

EVALUATION DU PORTEFEUILLE DE PAYS

Mauritanie:
Une évaluation du portefeuille du PAM (2011-2015)

Volume II - Annexes

May 2016

Préparé par Baastel:

Henri Leturque, Chef d'équipe; Pierre Leguéné, Chef d'équipe adjoint; Cheik Ould Dah, Montse Saboya, Alphonsine Bouya, François de Meulder, Alexandre Daoust

Commandité par:

Bureau de l'Évaluation du PAM

Report number: OEV/2015/008



World Food Programme



Remerciements

L'équipe d'Evaluation remercie vivement l'accueil reçu par l'ensemble du personnel du Bureau de Pays, et sa disponibilité pour répondre à nos sollicitations lors d'une période pourtant très chargée. L'ensemble des personnes interrogées en dehors du personnel du PAM sont également remerciées pour leur contribution à ce travail.

Avertissement

Les opinions exprimées sont celles de l'équipe d'évaluation, et ne reflètent pas nécessairement celles du Programme Alimentaire Mondial. La responsabilité pour les opinions exprimées dans ce rapport est exclusivement celle de ses auteurs. La publication de ce rapport ne signifie pas que les opinions exprimées soient endossées par le PAM.

La terminologie employée et la présentation de matériel cartographique n'implique aucunement l'expression de quelque opinion que ce soit de la part du PAM vis à vis du statut légal ou constitutionnel d'un pays, territoire ou zone maritime, ou vis à vis de la délimitation de frontières.

Gestion de l'Evaluation

Directrice d'Evaluation:	Mme Helen Wedgwood
Coordonnatrice de l'évaluation du portefeuille d'activités dans le pays:	Mme Sally Burrows
Gestionnaire de l'Evaluation:	Mme Miranda Sende
Assistante de Recherche:	Mme Mar Guinot

Table des matières

Annexe 1: Termes de référence	1
Annexe 2: Analyse des parties prenantes principales de l'action du PAM en Mauritanie et de leurs attentes exprimées vis à vis de l'EPP.....	22
Annexe 3: Personnes et groupes rencontrés au cours de l'Evaluation.....	30
Annexe 4: Approche méthodologique.....	42
Annexe 5: Matrice d'Evaluation détaillée	52
Annexe 6: Logique d'intervention du PAM sur la période 2011-2015	84
Annexe 7: Résultats détaillés du sondage de perception.....	85
Annexe 8: Données complémentaires sur la situation nutritionnelle en Mauritanie	95
Annexe 9: Sources de financements	96
Annexe 10: Niveau de participation du PAM dans les différentes composantes du dispositif de suivi de la SA et de la nutrition	99
Annexe 11: Composantes des coûts.....	102
Annexe 12: Corrélation entre mobilisation des ressources, délais de réception des vivres et cadence des distributions	106
Annexe 13: Tableau synthétique des réalisations par domaine d'activité, par an et par genre.....	109
Annexe 14: Analyse des vivres distribuées.....	112
Annexe 15: Efficacité de la mise en œuvre des actions du portefeuille	114
Annexe 16: Contribution du PAM à l'évolution de la malnutrition à long terme	120
Annexe 17: Présentation des principaux constats selon le Cadre de Gestion des Résultats 2014-2017	123
Annexe 18: Recommandations et liens avec les principaux constats.....	123

Annexe 1: Termes de référence



EVALUATION QUALITY ASSURANCE SYSTEM

Office Of Evaluation
Measuring Results, Sharing Lessons

EVALUATION DU PORTEFEUILLE D'ACTIVITES DU PROGRAMME ALIMENTAIRE MONDIAL (PAM) EN MAURITANIE 2011-2015¹

TABLE DES MATIERES

1. Contexte.....	1
1.1. Introduction	1
1.2. Contexte de la Mauritanie	1
2. Raisons de l'Evaluation.....	7
2.1. Rationnel	7
2.2. Objectifs	7
2.3. Parties prenantes et utilisateurs de l'Evaluation.....	7
3. Sujet de l'Evaluation	8
3.1. Portefeuille d'activités du PAM en Mauritanie	8
3.2. Portée de l'Evaluation	13
4. Questions clés de l'Evaluation, Approche et Méthodologie.....	14
4.1. Questions clés de l'évaluation	14
4.2. Analyse de l'évaluabilité du portefeuille.....	15
4.3 Méthodologie.	16
4.4 Assurance qualité	18
5. Organisation de l'Evaluation.....	18
5.1. Phases et Produits	18
5.2. Équipe d'évaluation et Expertise	18
5.3. Rôles and Responsabilités	18
5.4. Communication.....	19
5.5. Budget.....	19
Annexes.....	20
Annexe 1: Détails des étapes de l'évaluation	21

¹ Période du 1er Janvier 2011 au 30 Juin 2015.

1. Contexte

1. Le but de ces termes de référence (TOR) est de fournir aux parties prenantes les éléments d'information essentiels sur l'évaluation proposée; de servir de guide à l'équipe d'évaluation et d'indiquer l'état d'avancement attendu aux différentes phases du processus. Les TOR s'articulent comme suit: le chapitre 1 indique le contexte de l'évaluation; le chapitre 2 précise la raison d'être, les objectifs, les parties prenantes et les principaux utilisateurs de l'évaluation; le chapitre 3 décrit le portefeuille d'activités du PAM et définit la portée de l'évaluation; le chapitre 4 recense les principaux points à considérer; le chapitre 5 expose la méthode d'évaluation; et le chapitre 6 indique comment l'évaluation sera organisée (voir les étapes détaillées de l'évaluation en annexe 1). Les annexes fournissent des informations complémentaires sur la Mauritanie et sur le portefeuille du PAM dans ce pays.

1.1. Introduction

2. Les évaluations de portefeuille pays (EPP) couvrent la totalité des activités liées à l'exécution des programmes du PAM pendant une période donnée. Elles mesurent la performance et les résultats obtenus pour l'ensemble du portefeuille et donnent des indications factuelles permettant de prendre des décisions stratégiques concernant le positionnement du PAM dans un pays, les partenaires stratégiques ainsi que la conception et l'exécution des opérations. Les EPP aident les bureaux de pays (BP) à préparer le document «Stratégies du Pays» et fournissent des leçons qui peuvent être utilisées dans la conception de nouvelles opérations.

1.2. Contexte de la Mauritanie

3. Située en Afrique de l'Ouest, la République Islamique de Mauritanie constitue un point de passage entre l'Afrique du Nord et l'Afrique subsaharienne. Couvrant une superficie de 1.030.700 km², la majorité du territoire mauritanien se trouve dans le désert du Sahara et partage ses frontières avec l'Algérie, le Sahara Occidental, le Mali et le Sénégal (carte en annexe 2). La population mauritanienne est estimée à 3,9 million d'habitants en 2012² (dont plus de 50% de femmes), avec une densité très faible, d'environ 3 habitants par km². Le taux d'urbanisation est de 42%³. Le pays connaît une croissance démographique soutenue, d'environ 2,5 %⁴ par an.

4. Pendant la période 2011-2014, la Mauritanie a fait face aux impacts combinés de crises alimentaire et nutritionnelle structurelles ainsi que conjoncturelles, telles que l'afflux de réfugiés, les épidémies et les catastrophes naturelles. Ces crises ont fortement affecté l'environnement social malgré un taux de croissance réel du produit intérieur brut (PIB) estimé à 6,8% en 2013⁵, tiré essentiellement par le volume important des investissements dans le secteur minier, notamment l'or, et par l'importance des ressources halieutiques.

5. **Facteurs climatiques.** La Mauritanie présente un environnement typique des régions sahélo-sahariennes d'Afrique de l'Ouest, fortement influencé par les aléas climatiques. Le pays est caractérisé par un régime pluviométrique très fluctuant et globalement déficitaire, des déboisements massifs et l'accélération des érosions éoliennes et hydriques. Les cycles répétés de sécheresse dûs aux déficits

²<http://data.worldbank.org/indicator/SP.POP.TOTL> [archive]

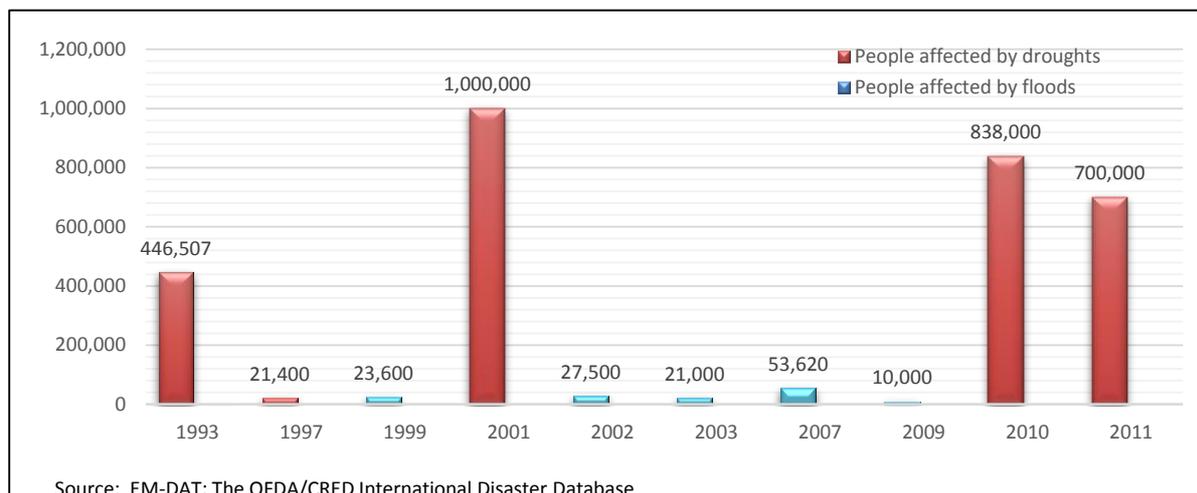
³ Rapport sur le développement Humain, PNUD, 2014

⁴ Ibid.

⁵ *African Economic Outlook, 2014*

pluviométriques et à la dégradation des ressources naturelles affectent les capacités productives des populations rurales dépendantes pour la plupart d'activités agropastorales (voir graphe 1). Les inondations pénalisent les zones urbaines en temps de pluie. Cette extrême vulnérabilité aux conditions climatiques est reflétée dans l'Indice de Performance Environnementale (IPE) qui classe le pays au 165^e rang sur 178 pays en 2014⁶.

Graphe 1. Catastrophes naturelles



6. **Pauvreté.** La Mauritanie est classée parmi les pays à faible revenu et à déficit vivrier (PFRDV) et les pays les moins avancés (PMA), et se situe dans la catégorie à faible développement humain. La Mauritanie vient en 161^e position des 187 pays considérés dans l'Indice de Développement Humain (IDH)⁷ et en 142^e position concernant l'Indice d'Inégalité de Genre (IIG)⁸ avec 0,644. L'incidence de la pauvreté reste élevée. Ainsi, 62% des ménages mauritaniens vivent dans la pauvreté, dont 42% dans l'extrême pauvreté⁹. Le milieu rural contribue grandement à la pauvreté nationale avec 59% des ménages ruraux vivant en dessous du seuil de pauvreté (21% pour les ménages urbains).

7. **Sécurité alimentaire.** La problématique de la sécurité alimentaire en Mauritanie est fondamentale. Elle résulte notamment de la pauvreté, de la dégradation environnementale et des chocs cycliques. De récentes enquêtes ont déterminé que 14,5% de la population est permanemment en insécurité alimentaire (dont 6% en insécurité alimentaire sévère)¹⁰. Le nombre de ménages en insécurité alimentaire s'accroît pendant les périodes de soudure (24,8% dont 9,2% sous forme sévère). La crise alimentaire de 2011-2012 a fortement affecté les ménages avec respectivement 32,2% et 12,5% d'entre eux en situation d'insécurité alimentaire modérée ou sévère. L'absence réelle de productivité des terres sur environ 80% du territoire national situé en zone aride et l'insuffisance des moyens de production, particulièrement pour les femmes, dont la majorité a rarement accès à la terre, aux crédits et a peu de pouvoir de décision, contribuent à un déficit céréalier structurel de l'ordre de 300.000 tonnes par an, soit environ 70% des besoins globaux en

⁶ <http://epi.yale.edu/epi/country-rankings>

⁷ <http://hdr.undp.org/fr/countries>

⁸ Ibid.

⁹ Enquête permanente sur les conditions de vie des ménages (EPCV), 2008

¹⁰ Documents de projet du PAM et, séries CSA FSMS 2009–2013

céréales. Ce déficit est couvert essentiellement par les importations commerciales (environ 30,5% du total des importations)¹¹.

8. **Santé et Nutrition.** Des nombreux défis persistent pour relever les indicateurs sociaux (annexe 3) dont certains méritent une attention particulière. En 2012, l'espérance de vie à la naissance était de 61 années (59,9 ans pour les hommes et 62,9 ans pour les femmes)¹², et les taux de mortalité infanto-juvénile et de mortalité infantile au niveau national étaient, respectivement, de 84 (96 pour les garçons; 76 pour les filles) et 65 pour mille¹³. La mortalité maternelle est estimée à 510 décès maternels pour 100.000 naissances vivantes¹⁴. Le profil sanitaire est dominé par les maladies transmissibles dont le paludisme, la tuberculose et le VIH/SIDA. En 2011, le taux de prévalence du VIH/SIDA était de 0.70% (estimé à 0.4% en 2012)¹⁵, pour une cible des Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD) de moins de 1% en 2015 déjà atteinte.

9. Les déséquilibres nutritionnels, en particulier chez le couple mère-enfant, sont également prépondérants. La Mauritanie est caractérisée par une situation nutritionnelle préoccupante, aggravée par un environnement hostile, ce qui engendre une augmentation de la prévalence des pathologies nutritionnelles, notamment chez les enfants de moins de 5 ans. Ainsi, 20,3% et 3,5% d'entre eux souffrent respectivement de malnutrition modérée ou sévère, et 22% de malnutrition chronique¹⁶. En période de crise, certaines régions atteignent parfois des seuils de malnutrition aiguë globale supérieurs au seuil d'urgence de 15%¹⁷. De 40 à 67% des femmes enceintes sont porteuses d'anémie (environ 40% pour les enfants de moins de 5 ans) et 30,9% de la population a des troubles liés à une carence en iode¹⁸.

10. **Education.** Concernant l'éducation, le taux brut de scolarisation (TBS) s'établit à 96,7% (le ratio filles/garçons étant de 105,3%)¹⁹, avec des disparités régionales. La probabilité d'accéder à l'école est plus élevée en milieu urbain (87%) que rural (64%). En ce qui concerne l'alphabétisation des jeunes, le taux est passé de 56,1% en 2007 à 68% en 2010²⁰. Cependant, des disparités importantes persistent entre les hommes et les femmes (75,5% et 64,1%, respectivement) et entre les milieux de résidence (73,3% en milieu urbain contre 50,3% en milieu rural).

11. **Réfugiés.** Sur le plan sécuritaire, le principal risque reste le terrorisme et l'insécurité transfrontalière, qui se sont accrus avec le conflit dans le nord du Mali qui, par ailleurs, a provoqué un afflux important de réfugiés dans le pays. Plus de 100.000 réfugiés²¹ maliens fuyant les hostilités dans leur pays d'origine se sont installés depuis janvier 2012 à Mbéra, dans la région du Hodh el Chargui. Cette situation constitue un poids démographique considérable pour environ 45.000 habitants de la région, aux maigres ressources disponibles et avec un accès faible aux services sociaux de base. Le HCR prévoit 75.000 réfugiés et demandeurs d'asile (dont 48.000 maliens) en 2015²². Environ 13.000 réfugiés mauritaniens, n'ayant pas

¹¹ Données du Ministère du Développement Rural, 2013

¹² Banque Mondiale, 2012

¹³ Statistiques de l'UNICEF, 2013

¹⁴ Rapport sur le développement Humain, PNUD, 2014

¹⁵ ONUSIDA, 2012

¹⁶ Statistiques de l'UNICEF, 2013

¹⁷ Ibid.

¹⁸ Statistiques du Ministère de la Santé, 2013

¹⁹ Banque Mondiale, 2012

²⁰ Ibid.

²¹ Processus d'appel consolidé, CAP Mauritanie, 2013

²² *Mauritania Refugees data overview*, HCR, Janvier 2015

participé au rapatriement librement consenti achevé en mars 2012, sont encore enregistrés au Sénégal.

12. **Politiques nationales.** Les principales politiques du gouvernement s'articulent dans le Cadre Stratégique de Lutte contre la Pauvreté dont le dernier plan d'action couvre la période 2011-2015 (CSLP III)²³.

13. La promotion du genre fait partie des priorités de développement du pays et est intégrée dans le CSLP III. La majorité des politiques sectorielles existantes font de la promotion du statut social et économique de la femme une de leurs thématiques transversales. La volonté politique du gouvernement en faveur de l'amélioration du statut socio-économique de la femme est manifeste²⁴: la majorité des instruments juridiques internationaux a été ratifiée et mise en œuvre. En matière de représentation politique, 22.1% des sièges au Parlement sont occupés par des femmes, depuis les élections législatives de novembre 2013 (contre 19% pour la législature précédente).

14. Une Stratégie Nationale de la Sécurité Alimentaire a été adoptée en 2012. Le Commissariat à la Sécurité Alimentaire (CSA) est l'organisme national chargé de coordonner les activités du secteur. Le programme de solidarité Emel, lancé la même année, a permis à plus d'un million de personnes de bénéficier des subventions sur les prix des denrées alimentaires, par le biais des "boutiques de solidarité" couplées à des programmes de santé et de nutrition infantile. Le programme Emel prévoit aussi la sécurisation de stocks alimentaires villageois de sécurité (SAVS), et sa révision a été engagée en vue d'un meilleur ciblage.

15. Le pays a renforcé son dispositif réglementaire et institutionnel environnemental en 2011-2013. La dimension environnementale est incorporée dans les stratégies et programmes de développement. La gouvernance environnementale est renforcée²⁵, de même que les capacités de mise en œuvre des différents accords multilatéraux sur l'environnement, avec une veille sur les changements climatiques. Ainsi, le pays dispose d'un Fonds d'Adaptation aux Changements Climatiques qui soutient la Déclaration Politique de l'Environnement et du Développement Durable (Mars 2011) et le Plan d'Action National de l'Environnement (2012–2016).

16. Le pays dispose d'un Plan d'Action Inter-sectoriel pour la Nutrition (PAIN 2011–2015)²⁶ et d'un Protocole National de Prise en Charge de la Malnutrition Aiguë (Décembre 2011). Depuis mai 2011, la Mauritanie est engagée dans le mouvement Scaling Up Nutrition (SUN) et le partenariat visant à éliminer la faim et la dénutrition chez les enfants (REACH)²⁷, et participe aussi à l'étude sur le coût de la faim.

17. Concernant l'éducation, le gouvernement a adopté une réforme qui est à l'origine de la stratégie sectorielle éducative intégrée au CSLP III. La mise en œuvre opérationnelle de cette stratégie repose sur un programme sectoriel, dont les orientations s'inscrivent dans le troisième axe prioritaire relatif au développement

²³ Le CSLP III (2011-2015) a quatre axes prioritaires: i) accélérer la croissance économique; ii) réduire la pauvreté et les inégalités; iii) développer les ressources humaines et l'accès aux infrastructures essentielles; et iv) promouvoir la bonne gouvernance et la participation de tous les acteurs de la lutte contre la pauvreté.

²⁴ *African Economic Outlook, 2014*

²⁵ *Ibid.*

²⁶ Le Plan d'Action Intersectoriel de Nutrition (PAIN) a pour but de : i) promouvoir la nutrition et la sécurité alimentaire auprès des ministères concernés, des bailleurs de fonds et des partenaires de la nutrition; ii) identifier et regrouper les interventions concernées avec les causes directes et sous-jacentes de la malnutrition et de l'insécurité alimentaire; iii) opérationnaliser les mécanismes de leur mise en œuvre; iv) définir les mécanismes de suivi et évaluation et v) estimer les coûts d'exécution.

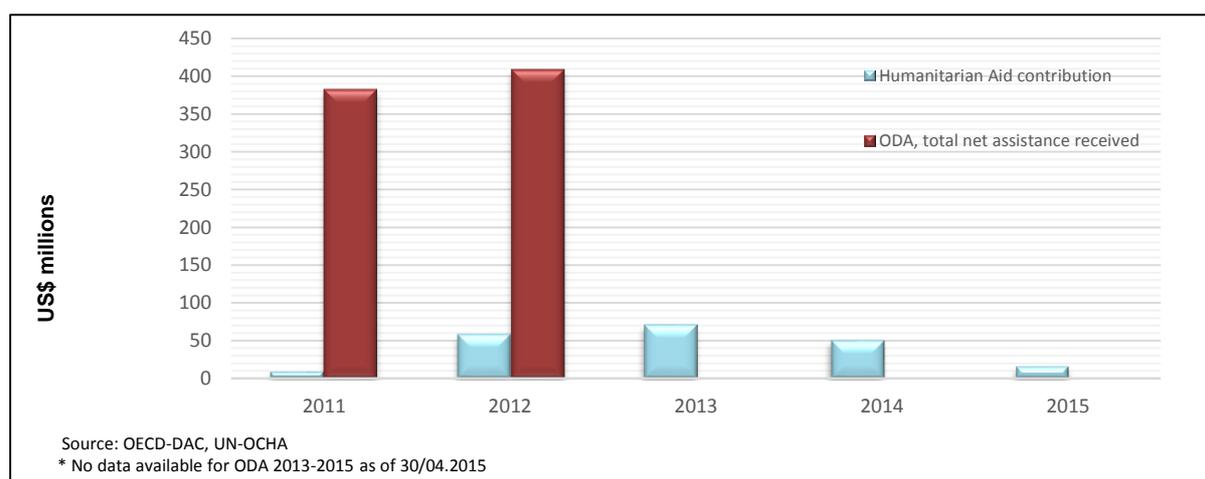
²⁷ *Renewed Efforts Against Child Hunger (REACH)*: Initiative lancée en Mauritanie en 2009 par le PAM, l'UNICEF, la FAO et l'OMS. Cette initiative a conduit à l'établissement du Conseil National pour la Nutrition présidé par le Premier Ministre.

des ressources humaines et à l'accès aux infrastructures essentielles. L'initiative «Fast-Track» de la Banque Mondiale a été adoptée pour renforcer la cohérence des politiques du gouvernement dans ce domaine.

18. La Mauritanie est partie à la Convention de 1951 sur les réfugiés et à son Protocole de 1967. Elle travaille actuellement à la mise en place d'un système national d'asile avec l'appui du HCR. Les acteurs humanitaires travaillent en collaboration étroite avec le Ministère de l'Intérieur et de la Décentralisation et un comité de suivi désigné par les autorités. L'équipe humanitaire dans le pays et les ONG nationales et internationales tiennent également des réunions régulières de coordination.

19. **Assistance internationale.** Le graphe 2 présente l'assistance publique au développement reçue dans le pays en 2011-2015²⁸, qui représente environ 10% du PIB en 2011-2012. Les contributions à l'assistance humanitaire étaient de \$203 millions en 2011-2015²⁹. Pendant la même période, les principaux donateurs bilatéraux étaient l'Union Européenne, la France, le *Fonds Arabe pour le développement économique et social*, l'Association pour le Développement International (Banque Mondiale) et le Fonds Monétaire International³⁰.

Graphe 2. Assistance internationale en 2011-2015



2. Raisons de l'Évaluation

2.1. Rationnel

20. La Mauritanie a été sélectionnée pour une évaluation indépendante conduite par le Bureau de l'Évaluation (OEV). Cet exercice fait partie des évaluations de portefeuille de pays portant sur l'ensemble des activités du PAM pendant une période donnée. Selon des critères de sélection définis pour les EPP et après des consultations avec le BR, la présente évaluation a été identifiée et prévue dans le plan de travail 2015 d'OEV.

21. Dans le cas de la Mauritanie, le portefeuille des activités du PAM est assez important, avec 12 opérations d'assistance alimentaire mises en œuvre au cours de la période sous revue en utilisant des modalités variées (distributions en nature,

²⁸ Données ODA non disponibles pour 2013, 2014 et 2015

²⁹ Contributions à l'assistance humanitaire tel que disponibles le 30 avril 2015

³⁰ OECD-DAC, Banque Mondiale.

transferts monétaires/coupons alimentaires³¹). L'EPP sera utile pour orienter la stratégie et les priorités du PAM en Mauritanie et contribuera à la préparation de documents stratégiques et opérationnels. Elle permettra aussi de tirer des enseignements susceptibles de présenter un intérêt plus large pour le PAM au niveau global. L'évaluation du portefeuille d'activités du PAM en Mauritanie portera sur la période 2011-2015. Le rapport final de l'évaluation sera disponible en mars 2016 pour ainsi contribuer au débat pendant la session du Conseil d'Administration du PAM en juin 2016 (voir annexe 1).

2.2. Objectifs

22. L'EPP a un double objectif, à savoir, de rendre compte des performances passées et d'en tirer les enseignements pour le futur:

- évaluer et faire connaître la performance et les résultats du portefeuille d'activités dans le pays compte tenu du mandat du PAM et des défis et enjeux de l'assistance humanitaire et du développement en Mauritanie; et
- déterminer les raisons des réussites/échecs constatés, en tirer les enseignements et partir de ce constat pour faire des recommandations qui permettront au BP du PAM de se positionner en Mauritanie, de former des partenariats stratégiques et d'améliorer le cas échéant la conception et l'exécution des opérations. Ce dernier objectif fera l'objet d'une attention plus soutenue de la part des évaluateurs afin de consolider les processus de planification stratégique.

2.3. Parties prenantes et utilisateurs de l'Evaluation

23. Les principaux utilisateurs de cette évaluation sont le BP du PAM en Mauritanie et ses partenaires. L'EPP contribuera à la préparation des futures opérations, priorités et stratégies de pays.

24. Le tableau ci-dessous présente une liste initiale des parties prenantes ainsi que leurs intérêts pour l'évaluation. Une liste plus détaillée des parties prenantes externes est présentée en annexe 4. Une analyse plus approfondie sera développée par l'équipe d'évaluation lors de la phase initiale. Comprendre les partenaires clés, leurs priorités et intérêts est déterminant pour répondre à certaines questions de l'évaluation.

