pays Mali – *Plans de mise en œuvre (2020)*
PAM Bureau de pays Mali – *Plans de mise en œuvre (2021)*

PAM Bureau de pays Mali – *Plans de mise en œuvre (2022)*

PAM. 2019. *Évaluation conjointe FAO/PAM du projet «Appui à la résilience des populations vulnérables au nord du Mali».*

<https://reliefweb.int/report/mali/valuation-conjointe-faopam-du-projet-appui-la-r-silience-des-populations-vuln-rables-au>

PAM. 2020. *Mali CSP BR 1.*

PAM. 2020. *Mali CSP BR 2.*

PAM. 2020. *Mali CSP BR 3.*

PAM. 2021. *Mali CSP BR 4.*

PAM. (2022. *Mali CSP BR 5.*

PAM. 2023. *Mali CSP BR 6.*

PAM. *Mali country strategic plan (2020-2024).*

PAM. 2018. *Mali T-ICSP BR 1.*

PAM. 2018. *Mali T-ICSP BR 2.*

PAM. 2018. *Mali T-ICSP BR 3.*

PAM. 2019. *Mali T-ICSP BR 4.*

PAM. 2019. *Mali T-ICSP BR 5.*

PAM. *Mali Transitional ICSP (January 2018 - June 2019).*

PAM. 2018. *Mali Annual Country Report.*

PAM. 2019. *Mali Annual Country Report.*

PAM. 2020. *Mali Annual Country Report.*

PAM. 2021. *Mali Annual Country Report.*

PAM. 2022. *Mali Annual Country Report.*

PAM. 2022. *8 résultats positifs du programme intégré de résilience au Sahel.*

<https://docs.wfp.org/api/documents/WFP-0000137746/download/>

PAM. 2023. *Mali, Resilience Learning in the Sahel. Impact Evaluation Baseline Report.*

<https://www.wfp.org/publications/mali-resilience-learning-sahel-impact-evaluation>

Revue bibliographique: documents consultés

Commissariat à la sécurité alimentaire, 2019. *Politique nationale de sécurité alimentaire et nutritionnelle (PoINSAN) (Plan d'actions 2019-2028).*
<https://faolex.fao.org/docs/pdf/Mli192037.pdf>