³¹ "Cash and vouchers"

Tableau 1. Parties prenantes de l'évaluation

Parties Prenantes	Intérêt dans l'Evaluation de Portefeuille du PAM en Mauritanie
Parties prenantes internes	
Bureau de Pays du PAM en Mauritanie (BP)	Le BP est intéressé par l'évaluation en tant que responsable de la mise en oeuvre des interventions du PAM en Mauritanie. L'évaluation lui permettra de repositionner le PAM par rapport au contexte national et de réajuster ses interventions. Elle servira aussi pour formuler les documents stratégiques du PAM.
Le Bureau Régional à Dakar et les unités techniques du Siège du PAM	Le Bureau Régional va tirer les enseignements de l'évaluation afin d'en faire bénéficier les autres opérations. Les résultats de l'évaluation de portefeuille en Mauritanie et améliorer leur approche régionale. Les unités techniques seront intéressées par les conclusions de l'évaluation du portefeuille d'activités en Mauritanie.
Le Conseil d'Administration du PAM	Les résultats de l'évaluation du portefeuille en Mauritanie seront présentées au Conseil d'Administration du PAM en Juin 2016 pour rendre compte de la performance du portefeuille d'activités du PAM en Mauritanie (2011-2015).
Parties prenantes externes	
Bénéficiaires (femmes et hommes).	En tant qu'ultimes récipiendaires de l'assistance alimentaire, les bénéficiaires ont intérêt à connaître les résultats de l'évaluation car ils constituent la mémoire du PAM en Mauritanie. Ils seront consultés durant le processus notamment, pendant la mission sur le terrain.
Le Gouvernement Mauritanien	Le Gouvernement est directement intéressé de connaître la manière dont les activités du PAM sont alignées avec ses priorités et celles des autres partenaires. Plusieurs Ministères sont des partenaires directs du PAM au niveau politique et opérationnel. Les structures décentralisées aux niveaux régional et local sont x intéressées par les performances des activités du PAM et les leçons à apprendre de l'évaluation.
Equipe-Pays des Nations-Unies en Mauritanie	Le PAM collabore avec plusieurs agences des Nations Unies. Elles seront directement intéressées par les résultats l'évaluation, notamment dans le cadre global de l'UNDAF. Les agences des NU (notamment le HCR, l'UNICEF et la FAO) ont tout intérêt à ce que les opérations du PAM contribuent effectivement aux efforts communs dans le pays.
Organisations Non Gouvernementales (internationales, nationales et locales)	Plusieurs ONGs mènent des activités axées sur la nutrition, l'éducation, la sécurité alimentaire, etc. Celles qui collaborent avec le PAM seront intéressées par les performances des activités, les accords de partenariats et l'orientation stratégique future du PAM.
Bailleurs de fonds	Les donateurs attendent avec intérêt les résultats de l'EPP notamment pour savoir si les fonds investis dans les opérations ont été dépensés efficacement et s'ils ont contribué à atteindre les objectifs fixés.

3. Sujet de l'évaluation

3.1. Portefeuille d'activités du PAM en Mauritanie

25. Le PAM est présent en Mauritanie depuis 1963 avec une soixantaine d'opérations de toutes catégories³². Depuis 2011, le PAM a mis en œuvre 12 opérations dont trois sont actuellement en cours (voir tableau 2 et l'annexe 5). Les opérations du PAM en Mauritanie contribuent aux objectifs stratégiques du PAM (OS) tel que définis dans les Plans Stratégiques du PAM³³ (voir annexe 6).

26. Le portefeuille d'activités évalué a effectivement reçu des contributions s'élevant à un budget total de \$282 millions pour des besoins évalués à \$553 millions, soit 51% des contributions reçues au cours de la période (voir tableau 2 sur le portefeuille du PAM par année, incluant le financement des opérations). Pendant la période évaluée, le PAM a assisté 2,1 million de personnes et distribué 85.169 tonnes métriques à travers ses programmes.

³² Se référer à la librairie préliminaire pour la liste détaillée des projets.

³³ Plans Stratégiques du PAM 2008-2013 et 2014-2017

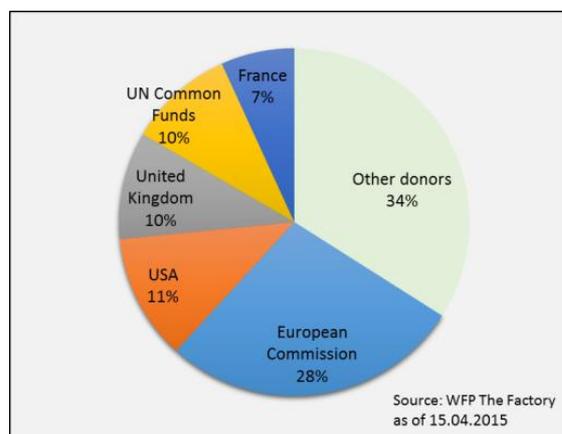
Tableau 2. Portefeuille du PAM par année, incluant le financement des opérations

Operation	Time Frame	2011	2012	2013	2014	2015	SO
SO 200803	Jan 2015 - Dec 2015					Req: 1,297,766 Rec: n.a. Funded: 24%	1
PRRO 200640	Jul 2014 - Dec 2016					Req: 87,817,675 Rec: 17,339,114 Funded: 20%	1,3,4
PRRO 200474	May 2013 - Jun 2014				Req: 31,856,410 Rec: 20,622,679 Funded: 65%		1,3
EMOP 200438	Jun 2012 - Dec 2012 + 7 BR extended to Dec 2015					Req: 200,162,000 Rec: 137,357,418 Funded: 69%	1
SO 200424	Jun 2012 - Nov 2012		Req: 5,009,671 Rec: n.a. Funded: n.a.				n.a.
SO 200406	March 2012 - Aug 2012 + 4 BR extended to Dec 2014					Req: 17,489,682 Rec: 13,835,844 Funded: 79%	n.a.
EMOP 200333	Feb 2012 - Dec 2012 + 3 BR extended to April 2013				Req: 53,830,677 Rec: 35,363,142 Funded: 66%		1
IR-EMOP 200401	Feb 2012 - May 2012		Req: 1,499,194 Rec: 1,218,290 Funded: 81%				n.a.
CP 200251	Jan 2012 - Dec 2016					Req: 78,581,975 Rec: 8,896,337 Funded: 11%	2,4,5
IR-EMOP 200370	Nov 2011 - Jan 2012		Req: 130,272 Rec: 112,492 Funded: 86%				n.a.
IR-EMOP 200034	Aug 2011 - Oct 2011		Req: 498,726 Rec: 418,982 Funded: 84%				1
CP 102090	Jan 2003 - Dec 2008 + 8 BR extended to Dec 2011		Req: 70,799,619 Rec: 50,509,939 Funded: 71%				2,3,4
Direct Expenses (US\$ millions)		11,885	31,008	35,365	n.a.	n.a.	
% Direct Expenses: Mauritania vs. WFP World		0.32%	0.75%	0.83%	n.a.	n.a.	
Food Distributed (MT)		11,213	31,302	25,271	17,383	n.a.	
Total of Beneficiaries (actual)		323,074	764,726	541,396	475,422	n.a.	

Source: last SPR available, Resource Situations 30.04.2015, APR 2010 - 2013 * Requirements (Req.) and Contributions Received (Rec.) are in US\$

27. Le graphe 3 indique la répartition des principaux donateurs du PAM en Mauritanie (Union Européenne, Etats-Unis, Royaume-Uni, Fonds Communs des Nations Unies et France).

Graphe 3. Principaux donateurs du PAM en Mauritanie (2011-2015)



28. 27. Les interventions du PAM sont basées sur la Stratégie de Pays du PAM en Mauritanie pour 2011-2016³⁴. Celle-ci est axée sur trois priorités: i) améliorer la coordination et la consultation; ii) réduire les risques et renforcer les capacités nationales en matière de préparation aux crises; et iii) investir dans le capital humain à travers des programmes de filets de sécurité. La stratégie du PAM contribue aux priorités du gouvernement à travers le Cadre d'Assistance des Nations Unies pour le Développement (UNDAF 2012-2016).

³⁴ WFP Country Strategy Mauritania (2011-2016)

29. Les opérations mises en œuvre par le PAM comprennent le précédent programme de pays (CP 102090), clôturé en décembre 2011, qui est suivi du programme de pays en cours (CP 200251), couvrant la période 2012-2016. Le CP 200251 propose des filets de sécurité pour renforcer la nutrition, l'éducation et la résilience des groupes cibles. Il a 3 composantes qui contribuent à: i) réduire la prévalence de la malnutrition aiguë dans les zones vulnérables à travers des programmes nutritionnels ciblés dans les centres de récupération nutritionnelle (CRENAM) et à travers l'éducation nutritionnelle; ii) améliorer l'accès à l'éducation primaire dans les zones vulnérables à travers les cantines scolaires; et iii) réduire les risques et renforcer la résilience des populations vulnérables affectées par des chocs climatiques récurrents. De plus, des activités visant à renforcer les capacités nationales et locales (formulation de politiques, stratégies de transfert de responsabilités et formations) sont intégrées dans les trois composantes.

30. Pendant la même période, un appui alimentaire ciblé en nature ou par transferts monétaires a permis d'assister des populations en insécurité alimentaire à travers des opérations du PAM dans le pays ou au niveau régional. En complément à cet appui, le PAM met en œuvre des interventions nutritionnelles visant à prévenir et traiter la malnutrition aiguë. Ces activités ont été menées dans le cadre d'opérations d'urgence ou de secours et de redressement (IR-EMOP 200034, IR-EMOP 200401, EMOP 200333, EMOP 200438, IPSR 200474 et IPSR 200640) pour répondre aux crises liées à: i) la hausse des prix alimentaires; ii) la sécheresse dans le Sahel; iii) la violence dans le nord du Mali, et pour renforcer la résilience des populations vulnérables à l'insécurité alimentaire. Ces opérations prévoient le renforcement de capacités par la formation, la préparation aux urgences et le soutien aux systèmes d'alerte précoce aux niveaux central, institutionnel et communautaire. En 2011, l'IR-EMOP 200370 a permis de mettre en place des activités pour renforcer la préparation en réponse à la hausse des prix des denrées alimentaires en Afrique de l'Ouest.

31. Pendant la période considérée, le PAM a également exécuté des opérations spéciales pour assurer la coordination et l'appui logistique à la communauté humanitaire (OS 200424) et les services aériens humanitaires (SO 200406 et 200803).

32. L'EPP examinera le degré d'application des recommandations des précédentes évaluations des activités du PAM en Mauritanie, dont les plus récentes concernent l'EMOP 200333 en 2012-2013, et l'EMOP régionale 200438 mise en œuvre en réponse à la crise malienne (incluant le Mali, le Burkina Faso, la Mauritanie et le Niger). D'autres évaluations sont antérieures à la période évaluée, notamment l'évaluation décentralisée de l'IPSR 10605035 et l'évaluation des activités du PAM en Mauritanie en 2010³⁶.

33. En général, ces évaluations ont reconnu le rôle essentiel de l'alimentation scolaire sur l'amélioration de l'inscription, la fréquentation et la rétention scolaire ainsi que la diminution des taux de malnutrition dans les zones ciblées. Néanmoins, elles conviennent que des efforts sont nécessaires pour renforcer les capacités de la contrepartie nationale et locale et des communautés. Les interventions nutritionnelles ont produit de bons résultats. Cependant, l'appui du PAM n'a pu être mesuré de façon crédible du fait de données peu fiables au niveau des institutions bénéficiaires et d'un partenariat jugé inefficace. Les évaluations ont montré que

³⁵ En Février 2010

³⁶ Evaluation commissionnée par le Bureau de Pays, Novembre 2010.

l'appui du PAM au développement rural était pertinent et qu'il avait atteint ses objectifs en termes d'implication des femmes. De la perspective des bénéficiaires, cette assistance a aussi démontré que l'amélioration de la sécurité alimentaire passait nécessairement par l'accès des femmes à la propriété foncière. Les SAVS et les activités de création d'actifs soutenus par le PAM sont considérés comme particulièrement efficaces pour renforcer la sécurité alimentaire des ménages, et notamment, lorsqu'ils sont dotés de comités de gestion proactifs. Toutefois, les évaluations ont établi qu'il était indispensable de poursuivre l'organisation et les formations en gestion desdits comités.

34. L'équipe d'évaluation aura également accès aux évaluations globales des politiques du PAM³⁷. Le rapport d'évaluation de la politique de genre du PAM³⁸ permettra aux évaluateurs d'envisager une analyse de la dimension genre dans le portefeuille du PAM en Mauritanie sous le prisme: i) des capacités du staff et des partenaires du PAM à l'intégrer dans les programmes; ii) de son inclusion dans les systèmes de suivi/évaluation; iii) du suivi et des rapports des aspects sexo-spécifiques; et iv) de sa promotion auprès des partenaires et instances décisionnelles nationales. L'équipe pourra aussi consulter le rapport d'évaluation consacré au module mondial de la logistique³⁹. Celle-ci a confirmé que l'amélioration des approches touchant la logistique contribuait à renforcer l'exécution des programmes et accentuait les retombées positives pour les bénéficiaires. L'équipe d'évaluation aura également accès à la série d'évaluations sur l'impact des activités de création d'actifs⁴⁰ et aux manuels du PAM⁴¹ en la matière pour évaluer la pertinence des processus, outils et modalités utilisés par le PAM en Mauritanie et la mesure dans laquelle ceux-ci ont été conformes aux objectifs initialement fixés.

35. Par ailleurs, le Bureau du PAM en Mauritanie a fait l'objet d'une inspection de ses opérations en 2013⁴². Celle-ci a recommandé la nécessité de consolider les processus internes de gestion et de contrôle des opérations. Par rapport à l'opération des réfugiés, il a été établi que la collaboration devait être renforcée entre le PAM, le HCR et le partenaire d'exécution⁴³, et les rôles clarifiés pour remédier notamment aux difficultés relatives aux obligations redditionnelles⁴⁴ pour la chaîne des approvisionnements⁴⁵, le suivi des distributions et les différents rapports.

3.2. Portée de l'Évaluation

36. L'évaluation du portefeuille d'activités du PAM en Mauritanie couvrira la période 2011-2015⁴⁶ (soit 4 ans et 1/2). L'évaluation portera sur la Stratégie de Pays du PAM pour la période 2011-2016 et sur toutes les opérations décrites au chapitre 3.1. D'après le principe des procédures des EPP, l'évaluation couvre le portefeuille dans son ensemble⁴⁷, son évolution dans le temps, ses performances et la mesure dans laquelle le PAM s'est positionné de manière stratégique en Mauritanie. Ainsi, l'évaluation examinera la relation entre la Stratégie de Pays du PAM (2011-2016) et

³⁷ Se référer à la bibliographie pour la liste exhaustive.

³⁸ *WFP's Global Gender Policy Evaluation*, 2013

³⁹ Évaluation consacrée au module mondial de la Logistique, 2012

⁴⁰ *Synthesis Report of the Evaluation Series on the Impact of Food for Assets (2002 – 2011) and lessons for building livelihoods resilience*, 2014.

⁴¹ *Programme Guidance Manual on Food Assistance for Assets (FFA PGM)*.

⁴² *Inspection Report IR/01/2013*

⁴³ Accord tripartite PAM, HCR et partenaire d'exécution, 2012

⁴⁴ "Accountability"

⁴⁵ *WFP supply chain*

⁴⁶ L'EPP couvrira précisément la période du 1er Janvier 2011 au 30 Juin 2015.

⁴⁷ Les opérations ne seront pas évaluées individuellement.

a) l'UNDAF 2011-2016, b) le portefeuille d'activités du PAM, et c) les politiques globales du PAM.

37. L'évaluation couvrira les 8 régions géographiques ciblées par le portefeuille d'activités (Trarza, Brakna, Gorgol, Assaba, Tagant, Guidimaha, Hodh El Gharbi et Hodh Charghi) (voir carte en annexe 2).

38. L'EPP examinera également l'ensemble des études, enquêtes et analyses effectuées par le PAM en collaboration avec ses partenaires pendant la période d'évaluation, la participation du PAM aux processus stratégiques pour ainsi déterminer, d'une part, l'étendue de sa contribution à ses priorités et objectifs globaux et, d'autre part, dans quelle mesure il s'est positionné d'un point de vue stratégique en Mauritanie.

39. Le tableau 3 présente la répartition des principales activités du portefeuille, notamment les distributions générales (45%), les cantines scolaires (29%), les programmes nutritionnels (18%) et les programmes de création d'actifs, vivres-contre-travail et vivres pour la formation (8%). L'évaluation analysera également les modalités d'intervention, notamment les transferts monétaires/coupons alimentaires.

Tableau 3. Activités du portefeuille du PAM

Activity Operation	HIV/AIDS	School feeding	Nutrition	GFD	FFW/FFT/FFA	Cash/Vouchers
SO 200803						
PRRO 200640			X	X	X	X
PRRO 200474			X	X	X	X
EMOP 200438		X	X	X		
SO 200424						
SO 200406						
EMOP 200333			X	X	X	X
IR-EMOP 200401				X		
CP 200251		X	X		X	
IR-EMOP 200370 *						
IR-EMOP 200034				X		X
CP 102090	X	X	X	X	X	
Planned % of beneficiaries	0.1%	21%	20%	44%	14%	22%
Actual % of beneficiaries	0%	29%	18%	45%	8%	20%

Source: WFP Dakota 30.04.2015

* Activities focused on the analysis of the food security situation

40. L'EPP prendra en compte les achats et la logistique du PAM pendant la période examinée pour en étudier la performance et les résultats. Les opérations spéciales seront évaluées dans la mesure où elles contribuent aux résultats des opérations du PAM. L'évaluation mettant l'accent sur l'efficacité de l'assistance du PAM (voir les questions clés de l'évaluation), il est important d'analyser ces opérations du fait de leur rôle de soutien aux opérations et de ses partenaires.

41. Etant donné la complexité du portefeuille d'activités et des zones d'exécution des opérations, la portée de l'évaluation sera discutée entre l'équipe d'évaluation, OEV et le BP pendant la phase préparatoire (inception) et restituée par l'équipe d'évaluation dans le rapport initial.

4. Question clés de l'Evaluation, Approche et Méthodologie

4.1. Questions clés de l'Evaluation

42. L'EPP permettra de répondre aux trois grandes questions, qu'il appartiendra à l'équipe d'évaluation d'élaborer plus en détail, dans une matrice d'évaluation, au moment de la phase initiale. Ces questions permettront de dégager les principaux enseignements de la présence du PAM en Mauritanie et de mesurer les résultats obtenus – tous les éléments qui pourraient s'avérer utiles pour définir les stratégies futures et prendre des décisions opérationnelles. Il est à noter que la troisième question constitue la partie la plus grande de l'enquête et du rapport d'évaluation.

43. Question 1: Alignement et positionnement stratégiques du portefeuille du PAM: En tenant compte des besoins du pays, dans quelle mesure le PAM en Mauritanie s'est-il bien positionné d'un point de vue stratégique ? A-t-il aligné ses activités sur les stratégies du gouvernement et des partenaires? Evaluer la mesure dans laquelle:

- i. les principaux objectifs du portefeuille et les activités connexes ont répondu aux besoins des hommes et des femmes les plus vulnérables du pays dans les domaines humanitaire et de développement, et ont correspondu aux priorités et capacités du pays;
- ii. les objectifs du portefeuille ont été en adéquation avec l'ordre du jour et les politiques nationales et sectorielles;
- iii. les objectifs ont été cohérents et harmonisés avec ceux des partenaires (multilatéraux, bilatéraux et ONG);
- iv. le PAM a procédé à un alignement stratégique de ses activités et s'est positionné dans les domaines où il pouvait avoir le plus d'effet; et
- v. le PAM a procédé à un alignement stratégique entre les stratégies nationales d'une part, et la mission du PAM, ses plans stratégiques et ses politiques institutionnelles, d'autre part;
- vi. le PAM a élaboré et exécuté une stratégie efficace de partenariat et de mobilisation des ressources en cohérence avec celles des donateurs et du Gouvernement. Le PAM a-t-il efficacement appréhendé les risques relatifs à la mobilisation des ressources et au partenariat?

44. Question 2: Quels facteurs ont motivé les choix stratégiques? Comment et pourquoi le PAM en Mauritanie a-t-il effectué ses choix stratégiques? Quels sont les facteurs qui ont effectivement influencé les décisions du PAM en Mauritanie? Déterminer les choix stratégiques, en appréciant la mesure dans laquelle le PAM:

- i. a analysé les questions liées à la faim, à la sécurité alimentaire et à la nutrition sur le plan national – y compris les questions de genre, ou utilisé les analyses disponibles pour comprendre les principaux enjeux de la faim dans le pays;

- ii. a contribué à inscrire ces questions à l'ordre du jour national, à élaborer des stratégies pertinentes avec le gouvernement ou des partenaires, et à renforcer les capacités nationales dans le suivi de la sécurité alimentaire et nutritionnelle;
- iii. s'est positionné comme partenaire stratégique du gouvernement, des partenaires multilatéraux et bilatéraux, et des ONG, dans certains domaines spécifiques à préciser; et
- iv. a répertorié les facteurs ayant conduit aux choix effectués (avantage comparatif perçu, stratégies institutionnelles, facteurs politiques nationaux, ressources⁴⁸, mode d'organisation, modalités d'assistance – en nature, cash ou coupons alimentaires, données de suivi, etc.) afin de comprendre les déterminants de la Stratégie Pays du PAM en Mauritanie, et de déterminer comment les prendre en compte et les gérer lors de l'élaboration d'une Stratégie de Pays.

45. Question 3: Quels ont été la performance et les résultats du portefeuille du PAM ? Examiner notamment:

- i. la pertinence des interventions par rapport aux besoins des hommes et des femmes du pays;
- ii. le degré d'efficacité, d'efficacités, de portée et de pérennité des principales activités du programme du PAM et les facteurs expliquant les résultats obtenus (y compris ceux ne relevant pas du PAM);
- iii. le degré de synergie et l'effet multiplicateur entre des activités similaires entrant dans le cadre de différentes opérations et les diverses activités principales, quelles que soient les opérations concernées; et
- iv. le degré des synergies et la multiplication des possibilités de collaboration avec les partenaires (multilatéraux, bilatéraux et ONG) sur le plan opérationnel.

4.2. Analyse de l'évaluabilité du portefeuille

***L'évaluabilité**, est la mesure dans laquelle une activité ou un programme peut être évalué de façon fiable et crédible. Cela nécessite qu'une politique, une intervention ou une opération soit assortie: a) d'une description claire de la situation de départ, qui pourra servir de point de référence pour apprécier ou mesurer le changement; b) d'un énoncé clair des effets directs escomptés, c'est-à-dire des changements souhaités qui devraient pouvoir être observés une fois la mise en œuvre commencée ou achevée; c) d'un ensemble d'indicateurs clairement définis et appropriés permettant de mesurer les changements; et d) d'un calendrier précis indiquant quand les effets directs attendus devraient se produire.*

46. Pendant la phase initiale, l'équipe d'évaluation fera l'analyse approfondie des données secondaires disponibles auprès des parties prenantes dont le PAM (Siège, BR de Dakar, BP, Sous-Bureaux), le Gouvernement, les agences des NU et les ONG pour: (i) identifier les lacunes en matière d'information, (ii) déterminer les contraintes à prendre en compte pendant le processus d'évaluation, et (iii) proposer

⁴⁸ Voir paragraphe 43/vi.

un plan pour répondre à ces défis. OEV mettra à la disposition de l'équipe une bibliographie préliminaire (annexe 7) issue de diverses sources.

47. Pour répondre à la question 1, l'équipe pourra prendre en compte les évaluations des besoins, les notes du comité interne de revue des projets, les documents de projets, le document de Stratégie Pays du PAM en Mauritanie (2011-2016), les politiques et stratégies du PAM au niveau global, et les documents stratégiques du Gouvernement et des autres acteurs dans le pays.

48. L'équipe d'évaluation aura accès aux évaluations initiales, études et enquêtes du gouvernement, du PAM et de ses partenaires en Mauritanie⁴⁹. L'équipe pourra consulter les données du Comité permanent Inter-États de Lutte contre la Sécheresse dans le Sahel (CILSS) qui dispose d'un cadre harmonisé (CH) d'analyse et d'identification des zones à risque et des groupes vulnérables au Sahel.

49. Pour la question 2, l'équipe tiendra compte de la matrice stratégique globale des résultats du PAM⁵⁰ sur la base de laquelle le cadre logique et les résultats (produits, effets et cibles) ont été formulés. Chaque opération dispose d'un cadre logique séparé. Les opérations ont été formulées en fonction des plans stratégiques du PAM (2008-2013 et 2014-2017). Ceux-ci serviront de référence pour examiner son positionnement stratégique. Un système de suivi existe mais il pourrait éventuellement faire face à des limites dans sa capacité à mesurer les effets des interventions du PAM.

50. Pour la question 3, l'équipe aura accès aux documents de planification et divers rapports du PAM, et bénéficiera des discussions et focus groups avec les parties prenantes et les bénéficiaires.

51. L'équipe d'évaluation fera face à certaines contraintes logistiques vu l'étendue des zones d'intervention. Ainsi, elle devra définir des critères de sélection transparents pour la collecte et l'analyse de données qui devront refléter l'ensemble du portefeuille.

52. Une autre contrainte est liée à la langue utilisée pour communiquer avec les parties prenantes, notamment la contrepartie nationale, les ONG nationales, et les bénéficiaires. Tous les membres de l'équipe devront communiquer en français (qui est l'une des langues officielles du pays) et recourir aux experts locaux pour communiquer avec les bénéficiaires.

4.3 Méthodologie

53. L'évaluation appliquera les critères pertinents convenus sur le plan international en matière d'évaluation, à savoir, pertinence, cohérence (interne et externe), efficacité, efficience, impact⁵¹, viabilité et connexité.

54. Durant la phase initiale, l'équipe d'évaluation définira la méthodologie qui figurera dans le rapport initial – et qui devra:

- s'inscrire dans la logique du portefeuille et dans les objectifs communs à l'ensemble des opérations;

⁴⁹ *Joint Assessment Mission*, UNHCR/WFP, Mai 2013; Enquête SMART nationale, 2013; Analyse des marchés, PAM/FAO, Janvier et Aout 2012; *Multiple Indicators Cluster Survey (MICS)*, Government/UNICEF, 2011; Rapports mensuels du système de suivi de la sécurité alimentaire (FSMS) de la période évaluée; Analyse Approfondie de la Sécurité Alimentaire et de la Vulnérabilité (CFSVA, 2009); Enquête permanente sur les conditions de vie des ménages (ECPV, 2008).

⁵⁰ *WFP Strategic Results Framework (SRF)*

⁵¹ Dans la mesure du possible.

- être focalisée sur les éléments d'évaluation présentés au point 3.2. Le modèle adopté devrait être axé sur l'étude des groupes «d'activités principales» d'un certain nombre d'opérations plutôt que de telle ou telle opération individuelle;
- tenir compte des limites liées à l'évaluabilité, ainsi que des contraintes budgétaires et des considérations de temps.

55. La méthodologie devra comporter des garanties d'impartialité et d'objectivité par la diversification des sources d'information (par exemple groupes de parties prenantes, dont les bénéficiaires, etc.) et l'association de plusieurs méthodes (quantitatives, qualitatives, participatives) qui permettent d'assurer la triangulation de l'information par différents moyens. Elle devra préciser la méthode d'échantillonnage utilisée pour sélectionner de manière impartiale les lieux à visiter et les parties prenantes à interroger.

4.4 Assurance Qualité

56. Le système d'assurance qualité des évaluations (EQAS) reprend les normes et critères définis par le groupe d'évaluation des Nations Unies et les bonnes pratiques en vigueur dans la communauté internationale de l'évaluation (réseaux ALNAP et CAD). Il établit des processus assortis de mesures d'assurance qualité et de formats types des produits d'évaluation. Il prévoit aussi l'établissement de rapports d'évaluation de l'assurance qualité (rapport initial, rapport d'évaluation et rapport succinct) à partir de listes de contrôle. Le système EQAS sera systématiquement appliqué pendant l'évaluation et les documents pertinents seront communiqués à l'équipe d'évaluation. Le responsable de l'évaluation conduira l'analyse d'assurance qualité de premier niveau, le directeur d'OEV se chargeant de l'examen de deuxième niveau. Ce processus d'assurance qualité n'entame en rien l'intégrité des constatations et l'indépendance de l'équipe d'évaluation, et entend simplement garantir que le rapport contient les constats nécessaires, qu'il les présente de manière claire et convaincante, et que ses conclusions reflètent le constat dressé par les évaluateurs.

57. Il appartiendra à l'équipe de veiller à la qualité des données (validité, cohérence et exactitude) lors des phases d'analyse et de rédaction des rapports.

5. Organisation de l'évaluation

5.1. Phases et produits

58. L'évaluation se développera pendant environ 10 mois en 2015/2016. Elle inclut les 5 étapes principales et les produits indiqués dans le tableau 4 ci-dessous.

Tableau 4. Principales étapes de l'évaluation

Phases	Période	Actions et Produits
1. Préparation	Janvier / Mai 2015	Revue documentaire / Consultations
		Concept Note
		Termes de référence (Draft et Final)
		Recrutement de l'équipe d'évaluation
2. Briefing et mission préliminaires à Nouakchott	Juin / Septembre 2015	Briefing au siège du PAM
		Mission / Rapport initiaux
3. Mission d'évaluation en Mauritanie	Septembre - Octobre 2015	Mission d'évaluation et collecte de données
		Débriefing après la mission et phase d'analyse des informations
4. Rapport d'évaluation	Novembre 2015 - Février 2016	Préparation des rapports, processus de révision des commentaires et rapport final d'évaluation
5. Présentation du rapport au CA	Juin 2016	Management Response et préparation du Conseil d'Administration

5.2. Équipe d'évaluation et expertise requise

59. En conformité avec la politique d'évaluation du PAM, l'évaluation sera réalisée par une équipe d'experts indépendants sélectionnés par OEV. Les membres de l'équipe ne devront pas avoir été impliqués de manière significative dans les activités du PAM en Mauritanie ou avoir d'autres conflits d'intérêts. Ils agiront de manière impartiale et respecteront le code de conduite de la profession. L'équipe devra respecter la parité hommes-femmes. Les compétences techniques et les profils requis pour les membres de l'équipe d'évaluation sont présentés dans le tableau 5.

60. L'évaluation sera réalisée en français. Pour s'assurer de son utilité, les produits principaux seront préparés en français (termes de référence, rapport préparatoire, rapport d'évaluation et son résumé). La version finale du sommaire du rapport d'évaluation (SER) sera traduite en anglais pour recueillir les commentaires des parties prenantes avant le Conseil d'Administration. Il est donc indispensable que les évaluateurs aient une bonne maîtrise du français.

61. Le chef d'équipe a la responsabilité supplémentaire de formuler la méthodologie de l'évaluation, de son exécution et de la rédaction des rapports. Il/elle devra être familier du contexte de l'Afrique de l'Ouest et, en particulier, du

Sahel. Etant donné son rôle prépondérant dans la rédaction des rapports, il/elle devra avoir d'excellentes capacités de synthèse et de rédaction en français.

Tableau 5. Domaines d'expertise de l'équipe d'évaluation

Role	Expertises requises	Lien avec les questions d'évaluation
Chef d'équipe / Team Leader <i>(est compétent dans l'un des domaines ci-dessous)</i>	Responsable de la formulation globale, de sa mise en oeuvre et de la rédaction des rapports d'évaluation; bonne expérience de l'évaluation des programmes humanitaires et de développement; bonne connaissance du contexte Sahélien; expertise dans l'un des domaines ci-dessous; excellentes capacités de synthèse et de rédaction des rapports.	Tous
Expert en Sécurité Alimentaire / Moyens d'existence	Met l'accent sur la sécurité alimentaire et les moyens d'existence, y compris les évaluations sur la sécurité alimentaire, le ciblage et les systèmes de S&E y afférents; expérience de l'analyse de genre dans le domaine de la sécurité alimentaire.	Tous
Expert en nutrition	Met l'accent sur les interventions nutritionnelles, enquêtes nutritionnelles et mécanismes de S&E des indicateurs nutritionnels; connaissance des questions/perspectives nutritionnelles de la région Afrique de l'Ouest, notamment REACH et familiarité avec l'initiative SUN; programmation conjointe des UN dans le secteur de la nutrition.	2 et 3
Expert en éducation et alimentation scolaire	Met l'accent sur l'alimentation scolaire et l'éducation en situation de développement; connaissance du secteur de l'éducation en Mauritanie; programmation conjointe des UN dans le secteur de l'éducation et renforcement des capacités.	2 et 3
Expert en Logistique	Met l'accent sur les aspects de logistique et de la chaîne des approvisionnements; bonne connaissance des systèmes du PAM.	2 et 3
Economiste	Met l'accent sur l'évaluation de l'efficacité des interventions humanitaires et de développement, y compris les facteurs financiers, opérationnels et de coordination.	3
Recherche / Analyste des données	Apporte une assistance en matière de recherche qualitative, notamment avec les parties prenantes (partenaires du PAM, autorités nationales et locales et bénéficiaires). Bonne connaissance du milieu et des langues nationales.	Tous

5.3. Rôles and Responsabilités

62. La présente évaluation est gérée par OEV. Le responsable de l'évaluation (EM), Miranda Sende, n'a pas été appelé auparavant à traiter des questions liées à l'objet de l'évaluation. Il lui appartient d'élaborer les termes de référence, de sélectionner les membres de l'équipe d'évaluation, d'établir et gérer le budget, d'organiser le briefing de l'équipe au Siège, d'aider à la préparation des missions sur le terrain, de conduire l'examen d'assurance qualité des produits d'évaluation et de faire la consolidations des observations des parties prenantes au sujet du rapport

d'évaluation. Le responsable de l'évaluation (EM) sera également le principal intermédiaire entre les membres de l'équipe, représenté par le chef d'équipe, et les interlocuteurs au sein du PAM, afin d'assurer le bon déroulement du processus.

63. L'équipe d'évaluation sera recrutée à travers une compagnie avec laquelle le PAM a un accord de longue durée. La firme contractée fournira un contrôle de qualité additionnel des produits de l'évaluation avant la soumission à OEV.

64. Les parties prenantes aux niveaux du BP et du BR devront communiquer les renseignements nécessaires à l'évaluation, participer dans l'évaluation, y compris fournir toute information qui pourrait être demandée par l'équipe d'évaluation et répondre à toute question concernant le programme, les performances et les résultats; faciliter les contacts de l'équipe d'évaluation avec les parties prenantes en Mauritanie; organiser des réunions et des visites sur le terrain; prévoir des services d'interprétation si nécessaire et fournir un appui logistique lors des visites sur le terrain. L'équipe d'évaluation fournira, dans le rapport initial, un calendrier réaliste pour le travail sur le terrain.

5.4. Communication

65. Les constats préliminaires seront présentés par l'équipe d'évaluation lors du débriefing en fin de mission – en présence des parties prenantes (internes) du PAM au niveau du pays, de la région et du Siège (par téléconférence). Un atelier national avec les partenaires du PAM est prévu au mois de janvier 2016. Cela sera l'occasion de tester les premières conclusions et recommandations et donnera aux partenaires l'opportunité de réagir, de clarifier des questions, et d'assurer ainsi un processus d'évaluation transparent. Par ailleurs, Les différents produits de l'évaluation seront disséminés régulièrement aux parties prenantes pendant le processus d'évaluation (voir plan en annexe 8).

66. Le SER fait partie intégrante du rapport d'évaluation; il donne un aperçu de la teneur de l'évaluation en soulignant les principales constatations, conclusions et recommandations. Le SER sera présenté au Conseil d'Administration du PAM (session de Juin 2016).

5.5. Budget

67. L'évaluation sera financée sur le budget d'OEV. L'estimation du coût total de l'évaluation s'élève à \$240,000. Ce budget couvrira les honoraires des consultants/ou taux des compagnies, les voyages internationaux, le voyage du staff d'OEV et la contribution d'OEV à l'atelier national.

Annexe 1.1 Détails des étapes de l'évaluation

	MAURITANIA COUNTRY PORTFOLIO EVALUATION (CPE)	By whom	Key Dates (deadlines)
Phase 1 - Preparation			
	Desk review. Draft TORs. OEV/D clearance for circulation to WFP staff	EM	Jan/Feb 2015
	Review draft TOR based on WFP feedback	EM	Mar/Apr 2015
	Final TOR sent to WFP stakeholders	EM	Apr/May 2015
	Contracting evaluation team/firm	EM	May-15
Phase 2 - Inception			
	Team preparation prior to HQ briefing (reading documents)	Team	May/June 2015
	HQ Team briefing (WFP Rome) – 3 days	EM & Team	23-25 June 2015
	Inception mission in Nouakchott (some 5 days)	EM + TL	19-25 July 2015
	Submit Draft Inception Report (IR) to OEV (after company's quality check)	TL	Early Sept 2015
	OEV quality assurance and feedback	EM	Sep-15
	Submit revised inception report (IR)	TL	Sep-15
	Circulate final IR to WFP key stakeholders for their information + post a copy on intranet	EM	Sep-15
Phase 3 - Evaluation Mission - Fieldwork in Mauritania			
	Consolidation of preliminary findings/Aide Memoire (PPT) sent to OEV	TL	15 Oct. 2015
	Field work (3 weeks) in Mauritania & Desk Review. Exit debrief/ Internal débriefing with the RB presenting very initial findings.	Team	28 Sept - 16 Oct. 2015
	Debriefing via teleconference with the CO, RB and HQ Rome staff. Preliminary findings (PPT) presented by the TL.	EM & TL	16 Oct. 2015
Phase 4 - Evaluation Report (ER) – high quality report from draft 0 onwards			
Draft 0	Submit draft Evaluation Report (ER) to OEV (after company's quality check)	TL	16 Nov. 2015
	OEV quality feedback sent to the team	EM	30 Nov. 2015
Draft 1	Submit revised draft ER to OEV	TL	11 Dec. 2015

	OEV reviews & seeks OEV Director's clearance prior to circulating the ER to WFP stakeholders. Clarification w/ team if needed. When cleared, OEV shares the ER with WFP stakeholders for their feedback (2 weeks)	EM	15 Jan. 2016
	OEV consolidates all WFP's comments (matrix) and share them with the team	EM	18 Jan. 2016
Draft 2	Submit revised draft ER to OEV based on WFP's comments, and team's comments on the matrix.	TL	25 Jan. 2016
	Proposed stakeholders' workshop in-country (2-3 days max.): Team Leader presents the preliminary findings of the CPE to CO + major stakeholders	TL	End of Jan. 2016 / Early Feb. 2016
	OEV reviews ER & matrix (clarification with the team if needed)	EM	01 Feb. 2016
	Seek OEV Director's clearance for SER circulation to EMG for comment	EM	03 Feb. 2016
	OEV reviews EMG comments on the SER/ revisions with team	EM & TL	10 Feb. 2016
Draft 3	Submit final draft ER (with the revised SER) to OEV	TL	15 Feb. 2016
	Seek Final Approval by OEV Director. Clarify last points/issues with the team if necessary	EM & TL	18 Feb. 2016
Phase 5 Executive Board (EB) and follow-up			
	Submit SER to EB Secretariat for editing & translation + SER recommendation to RMP for management response	EM	22 Feb. 2016
	Tail end actions, including Ev. Brief, OEV websites posting, EB Round Table, etc.	EM	Mar/May 2016
	Presentation of Summary Evaluation Report to the EB	D/OEV	Early June 2016
	Presentation of management response to the EB	D/ RMP	(EB.A/2016)

Note: TL = Team Leader. EM= Evaluation Manager. OEV= Office of Evaluation. ER = Evaluation Report. SER = Summary Evaluation Report. EB = WFP's Executive Board. RMP= Performance and Accountability Management

Annexe 2: Analyse des parties prenantes principales de l'action du PAM en Mauritanie et de leurs attentes exprimées vis à vis de l'EPP

Parties Prenantes	Rôle et responsabilité	Influence sur et utilisation de l'EPP	Détail des parties prenantes consultées lors de la phase préparatoire	Intérêts exprimés lors de la phase de démarrage
Parties prenantes internes				
Bureau de Pays du PAM en Mauritanie (BP)	En charge de la conception et de la mise en œuvre du Portefeuille.	Le BP sera à la fois le premier pourvoyeur d'information et le premier utilisateur de cette évaluation.	Directeur Pays Chargée de Programmes Responsable Finances et Administration Chargée des relations avec les donateurs Chargé de Logistique et Assistant logistique	Cette évaluation arrive au bon moment: Le BP va initier le processus de formulation d'une nouvelle Stratégie Pays début 2016, ainsi que d'un nouveau Programme Pays. De plus, le processus de formulation d'un nouvel UNDAF devrait démarrer en Septembre 2015, s'il n'est pas décalé par un retard dans la préparation de la nouvelle génération de CSLP par le gouvernement Mauritanien. Pour toutes ces raisons, cette évaluation de portefeuille arrive à point nommé pour dresser un bilan de la période qui vient de s'écouler et en tirer les enseignements pour la période à venir.
Le Bureau Régional (BR) à Dakar et les unités techniques du Siège du PAM	Fourni supervision et appui dans le cadre de la conception et la mise en œuvre des actions du PAM en Mauritanie.	Le BR sera consulté directement, et pourra utiliser les leçons tirées de cette EPP. Certaines recommandations pourront éventuellement	Division Programmes	<ul style="list-style-type: none"> La Mauritanie est l'un des premiers bureaux du PAM à avoir adopté une Stratégie Pays dans la Région. Alors que le siège s'apprête à promouvoir une nouvelle approche pour la formulation de Plans Stratégiques Pays, le bilan d'expérience de pays tels que la Mauritanie est utile pour adapter cette nouvelle approche.

		lui être adressées.		<ul style="list-style-type: none"> Plusieurs politiques techniques ont été évaluées puis revues sur la période. Il sera intéressant d'examiner à quel point les enseignements tirés des évaluations et les orientations proposées par les nouvelles politiques ont été utilisées. Cela concerne notamment les activités de FFA/CFA en lien avec des objectifs de renforcement de la résilience, mais aussi l'alimentation scolaire. Cette EPP, ainsi que l'exercice SABER programmé pour Août 2015 sont attendus pour établir une nouvelle stratégie pour l'appui à l'alimentation scolaire. Enfin, le pays est concerné par un projet régional piloté par le bureau de Dakar. L'articulation de ce dernier avec les projets directement pilotés par le BP est une question qui concerne particulièrement le BR. La Mauritanie est considérée comme un "petit BP" pour son volume d'activité. Pourtant, un nombre relativement important d'opérations ont été mises en œuvre sur la période évaluée. Dans ce type de contexte, les questions d'efficience et d'adaptation des instruments de programmation apparaissent prioritaires à plusieurs services au niveau du siège.
Le Conseil d'Administration du PAM	Organe de supervision de l'ensemble du PAM	Les conclusions de l'EPP lui seront présentées en juin 2016	Non rencontré lors de la phase préparatoire	Le processus de démarrage n'a pas cherché à appréhender d'éventuelles attentes spécifiques du Conseil d'Administration du PAM au cas de la Mauritanie.
Parties prenantes externes				
Bénéficiaires (femmes et hommes).	En tant que destinataires finaux de l'assistance alimentaire, les bénéficiaires sont directement concernés lorsqu'il s'agit pour le PAM de déterminer si l'aide qu'il apporte est appropriée et efficace.	La mission s'attachera à recueillir les points de vue des hommes, femmes, garçons et filles appartenant à des différents groupes de bénéficiaires et en particulier des groupes particulièrement	Non rencontrés lors de la phase préparatoire	<ul style="list-style-type: none"> Le processus de démarrage n'a pas cherché à appréhender d'éventuelles attentes spécifiques des bénéficiaires au cas de la Mauritanie. Les bénéficiaires seront consultés pendant la mission de terrain, et l'équipe s'efforcera de consulter les différentes catégories de bénéficiaires de façon indépendante: par genre, statut de vulnérabilité, classe d'âge.

		<p>vulnérables tels les réfugiés.</p> <p>Seront indirectement concernées par les retombées éventuelles de l'EPP si celle-ci conduit le PAM à certaines réorientations stratégiques et programmatiques.</p>		
<p>Organes de gouvernance locaux (comité de sélection, comité de gestion)</p>	<p>En tant que représentants des populations cibles, ces institutions locales jouent un rôle clé dans la gestion et le ciblage des actions soutenues par le PAM</p>	<p>Ces institutions seront consultées, et seront l'un des objets importants de l'évaluation: la mission s'attachera à apprécier le bon fonctionnement et la représentativité de ces institutions, ainsi que la pertinence des stratégies d'implication et de renforcement des capacités de ces institutions adoptées par le PAM et ses partenaires opérationnels de mise en œuvre.</p> <p>Elles seront indirectement concernées par les retombées éventuelles de l'EPP si celle-ci conduit le PAM à réorienter la nature du partenariat</p>	<p>Non consultées lors de la phase préparatoire</p>	<p>N/A</p>

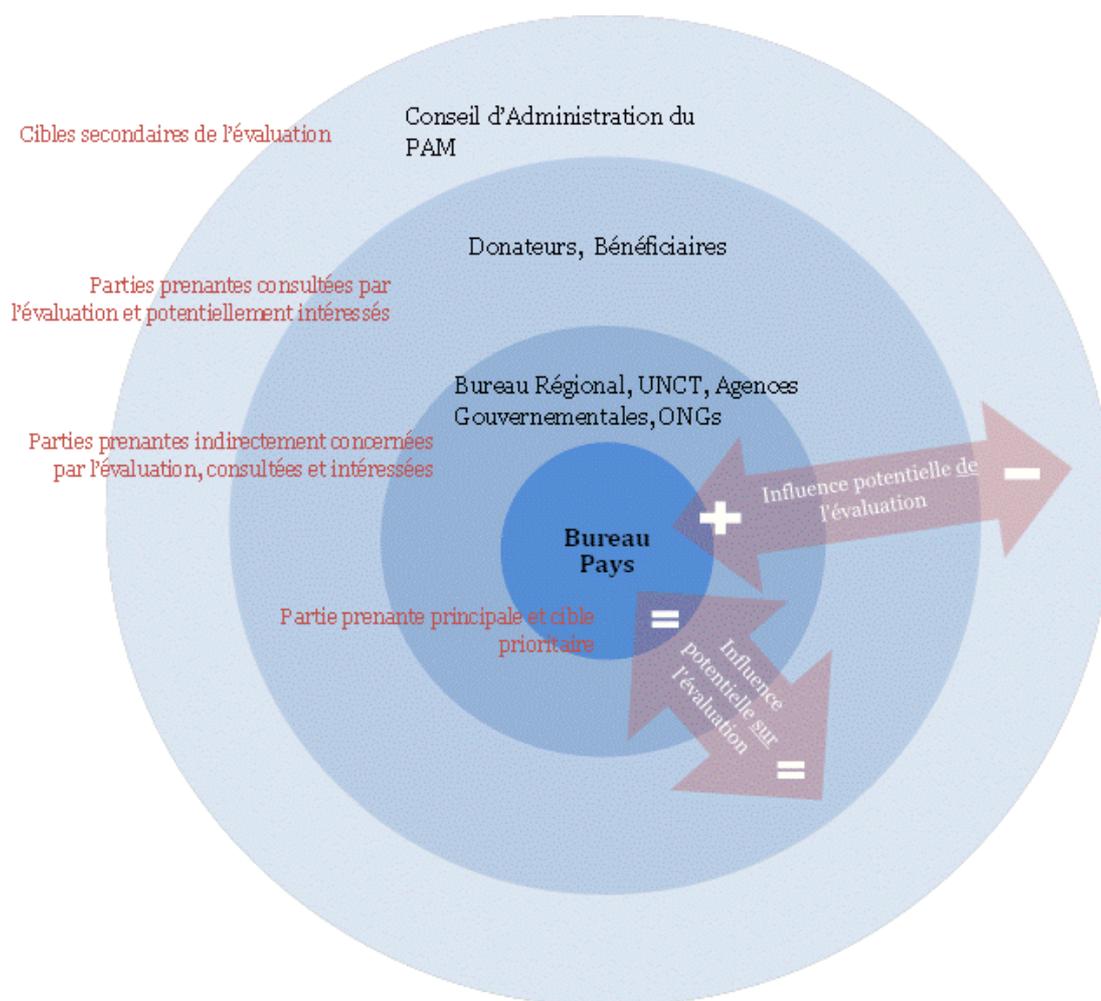
		avec celles-ci.		
Administration territoriale et technique décentralisée (CRD, Antenne locales des institutions techniques nationales, Walis...	Ces institutions sont impliquées dans la coordination et le suivi des actions de développement au niveau décentralisé.	Seront consultées par l'EPP. Seront indirectement concernées par les retombées éventuelles de l'EPP si celle-ci conduit le PAM à réorienter la nature du partenariat avec celles-ci.	Non consultées lors de la phase préparatoire	N/A
Institutions du Gouvernement Mauritanien	Le CSA est l'institution de tutelle du PAM en Mauritanie, et le PAM entretient des relations de partenariat avec plusieurs autres institutions gouvernementales, dont certaines bénéficient d'un appui direct du PAM (DNSA) et d'autres entretiennent des relations de nature plus politiques (MDR, MAED...)	La majorité des institutions gouvernementales du PAM seront rencontrées. Il est de l'intérêt direct du gouvernement de savoir si les activités du PAM dans le pays concordent avec les priorités nationales, sont harmonisées avec l'action d'autres partenaires et produisent les résultats escomptés. Les questions liées au développement des capacités, au transfert des responsabilités et à la durabilité seront d'un intérêt tout particulier. Les institutions gouvernementales sont	MAED MASEF CSA DNSBN DNAS	Le PAM est considéré comme un partenaire important par l'ensemble des parties prenantes consultées lors de la phase de démarrage. <ul style="list-style-type: none"> • Le CSA, partenaire historique du PAM en Mauritanie est naturellement intéressé par cette évaluation, notamment au sujet des questions de complémentarité et de coordination entre le PAM et le CSA. • Le MAED, le MASEF et l'agence <i>Tadamoune</i> sont particulièrement intéressés par cette évaluation, notamment concernant le rôle que la PAM a joué et pourrait jouer à l'avenir pour appuyer la mise en œuvre de la politique de protection sociale et en particulier le développement d'un programme national de filets Sociaux. • La DNSBN a montré un intérêt particulier pour cette évaluation, notamment concernant les questions de partenariat technique avec le PAM autour des questions de Nutrition. • Enfin, la DNAS est particulièrement intéressée, car le cycle actuel d'appui à la politique nationale d'alimentation scolaire se termine, et cette évaluation pourrait influencer les approches à venir. • Ces agences gouvernementales ne sont pas uniquement

		susceptibles d'utiliser les leçons tirées de cette évaluation pour infléchir la nature de leurs partenariats avec le PAM.		intéressées par l'aide alimentaire et financière fournie directement aux bénéficiaires mais dans une égale mesure par les sous-programmes visant la formation et le transfert de connaissances qui contribuent à l'augmentation de la capacité à opérer de manière plus autonome.
Equipe-Pays des Nations-Unies en Mauritanie (UNCT)	L'action harmonisée de l'équipe de pays des Nations Unies devrait contribuer à la réalisation des objectifs de développement du gouvernement. Il y a donc tout intérêt à ce que l'opération du PAM contribue efficacement aux efforts concertés des Nations Unies. Divers organismes collaborent également directement avec le PAM au niveau des politiques et des activités.	Les différentes agences des Nations Unies concernées seront consultées, et pourront utiliser les résultats de cette évaluation lors du processus de formulation du prochain UNDAP	PNUD OCHA FAO UNICEF UNHCR	<ol style="list-style-type: none"> 1. Un intérêt particulier de l'UNCT pour cette évaluation du fait du processus de formulation de l'UNDAP. D'un point de vue stratégique, trois questions retiennent son attention: <ul style="list-style-type: none"> • Les risques de conflits au niveau régional et les questions humanitaires associées. En Mauritanie, cela recouvre en particulier la problématique des réfugiés Maliens, mais aussi la question des migrations et de la préparation à la gestion des conséquences d'éventuelles crises. • Le traitement de la question de la vulnérabilité d'une partie importante de la population aux aléas climatiques comme un enjeu structurel et non conjoncturel, dans un pays en passe de devenir un pays à revenu intermédiaire mais demeurant très fortement inégalitaire. Il s'agit en particulier de d'appuyer une politique de protection sociale nationale pour mieux répartir la richesse nationale, mais aussi de renforcer et de sécuriser les moyens d'existence des populations les plus vulnérables. • Les questions de droits humains, d'égalité et d'équité, en particulier celles associées aux "séquelles de l'esclavage" et aux questions de genre devraient être traitées de façon prioritaire. 2. OCHA, qui prévoit de se retirer en fin d'année, est intéressé par ce type d'évaluation pour tirer les leçons de l'action humanitaire dans un contexte de vulnérabilité chronique aux aléas climatiques. 3. La FAO est intéressée par tirer les enseignements des programmes conjoints mis en œuvre ces dernières années (en particulier projets MDG Fund et DEVCO),