- FAO. 2016. *Les Caisses de résilience au Mali*. <https://openknowledge.fao.org/handle/20.500.14283/i6440fr>
- FAO. 2019. *Cadre stratégique pour la Relance économique et le Développement durable (CREDD 2019- 2023)*. <https://www.fao.org/faolex/results/details/en/c/L-EX-FAOC192038/#:~:text=Le%20Cadre%20strat%C3%A9gique%20pour%20la,restaur%C3%A9%2C%20la%20paix%20consolid%C3%A9e%20et>
- FAO. 2021. *Mali. Analyse des conflits liés à l'exploitation des ressources naturelles*. <https://reliefweb.int/report/mali/mali-analyse-des-conflits-li-s-l-exploitation-des-ressources-naturelles-note-de-synth-se>
- FAO. 2022. *The State of Food Security and Nutrition in the World*. <https://www.fao.org/3/cc0639en/online/cc0639en.html>
- HeaSahel. 2017. *Atlas sur l'analyse de l'économie des ménages au Sahel*. <https://hea-sahel.org/wp-content/uploads/2019/02/HEA-Sahel-Atlas-2017-French.pdf>
- ICRISAT. 2022. *Catalogue des variétés de cultures bio-fortifiées*. <https://reliefweb.int/report/mali/paquet-integre-de-resilience-du-pam-au-mali-catalogue-des-varietes-de-cultures-bio-fortifiees-mars-2022>
- IFAD. 2020. *L'avenir de l'agriculture au Mali: 2030-2063*. https://www.ifad.org/documents/38714170/43334911/Mali_IFAD%20Futur%20de%20l'agri.pdf/eb878b5d-30d6-27a7-8914-bbbed0e68bf0?t=1625228840974
- INSTAT. 2015. *Analyse de la pauvreté monétaire et non monétaire au Mali de 2001 à 2013*. https://instat-mali.org/laravel-filemanager/files/shares/pub/profil-det-pauv-2001-2013_pub.pdf
- INSTAT. 2022. *Profil et déterminants de la pauvreté au Mali à partir des données de l'Enquête harmonisée sur les conditions de vie des ménages (EHCVM)*. https://instat-mali.org/laravel-filemanager/files/shares/pub/profil-det-pauv-2018-2019_pub.pdf
- INSTAT. 2019. *Enquête Nationale Nutritionnelle Anthropométrique et de Mortalité rétrospective suivant la méthodologie SMART-2019, Mali*. https://www.instat-mali.org/laravel-filemanager/files/shares/eq/rafsmart19_eq.pdf
- INSTAT. 2018. *Enquête Nationale Nutritionnelle Anthropométrique et de Mortalité rétrospective suivant la méthodologie SMART, Mali 2018*. https://www.instat-mali.org/laravel-filemanager/files/shares/eq/rafsmart18_eq.pdf
- INSTAT. 2017. *Enquête Nationale Nutritionnelle Anthropométrique et de Mortalité rétrospective suivant la méthodologie SMART, Mali 2017*. https://www.instat-mali.org/laravel-filemanager/files/shares/eq/rafsmart17_eq.pdf
- INSTAT. 2022. *Enquête Nutritionnelle Anthropométrique et de Mortalité Rétrospective, 12^e édition au Mali*. https://www.instat-mali.org/laravel-filemanager/files/shares/eq/rafsmart22_eq.pdf
- INSTAT. 2021. *Enquête Nutritionnelle Anthropométrique et de Mortalité Rétrospective en décembre 2021, 11^e édition au Mali*. https://www.instat-mali.org/laravel-filemanager/files/shares/eq/rafsmart21_eq.pdf
- INSTAT. 2020. *Enquête Nutritionnelle Anthropométrique et de Mortalité Rétrospective en décembre 2020, 10^e édition au Mali*. https://www.instat-mali.org/laravel-filemanager/files/shares/eq/rafsmart20_eq.pdf
- INSTAT. 2021. *Rapport d'analyse de synthèse du premier passage de l'Enquête modulaire et permanente auprès des ménages*. https://instat-mali.org/laravel-filemanager/files/shares/eq/rana22pas1_eq.pdf (instat-mali.org/ana22pas1_eq.pdf)
- INSTAT. 2018. *Sixième Enquête Démographique et de Santé au Mali (EDSM-VI)*. [eds6-18-ind-cle_pub.pdf](https://www.instat-mali.org/eds6-18-ind-cle_pub.pdf) (instat-mali.org)
- Ministère de la solidarité, de l'action humanitaire et de la reconstruction du Nord, République du Mali. 2015. *Politique nationale de protection sociale*. <https://faolex.fao.org/docs/pdf/mli173766.pdf>
- Ministère du développement rural et de l'environnement. 2002. *Stratégie nationale de sécurité alimentaire au Mali*. <https://www.on-mali.org/pdf/snsa.pdf>
- ODHD. 2010. *Profil de pauvreté des communes du Mali (rapport provisoire 2008)*. http://www.odhd-mali.org/uploads/IPC_2010_Profil_de_Pauvrete%20des_703_communes_du_Mali.pdf#:~:text=Depuis%20la%20production%20du%20Rapport%20National%20sur%20le,communes%2C%20appel%C3%A9%20C2%AB%20Indice%20de%20Pauvrete%20Communale%20%28IPC%29%2C%BB

ODHD. 2015. *Détermination du statut de pauvreté multidimensionnel des communes du Mali*. <https://documents1.worldbank.org/curated/en/672081588960262368/pdf/Determination-du-Statut-de-Pauvrete-Multidimensionnel-des-Communes-du-Mali.pdf>

Pierre Leguéné, Équipe d'évaluation, 2016. *Evaluation décentralisée du programme d'assistance alimentaire pour la création d'actifs au Mali (Janvier 2013 à décembre 2015)*. <https://documents.wfp.org/stellent/groups/public/documents/reports/wfp286837.pdf>

Présidence de La République, République Du Mali, Commissariat à la Sécurité Alimentaire. 2019. *Politique Nationale de Sécurité Alimentaire et Nutritionnelle (PoINSAN)*. <https://faolex.fao.org/docs/pdf/Mli192037.pdf>

PRP/AGIR. 2015. *Priorités Résilience Pays (PRP) - Plan stratégique 2015-2035*. https://www.food-security.net/wp-content/uploads/2019/09/PRP-AGIR_Mali.pdf

REUNIR. 2024. *Universités engagées pour un Sahel résilient*. <https://docs.wfp.org/api/documents/WFP-0000131989/download/>

Secrétariat General. Présidence de la République. 1999. *Etude Nationale Prospective Mali 2025*. https://www.malikunnafo.com/bibliostat/docs/030113098_sg-prm_1999.pdf

PNUD. 2020. *Stratégie Genre du PNUD Mali, 2019-2022*. <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/migration/ml/c9cf104ffc6f1da7ee46427b8a023fa1cfbcf3ac09a1ce07776cce1c81a144b3.pdf>

Bureau de l'évaluation

Programme alimentaire mondial

Via Cesare Giulio Viola 68/70

00148 Rome, Italie

Tél.: +39 06 65131

wfp.org/independent-evaluation