				<p>ainsi que des efforts conjoints de renforcement du SAP national avec l'appui du processus Cadre Harmonisé.</p> <p>4. L'UNICEF est intéressé par des pistes permettant de renforcer la complémentarité et la coordination des interventions des deux agences, en tenant compte des contraintes institutionnelles nationales (en particulier la division du travail entre CSA et DNSB pour les questions de nutrition). Intérêt les réflexions concernant les stratégies de renforcement des acteurs nationaux.</p> <p>5. Le HCR, dont le PAM est le partenaire privilégié pour l'appui aux réfugiés Maliens est intéressé par renforcer la qualité de la coopération entre les deux agences.</p>
ONGs (internationales, nationales et locales)	Les ONGS sont responsables de a mise en œuvre d'actions dans les domaines d'activité du PAM. Elles jouent également un rôle important de dialogue avec les institutions nationales, et entretient des relations de proximité avec les acteurs locaux et les populations.	Une sélection d'ONG partenaires du PAM sera interrogée, parfois en groupe. Certaines ONG non partenaires seront également interrogées. Ces organisations peuvent être intéressées par les enseignements qui pourront être tirés des expériences du PAM	Une sélection de 5 ONG partenaires du PAM a été rencontrée.	<p>Les ONGS rencontrées se sont montrées très intéressées par l'évaluation. Leurs intérêts se portent sur plusieurs aspects:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Des aspects opérationnels relatifs à l'efficacité de la mise en œuvre des actions appuyées par le PAM. • Des questions de continuité/complémentarité entre actions d'urgence et processus de développement. • La participation des acteurs locaux dans la planification des actions.
Donateurs	Les donateurs financent les opérations du PAM sur une base volontaire. Il est de leur intérêt de savoir si leurs fonds ont été utilisés avec efficacité et si le travail du PAM a été efficace et	Les principaux donateurs présents en Mauritanie seront rencontrés y compris ceux qui ne financent pas le PAM à l'heure actuelle. Ils pourront utiliser ces résultats de cette	USAID DUE ECHO GIZ	<p>1. USAID a marqué son intérêt pour deux questions: (1) le ciblage des interventions du PAM (choix stratégiques, mise en œuvre, résultats des processus de ciblage); (2) la participation des acteurs nationaux et locaux aux processus de programmation du PAM et de ses partenaires gouvernementaux.</p> <p>2. La DEU s'est montré particulièrement intéressée par les aspects de redevabilité et d'implication de la société civile dans les mécanismes de contrôle. Pour la DEU,</p>

	a contribué à leurs propres stratégies et programmes.	évaluation pour alimenter leurs réflexions sur leur partenariat avec le PAM et sur les questions liées aux secteurs d'intervention du PAM.		<p>cette évaluation apparait comme une opportunité de mieux comprendre les instruments de programmation du PAM ECHO s'intéresse notamment aux questions d'efficience de l'action du PAM. ECHO et la DEU sont intéressé par l'examen du rôle du PAM dans le dialogue politique et technique avec les institutions nationales.</p> <p>3. La GIZ qui joue à la fois le rôle de donateur et d'agence d'appui technique et particulièrement intéressée par les enseignements à tirer de la mise en œuvre des actions de FFA.CFA et des opportunités de coordination/complémentarité dans ce domaine.</p>
--	---	--	--	---

Figure 1: Analyse des parties prenantes: vue d'ensemble



Annexe 3: Personnes et groupes rencontrés au cours de l'Évaluation

Institutions	Nom	Fonction
PAM		
PAM - Nouakchott	Ahmed Meinine	Assistant Logistique
PAM - Nouakchott	Amadou Hando	UNHAS
PAM - Nouakchott	Annie Williams	Chargées des finances et de l'administration
PAM - Nouakchott	Atsuvi Gamli	Chargé de l'Unité VAM
PAM - Nouakchott	Billy Keita	Responsable Unité Logistique
PAM - Nouakchott	Fatimata Sy	Chargée de programmes et de l'alimentation scolaire & Point focal Genre
PAM - Nouakchott	Gader Ghazi	Coordinateur du PARSACC
PAM - Nouakchott	Janne Suvanto	Représentant
PAM - Nouakchott	Kadiata Thiam	Assistante Nutrition
PAM - Nouakchott	Komi John Gavlo	Consultant S&E
PAM - Nouakchott	Leila Lalmi	Chargée des ressources humaines
PAM - Nouakchott	Mahamed Bah	Assistant Programme, responsable Pipeline
PAM - Nouakchott	Marie Joëlle Jean Charles	Chargée de la Mobilisation des ressources et du reporting
PAM - Nouakchott	Mohamed O/Jiddou	Responsable Développement Rural et C&V
PAM - Nouakchott	Moise Ballo	Directeur Pays Adjoint
PAM - Nouakchott	Théophile Lutula	Chargé Nutrition
PAM - Nouakchott	Tourad O/ Saleck	Assistant Développement Rural et C&V
PAM - Rome	Alix Loriston	Senior Donor Relations Officer, Government Partnership Division, PGG
PAM - Rome	Antoine Renard	Programme Policy Officer, Market Access Programmes, OSZIC
PAM - Rome	Charlotte Cuny	Policy Officer School Feeding, Safety Nets & Social Protection Unit, OSZIS
PAM - Rome	Chris Kaye	Director, Performance Management and Monitoring Division, RMP
PAM - Rome	Dominique Frankefort	Policy Officer, Policy and Programme Division, OSZ
PAM - Rome	Eric Perdison	Senior Logistics Officer/ Deputy Chief Aviation

PAM - Rome	James Lattimer	Chief, Monitoring Unit, RMPM
PAM - Rome	John CRISCI	Director LESS
PAM - Rome	Kathryn Milliken	Programme Officer, Climate and Disaster Risk Reduction Programmes Unit, OSZIR
PAM - Rome	Laura De Franchi	Programme Officer (M&E), RMPM
PAM - Rome	Mahadevan Ramachandran	Procurement Officer, Strategy, Performance and Risk, Procurement Division, OSPS
PAM - Rome	Mar Guinot	Research Analyst
PAM - Rome	Maurice Nsanzabaganwa	Regional Logistics Officer
PAM - Rome	Miranda Sende	Evaluation Manager
PAM - Rome	Nenad Grkovic	Logistics Officer OSLT
PAM - Rome	Paul Howe	Chief, Emergency Programmes and Policy Unit, OSZPH
PAM - Rome	Per Engstrom	Consultant, Project Budget & Programming Service, RMBP
PAM - Rome	Perrine Geniez	Nutrition Policy Officer, Nutrition Division, OSZA
PAM - Rome	Richard Choularton	Chief, OSZIR
PAM - Rome	Sally Burrows	Deputy Head Office of Evaluation
PAM - Rome	Scott Ronchini	Policy Advisor, Asset Creation and Livelihoods Unit, OSZPR
PAM - Rome	Veronique Sainte Luce	Programme Adviser, Gender Service, PSG
PAM - BR Dakar	Felix Gomez	Deputy Regional Director
PAM- BR Dakar	Aboubacar Koisha	Conseiller Régional Suivi et Evaluation
PAM- BR Dakar	Amadou Issaka	Conseiller régional résilience
PAM- BR Dakar	Amayel Sow	Conseillère régionale C&V
PAM- BR Dakar	Anna Horner	Conseillère Régional Nutrition
PAM- BR Dakar	Batamaka Some	Consultant pour la thématique Genre
PAM- BR Dakar	Cathy Ndong	Conseillère régionale résilience
PAM- BR Dakar	Constance Kobolar	Conseillère régionale pour l'alimentation scolaire
PAM- BR Dakar	Eric Branckardt	Conseiller régional VAM
PAM- BR Dakar	Laurène Gouplet	Conseillère régionale C&V

PAM- BR Dakar	Marie-Thérèse Ndiaye-Onoma	Chargée de Programme de Réduction de Risques de Catastrophes Naturelles, Point Focal Genre
PAM- BR Dakar	Mme. Jamie	Régional Compliance Officer
PAM- BR Dakar	Natasha Nadazdin	Chargée de Programme
PAM- BR Dakar	Nicholas Joannic	Conseiller Régional Nutrition
PAM- BR Dakar	Simon Renk	Conseiller régional marchés
PAM- BR Dakar	Leroy Jean-Pierre	PAM Responsable régional logistique BR Dakar
PAM Bassikounou	NA	Chef de Bureau (Intérim)
PAM Kaedi	Dia Djibril	Assistant logistique
PAM Kaedi	Diop Cheick Sidiva	Assistant programme
PAM Kaedi	Djibril Sally Dia	Assistant Logistique
PAM Kaedi	Hamedi Kane	Field Monitor, Point Focal Nutrition
PAM Kaedi	Marienne Sacko	Cheffe de Sous Bureau
PAM Kaedi	Papis Mamadou Sall	Field Monitor, Point Focal DGV
PAM Kiffa	Bâ Mamadou	Moniteur de terrain
PAM Kiffa	Cheikh Camara	Assistant administratif et financier
PAM Kiffa	Malick Kane	VNU
PAM Kiffa	Moulaye Ould Zahmine	Moniteur de terrain
PAM Kiffa	Oumar Sow	Assistant Principal Programme
Ex PAM - Nouakchott	Christine van Nieuwenhuyse	ex IOC
Ex PAM - Nouakchott	Franck Müller	Ex responsable unité cash puis résilience
Ex PAM - Nouakchott	Guy Gauvreau	Ex Directeur Pays
Ex PAM - Nouakchott	Mohamed Isselmou	Ancien Ministre, ancien consultant PAM
Ex PAM - Nouakchott	Olivier Flamant	Ex Chargé de programmes
Ex PAM - Nouakchott	Amara FOFANA	Ex Chef Transport Aérien UNHAS Mauritanie
Ex PAM - Nouakchott	Alan MOUTON	Ex responsable Mobilisation des Ressources BP Nouakchott (Actuellement agent UNHCR à Genève)
Ex PAM - Nouakchott	Mamadou SALL	Ex responsable logistique BP Nouakchott

Ex PAM - Dakar	Willem VAN ROEY	Ex responsable régional Logistique BR Dakar.
Ex PAM - Dakar	Jacques COLLIGNON	Ex responsable régional Logistique - Responsable logistique OSLT WFP Rome
Institutions Nationales - Niveau Central		
Agence Tadamoune	Hamdi Ould Mahjoub	Directeur Général
Agence Tadamoune	Mohamedou Ould Ahmedou	Coordonnateur du Programme National « TEKAVOUL » des Transferts Sociaux
CSA	Abdulaye Camara	Chef du Service d'Etudes
CSA	Fatou Mint ALy	Directrice des Urgences
CSA	Medina Dia	Directrice de la Nutrition Communautaire
CSA	Mohamed O/ Ahmed Salem O/ Mohamed Rara	Commissaire
CSA	Mohameden Ould Zein	Chargé de mission
CSA	Moulaye Saïd Ould Baba Aïnina	Directeur de l'Observatoire de la Sécurité Alimentaire
CSA	Sidi Maouloud Brahim Hemdatt	Commissaire Adjoint
MAED	Ely Ahmed Salem Oudeika	DA Direction des Stratégies et Politiques
MAED	Isaac Ahmed Cheik Sidi	DGA Politiques économiques et stratégies
MAED	Mohamed el Hacem Ould Zeidane	Conseiller du Ministre en Matière de Protection Sociale
MAED	Moulaye el Hacem Ould Zeidane	Conseiller Technique du Ministre chargé de la Protection Sociale
MAED	Sid Ahmed Raiss	Ministre des Affaires Economiques et du Développement
MASEF	Aliou Ousmane Niang	Responsable Nutrition
MASEF	Dr Fatimetou Mint Habib	Mme la Ministre des Affaires Sociales, de l'Enfant et de la Femme
MASEF	Khadiata min Mohamed Lefdil	Adjointe de la directrice
MASEF	M. Jereïb	Directeur de la Coopération, des Etudes et du Suivi
MASEF	Madame Fatimetou Mint Habib	Ministre des Affaires Sociales, de l'Enfance et de la Famille
MASEF	Mah Mint Youness	Directrice Genre
MASEF	Mohamed Mahmoud Sidi Yahye	Secrétaire Général
MASEF	Mohamed Ould Salek	Directeur du Programme National de Nutrition

MASEF	Salek Ould Jeire	Directeur d'études, de la Coopération et du Suivi
MASEF	Zeinebou mint Moussa	Responsable du renforcement des capacités
MEDD	Amédi Camara	Ministre de l'Environnement et du Développement Durable
MEN	Imam Cheik Oul Ely	Secrétaire Général
MEN	rahim Soueldi	Chef de Service des Cantines Scolaires
MEN - DANS	Sidaty Hamane	Directeur
Min. Agriculture	Abdallah Zeyad –	Directeur des Politiques, Statistiques, M&E et de la coopération
Min. Agriculture	Mohamed Nemine	Point focal AGIR
Min. Agriculture	Sidi Mohamed Doussou	Chargé de mission
Ministère de la Santé	Sidaty Ould Hamane	DNES
Ministère de la Santé - DNSBN	Abderrahmane Ould Jiddou	Directeur
Ministère de la Santé - DNSBN	Aly Ould Cheybani	Directeur Adjoint
Ministère des Finances	Mohamed Abdelladi Ould Amar Salem	Directeur Régime "Economique et Privilège" - en charge des dossiers de demande d'exemption de droits
Nations Unies		
FAO	Ahmeda Ould Mohamed Ahmed	Assistant au Représentant
FAO	Mamadou Diarra	Assistant Programme
FAO	Oumar Kane	Chargé de S&E
FAO Dakar	Patrick David	Chef de bureau adjoint
FEWSNET	Handi Samba Sy	Coordinateur National
OCHA	Barbara Rodrigez	Cheffe de Bureau
PNUD	M. Ndong	Chargé du S&E
PNUD	Mamadou Souleiman Bah	Responsable S&E
PNUD	Mario Samaja	Coordonnateur Résident des Nations Unies
PNUD	Oumou Sow	Responsable du Relèvement Précoce

UNHCR	Cheikh Ould Maloum Oul Toinsi	Chargé de programmes
UNHCR	Julien Sangtam	Chargé de Services Communautaires, Bassikounou
UNHCR	Ould Touensi	Chargé de programmes
UNHCR	Sophie Lin Omadjang	Chargée de protection
UNHCR	Sylvain YAKARA	Chef d'Antenne Bassikounou
UNICEF	Abdallahi Taleb Bouya	Chargé de l'Éducation
UNICEF	Bilal SOUGOU	Chargé de la Protection
UNICEF	Emile Ntampera	Programme Education pour Tous
UNICEF	Fosca Guilodori	Chef de la section protection de l'enfance
UNICEF	Khadij mint Mohamed Salem	Chargée de programme Education
UNICEF	Olivier Chiza Mirindi	Chef de Bureau
UNICEF	Saidou Nourou Tall	Chargé de WASH
UNICEF	Salif Diagana	Chargé de la Santé (Intérim Nutrition)
UNICEF	Souleymane Diabaté	Représentant
UNICEF	David Simon	Spécialiste WASH
UNICEF	Jennifer Barak	Spécialiste Santé Maternelle et Infantile
UNICEF (BR)	Anne-Céline Delinger	
UNICEF (BR)	Helene Schwartz	Conseillère Régionale Nutrition
UNICEF (BR)	Patricia Hoorelbeke	Conseillère Régionale Nutrition
Donateurs		
AECID	Lierni Galdos	Chargée de programme Dev Rural et SA
Ambassade des USA	Alassane Diakité	Chargé de Programmes
Ambassade du Japon	Hiroaki Yagami	Attaché Politique et Economique
Banque Mondiale	Aline Coudouel	Economiste, Protection Sociale
DEVCO	Hans-Christian Beaumont	Responsable de Secteur Développement Rural
DUE	Etman Bah	Chargé de Programmes

DUE	Hélène Quentrec	Chargée de Programmes DR
DUE	Jose Antonio Sabadel	Ambassadeur
ECHO	Hans-Christian Beaumont	Ministre Conseiller en RIM
ECHO	Jérôme Bernard	Expert Régional Assistance Alimentaire
ECHO	Mohamed Ball	Gestionnaire de programme
ECHO	Albert Tshiula	Expert Régional Nutrition
ECHO	Nicolas Govaert	Coordinateur Sahel
FIDA	Gangeda Sylli	Point focal
GIZ	Britta Jell	Programme Gestion des Ressources Naturelles
GIZ	Claudia Hermes	Directrice Résidente
GIZ	Klaus Mersmann	Coordinateur de programme
Institutions Nationales - Services Décentralisés		
CSA - Aïoun	Mohamed El Moctar	Magasinier régional
CSA - Aïoun	Yahya Mohamed Malimoud	Délégué du Hodh El Gharbi
CSA - Aïoun	NA	Responsable CSA
CSA - Bassikounou	Mohamed Al Hassan	Chef du Bureau de Bassikounou
CSA - Kaédi	Ethmane Ould Bakar	Délégué au Gorgol
CSA - Kaédi	Ethman Bakar DR	Délégué Régional Gorgol
CSA Guidimaka	Taleb Mustaf	Délégué Régional du CSA
MA - Aïoun	Mohamed Chekh	Délégué adjoint du Hodh El Gharbi
MA - Aïoun	Mohamed Val Hacen	Chef de service agriculture délégation du Hodh El Gharbi
MA - Aïoun	Mustafa O/ Ahmed Oumar	Chef de service administratif délégation du Hodh El Gharbi
MA - Aïoun	NA	Délégué à l'agriculture
MA - Kaédi	Camara Bakari	Délégué Régional
MA - Kiffa	Aboubekrine Beidiye	Délégué de l'Assaba
MAED - Kaédi	Saleh Ould Sabou	Chef Cellule Régionale de Planification et de suivi et Evaluation, Gorgol

MDDE - Aïoun	NA	Délégué à l'environnement
MdE - Kiffa	M. Dia	Chef de service délégation de l'Assaba
MEDD - Aïoun	Mphamed Sidi Mohamed	Délégué du Hodh El Gharbi
MEDD - Kiffa	Chérif N'Diaye	Délégué de l'Assaba
MEN - Aïoun	Hadi Ould Mohamed	Chef de service enseignement secondaire et moniteur chargé du suivi des cantines
MEN - Aïoun	Lekhdheira mint Lagdaf	Directrice Ecole de Bagdad
MEN - Aïoun	Mohamed Sedanté	DREN
MEN - Kiffa	Abdalahi Ould Ebity	Magasinier régional DREN
MEN - Kiffa	Elbou Iyahi	DREN a.i.
MEN - Kiffa	Mohamed Ould Mohamed	Gestionnaire DREN
Ministère de l'Intérieur - Hodh El Gharbi	NA	Wali
Ministère de l'Intérieur - Assaba	NA	Wali
Ministère de l'Intérieur - Gorgol	Ahmed Mamoud Neissan	Conseiller du Walli aux affaires sociales.
Ministère de l'Intérieur - Guidimaka	Sidi Ahmed	Walli Adjoint
MS - Aïoun	Oumar Ould Mohamed	Chef de service Nutrition, Education Sanitaire
MS - Kaédi	Mohamed Lemine Ould El Welly	DREN
MS - Kaédi	Mohamed Mahmoud Ely-Mahmoud	Directeur de la Santé au Gorgol
ONG - Nouakchott		
ACF/CaLP	Samanta Sareia	Coordinatrice CaLP
ACORD	Hadouweni O/Bidbih	Responsable Sécurité Alimentaire
ADE	Fatimata Diallo	Présidente
ADICOR	Mohamed Hamed	Président
ADIG	Mohamed Ould BNEIJARA	Président
AMSELA	Youssouf Tamboura	Président
APEP	Ahmed Brahim	Président

Assistance Education	Fatimata Elianne Diallo	Présidente
CaLP Dakar	Nathalie Cissoko	Coordinatrice régionale
CRF	Magloire Bukembo	Chef de mission par interim
CRF	Magloire Bunkembo Mampindu	Coordinateur Santé Délégation Mauritanie
CRM	Baba M'Bodj	Président du CRM au Gorgol
CRM	Mohamed Abdallah	Directeur
CRM	Sydia O. Saleck	Chef de Projet Nutrition
CRM	Alino Yero THIAM	Responsable logistique pour la distribution vivres.
ONG Au Secours	Baba Fall	Directeur
ONG Au Secours	Fatou Sow	Cheffe de l'Administration
OXFAM	Seydou Kane	Officier Action Humanitaire
Vision du Sud	Cheikna Camara	Responsable Logistique
World Vision	Jean Gabriel Carvalho d'Alvarenga	Directeur des Opérations
World Vision	Katelyn Buisman	Chargée de la Mobilisation de Ressources
World Vision	Simon Mane	Responsable d'urgences humanitaires
World Vision	Mouhamed Mahmoud Ould Boba	Responsable logistique à Kiffa
Zone Aride	Mokhtar Mohamed Ahmed	Président
ACF - E	Fanta Touré	Coordinatrice Nutrition
ACF - E	Jules Maneraguha Rugishi	Chef de Projet Santé – Nutrition, Guidimakha
ONG - Régions		
ACF - E	Luc Mazoires	Responsable de Base Guidimakha
ACF - E	Oumar Sango	Chef de Base Bassikounou
ACORD	Mokhtar Mohamed Louly	Chef de bureau Aïoun el Atrouss
ADICOR	NA	Superviseur
ADICOR - Camp M'bera	NA	Equipe auxiliaires CRENAM 1

ADIG	Oumar Bah	Coordinateur Guidimaka
ADIG - Village Casbae	NA	Equipe auxiliaires CRENAM
ADIG - Village Dangueramou	NA	Equipe auxiliaires CRENAM
AMSELA - Village Bir el Barka	NA	Equipe auxiliaires CRENAM
AMSELA - Village Rindaw	NA	Equipe auxiliaires CRENAM
ARDM - Poste de Santé M'bera 2	NA	Equipe auxiliaires CRENAM
ONG Au Secours	Nouridine Bas	Responsable Logistique dans le Brakna
Intersos	OMBENI Aubin	Responsable Cantines scolaire à Bassikounou
CRM	Equipe du centre	Poste de Santé Toulde
CICR	Jules Mpoyi	Chargé de Programme Bassikounou
Kaédi	Nalla Gaye Oxfam, Tarcisse Syngha CRF, Alassane Sow, ACF, Otta Ba, SCF	Groupe ONG
World Vision	Nohamed Mohamed Dian	Coordinateur S&E bureau de Kiffa
World Vision	Stéphanie Noël	Food assistance officer, bureau de Kiffa
Secteur Privé		
AOM	Ahmed Ould Melainine	Directeur Général (Transport Routier)
NTID	Ahmed Salem Ould Mohamed Lemine	Directeur Général (Transport Routier)
MAERSK	Cosyns Nelis	Représentant
CMA-CGM	Crechet Christophe	Représentant
DAMCO	Mohamed Abdelvettah Elhacen	Transitaire Chargé des opérations
Transporteur	SID AHMED	Transport Route
Informateurs clés sur site d'activité		
Camp de réfugiés de Mbera – Ecole 2		Directeur
Commune de Néré Wollo, village de Sylla	Abdul Eliman Athié	Maire
Ecole I Camp M'bera	Ibrahim Ag Hamani	Directeur
El Melgua	Moustapha Eli	Directeur

Village de Rindiao	Aboubakri Nguidaw	Directeur d'école
Tara	Ahmed Ould Tayeb	Directeur d'école
Village de Bir El Barka	Alioune Ould Maham	Directeur de l'école
Village de Mouchgag 1	Saleh Ould Abdallahi	Directeur d'école
Camp de réfugiés de Mbera	Mohamed Ag Mallah dit « Momo »	Coordinateur du camp de réfugiés de Mbera
Camp de réfugiés de Mbera - Bloc 2		Leaders DVG
Village El Mecharoue, Wilaya Assaba		Leader communautaire
Village de Rindiao	Mamadou Demba Diallo	Vice-président de l'APE
Village de Rindiao	Mariame Abdoulaye Aw	Présidente de l'APE
Village de Bir El Barka	Selma mint Warad	Membre de l'APE
Village de Bir El Barka	Sitou Ould Mesould	Président de l'APE
Village Woro Sabar, Wilaya Gorgol		Président du comité de gestion de la coopérative Fouta Toro
Visites de groupes de bénéficiaires		
Camp de Mbera- Bloc 4		Groupe de bénéficiaires (Bella, Songhai) - DGV
Camp de réfugiés de Mbera - Bloc 2		Groupe de femmes (Touareg) - DGV
Camp de réfugiés de Mbera – Ecole 2		Parents d'élèves
Dakhlet SDER		Directeur et membres APE
El Melgua	Kori Lahamed	Président APE; membres APE
Mahadra Najah		Enseignants et Apprenants
Mouchgag 2		Directeur et association de parents d'élèves
Quartier Elevage, Wilaya Hodh El Gharbi		Focus groupe hommes
Tewvyghe 3		Directeur et membres APE
Village Berbara, Wilaya Hodh El Gharbi		Focus groupe hommes et femmes
Village Dar Salam, Wilaya Gorgol		Comité de gestion du périmètre maraîcher
Village Dar Salam, Wilaya Gorgol		Focus groupe femmes

Village Dar Salam, Wilaya Gorgol		Focus groupe hommes
Village de Bedr		Focus groupe hommes ou femmes ?
Village de Bir El Barka		Membres de l'APE
Village de Couva – Zone 16		Comité de gestion
Village de Couva – Zone 16		Groupe bénéficiaires femmes
Village de Danguaaremou		Comité de Gestion - DGV
Village de Danguaaremou		Groupe de femmes - DGV
Village de Mouchgag 1	Tessilem mint Eli, Jama Ould Outhman, Sarki mint Salem, Marième mint Tramoha	Membres de l'APE
Village de Rindiao		Membres de l'APE
Village de Rindiao		Elèves
Village de Silla		Groupe de femmes - DGV
Village de Silla		Comité de Sélection - DGV
Village de Sintou Taiba		Comité de Gestion - DGV
Village de Sintou Taiba		Groupe de femmes - DGV
Village de Sylla, commune néré wollo		Groupe de femmes - DGV
Village de Wolloun		Groupe de bénéficiaires - DGV
Village Dubeiy, Wilaya Assaba		Focus groupe hommes et femmes
Village El Mecharoue, Wilaya Assaba		Focus groupe hommes
Village El Mecharoue, Wilaya Assaba		Focus groupe femmes
Village Elmina – Site Marbatt secteur 13		Groupe de bénéficiaires - DGV
Village Elmina – Site Marbatt secteur 13		Comité de gestion - DGV
Village Hasi-Chagar		Comité de sélection - DGV
Village Medina Nonawara, Wilaya Assaba		Focus groupe hommes et femmes
Village Varkaka, Wilaya Hodh El Gharbi		Focus groupe hommes et femmes

Annexe 4: Approche méthodologique

1. Approche générale

1. L'approche méthodologique est basée sur une reconstitution de la logique d'intervention du PAM sur la période. La reconstitution de cette logique d'intervention repose sur le Plan Stratégique du PAM 2008-2013, sur lequel s'est appuyée la conception de la plupart des opérations sur la période, à l'exception du PRRO 200647 dont la préparation s'est appuyée sur le Plan Stratégique 2014-2017.

2. Le portefeuille à évaluer est relativement modeste par son volume d'activité mais relativement complexe par le nombre d'opérations qu'il regroupe et par les thématiques qu'il aborde. En effet, il couvre les 5 objectifs stratégiques du Plan Stratégique du PAM 2008-2013, traite de problématiques multiples, et rassemble 8 projets opérationnels et 3 opérations spéciales. Aussi, la reconstitution de la logique d'intervention tente de rendre compte de l'ensemble de ses actions de façon simplifiée en présentant l'articulation entre:

A. Les principaux éléments de planification du PAM sur la période ((1) Objectifs stratégiques du PAM tels que retranscrits par les documents de projets adoptés par le BP; (2) opérations et activités contribuant le plus fortement à ces objectifs stratégiques)), et (B) les éléments de contexte auxquels ces éléments de planification répondent, à savoir (i) la situation humanitaire et de développement en Mauritanie, (ii) les politiques nationales et leur évolution sur la période et (iii) les engagements internationaux relatifs aux enjeux dans lesquels s'inscrit l'action du PAM.

B. Les principaux éléments de planification du PAM sur la période (1 et 2 ci-dessus) et les résultats et impacts escomptés.

C. Les aléas et évènements ayant impacté sur les éléments de situation auxquels l'action du PAM tente de répondre.

D. Les facteurs internes et externes au PAM ayant potentiellement impacté la qualité de la planification et de la mise en œuvre.

3. Conformément aux TdRs, l'évaluation sera articulée autour des 3 principales questions d'évaluation.

4. Les principaux critères d'évaluation du CAD seront mobilisés non pas pour structurer la matrice d'évaluation mais comme une grille d'analyse à croiser avec la matrice d'évaluation pour rendre compte des principales conclusions de l'évaluation.

5. L'analyse du portefeuille du PAM sur la période croisera la logique d'intervention représentée ci-dessous avec une application des différents secteurs d'activité tels que classifiés dans les TdR, à savoir VIH/SIDA, Alimentation Scolaire, Nutrition, Distribution Générale de Vivres (y compris SAVS), FFW/FFT/FFA. Les différentes modalités d'intervention seront examinées séparément en particulier pour les deux dernières catégories d'activités. La responsabilité d'analyse de ces secteurs d'activité est distribuée entre les membres de l'équipe.

2. Questions d'intérêt particulier

6. **Utilisation de l'outil Stratégie Pays.** Le bureau pays Mauritanie est l'un des premiers à avoir formulé et adopté une stratégie pays, sur base volontaire, en 2011. Le PAM mène aujourd'hui des réflexions stratégiques pour faire évoluer ces outils de planification stratégique et de programmation au niveau pays. Aussi, les

leçons tirées de pays ayant adopté une stratégie pays seront particulièrement utiles pour nourrir ce processus en cours. Ce bilan sera également utile au niveau du pays dans le cadre du renouvellement de la stratégie pays en Mauritanie.

7. **Gestion des transitions.** La gestion des transitions entre problématiques est une question classique pour une EPP. La période d'évaluation recouvre deux transitions majeures. L'année 2012 a cumulé deux crises importantes concernant le PAM: l'afflux de réfugiés Maliens à l'est de pays, et la crise alimentaire et nutritionnelle liée à la sécheresse ayant affecté la campagne 2011. Aujourd'hui une transition inverse est à l'œuvre et il s'agit pour le PAM et ses partenaires d'intégrer leurs actions dans une perspective de long terme tout en tenant compte des situations humanitaires persistantes et des risques de nouvelles crises. La capacité du BP à s'adapter à ces mutations rapides et à faire face à des enjeux relatifs à des horizons temporels variés est une question centrale pour cette EPP.

8. **Questions de niveau régional.** L'Afrique de l'Ouest, comparée à d'autres zones du continent, est une région relativement avancée en ce qui concerne l'intégration régionale. La Mauritanie joue donc un rôle de carrefour entre la région sahélienne et le monde Arabo-Maghrébin tant sur le plan économique et du commerce que sur le plan politique. La période d'instabilité que traverse la bande sahélienne ne fait que renforcer la pertinence d'analyser certains enjeux à l'échelle régionale, en particulier les questions de préparation aux catastrophes, mais aussi les questions touchant aux enjeux d'intérêt pour les institutions d'intégration régionale (alerte précoce, résilience, filets sociaux...).

9. **Genre et équité.** Le traitement du « genre » comme une problématique transversale est une priorité pour le PAM dans son ensemble et en particulier pour le bureau des évaluations. La prise en compte de la question du genre dans les évaluations fait d'ailleurs partie d'engagements conjoints aux différentes agences des Nations Unies. Cette priorité est d'autant plus justifiée dans le contexte Mauritanien où les questions d'inégalité homme-femmes sont particulièrement aiguës. D'un point de vue méthodologique, en prolongement des propositions élaborées dans l'offre technique, les dispositions suivantes seront reprises:

- Désagrégation par genre des sous questions, indicateurs ou sources d'information pertinentes prévue dans la matrice d'évaluation.
- Analyse de la politique PAM et nationale de genre en relation avec tous les domaines d'activités concernés par le portefeuille Mauritanie.
- Désagrégation par genre des interlocuteurs rencontrés, et recherche d'un équilibre numérique, en particulier pour les groupes cibles.
- Désagrégation par sexe des données fournies dans le rapport d'évaluation, dans la mesure où les informations seront disponibles
- Analyse des efforts de dialogue politique et technique entrepris par le PAM sur ces sujets de sorte à renforcer la sensibilité des politiques publiques et de leur mise en œuvre à ces questions.

10. **Résilience.** Les Programmes d'Argent ou Vivres contre Actifs traitent de questions intimement liées: environnement, résilience, adaptation aux changements climatiques, développement local... Une panoplie de politiques publiques nationales et documents d'orientation techniques du PAM traitent de ces différents enjeux. Une

question d'intérêt particulier semble être la mise en cohérence et l'intégration des différents enjeux et priorités soulignés par ces questions multiples et inter-reliées.

11. **Protection sociale.** La Mauritanie, comme de nombreux autres pays, a pris d'importants engagements en faveur de la protection sociale avec notamment l'adoption d'une Stratégie Nationale de Protection Sociale en 2012. Le gouvernement Mauritanien, mais aussi la Banque mondiale qui appuie le pays, souhaitent pouvoir tirer parti de l'expérience et du savoir-faire du PAM, en particulier en matière d'identification des bénéficiaires. Cette opportunité au niveau national (qui se retrouve également au niveau régional) de faire progresser les systèmes nationaux de protection sociale est un enjeu stratégique de premier plan pour le PAM et par conséquent pour cette EPP.

12. **Partenariats.** La question des partenariats est au cœur d'une EPP de façon générale. Une sous-questions et plusieurs indicateurs traitent de ce thème, qui dans le cas de la Mauritanie revêt un niveau de priorité particulier du fait (1) de la complexité et de la rapidité de l'évolution du dispositif institutionnel au niveau national (création de nouvelles agences, fusion ou au contraire division de directions...); (2) des tensions en début de période avec certains partenaires des Nations Unies, en particulier le HCR, et (3) du faible nombre d'acteurs de la société civile en comparaison à d'autres contextes, qui limite les options de partenariats opérationnels. Il est prévu la tenue d'une enquête systématique auprès des parties prenantes interrogées pour permettre de rendre compte de façon consolidée de la qualité des relations du PAM avec ses partenaires.

13. **Devenir du volet alimentation scolaire.** Le modèle actuel d'accompagnement de la politique d'alimentation scolaire, qui a vu le gouvernement revenir sur les financements octroyés au PAM pour fournir un appui à la Direction Nationale de l'alimentation Scolaire (DNAS), semble avoir atteint ses limites et demande à être réinterrogé. Cette évaluation, sans pour autant écarter les questions concernant les autres actions, pourrait être l'occasion de contribuer à la réflexion sur le devenir de ce volet « alimentation scolaire » du PAM en Mauritanie.

14. **Efficienc.** L'évaluation de l'efficience de l'ensemble de la chaîne des transports passe par une comparaison des différentes composantes de la chaîne avec les normes et standards qui sont d'application courante dans le secteur de la grande distribution. Cette évaluation porte non seulement sur les moyens techniques et structurels mis en œuvre mais également sur les systèmes en place pour piloter et coordonner les opérations de logistique depuis l'achat des vivres jusqu'à la distribution aux bénéficiaires en fin de parcours. Une première étude des documents mis à la disposition de l'équipe semble indiquer que les options offertes au PAM Mauritanie pour l'organisation de la chaîne des transports n'ont pas été nombreuses.

15. L'équipe d'évaluation s'attachera également à mesurer l'efficience à l'appui d'une analyse des coûts (essentiellement à l'aide de méthodes de *Unit Cost Benchmarking*, cf. « technical note on efficiency » de l'OEV). Bien que moins demandeuse en données que d'autres méthodes, cette approche suppose un large accès aux diverses composantes de coût ainsi qu'aux valeurs de référence.

3. Méthodes et démarches d'analyse

16. **Phase de démarrage.** L'objectif de la phase de démarrage n'est pas seulement de planifier la suite du processus et de préciser les méthodes de travail, mais aussi de conduire une partie importante de l'analyse de la documentation

secondaire disponible. Une partie de ce travail d'analyse a été utilisé pour la préparation de ce rapport de démarrage, mais aussi pour commencer à renseigner la matrice d'évaluation sur base documentaire. Bien que l'objectif des entretiens conduits pendant la phase de démarrage ne fût pas de répondre aux questions d'évaluation, ceux-ci ont été utiles pour aider à formuler quelques premières hypothèses de travail. Cette phase d'analyse documentaire et de conduite d'entretiens (l'équipe va chercher à contacter les personnes ayant quitté le pays avant la mission d'évaluation) permettra de (1) formuler les principales hypothèses à vérifier pendant la phase de collecte d'information en Mauritanie et (2) identifier les principales lacunes d'information à combler. Nous ne serons pas en mesure de rendre compte précisément de ces hypothèses et lacunes dans ce rapport de démarrage car l'analyse documentaire est en cours.

17. **Phase d'évaluation.** Les points suivants présentent brièvement la façon dont seront analysées les principales sources d'information listées en détail en section 3.2.

- *Analyse de documents de politique et de programmation:* Analyse factuelle des objectifs et engagements pris par les différentes parties prenantes, et analyse de la cohérence entre les différents niveaux. La cohérence des orientations et engagements politiques devra également être analysée au regard des mesures et actions effectivement entreprises.
- *Analyse et exploitation de documents techniques:* exploitation des résultats d'analyse, et appréciation de la qualité des analyses et de la pertinence des orientations prises par des experts thématiques de chaque domaine. Ces appréciations devront être confrontées avec le point de vue d'autres experts techniques parmi les parties prenantes rencontrées.
- *Analyse de documents de suivi et de reporting technique et financier:* une base de données regroupant les principales informations d'intérêt rapportées dans les SPRs a été préparée et un certain nombre d'analyses quantitatives sont prévues à partir de cette base de données. Ces analyses pourront être discutées avec le BP et les « données manquantes » seront identifiées en amont de la phase d'évaluation.
- *Analyse de discours de parties prenantes clés:* une partie importante de l'analyse, notamment en ce qui concerne les questions de partenariat au sens large reposera sur l'analyse de discours de parties prenantes. La nécessité de triangulation de l'information sera d'autant plus importante, et les conclusions reportées devront systématiquement être étayées par au moins deux témoignages concordants.
- *Analyse de témoignages de bénéficiaires et d'observations:* Pour ce type d'évaluation, il est clair qu'il n'est pas possible – ni d'ailleurs justifiable – de chercher à rencontrer un échantillon représentatif de bénéficiaires de l'action du PAM sur l'ensemble de la période évaluée et pour l'ensemble des opérations couvertes par le portefeuille. Les témoignages et observations auront toujours un caractère illustratif. Nous pourrions être amenés à citer des témoignages pour illustrer certaines situations, mais ils ne pourront être présentés pour leur caractère général que s'ils illustrent des conclusions étayées par d'autres sources.

18. **Mise en commun et reporting.** L'équipe a préparé un outil de triangulation et analyse systématique de l'information, la « Matrice des évidences ». Chaque expert rendra compte de ses analyses au niveau de chaque indicateur. Une série d'évidences est consignée dans la matrice puis mise en commun. Chaque expert, pour les indicateurs qui le concernent, rédigera une synthèse des informations consignées dans la matrice en conclusion thématique à chaque indicateur. Sur cette base, une réponse à chaque sous question évaluative sera rédigée par Henri Leturque (Q1.1 à Q1.5) ou Pierre Leguéné (Q2.1 à Q3.5) et soumise à commentaires et compléments par les membres de l'équipe. Ces synthèses formeront la base de rédaction de la section « réponse aux questions d'évaluation » du rapport final.

19. **Préparation des principales conclusions, et enseignements.** Des ébauches de conclusions et enseignements seront partagées avec le BP lors de la restitution de la mission d'évaluation. Ces premières analyses ne seront pas définitives. Il est envisagé de structurer les conclusions autour des 3 questions d'évaluation principales et des critères DAC, tandis que les enseignements seront organisés autour des principales questions d'intérêt (liste à affiner au cours du processus d'évaluation).

20. **Préparation des recommandations.** Les recommandations ne seront pas formulées au moment du débriefing clôturant la mission d'évaluation, mais seront incluses dans la première version du rapport d'évaluation fournie au l'OEV.

Un atelier de restitution de l'étude auprès du PAM et de ses partenaires est prévu en Janvier 2016 avant la finalisation du rapport final.

4. Méthodes de collecte de l'information

4.1 Revue documentaire

21. Pour ce type d'évaluation une revue de la documentation des politiques nationales et du PAM et des documents d'orientation de stratégie au niveau national et inter-agence est indispensable. Cette information est à la disposition de l'équipe. Concernant la documentation interne au BP, au-delà de différents rapports techniques et d'analyse disponibles, l'équipe pourra notamment s'appuyer sur les évaluations de plusieurs opérations sur la période⁵², ainsi que sur un rapport d'inspection. La documentation externe (donateurs, autres agences UN, ONGs, recherche,...) à la disposition de l'équipe est très fournie. L'enjeu principal est de bien sélectionner la littérature d'intérêt pour cette évaluation et de la compléter par des recherches bibliographiques complémentaires. Enfin, la revue des documents de reporting (en particulier SPR et *executive briefs*) est très utile pour apprécier la vision interne de l'action du PAM sur la période.

4.2 Analyse quantitative

22. Une analyse quantitative des données concernant les intrants (planifiés versus réalisés), extrants (planifiés versus réalisés) et indicateurs d'effets dont les SPR font état est en cours. Un certain nombre de difficultés sont rencontrées (disponibilité des informations, cohérence des informations entre opérations et d'un rapport à l'autre). L'équipe devra dialoguer avec le BP pour tenter de résoudre ces interrogations.

⁵² EMOP 200333, EMOP 200248 pour la période 2011-2015, PRRO 106050.0 et PRRO 102490 pour la période antérieure, ainsi qu'une évaluation décentralisée de portefeuille sur la période antérieure, mais jugée de qualité moyenne.

23. Une enquête auprès des différentes parties prenantes rencontrées au sujet de la question 2.5 (partenariats) est prévue et sera analysée de façon quantitative. Cette enquête sera diffusée auprès de tous les interlocuteurs rencontrés par email.

4.3 Entretiens semi directifs avec informateurs clés à Nouakchott et Dakar.

24. En se basant sur l'analyse des parties prenantes réalisée durant cette phase de démarrage, une liste prévisionnelle d'informateurs clés à interroger sur Nouakchott et a été produite et discutée avec le BP.

25. L'évaluation de la performance des services de logistique s'effectuera, en plein accord avec l'OEV, à distance. Ceci implique outre une étude approfondie de la documentation fournie, des interviews par téléphone et la collecte d'information par délégation aux collègues qui se rendront sur le terrain. Cette approche a cependant des limites qui sont, dans cette phase de démarrage identifiées et jugées comme acceptables.

4.4 Entretiens collectifs

26. *Quatre réunions thématiques:* Alimentation scolaire, nutrition, distributions alimentaires/SAVS, et FFA/CFA/FFT seront organisées avec des ONG partenaires du PAM (ou non partenaires mais impliquées dans le secteur car dans le cas de l'alimentation scolaire le programme de pays est mis en œuvre à travers la DNAS).

4.5 Observations «sur le terrain» et entretiens auprès de bénéficiaires

27. Les visites dans les wilayas et sur les sites d'intervention du PAM donneront lieu à la réalisation des activités suivantes, qui seront priorisées en fonction des activités mises en œuvre par le PAM et de l'intérêt des membres de l'équipe qui se rendront sur chaque site (responsabilité sectorielle).

28. *Entretiens semi-structurés dans les capitales de Wilaya:* L'équipe d'évaluation mènera ces entretiens avec les autorités régionales (*Wali*), les représentations des services techniques (santé, éducation, CSA, agriculture, développement rural, environnement) et les Comités Régionaux de Développement (CRD) afin de comprendre les processus d'élaboration des plans locaux de développement et d'appréhender dans quelle mesure les actions mises en œuvre par le PAM sont cohérentes avec ces plans et avec les priorités sectorielles régionales. Des entretiens seront également menés avec les responsables locaux des agences des Nations Unies et des ONG nationales et internationales partenaires du PAM et non partenaires qui interviennent dans les mêmes secteurs et localités, pour connaître les actions menées par ces acteurs et l'efficacité de la concertation/coordination existante.

29. *Entretiens semi-structurés avec les leaders et autorités locales:* Dans chaque site visité, un bref entretien sera réalisé avec les autorités locales et les leaders communautaires pour recueillir leur perception et opinion sur les priorités locales et les actions menées par le PAM.

30. *Entretiens semi-structurés avec les leaders et les bureaux des organisations communautaires impliquées dans les actions du PAM:* Ces entretiens concerneront les organisations communautaires impliquées dans la gestion des SAVS et des actifs créés/maintenus sous la modalité FFA, les Associations de Parents d'élève et les comités de ciblage de bénéficiaires. Ils auront pour but d'analyser le niveau de

participation de ces organisations dans la définition et la mise en œuvre des activités, et les mécanismes mis en place pour assurer la gestion et la pérennité des actions.

31. *Entretiens semi-structurés avec les groupes communautaires féminins*: Les entretiens avec les groupements féminins porteront de façon générale sur la perception des activités menées avec l'appui du PAM en faveur de la promotion des femmes, l'implication de ces groupements et les bénéficiaires qui en sont tirés. Ces entretiens permettront d'analyser le niveau d'implication et d'appropriation des activités par les groupements féminins, la mesure dans laquelle cette implication a eu des répercussions sur les barrières connues à la scolarisation des filles et sur la perception générale du rôle et de la place des femmes dans la société mauritanienne.

32. *Entretiens semi-structurés avec le personnel des structures sanitaires et écoles*: Lorsque les visites auront lieu pendant des jours ouvrables, l'équipe d'évaluation rencontrera le personnel sanitaire (CRENAM⁵³) et des écoles. Les entretiens porteront sur la pertinence des actions, le fonctionnement des activités, les difficultés rencontrées et les effets et impacts engendrés par les actions.

33. *Entretiens semi-structurés avec des focus groupes de bénéficiaires femmes et hommes séparés*: Là encore, ces entretiens chercheront à comprendre la pertinence des actions menées au regard des besoins et priorités de la population, et les effets et impacts qu'elles ont engendré. L'équipe d'évaluation cherchera également à connaître le niveau de participation des bénéficiaires dans la définition et la mise en œuvre des activités, et leur degré de satisfaction.

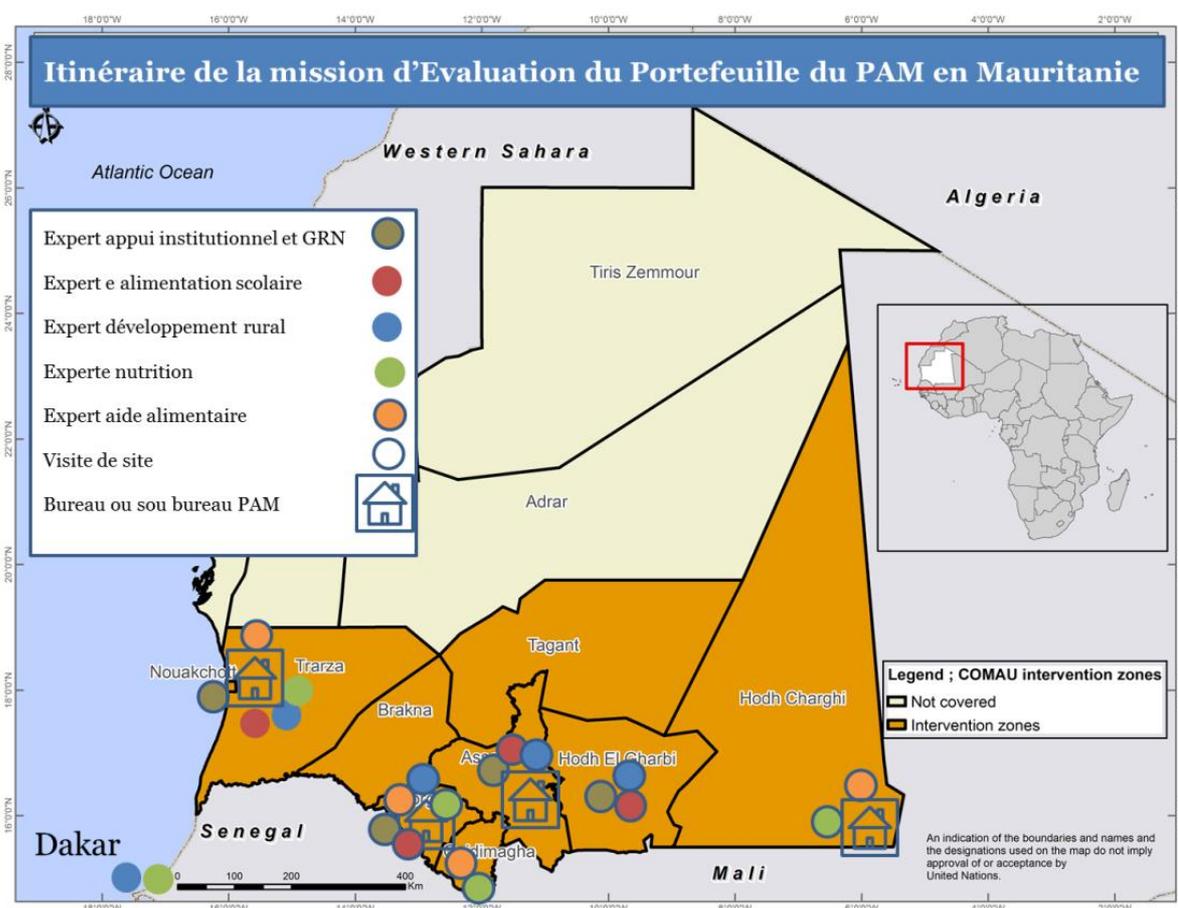
34. *Observations*: Dans la mesure du possible (durant les jours ouvrables), l'équipe d'évaluation visitera les CRENAM (et assistera aux distributions de vivres), les écoles (espaces de stockage et de préparation des repas, cahiers et registres de présence, salle de classe, matériel scolaire dans les écoles), les SAVS (état des stocks et de l'infrastructure) et les actifs créés/maintenus sous la modalité FFA. Ces visites auront pour but de mieux apprécier le fonctionnement des activités et les conditions de travail des partenaires et bénéficiaires, la qualité des réalisations et l'état des équipements et infrastructures.

5. Echantillonnage: choix des zones à visiter et des sites à visiter

35. L'itinéraire de la mission d'évaluation (Figure 1) a été organisé de façon à couvrir des zones classées parmi les plus vulnérables, à visiter des localités représentatives de chaque zones de moyens d'existences, et bien entendu à couvrir les quartiers de Nouakchott et le camp de Mbera qui représentent deux contextes particuliers et essentiels relatifs à l'action du PAM en Mauritanie sur la période évaluée. Si la logistique le permet, il sera envisagé de visiter également les wilayas du Brakna et du Hodh el Chargui qui ont reçu des appuis importants.

⁵³ Centre de Récupération Nutritionnelle pour la MAM

Figure 1: Itinéraire de la mission d'évaluation



Source: BP

36. Chaque membre de l'équipe disposera d'au moins 4 jours pour réaliser des visites de terrain.

37. En moyenne, chaque expert visitera 2 sites par jour. Le choix des sites repose sur une combinaison de critères communs à tous les secteurs/modalités d'intervention du PAM et de critères spécifiques à chaque secteur/modalité. Ces critères ont été définis dans le but de visiter la plus grande diversité possible de situations existantes couvertes par le portefeuille du PAM dans la période 2011-2015, même s'il est clair que ces visites n'auront pas de caractère représentatif du fait leur nombre trop limité. Les critères communs à tous les secteurs/modalités d'intervention sont:

- La couverture du plus grand nombre de partenaires de mise en œuvre possible;
- La couverture d'activités en cours et d'activités finalisées;
- L'accessibilité (temps de trajet raisonnable pour accéder aux sites) et la sécurité;
- La combinaison d'activités de plusieurs secteurs: les experts se déplaceront la plupart du temps en binôme (et partageront un véhicule) et les sites visités devront inclure des activités mises en œuvre dans leur secteur respectif.

38. Les critères spécifiques et le nombre de sites qui seront visités pour chaque secteur/modalité sont:

- SAVS (2 sites): 1 site dans une zone de production agricole et 1 site de faible potentiel agricole.
- DGV (3 sites): 2 zones de moyens d'existence différents, 1 site de réfugiés (Mbéra – 2 groupes différents: bénéficiaires et non bénéficiaires de transferts monétaires complémentaires).
- Transferts C&V (3 sites): zone de moyens d'existence différente des sites choisis pour la DGV, zone rurale (1 site) et zone urbaine de Nouakchott (2 sites).
- Nutrition (8 sites): couverture des deux activités (distributions blanket feeding et CRENAM), sites avec un grand nombre de cas traités, zone rurale et zone urbaine de Nouakchott.
- FFA/CFA/FFT (8 sites): couverture du plus grand nombre de type réalisations possibles (ouvrages hydro-agricoles, reboisement, eau et assainissement, agriculture, ...).
- Alimentation scolaire et genre (10 sites): sites qui combinent existence d'écoles assistées et de groupements féminins.

39. La sélection des sites sera réalisée au début de la mission en Mauritanie par l'équipe d'évaluation, avec l'appui du BP du PAM qui fournira les informations manquantes (liste complète des sites d'intervention pour chaque secteur/modalité avec année d'intervention et partenaire, accessibilité, sécurité,...).

40. Dans la mesure de leur disponibilité, les partenaires de mise en œuvre accompagneront les membres de l'équipe d'évaluation lors des visites, et assureront la traduction si nécessaire. A défaut, des traducteurs pourront être contractualisés.

6. Assurance Qualité

41. L'expérience de Baastel en gestion de projets est utilisée au quotidien dans la mise en œuvre de mandats complexes, notamment pour contrôler les principales variables d'un projet, soit la qualité, les délais et les coûts.

42. Le Groupe Baastel a instauré un système rigoureux de contrôle de la qualité basé sur les standards ISO 9000. Le contrôle de la qualité peut être vu en deux étapes, soit la révision technique pour tous les livrables et la révision éditoriale pour le rapport final. Le processus établi pour le contrôle de la qualité est basé sur le "Evaluation Quality Assurance System (EQAS)" du PAM afin d'adhérer à ses attentes et demandes. Les listes de vérifications pour la qualité sont également revues avec attention afin d'offrir une rétroaction systématique et constructive à l'équipe.

43. Le contrôle de la qualité est donc assuré en premier lieu par le chef d'équipe, lequel doit s'assurer de la qualité des démarches entreprises dans le cadre de cette évaluation. A cet effet, comme spécifié ci-après dans la répartition des tâches au sein de l'équipe, Henri Leturque est épaulé au sein de l'équipe par Pierre Leguéné, chef d'équipe adjoint. Par la suite, et ce, autant pour le plan de travail que pour le rapport final, un superviseur de la qualité vient valider la qualité du contenu. Pour ce mandat, cette tâche sera réalisée par Madame Chantal Lewis, forte d'une expérience de plus de 30 ans pour le PAM, la FAO, la FIDA et plusieurs autres agences des Nations Unies. En matière de forme, Baastel est en charge de s'assurer que la qualité du draft transmis au PAM correspond aux standards indiqués dans l'EQAS.

44. Aucun **membre** de l'équipe n'est en position de conflit d'intérêt en relation avec le portefeuille d'activité du PAM en Mauritanie sur la période évaluée

Annexe 5: Matrice d'Evaluation détaillée

Sous questions	Indicateurs	Sources d'information principales	Méthode de collecte de l'information	Méthode d'analyse par sous-question
Question 1: Alignement et positionnement stratégiques du portefeuille du PAM				
Q1.1: Les objectifs et les orientations stratégiques initiales et ajustées au cours de la période ont répondu aux besoins des hommes et des femmes les du pays dans les domaines humanitaire et de développement.	I1.1.1 Analyse rétrospective détaillée du contexte de développement et humanitaire en Mauritanie au cours de la période. Evolution du contexte, des enjeux, et des besoins en termes de: <ul style="list-style-type: none"> • <i>Pauvreté</i> • <i>Sécurité alimentaire et développement rural (y compris agriculture, élevage, changements climatiques et résilience)</i> • <i>Nutrition / Santé</i> • <i>Education</i> • <i>Déclinaison par genre des analyses ci-dessus</i> 	<p>Enquêtes CSA-PAM biennuelles de suivi de la sécurité alimentaire (FSMS); CSFVA 2009 (analyse sectorielle), EFSAs.; autres informations disponibles sur la SA (bulletins FEWSNET, early warning reports, notes d'informations, études ponctuelles...)</p> <p>Enquêtes SMART biennuelles; autres enquêtes / études santé – nutrition; documents du pays; rapports statistiques des activités, JAMs</p> <p>Statistiques de l'éducation</p> <p>Stratégie pays 2011-2015</p> <p>Documents de formulation des opérations analyse sectorielle</p> <p>Executive brief, sitreps</p> <p>Rapports d'évaluation des opérations</p> <p>Personnel du PAM</p> <p>Personnel du CSA</p>	<p>Revue documentaire</p> <p>Entretiens semis structurés auprès de parties prenantes clés à Nouakchott et à Dakar (PAM, Institutions Nationales, Donateurs, UN et ONGs)</p>	<p>Analyse qualitative, illustrée par extraction et analyse de donnée quantitatives depuis documentation disponible</p> <p>Présentation chronologique des événements et de l'évolution des principaux indicateurs sur la période</p>
	I1.1.2 Niveau de pertinence du positionnement stratégique du PAM par rapport à aux besoins (décrits ci-dessus) et leur évolution: Pour SP 2011-2016 et opérations du portefeuille: <ul style="list-style-type: none"> • <i>Pertinence des objectifs vis à vis des besoins</i> 			

Sous questions	Indicateurs	Sources d'information principales	Méthode de collecte de l'information	Méthode d'analyse par sous-question
	<p><i>et terme d'insécurité alimentaire et nutritionnelle</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <i>Pertinences des stratégies vis à vis du contexte national et des principaux déterminants de l'insécurité alimentaire et nutritionnelle</i> <i>Equilibre du ciblage géographique global du portefeuille</i> 	<p>Personnel des Ministères du Développement Rural, de la Santé, de l'agriculture, de l'élevage, de l'hydraulique et de l'assainissement, de l'éducation nationale, des affaires sociales, de l'enfance et de la famille, de l'environnement et du développement durable</p> <p>Personnel équipe pays des NU: coordinateur humanitaire, représentants/chefs de programme du PNUD, FAO, UNICEF, OMS, UNEP</p> <p>Représentants/chefs de programme des principales ONGs nationales et internationales engagées dans les secteurs d'intervention du PAM</p>		
<p>Q1.2: Les objectifs et stratégies du portefeuille ont été en adéquation avec l'ordre du jour et les politiques nationales et sectorielles.</p>	<p>I1.2.1 Alignement des objectifs de la stratégie pays et des opérations sur les objectifs poursuivis par les politiques nationales:</p> <ul style="list-style-type: none"> <i>CSLP 2011-2015</i> <i>Politiques sectorielles nationales</i> <p>I1.2.2 Cohérence des choix techniques principaux des opérations sur les orientations techniques des politiques sectorielles.</p>	<p>Politiques nationales (analyse sectorielle), Stratégie Pays 2011-2016, documents de projet et révisions budgétaires (analyse sectorielle)</p> <p>Agences nationales, experts techniques PAM BP et BR</p> <p>Documents de politiques nationales analyse sectorielle</p>	<p>Revue documentaire</p> <p>Entretiens semis structurés auprès de parties prenantes clés à Nouakchott (PAM, Institutions</p>	<p>Analyse qualitative</p> <p>Chronologies des principales évolutions de politiques du Nationales et de principales orientations stratégiques du PAM en</p>

Sous questions	Indicateurs	Sources d'information principales	Méthode de collecte de l'information	Méthode d'analyse par sous-question
	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Choix des actions à mener en priorité,</i> • <i>Choix des modalités (au niveau stratégique)</i> • <i>Ciblage: Priorités géographiques et populations prioritaires,</i> • <i>Couverture,</i> • <i>Nature, fréquence et volumes des transferts...</i> <p>45. 46.</p> <p>I1.2.3 Les objectifs et stratégies du PAM sont cohérents avec forces et faiblesses des politiques et institutions publiques.</p>	<p>Institutions nationales pertinentes, Personnel équipe pays des NU, donateurs, ONG</p>	<p>Nationales, Donateurs, UN et ONGs)</p>	<p>Mauritanie</p>
<p>Q1.3: Les objectifs et stratégies ont été cohérents et harmonisés avec la mission et les principes du PAM, ses plans stratégiques nationaux et globaux, et ses politiques institutionnelles.</p>	<p>I1.3.1 Alignement des objectifs, cibles et indicateurs de la stratégie pays et des opérations sur ceux préconisés par les Plans Stratégiques du PAM.</p> <p>I1.3.2 Alignement des objectifs et actions du PAM sur ceux envisagés par la Stratégie Pays 2011-2016</p> <p>I1.3.3 Référence explicite aux principes humanitaires (Humanité, Impartialité, Neutralité) dans les documents stratégiques et dans les documents de projet.</p>	<p>Document de stratégie pays 2011 – 2016 / Ensemble des documents de projets.</p> <p>Plan stratégiques 2008-2013 et 2014-2017</p> <p>Document de stratégie pays 2011 – 2016 / Ensemble des documents de projets.</p> <p>Entretiens avec Management BP et avec HSOs</p> <p>Document de stratégie pays 2011 – 2016 /</p>	<p>Revue documentaire</p> <p>Entretiens semis structurés auprès de l'encadrement du PAM au niveau du BP (personnel en place et ayant quitté le pays, et du BR)</p>	<p>Analyse qualitative</p> <p>Chronologies des principales évolutions de politiques du PAM et de principales orientations stratégiques du PAM en Mauritanie</p>

Sous questions	Indicateurs	Sources d'information principales	Méthode de collecte de l'information	Méthode d'analyse par sous-question
	<p>I1.3.4 Mesures adoptées par BP pour mise en œuvre effective des principes humanitaires (Humanité, Impartialité, Neutralité).</p> <p>I1.3.5 Alignement des choix stratégiques adoptés sur les opérations du portefeuille avec les politiques sectorielles du PAM en vigueur et leurs évolutions sur la période, y compris la politique de genre.</p>	<p>Ensemble des documents de projets.</p> <p>Politiques sectorielles (selon domaine d'expertise)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Politique du PAM en matière de Nutrition (2012) • Point sur la Politique du PAM en matière de Nutrition (2013) • Politique du PAM en matière de VIH-SIDA (2010) • Point sur les activités du PAM dans le domaine du VIH et du SIDA (2013) • Politique d'alimentation scolaire (2009 et 2013) et notamment référentiel 3P. • Politiques du genre (2009, update 2014 et nouvelle politique en 2015) • Food Aid and Livelihoods in emergencies (2003) • Targeting in emergencies (2006) • Réduction des risques de catastrophes, résilience et Changements climatiques (2011) • Note d'information « Changements Climatiques et Faim: vers une politique du PAM sur les 		

Sous questions	Indicateurs	Sources d'information principales	Méthode de collecte de l'information	Méthode d'analyse par sous-question
		<p>Changements climatiques »;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Politique de construction de la résilience pour la sécurité alimentaire et nutritionnelle • Manuel de FFA; • Politique de protection sociale • Politique relative au C&V, Manuels C&V 2009 et 2014, Directive pour la programmation du C&V 		
<p>Q1.4: Les objectifs et stratégies du portefeuille ont été cohérents avec les ressources disponibles sur la période dans le contexte mauritanien.</p>	<p>I 1.4.1 Les objectifs du PAM ont été cohérents et harmonisés avec les objectifs de ses partenaires financiers (multilatéraux, bilatéraux) et leurs évolutions sur la période.</p> <p>I 1.4.2 Les ressources nécessaires à l'atteinte des objectifs et à la mise en place des stratégies du PAM sont connues et comprises de ses partenaires effectifs et potentiels.</p> <p>I 1.4.3 Efficacité de la mobilisation des ressources: couverture des besoins financiers et diversité des partenariats. (cible: à déterminer – nous avons entendu parler de 60% comme une cible à Rome, vérifier qu'il n'existe pas une cible</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Document de stratégie pays 2011 – 2016 / Ensemble des documents de projets. • UNDAF • Documents de stratégies des principaux partenaires financiers • Entretiens avec donateurs • Entretiens avec donateurs (sectoriels quand cela sera possible) • SPR (opérations clôturées) et ressources situation (opérations en cours) 	<p>Revue documentaire</p> <p>OCHA FTS</p> <p>Entretiens semis structurés auprès de parties prenantes clés à Nouakchott (PAM, Institutions Nationales, Donateurs, UN et ONGs)</p>	<p>Analyse qualitative et qualitatives des données sur les financements disponibles sur la période.</p>

Sous questions	Indicateurs	Sources d'information principales	Méthode de collecte de l'information	Méthode d'analyse par sous-question
	plus claire)			
Q1.5: Les objectifs et stratégies ont été cohérents et harmonisés avec celles de ses partenaires techniques et opérationnels (multilatéraux, ONGs, privés) dans le contexte Mauritanien.	<p>I 1.5.1 Connaissance par les personnels du PAM des objectifs et stratégies de ses principaux partenaires en RIM</p> <p>I 1.5.2 Connaissance par les personnels des principaux partenaires du PAM des stratégies et objectifs du PAM en RIM</p> <p>I 1.5.3 Cohérence et harmonisation des objectifs adoptés par UNDAF, Agences UN et ONG internationales et nationales investies dans l'appui au développement.</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Les objectifs du PAM sont-ils cohérents avec ceux des principaux partenaires techniques ?</i> <p>I 1.5.4 Complémentarité, et cohérence avec le positionnement stratégique des autres acteurs humanitaires et de développement (UN et ONG).</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Le PAM s'est-il positionné là où réside sa valeur ajoutée ?</i> • <i>Cadre de référence: schéma causal de la malnutrition et/ou objectifs du Plan Stratégique 2008-2013</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Management, HSO, Logistique, finances, programmes et Log, et responsables techniques BP y compris passé quand cela sera possible. • UN et ONG partenaires • Stratégie Pays 2011-2016, documents de projet, SRP (2008-2013) et '2014-2017) • UNDAF • Documents de positionnement et/ou de programmation stratégiques des principales agences des Nations Unies • Documents de positionnement et/ou de programmation stratégiques des principales ONGS • Entretiens avec UN et ONGs partenaires • Documents de positionnement et/ou de programmation stratégiques des principales agences des Nations 	<p>Revue documentaire</p> <p>Entretiens semis structurés auprès du personnel du PAM et de ses partenaires techniques à Nouakchott (UN et ONGs)</p>	<p>Analyse qualitative avec identifications des principaux partenaires réalisés ou potentiels relatifs aux principaux axes stratégiques du PAM en Mauritanie.</p>

Sous questions	Indicateurs	Sources d'information principales	Méthode de collecte de l'information	Méthode d'analyse par sous-question
		Unies <ul style="list-style-type: none"> Documents de positionnement et/ou de programmation stratégiques des principales ONGS Entretiens avec UN et ONGs partenaires 		
Question 2: Quels facteurs ont motivé les choix stratégiques?				
Q2.1 Le PAM a, sur la période, analysé et œuvré au renforcement des capacités d'analyse nationales les questions liées à la faim, à la sécurité alimentaire et à la nutrition, aussi bien structurelles que conjoncturelles	I 2.1.1 L'action du PAM dans le domaine de l'analyse de l'insécurité alimentaire et nutritionnelle a permis de rendre disponible une information pertinente (FSMS, SMART, ESFA) <ul style="list-style-type: none"> <i>Nombre et types d'activités (enquêtes et analyses continues, périodiques et ponctuelles) d'analyse réalisées au cours de la période avec un leadership du PAM et/ou des institutions partenaires avec appui technique du PAM</i> <i>Nombre d'activités (enquêtes et analyses continues, périodiques et ponctuelles) d'analyse réalisées au cours de la période avec une participation du PAM sous le leadership d'un autre acteur, et appréciation de la valeur ajoutée du PAM par institution leader.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> Enquêtes CSA-PAM biennuelles de suivi de la sécurité alimentaire (FSMS); CSFVA 2009, EFSAs. Autres produits disponibles sur la SA et la nutrition (bulletins, early warning reports, notes d'informations, études ponctuelles...), enquêtes SMART biennuelles, autres enquêtes / études de nutrition - santé... Enquêtes CSA-PAM biennuelles de suivi de la sécurité alimentaire (FSMS); CSFVA 2009, EFSAs.; autres produits disponibles sur la SA et la nutrition (bulletins, early warning reports, notes d'informations, études 	Revue et analyse des enquêtes disponibles Revue des documents de projets et évaluations d'opérations Entretien auprès des usagers des enquêtes Entretiens	Analyse qualitative et quantitatives des sonnées secondaires disponibles

Sous questions	Indicateurs	Sources d'information principales	Méthode de collecte de l'information	Méthode d'analyse par sous-question
	<p>I 2.1.2 Qualité des produits d'analyse réalisées sous le leadership du PAM (et/ou des institutions partenaires avec appui technique du PAM) et niveau de fiabilité des résultats (y compris pertinence du ciblage géographique des enquêtes, périodes et fréquence de réalisation) (FSMS, SMART, ESFA)</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Utilisation et respect des guides méthodologiques du PAM</i> • <i>Cohérence des résultats avec des études réalisées par d'autres acteurs</i> • <i>Prise en compte du genre dans les analyses</i> • <i>Analyses des causes de l'insécurité alimentaire et nutritionnelle</i> 	<p>ponctuelles...), enquêtes SMART biennuelles, autres enquêtes / études de nutrition - santé...</p> <ul style="list-style-type: none"> • Guides méthodologiques du PAM • Produits élaborés par d'autres acteurs • Personnel du CSA, des ministères pertinents, du PNUD, UNICEF, FAO, des principales ONG nationales et internationales qui interviennent dans le secteur, des donateurs • Personnel du CSA, des ministères pertinents, du PNUD, UNICEF, FAO, des principales ONG nationales et internationales qui interviennent dans le secteur, des donateurs • Entretiens avec principaux acteurs impliqués dans systèmes d'information (Gvt, NU, ONGs, BR, CILSS, FEWS, Point focal HEA en RIM...), unité VAM. 	<p>auprès des acteurs en charge de la réalisation des enquêtes</p> <p>Entretiens auprès de l'unité VAN (Nouakchott, Sous bureaux et Dakar).</p>	

Sous questions	Indicateurs	Sources d'information principales	Méthode de collecte de l'information	Méthode d'analyse par sous-question
	<p>I 2.1.3 Connaissance et utilisation des produits d'analyse réalisés sous le leadership du PAM (et/ou des institutions partenaires avec appui technique du PAM) par les acteurs humanitaires et de développement (FSMS, SMART, ESFA)</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Niveau de connaissance des produits d'analyse du PAM par Agences Gvt, ONG/OIG, Donateurs, Collectivité territoriales, Services techniques déconcentrés</i> • <i>Perception de la qualité des produits par ces même partenaires et utilisateurs</i> • <i>Usage de ces produits par les différents acteurs, y compris le PAM (développement stratégique ou opérationnel, ciblage géographique et individuel des interventions autre...)</i> <p>I 2.1.4 Mesure dans laquelle ces produits ont contribué à satisfaire les besoins en information en fonction de l'évolution du contexte.</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Niveau d'information sur la SAN fourni par les différents systèmes (nationaux, UN, ONGs...) dans le pays, forces et faiblesses d'ensemble</i> • <i>Contribution relative des produits élaborés par ou avec l'appui du PAM.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Rapports SPRs • Rapports d'évaluation des opérations • Partenaires institutionnels bénéficiaires des actions de renforcement des capacités 		

Sous questions	Indicateurs	Sources d'information principales	Méthode de collecte de l'information	Méthode d'analyse par sous-question
	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Positionnement des appuis du PAM vis à vis des faiblesses</i> <p>I 2.1.5 Niveau d'effort, pertinence, et résultats des actions de renforcement des capacités en analyse de sécurité alimentaire et de nutrition réalisées par le PAM</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Ressources budgétaires planifiées vs allouées aux actions de renforcement des capacités</i> • <i>Nombre et nature des actions engagées</i> • <i>Niveau de satisfaction des bénéficiaires,</i> • <i>choix des bénéficiaires (institutions, personnes), adéquation des contenus aux réflexions et orientations développées au niveau global, régional et national</i> • <i>Evolution du nombre et de la qualité des produits d'analyse réalisés par les partenaires institutionnels</i> 			
<p>Q2.2 Le PAM a contribué, sur la période 2011-2015 à inscrire les questions de sécurité alimentaire et nutritionnelles à l'ordre du jour</p>	<p>I 2.2.1 Niveau de participation du PAM dans le dialogue politique et technique sur les politiques, cadres techniques et dispositifs de suivi de la sécurité alimentaire et de la nutrition.</p> <p><i>Exemples:</i> <i>Nutrition</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Personnel du CSA et des ministères concernés • Personnel du BP du PAM • Personnel de l'équipe pays des NNUU, des ONG nationales et internationales et des donateurs impliqué dans le dialogue politique 	<p>Revue documentaire</p> <p>Entretiens semis structurés auprès de parties</p>	<p>Analyse qualitative</p>

Sous questions	Indicateurs	Sources d'information principales	Méthode de collecte de l'information	Méthode d'analyse par sous-question
<p>national, à élaborer des stratégies pertinentes avec le gouvernement ou des partenaires</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Participation du PAM à la conception, et budgétisation du Plan d'Action Intersectoriel pour la Nutrition (PAIN): appui technique pendant les différentes phases (conception et préparation de la première version, mise à jour en 2015),</i> • <i>Participation du PAM aux engagements internationaux en nutrition pris par le gouvernement de la RIM (ex. SUN): appui technique, suivi, investissement budgétaire, etc</i> <p><i>Education</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Participation du PAM à la conception, formulation du PDSEN</i> <p><i>Genre</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Participation du PAM au processus de conception et de formulation de la stratégie nationale sur le genre et la famille</i> • <i>Protection sociale:</i> <p><i>Participation du PAM au processus de formulation de la SNPS</i></p> <p>I 2.2.2 Evolution de ces cadres stratégiques et politiques nationaux pendant la période (nutrition, éducation, SA, Protection Sociale, DRR, résilience, Changement climatique)</p>	<p>dans les secteurs concernés</p> <ul style="list-style-type: none"> • Documents de politiques et stratégies sectorielles (cf. Q1.3) • Personnel du CSA et des ministères concernés • Personnel du CSA et des Ministères concernés • Donateurs • Documents de politiques et stratégies sectorielles, documents de programmes sectoriels • Personnel du CSA et des ministères concernés • Personnel du BP du PAM, FAO 	<p>prenantes clés à Nouakchott (PAM, Institutions Nationales, Donateurs, UN et ONGs)</p>	

Sous questions	Indicateurs	Sources d'information principales	Méthode de collecte de l'information	Méthode d'analyse par sous-question
	<p>I 2.2.3 Evolution du budget national destiné au suivi de la sécurité alimentaire, nutritionnel et au financement des politiques et des programmes de lutte contre la faim.</p> <p>I 2.2.4 Evolution des dispositifs de mise en œuvre et de suivi des politiques publiques en faveur de la sécurité alimentaire et nutritionnelle</p> <p><i>Exemple, Nutrition:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Participation du PAM à la mise en place d'un système de suivi intégré et harmonisé pour les activités de prise en charge de la MAM afin d'obtenir des informations pertinentes sur la situation nutritionnelle (ces activités sont menées sous la responsabilité du CSA et en dehors du MS mais selon le protocole national de la PCIMA leur suivi doit s'inscrire dans le SNIS, au même titre que les activités de PEC de la MAS)</i> 			
<p>Q 2.3 Les choix stratégiques du PAM se sont appuyés des</p>	<p>I 2.3.1 Continuité et stabilité du personnel d'encadrement stratégique, et perception interne et externe du leadership.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Organigrammes durant la période • Personnel partenaires (Gouvernements, PTFs, ONGs), 	<p>Revue documentaire (évaluations d'opération,</p>	<p>Analyse qualitative</p>

Sous questions	Indicateurs	Sources d'information principales	Méthode de collecte de l'information	Méthode d'analyse par sous-question
<p>capacités d'analyse stratégique, d'innovation et d'apprentissage</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Les priorités du bureau de Pays mais aussi les normes et standards du PAM en matière de continuité et de stabilité devront être prises en compte.</i> <p>I 2.3.2 Evaluations des actions du PAM et mesures des impacts</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Qualité des évaluations d'opérations exécutées sur la période, mesure de suivi des recommandations par le PAM.</i> • <i>Efforts spécifiques de mesure et d'attribution des impacts des interventions (au-delà du suivi des indicateurs du SPR)</i> <p>I 2.3.3 Ressources institutionnelles mobilisables et mobilisées pour fournir un appui au développement stratégique</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Visites BR et HQ, rapports de visites, appréciation qualité des appuis par personnel BP</i> • <i>Ressources disponibles pour faire appel à des consultants, qualité des appuis.</i> • <i>Réalisation et qualité des études pour appuyer développement stratégique et opérationnel.</i> 	<p>personnel PAM</p> <ul style="list-style-type: none"> • Documents d'évaluation disponibles • Entretiens personnel BP et BR <ul style="list-style-type: none"> • Entretiens personnel BP et BR • Rapports de visites BR et HQ • Rapports d'études techniques <ul style="list-style-type: none"> • Evaluation d'impact des activités de création d'actifs du PAM • <i>Evaluation From Food Aid to Food Assistance Working in Partnership (2012)</i> • <i>School Feeding Policy Evaluation</i> 	<p>études de faisabilités et capitalisation)</p> <p>Entretiens semis structurés auprès de parties prenantes clés à Nouakchott (Institutions Nationales, Donateurs, UN et ONGs)</p> <p>Entretiens auprès des personnels du PAM (Dakar, Nouakchott, et SB)</p>	

Sous questions	Indicateurs	Sources d'information principales	Méthode de collecte de l'information	Méthode d'analyse par sous-question
	<p>I 2.3.4 Mise en place d'approches innovantes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Existence d'actions pilotes et d'actions de R&D • Connaissance par le personnel du PB des leçons tirées des évaluations stratégiques du PAM publiées sur la période • Tentatives de mise en œuvre de recommandations de ces évaluations • Connaissance, et prise en compte de leçons tirées d'évaluation/capitalisations/ études pilotées par des institutions partenaires en Mauritanie sur la période <p>I 2.3.5 Suivi, efforts de capitalisation et communication des acquis</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conformité des données recueillies (type de données et périodicité de récolte/soumission) avec les indicateurs retenus dans le cadre logique • Sensibilité au genre des outils et procédures de suivi • Utilisation des informations de suivi pour le 	<p>(2011)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gender Policy Evaluation (2013) • Impact Evaluations of the Contribution of Food Assistance to Durable Solutions in Protracted Refugee Situations (2012) • FFA impact Evaluation (2013) • WFP's Role in Social Protection and Safety Evaluation (2011) • Cash and Voucher policy Evaluation (2014) • Entretiens personnel BP et BR <ul style="list-style-type: none"> • Documents de capitalisation • Entretiens avec partenaires (Gvt, ONG, et donateurs) 		

Sous questions	Indicateurs	Sources d'information principales	Méthode de collecte de l'information	Méthode d'analyse par sous-question
	<p><i>pilotage des opérations</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Production et publication de documents de capitalisation technique</i> • <i>Connaissance de l'existence de tels documents par les partenaires du PAM en RIM</i> 			
<p>Q 2.4 Les choix stratégiques du PAM se sont appuyés sur une mobilisation et une gestion des ressources appropriée, et transparente.</p>	<p>I 2.4.1 Une stratégie de mobilisation des ressources est établie, et cohérente avec les politiques du PAM en la matière l'évolution de la disponibilité de ressources dans le contexte mauritanien.</p> <p>I 2.4.2 Les risques associés à la stratégie de mobilisation des ressources (ou à son absence) sont bien identifiés et des mesures de gestion sont prévues.</p> <p>I 2.4.3 Appréciation du niveau de transparence et de redevabilité par les partenaires financiers du PAM.</p>	<p>47.</p> <p>Revue Documentaire:</p> <ul style="list-style-type: none"> • WFP partnership and fundraising strategy • Analyses des sources de financements <p>Entretiens auprès de parties prenantes clés:</p> <p>Staff management et gestion des ressources (BP et BR).</p> <p>Staff management et gestion des ressources (BP et BR).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Donateurs du PAM en RIM et au niveau Régional 	<p>Entretiens auprès des donateurs et du personnel du PAM en charge de la mobilisation des ressources et des relations avec les donateurs.</p>	<p>Analyse qualitative et quantitative</p>
<p>Q 2.5 Les choix stratégiques du PAM se sont appuyés sur des partenariats robustes et</p>	<p>I 2.5.1 Le PAM dispose d'une analyse de ses propres forces et faiblesses en RIM, cette analyse est robuste et réaliste.</p> <p>I 2.5.2 Le PAM dispose d'une analyse des forces et faiblesses de ses principaux</p>	<p>Revue documentaire:</p> <p>Rapports d'inspection et d'évaluations d'opérations</p> <p>Entretiens auprès de parties prenantes</p>	<p>Entretiens auprès du personnel d'encadrement du BP du PAM</p> <p>Enquête auprès de l'ensemble des partenaires du PAM</p> <p>Entretiens auprès des partenaires clés.</p>	<p>Analyse qualitative et quantitative (enquêtes auprès de partenaires clés)</p>

Sous questions	Indicateurs	Sources d'information principales	Méthode de collecte de l'information	Méthode d'analyse par sous-question
équilibrés.	<p>partenaires en RIM, cette analyse est robuste et réaliste.</p> <p>I 2.5.3 Efforts de construction et entretien de partenariats pour appuyer les PAM dans son positionnement stratégique.</p> <p>I 2.5.4 Perception de la qualité du partenariat avec le PAM par ses partenaires, perception de la valeur ajoutée du PAM par ses partenaires</p> <p>I 2.5.5 Qualité de la coordination (humanitaire et développement) du PAM avec ses partenaires techniques et opérationnels.</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Exemple, Education: Participation du pays aux activités du Groupe local pour le partenariat en éducation (GLPE)</i> • <i>Exemple Nutrition: Participation du PAM au cluster Nutrition lorsqu'il était activé et au comité de pilotage pour la nutrition.</i> 	<p>clés:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Personnel management et gestion des ressources (BP et BR). • Personnel management et gestion des ressources (BP et BR). • Personnel management, programme et logistique du PAM au niveau du BP, et personnels des principaux partenaires stratégiques. • Enquête auprès de partenaires • Personnel Programme du PAM, Principaux partenaires (Gouvernement, Donateurs, ONGs) dans les différents secteurs 	<p>Entretiens avec les membres et facilitateurs des différents groupes sectoriels</p>	
Question 3: Quels ont été la performance et les résultats du portefeuille du PAM ?				
Q 3.1 Pertinence des actions menées vis à vis	<p>I.3.1.1 Pertinence des activités mises en œuvre au regard des besoins identifiés</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Justification et adéquation des choix réalisés</i> 	<p>Revue documentaire, en particulier:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Politiques Techniques du PAM 	<p>Revue documentaire (Politiques techniques du PAM, études techniques, évaluation d'opérations).</p>	<p>Analyse quantitative (par ex: calcul des valeurs Alpha et Oméga, estimations de niveau de couverture) et qualitative</p>

Sous questions	Indicateurs	Sources d'information principales	Méthode de collecte de l'information	Méthode d'analyse par sous-question
<p>des besoins des hommes, des femmes et des enfants vulnérables dans les régions ciblées par les appuis du PAM.</p>	<p><i>entre transferts inconditionnels (DGA) et conditionnels (FFW/FFA/FFT)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <i>Pertinence des choix réalisés pour les actions spécifiques de nutrition au regard des besoins prioritaires identifiées</i> <i>Pertinence du choix des modalités d'alimentation scolaire au regard des objectifs fixés (repas, snack Take home rations,...)</i> <i>Pertinence des réalisations au regard des besoins et priorité des populations cibles (FFW/FFA/FFT/développement rural)</i> <p>I.3.1.2 Pertinence du choix des modalités d'assistance</p> <ul style="list-style-type: none"> <i>Qualité du processus et de l'analyse réalisée pour choisir les modalités / combinaisons de modalités de transfert (en nature, C&V, achats locaux / régionaux / internationaux), au regard des critères inscrits dans les directives du PAM (accès et approvisionnement des marchés, préférence des bénéficiaires, faisabilité technique des différentes modalités, coût – valeur oméga,...)</i> <i>Pertinence et justification des choix réalisés au regard de ces critères</i> <i>Fréquence de l'actualisation de l'analyse</i> 	<ul style="list-style-type: none"> Etudes techniques Evaluations d'Opérations JAMs et études VAM <p>Entretiens auprès de parties prenantes clés:</p> <ul style="list-style-type: none"> Entretiens avec Responsables techniques PAM PB et RB Entretiens avec partenaires opérationnels Entretiens avec partenaires techniques (Agences gouvernementales concernées, UNs, ONG actives dans le secteur...) Entretiens auprès des services techniques décentralisés concernés et gouvernorats. <p>Entretiens auprès de bénéficiaires et observations</p> <ul style="list-style-type: none"> Focus group avec bénéficiaires (hommes et femmes) bénéficiaires 	<p>Entretiens semi structurés</p> <p>Entretiens de groupe</p>	

Sous questions	Indicateurs	Sources d'information principales	Méthode de collecte de l'information	Méthode d'analyse par sous-question
	<p>I.3.1.3 Pertinence et justification du niveau d'assistance</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Adéquation des rations distribuées / montants transférés au déficit alimentaire constaté, pour chaque activité</i> • <i>Pertinence du critère d'élaboration de la ration / montant transféré pour les activités de FFA: déficit alimentaire vs. coût local de la main d'œuvre journalière</i> • <i>Pertinence des choix réalisés en cas de sous approvisionnement (priorisation de certaines activités, réduction de la couverture, réduction de la ration...)</i> <p>I.3.1.4 Pertinence des choix en matière de ciblage et de couverture au niveau local, pour chaque activité</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pertinence et justification des critères de ciblage, de la couverture choisie, au regard des besoins identifiés (niveaux d'insécurité alimentaire, prévalence de la malnutrition aiguë, taux de scolarisation...) • Harmonisation des critères avec d'autres interventions <p>I.3.1.5 Niveau de prise en compte de la problématique hommes-femmes dans la conception des actions</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Visites de sites 		

Sous questions	Indicateurs	Sources d'information principales	Méthode de collecte de l'information	Méthode d'analyse par sous-question
	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Disponibilité et utilisation de données désagrégées par sexe pour l'analyse des besoins</i> • <i>Qualité de l'analyse de la problématique hommes-femmes réalisée dans les documents de formulation des opérations</i> • <i>Mesure dans laquelle les objectifs / activités proposés dans les opérations prennent en compte la problématique hommes-femmes</i> <p>I.3.1.6 Niveau de consultation et de satisfaction des groupes cibles (en particulier les femmes) ou de leurs représentants pour la conception des actions menées.</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Activités de consultation des bénéficiaires et de leurs représentants (leaders communautaires, focus groupes hommes/femmes, organisations villageoises, APE, CG, ...) réalisées</i> • <i>Niveau de prise en compte des priorités et de satisfaction des bénéficiaires sur les activités proposées</i> 			
Q 3.2 Efficience	<p>I 3.2.1 Cout unitaire (par bénéficiaire) pour chaque activité.</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Coût unitaire par bénéficiaire, par activité et mode d'assistance</i> 	<p>Revue documentaire</p> <ul style="list-style-type: none"> • SPR des différentes opérations • COMPAS • Rapports d'inspection 	<p>Revue documentaire</p> <p>Entretiens semi-structurés à distance</p>	<p>Analyse quantitative (par ex: analyse des coûts avec comparaison auprès de valeurs de référence) et qualitative</p>

Sous questions	Indicateurs	Sources d'information principales	Méthode de collecte de l'information	Méthode d'analyse par sous-question
	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Écarts des coûts unitaires avec les chiffres avancés par le budget initial</i> • <i>Écart des coûts unitaires avec les valeurs de référence au niveau régional et corporatif</i> <p>I 3.2.2 Analyse des composantes de coût: achat de vivres, transport extérieur, LTSH, ODOC, et DSC.</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Analyse des coûts LTSH, ODOC, DSC prévus et actuels</i> • <i>Alignement du prix des vivres avec l'évolution des prix sur les marchés mondiaux</i> • <i>Vérification de la concordance entre les matrices LTSH utilisées pour la confection du budget et les coûts comptabilisés.</i> • <i>Vérification des écarts budget - réalité pour chaque composante intervenant dans le coût LTSH</i> • <i>Vérification de la comptabilisation des coûts ODOC et DSC en conformité avec les instructions reprises dans le "Project Plan Budget Guidelines"</i> • <i>Application des procédures pour la passation et attribution des marchés pour l'achat de services et fournitures et critères de sélection</i> <p>I 3.2.3 Analyse du dispositif opérationnel</p>	<p>48.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Entretiens avec personnel logistique management, finances, et programmes (y compris sous bureaux quand pertinent) • Entretiens avec acteurs de la chaîne d'approvisionnement et de dispatch du PAM • Entretiens avec partenaires opérationnels du PAM 		

Sous questions	Indicateurs	Sources d'information principales	Méthode de collecte de l'information	Méthode d'analyse par sous-question
	<ul style="list-style-type: none"> • Adéquation des moyens alignés pour le transport extérieur, le transit portuaire, l'entreposage, le transport routier vers les EDPs et entre les EDPs et FDPs • Pertinence du choix des corridors d'accès • Adéquation des partenaires - gouvernement et / ou ONGs - contractés pour les activités envisagées • Pertinence et justification des 3 sous-bureaux et entrepôts. 			
Q 3.3 Efficacité et atteinte des résultats	<p>I.3.3.1 Niveau de réalisation des produits prévus par rapport à la planification pour les différentes activités, désagrégés par sexe</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nombre de bénéficiaires atteints (par activité, modalité d'assistance, répartition hommes-femmes) vs planifiés • Quantité de vivres distribuées / montants transférés (global) vs planifiés • Valeur énergétique des rations distribuées vs planifiés • Montants transférés / valeur des bons par bénéficiaire vs planifiés • Nombre de centres / sites de traitement de la MAM assistés vs planifiés • Nombre de communautés/écoles assistées vs planifiés • Nombre d'ouvrages réalisés, réhabilités ou 	<p>Analyse documentaire:</p> <ul style="list-style-type: none"> • SPRs • Système de suivi de la PCIMA • Rapports études SQUEAC • Rapports de suivi • Rapports de PDM • Rapports d'opérations <p>d'évaluation</p> <p>Entretiens auprès de parties prenantes</p>	<p>Construction et analyse d'une base de données de rapportage et éventuellement de suivi</p> <p>Revue documentaire (Politiques techniques du PAM, études techniques, évaluation d'opérations).</p> <p>Entretiens semi structurés</p> <p>Entretiens de groupe</p>	<p>Analyse quantitative triangulée par vérification des résultats auprès des acteurs concernés.</p>

Sous questions	Indicateurs	Sources d'information principales	Méthode de collecte de l'information	Méthode d'analyse par sous-question
	<p><i>entretenus pour chaque type (FFW/FFA/Développement rural), nombre de formations réalisées vs planifiés</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Nature et nombre de produits réalisés non prévus dans la planification initiale des opérations</i> <p>I.3.3.2 Niveau de réalisation des effets attendus pour les différentes activités, désagrégé par sexe</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Utilisation faite par les bénéficiaires des transferts reçus</i> • <i>Pourcentage de ménages ayant un score de consommation alimentaire acceptable, « borderline » et pauvre (ménages dirigés par des femmes et par des hommes) parmi les bénéficiaires</i> • <i>Score de diversité alimentaire des bénéficiaires</i> • <i>Indicateurs des stratégies d'adaptation des bénéficiaires (ventes d'actifs, endettement,...)</i> • <i>Score d'actifs communautaires</i> • <i>Indicateurs de performance des activités de traitement de la MAM (guérisons, décès, abandons, non-réponse)</i> • <i>Couverture réelle du traitement de la MAM (par SQUEAC ou par nombre de cas traités vs nombre de cas attendus)</i> 	<p>clés:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Entretiens avec Responsables techniques PAM PB et RB • Entretiens avec partenaires opérationnels • Entretiens avec partenaires techniques (Agences gouvernementales concernées, UNs, ONG actives dans le secteur...) • Entretiens auprès des services techniques décentralisés concernés et gouvernorats. <p>Entretiens auprès de bénéficiaires et observations</p> <ul style="list-style-type: none"> • Focus group avec bénéficiaires (hommes et femmes) bénéficiaires • Visites de sites 		

Sous questions	Indicateurs	Sources d'information principales	Méthode de collecte de l'information	Méthode d'analyse par sous-question
	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Indicateurs de performance de l'alimentation scolaire (taux d'inscription, de fréquentation, d'abandons, de rétention, de passage dans la classe supérieure</i> • <i>Effets non prévus positifs ou négatifs engendrés par les actions</i> <p>I 3.3.3 Qualité du processus de ciblage pour chaque activité. Sensibilité au genre des processus de ciblage.</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Type de méthodologie (auto ciblage, ciblage administratif...) utilisé</i> • <i>Critères de cibrages pour chaque activité et variabilité entre localité et partenaires</i> • <i>Mesures prises pour impliquer les femmes dans le processus de ciblage et efficacité de ces mesures</i> • <i>Systèmes d'identification des bénéficiaires et fiabilité</i> • <i>Appréciation par bénéficiaires de la qualité du ciblage.</i> • <i>Efforts de mesure des erreurs d'exclusion et d'inclusion.</i> <p>I 3.3.4 Qualité des produits distribués, et adéquation du timing des distributions pour chaque activité.</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Pertinence et respect de la planification des</i> 			

Sous questions	Indicateurs	Sources d'information principales	Méthode de collecte de l'information	Méthode d'analyse par sous-question
	<p><i>activités (périodes, fréquences des transferts), et justification des délais</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Fréquences, durées et justification des interruptions de transferts pour chaque activité</i> • <i>Qualité des produits nutritionnels / alimentaires distribués et adaptation aux habitudes alimentaires</i> • <i>Adaptation des produits distribués aux recommandations de la politique du PAM en matière de nutrition et aux recommandations internationales (CRENAM et blanket feeding)</i> • <i>Qualité des ouvrages réalisés (FFW/FFA/développement rural)</i> <p>I 3.3.5 Qualité du processus de transfert et mise en pratique des principes humanitaires et HAP. Sensibilité au genre du processus de transfert.</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Mesures de sécurité et transparence des processus de distribution</i> • <i>Nombre et nature des incidents de sécurité / protection liés aux transferts</i> • <i>Appréciation des distances à parcourir, et des coûts de transaction pour les bénéficiaires</i> • <i>Mesures prises pour faciliter l'accès aux femmes</i> • <i>Existence de mécanisme de gestion des</i> 			

Sous questions	Indicateurs	Sources d'information principales	Méthode de collecte de l'information	Méthode d'analyse par sous-question
	<p><i>plaintes</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Efficacité du dispositif</i> • <i>Mesures facilitant l'accès aux femmes à ce dispositif de gestion des plaintes.</i> • <i>Communication après des bénéficiaires lors de difficultés d'approvisionnement.</i> • <i>Adéquation du dispositif de supervision mis en place par les PAM et les partenaires de mise en œuvre (nombre et fréquence des visites de supervision)</i> <p>I 3.3.6 Efficacité des actions de renforcement des capacités</p> <p>Pour chaque secteur d'activité (hors analyse de la SAN):</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Nature et nombre d'actions de renforcement de capacité appuyées par le PAM</i> • <i>Ressources techniques et financières investies</i> • <i>Description qualitative (et si possible quantitative) des résultats</i> • <i>Appréciation de la qualité des appuis et des résultats par les groupes cibles</i> 			
<p>Q 3.4 Synergies, portée, impact, durabilité, et contributions à la réalisation</p>	<p>I 3.5.1 Au sein du portefeuille: Recherche et mise en place effective de complémentarités, et de synergies entre les différentes actions soutenues par le PAM au sein du portefeuille.</p>	<p>Entretiens auprès de parties prenantes clés:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Entretiens avec Responsables techniques PAM PB et RB 	<p>Revue documentaire (Politiques techniques du PAM, études techniques, évaluation d'opérations, SPR).</p> <p>Entretiens semi</p>	<p>Analyse qualitative</p>

Sous questions	Indicateurs	Sources d'information principales	Méthode de collecte de l'information	Méthode d'analyse par sous-question
d'objectifs nationaux	<ul style="list-style-type: none"> • Complémentarité et synergies entre les actions du portefeuille du PAM pour contribuer à l'objectif de construction de la résilience • Convergence géographique, en termes de bénéficiaires (y compris critères de sélection) et de planification temporelle des actions (saisonniers et progression continue) • Efforts pour intégrer des approches contributives à la nutrition dans les actions sectorielles du PAM <p>I 3.5.2 Synergies avec les actions de partenaires: Mise en place effective (et pas seulement au niveau stratégique) de complémentarités, et de synergies avec les actions appuyées par les services de l'Etat et d'autres partenaires au développement, et en particulier les agences du SNU, mais pas seulement.⁵⁴</p> <ul style="list-style-type: none"> • Synergies et complémentarité avec les actions spécifiques ou sectorielles contributives de nutrition d'autres partenaires • Synergies et complémentarité avec actions visant la fourniture d'autres biens essentiels (eau, shelter...). • Synergies et complémentarité avec d'autres interventions au niveau familial et communautaire pour la construction de la 	<ul style="list-style-type: none"> • Entretiens avec partenaires opérationnels • Entretiens avec partenaires techniques (Agences gouvernementales concernées, UNs, ONG actives dans le secteur...) • Entretiens avec donateurs • Entretiens auprès des services techniques décentralisés concernés et gouvernorats. <p>Entretiens auprès de bénéficiaires et observations</p> <ul style="list-style-type: none"> • Focus group avec bénéficiaires (hommes et femmes) bénéficiaires • Visites de sites d'activité <p>Revue documentaire</p>	<p>structurés</p> <p>Entretiens de groupe</p>	

⁵⁴ Contrairement à la Q1.5 qui traite du niveau stratégique, cette question aborde la recherche et la mise en place effective de synergies techniques et opérationnelles.

Sous questions	Indicateurs	Sources d'information principales	Méthode de collecte de l'information	Méthode d'analyse par sous-question
	<p><i>résilience</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Synergies et complémentarité avec programme EMEL.</i> • <i>Synergies et complémentarité avec programme filets sociaux appuyés par autres partenaires</i> <p><i>Synergies et complémentarité avec les autres interventions au niveau de l'enseignement primaire (déparasitage, WASH, jardins scolaires, etc.)</i></p> <p>I.3.4.1 Changements profonds et de long-terme constatés sur la période ou envisagés au niveau national et dans les zones d'intervention et contributions du PAM à ces changements</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Evolution des niveaux d'insécurité alimentaire</i> • <i>Evolution de la prévalence de la malnutrition aiguë, la malnutrition chronique et l'insuffisance pondérale</i> • <i>Evolution des capacités de mitiger les effets des chocs au niveau communautaire et familial</i> • <i>Evolution des capacités des acteurs gouvernementaux au niveau national et régional d'anticiper et de répondre de manière adaptée aux chocs</i> • <i>Evolution de l'accès à l'éducation primaire</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse des données d'effets et impacts disponible dans le SPRs • Données d'enquêtes de suivi des principaux indicateurs d'impact (sécurité alimentaire, Nutrition) • Etudes SQUAC disponibles 		

Sous questions	Indicateurs	Sources d'information principales	Méthode de collecte de l'information	Méthode d'analyse par sous-question
	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Evolution de l'achèvement du cycle primaire dans les écoles ayant reçu</i> <p>I.3.4.2 Contribution des actions du PAM aux objectifs nationaux</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Couverture des besoins estimés au niveau national par les opérations du PAM</i> • <i>Couverture par les actions des autres acteurs principaux</i> <p>I 3.4.3 Appropriation et durabilité des réalisations vis-à-vis des résultats</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Viabilité technique des actifs mis en place (appropriation des innovations par les bénéficiaires, existence de capacités techniques et de matériaux au niveau local pour assurer la maintenance des actifs)</i> • <i>Fonctionnement des systèmes de gestion des actifs communautaires mis en place</i> • <i>Viabilité financière des actifs mis en place</i> • <i>Nombre d'actifs créés toujours en fonctionnement et/ou correctement gérés et entretenus</i> • <i>Dégré d'autonomie du CSA à mener les activités CRENAM, y inclut sa capacité budgétaire</i> • <i>Vision à long terme de l'alimentation scolaire</i> 			

Sous questions	Indicateurs	Sources d'information principales	Méthode de collecte de l'information	Méthode d'analyse par sous-question
	<p><i>dans le pays</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Viabilité des comités de gestion (implication des communautés dans le fonctionnement des cantines)</i> • <i>Niveau de la contribution financière du gouvernement</i> <p>49.</p>			
<p>Q 3.6 Principaux facteurs influant sur la performance opérationnelle</p>	<p>I 3.6.1 Qualité et efficacité des principaux systèmes d'appui aux programmes (Achats, logistique, Suivi et Rapportage...)</p> <p>Achats:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Achats des vivres. Interactions en BP, BR et PAM OSP-Rome.</i> • <i>Application des procédures pour la passation et attribution des marchés pour l'achat de services et fournitures et critères de sélection</i> <p>Logistique:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Fréquence et cadence de réception des consignations des vivres dans les ports</i> • <i>Evaluation de la rapidité du transit portuaire et raisons des délais</i> • <i>Efficacité des transports routiers en terme de rapidité, qualité et sécurité y compris la</i> 	<p>Revue documentaire</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organigrammes • FLAs • COMPAS • Rapports d'inspection <p>Entretiens auprès de parties prenantes clés:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Personnel du PAM au niveau du BP et du sous bureaux dans l'ensemble des unités. • Entretiens avec partenaires opérationnels 	<p>Revue documentaire</p> <p>Entretiens semi structurés</p>	<p>Analyse qualitative, parfois illustrée pas analyses quantitative (personnel, FLAs)</p>

Sous questions	Indicateurs	Sources d'information principales	Méthode de collecte de l'information	Méthode d'analyse par sous-question
	<p><i>facturation le paiement des factures et le traitement des litiges.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Fluctuations des stocks, flexibilité de transfert de stocks de vivres de l'un projet à l'autre</i> • <i>Cadence et volume de la distribution mensuelle et constitution anticipative de stock de vivres</i> • <i>Incidence des avaries, vols et larcins et traitement des litiges</i> • <i>Fréquence, durée et raison avancées pour les ruptures de stocks</i> <p>I 3.6.2 Qualité de la gestion des partenaires</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Evaluation et critères de sélection des partenaires</i> • <i>Evaluation du processus de négociation des contrats avec les partenaires</i> • <i>Adéquation des dispositions contractuelles (reprises dans les FLAs) négociées avec les partenaires en termes de durée contractuelle, obligations des signataires et répartition des frais fixes et variables</i> • <i>Appui technique et dialogue avec les partenaires</i> • <i>Paiements</i> 			

Sous questions	Indicateurs	Sources d'information principales	Méthode de collecte de l'information	Méthode d'analyse par sous-question
	<p>I 3.6.3 Gestion du personnel</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Postes couverts versus ouverts pour chaque type de poste.</i> • <i>Durée moyenne en poste.</i> • <i>Efforts de formation du personnel, et jugement de la qualité et de l'utilité des formations proposée par le personnel.</i> • <i>Proportion de femmes aux différents niveaux de responsabilité.</i> • <i>Capacité à recruter des ressources humaines spécialisées sur des domaines d'innovation.</i> • <i>Appui à la gestion des conflits</i> <p>I 3.6.2 Facteurs externes de performance opérationnelle</p> <p>Identifier (liste à compléter) et prioriser (par domaine d'activité, et pour les questions logistiques de manière générale) les facteurs externes les plus influents sur l'efficacité opérationnelle du PAM sur la période.</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Efficacité de l'action publique, déconcentration et décentralisation.</i> • <i>Capacités et diversité des partenaires ONGs actifs en Mauritanie.</i> • <i>Fonctionnement des marchés et des services (ex: télécom, banques...)</i> • <i>Distances, infrastructures de transport,</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Entretiens avec partenaires techniques (Agences gouvernementales concernées, UNs, ONG actives dans le secteur...) • Entretiens auprès des services techniques décentralisés concernés et gouvernorats. 		

Sous questions	Indicateurs	Sources d'information principales	Méthode de collecte de l'information	Méthode d'analyse par sous-question
	<p><i>densité de population.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Prix élevés des matières premières (minerai de fer, produits de la pêche) au début de la période, puis baisse.</i> • <i>Insécurité. Etc...</i> 			

Annexe 6: Logique d'intervention du PAM sur la période 2011-2015

Eléments de la situation d'intervention en Mauritanie				Logique d'intervention du PAM en Mauritanie sur la période 2011-2015			
				Planification		Réalizations	
Situation nutritionnelle et alimentaire en RIM	Engagements et politiques nationales en RIM	Engagements internationaux, donateurs, NU	Cadre Stratégique du PAM (2008-2013) ¹	Objectifs du PAM en RIM (selon opérations et Stratégie pays 2011-2016)	Stratégies et modalités d'intervention du PAM en RIM (selon opérations)	Résultats visés	Impacts envisagés
<p>Fortes prévalences de la malnutrition aiguë, notamment pendant la période de soudure</p> <p>Malnutrition chronique relativement faible et en franche diminution au cours de la période</p> <p>Déficit alimentaire structurel, et forte sensibilité de la production nationale aux conditions climatiques.</p> <p>Place de l'agric et surtout de l'élevage</p> <p>Niveau d'urbanisation très important pour la région</p> <p>Volatilité des prix sur les marchés alimentaires internationaux.</p> <p>Economie nationale fortement dépendante de l'exploitation du minerai de fer et de la pêche.</p>	<p><u>Cadre Général</u> CSLP 2011-2015</p> <p><u>Développement rural</u> SDSR 2001-2015 PANE 2012-2016 Plan d'action de l'environnement (2012-2016)</p> <p><u>Sécurité Alimentaire</u> SNSA 2012-2030 Programme EMEL : 2012 et années suivantes</p> <p><u>Santé-Nutrition</u> PNSAS 2006-2015 PNN (2012-2016) PNDN 2005 - 2015 PCIMA (2011) PAIN 2012-2015 Stratégie National pour l'ANJE (2007) PNNC (2005)</p> <p><u>Education</u> PNDSE 2011-2020 Stratégie sectorielle de l'éducation</p> <p><u>Genre</u> Indicateurs Genre en Mauritanie 2003 Plan d'action national pour la femme rurale 2004-2012 Réactualisation de la politique nationale de la famille (2006) Plan d'action triennal (2015-2017)</p>	<p>OMD</p> <p>Déclaration de Paris</p> <p>Humanitarian Principles</p> <p>UNDAF 2012-2016</p> <p>Partenariat REACH (2008)</p> <p>Adhésion au mouvement SUN (2011)</p> <p>Education pour Tous (EPT)</p> <p>GLPE</p> <p>AGIR</p>	<p>So1: save lives and protect livelihoods in emergencies;</p>	<p>Apporter une assistance alimentaire et nutritionnelle aux besoins immédiats de populations victimes d'une crise ou en situation de vulnérabilité alimentaire et nutritionnelle saisonnière récurrente.</p>	<p><u>Opérations particulièrement concernées:</u> EMOPs : 200333, IR 200334, IR 200401, 200438 PRROs : 200474 & 200640 <u>Modalités d'intervention :</u> DAG: en nature, coupon et sous forme monétaire ; saisonnière ou non selon les populations et objectifs visés. BSF et TSF Alimentation scolaire d'urgence (réfugiés)</p>	<ul style="list-style-type: none"> MAG U5 réduite ou stabilisée chez les populations touchées par une crise Consommation alimentaire améliorée pour les foyers touchés par une crise 	<p>Contributions à:</p> <p>Eradiquer la faim sévère (OMD1, ODD)</p> <p>Atteindre l'accès universel à l'éducation primaire (OMD2, ODD)</p> <p>Réduction de la mortalité infantile (OMD4, ODD)</p>
			<p>So2: prevent acute hunger and invest in disaster preparedness and mitigation measures;</p>	<p>Protéger et renforcer les systèmes d'activités de sorte à réduire et atténuer l'impact de chocs naturels sur les populations vulnérables</p>	<p><u>Opérations particulièrement concernées:</u> PRROs: 200474 & 200640 CPs: 102090, 200251 Climate change adaptation fund Projet MDF-G ? <u>Modalités d'intervention :</u> DAG saisonnière visant la protection des systèmes d'activités: en nature, coupon et sous forme monétaire. FFW, FFA, FFT</p>	<ul style="list-style-type: none"> Consommation alimentaire adéquate et risque d'insécurité alimentaire réduit chez les populations ciblées Risques associés à des aléas réduits à l'échelle communautaire parmi les populations ciblées. 	
			<p>So3: restore and rebuild lives and livelihoods in post-conflict, post-disaster or transition situations;</p>	<p>Reconstruire les systèmes de vie et d'activité de populations vulnérables ayant été affectées par les crises alimentaires récurrentes en Mauritanie, et notamment la sécheresse de 2012.</p>	<p><u>Opérations particulièrement concernées:</u> PRROs: 200474 <u>Modalités d'intervention :</u> FFW, FFA, FFT</p>	<ul style="list-style-type: none"> Consommation alimentaire adéquate pour les foyers ciblés 	
			<p>So4: reduce chronic hunger and under-nutrition;</p>	<p>Soutenir et contribuer aux efforts du gouvernement Mauritanien pour favoriser l'accès à l'éducation, et prévenir la malnutrition et traiter la malnutrition aiguë</p>	<p><u>Opérations particulièrement concernées:</u> PRROs: 200640 CPs: 102090, 200251 <u>Modalités d'intervention :</u> BSF et TSF Alimentation scolaire</p>	<ul style="list-style-type: none"> Amélioration de l'accès à l'éducation dans les écoles ciblées MAG U5 réduite ou stabilisée chez les populations ciblées (femmes enceintes ou allaitantes et enfants) Amélioration de la survie chez les patients sous traitement antirétroviraux 	
			<p>So5: strengthen the capacities of countries to reduce hunger, including through hand-over strategies and local purchase</p>	<p>Préparer les conditions d'une reprise des actions du PAM par le gouvernement mauritanien, tout en renforçant les capacités de la société civile nationale, et l'implication et la responsabilisation des groupes cibles.</p>	<p><u>Opérations particulièrement concernées:</u> PRROs: 200640 CPs: 102090, 200251 EMOP : IR 200370 <u>Modalités d'intervention :</u> Appui technique, études, coordination avec l'Etat, Modalités de partenariat...</p>	<ul style="list-style-type: none"> Progrès en direction de solutions nationales contre la faim Carde de politique nationale adoptent des résolutions contre la faim. 	
<p>Aléas ayant impactés sur la sécurité alimentaire et la malnutrition sur la période 2011-2014</p> <ul style="list-style-type: none"> Sécheresse 2012. Crise Malienne. Saisonnalité des marchés alimentaires. Prix ... 				<p>Facteurs externes impactant potentiellement sur la pertinence, l'efficacité, et l'efficience de l'action du PAM</p> <ul style="list-style-type: none"> Efficacité de l'action publique, déconcentration et décentralisation. Capacités et diversité des partenaires ONGs actifs en Mauritanie. Fonctionnement des marchés et des services (ex : télécom, banques...) Accès aux populations les plus vulnérables : distances, infrastructures de transport, dispersion de population. Contexte socio-économique et croyances et pratiques culturelles Insécurité. 		<p>Facteurs internes : Dimension du cadre de gestion des résultats du PAM</p> <ul style="list-style-type: none"> Responsabilité et financements Programmes Processus et systèmes Partenariats Ressources Humaines 	

¹ CS 2014- 2017 pour PRRO 200640 et pour période à venir

Annexe 7: Résultats détaillés du sondage de perception

1. Une enquête au sujet de la qualité des partenariats avec le PAM a été menée du 20 au 27 Octobre, soit après la mission d'évaluation qui a permis de sensibiliser les personnes ciblées pour augmenter le taux de réponse.

Populations & Échantillons

2. Avec l'appui des parties-prenantes pertinentes, l'équipe d'évaluation a réuni une liste de répondants potentiels au sondage visant les partenaires du PAM. 164 noms et adresses courriels ont été compilés pour la liste d'invitation, regroupant une panoplie de types de répondants. Une fois l'invitation envoyée, 15 messages d'erreur ont été reçus (par ex. parce que les adresses courriels n'étaient pas les bonnes ou n'existaient tout simplement plus). 149 invitations ont donc été officiellement envoyées.

3. Il est à noter qu'habituellement, on estime à 30% la quantité d'invitations de ce type qui sont filtrées vers les courriels des répondants potentiels (ceci est une estimation conservatrice). Donc sur ces bases, des 149 invitations, il a été estimé que 45 se sont retrouvées dans les courriels. Ainsi, la population de répondants potentiels a été estimée à 104. Sur ces 104 répondants potentiels, 64 réponses ont été reçues (62% de la population⁵⁵). Pour un sondage comme celui-ci, considérant que les partenaires de la liste ne collaborent pas tous de manière intensive avec le PAM, ce taux de réponse a été considéré comme étant plus que satisfaisant. Sur ces 64 réponses, 24 ont été considérées incomplètes puisque les répondants ont arrêté de répondre au sondage avant de se rendre aux questions essentielles à l'analyse.

4. Pour ce qui est du sondage destiné au personnel du PAM, une liste de 68 noms⁵⁶ et adresses courriels a été compilée. 32 réponses ont été reçues⁵⁷ (47% de la population). Considérant la nature des répondants (le personnel du PAM) ce taux de réponse a été considéré comme étant relativement bas mais acceptable par l'équipe d'évaluation. Sur ces 32 réponses, 11 ont été considérées incomplètes puisque les répondants ont arrêté de répondre au sondage avant de se rendre aux questions essentielles à l'analyse.

5. Il est à noter que pour les deux sondages, l'équipe d'évaluation a envoyé deux rappels aux répondants potentiels.

⁵⁵ Avec un niveau de confiance de 90%, la marge d'erreur statistique est calculée à 5%. Toutefois, puisque la population est loin d'être homogène, il est difficile d'estimer cette marge d'erreur avec rigueur. L'analyse des réponses au sondage doit donc être utilisée en combinaison avec d'autres sources d'information pour s'assurer de sa validité mais dans les circonstances, doit être considérée comme étant statistiquement valide et utile.

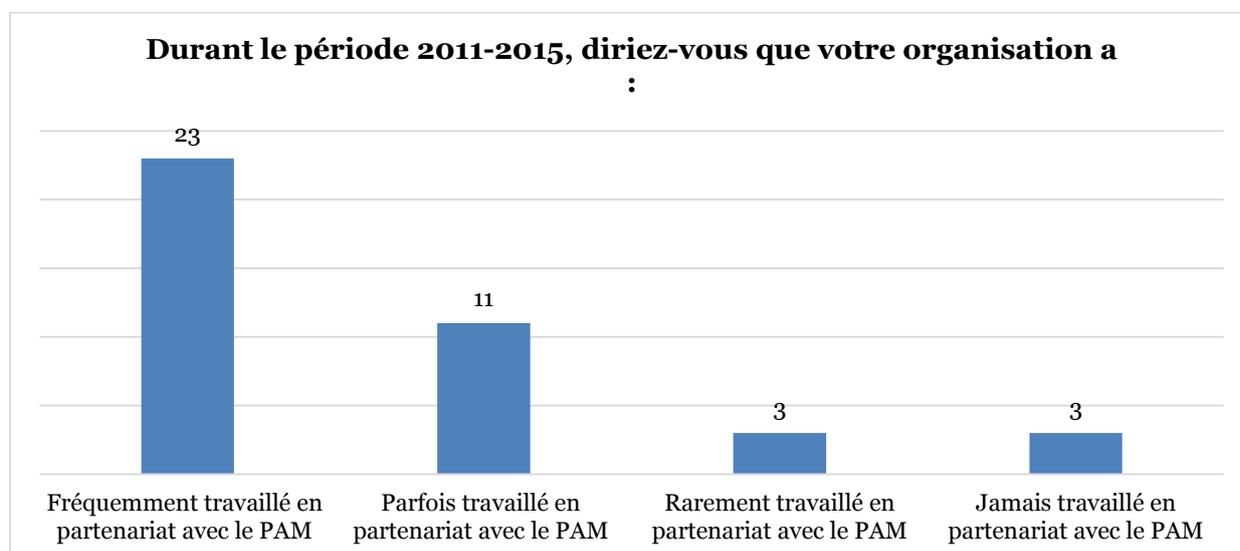
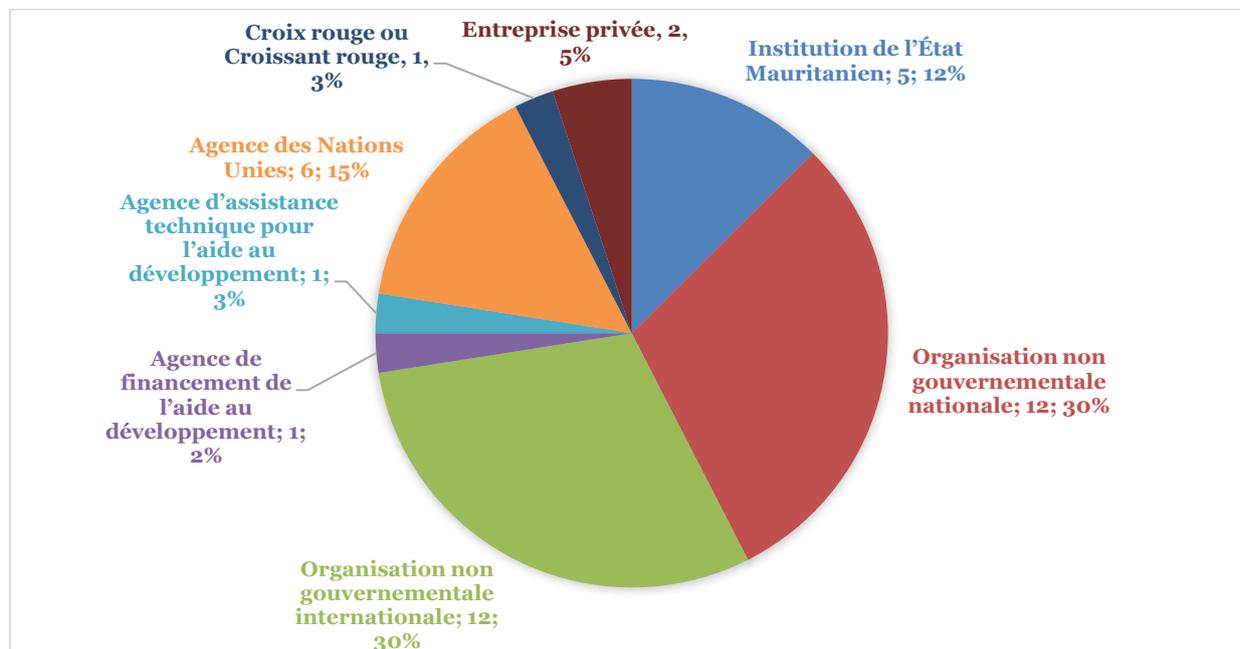
⁵⁶ La liste comportait 84 noms mais incluait les chauffeurs. Aucune réponse n'a été reçue de ces derniers. Cette catégorie de répondants a été retirée de la population.

⁵⁷ Avec un niveau de confiance de 90%, la marge d'erreur statistique est calculée à 9%. Toutefois, avec une population de cette taille, il est difficile d'atteindre une marge d'erreur acceptable car plus la population est petite, plus la taille de l'échantillon doit être proportionnellement grande.

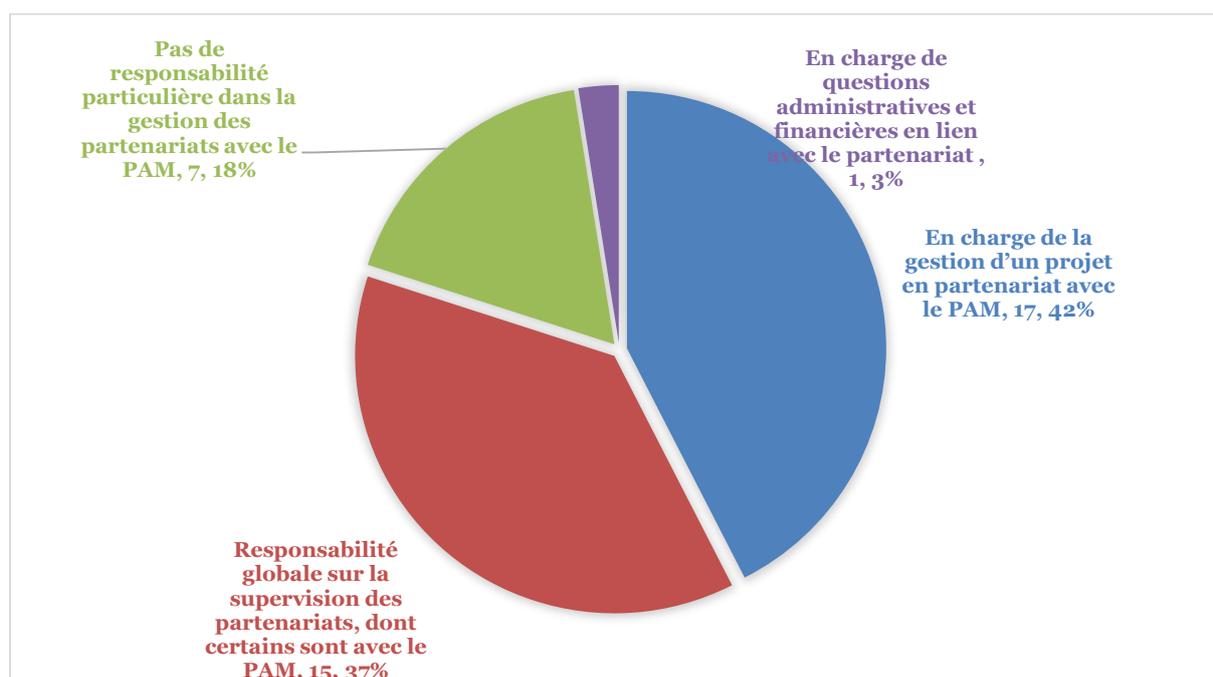
Réponses partenaires (variable de tri)

Profil

6. Voici les réponses des partenaires au sondage. En moyenne, les répondants ont pris 27 minutes à compléter le sondage. Voici le profil des répondants (en premier, la valeur et ensuite le %). En tout, 60% des répondants provient d'ONGs nationales et internationales:



Responsabilité en relation avec les partenariats avec le PAM:



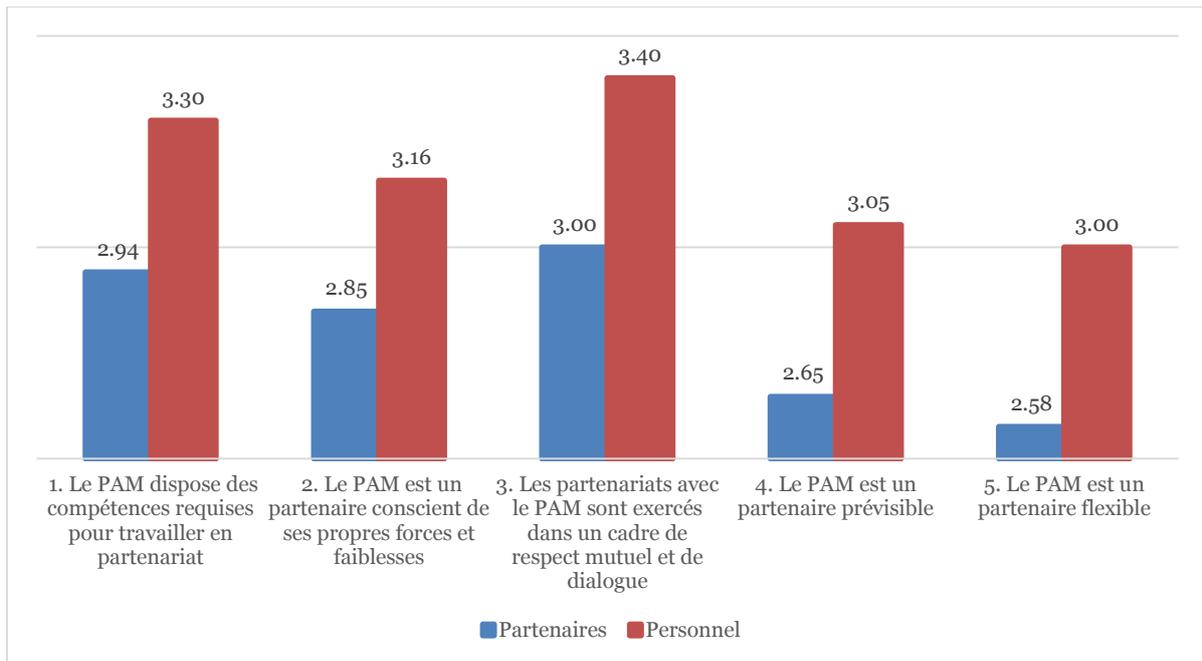
Analyse

Comparaison (Partenaires / Personnel)

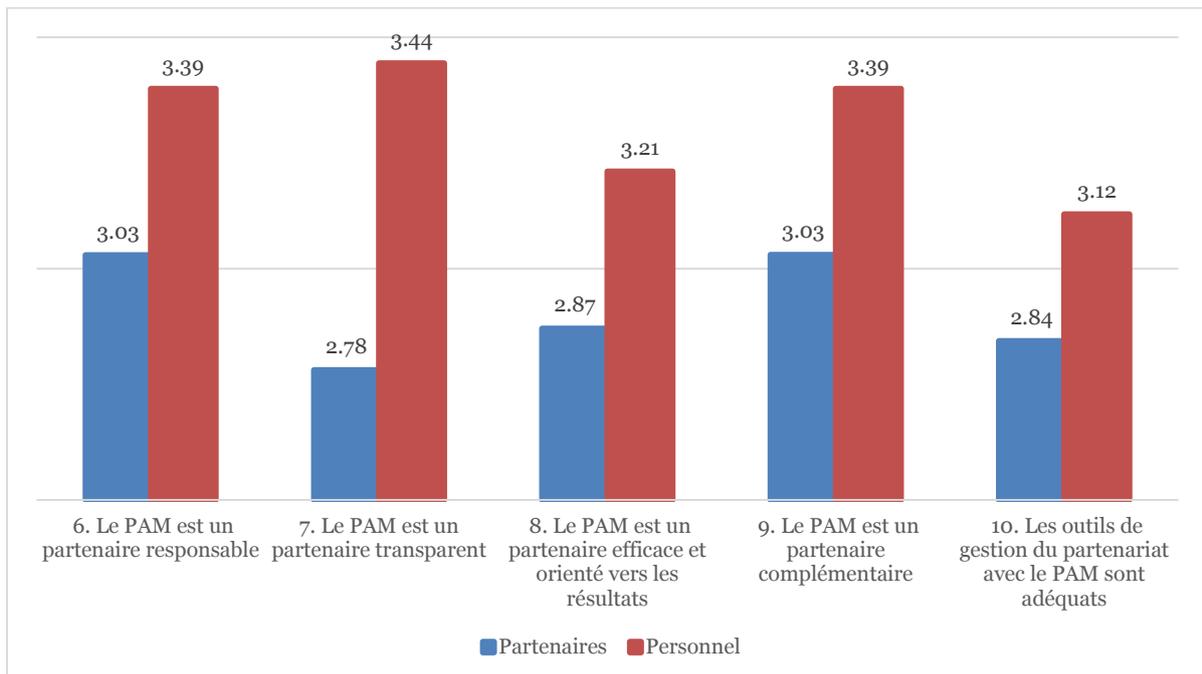
7. Dans la présente sous-section, les réponses des partenaires du PAM et celles du personnel du PAM sont comparées. Pour simplifier l'analyse, des valeurs ont été attribuées à l'échelle de « Totallement en accord » (4) à « Totallement en désaccord » (1). Ainsi, les graphiques ici-bas présentent les moyennes de ces valeurs par types de répondants.

8. Globalement, les réponses suivent les mêmes tendances avec des réponses plus positives pour le personnel que pour les partenaires (en moyenne, les réponses sont plus positives de 0,37 points). Il est à noter que pour toute l'analyse des données de sondage qui suite, seuls les écarts au-delà des moyennes des différences d'opinions entre les deux types de répondants sont soulevés dans le texte.

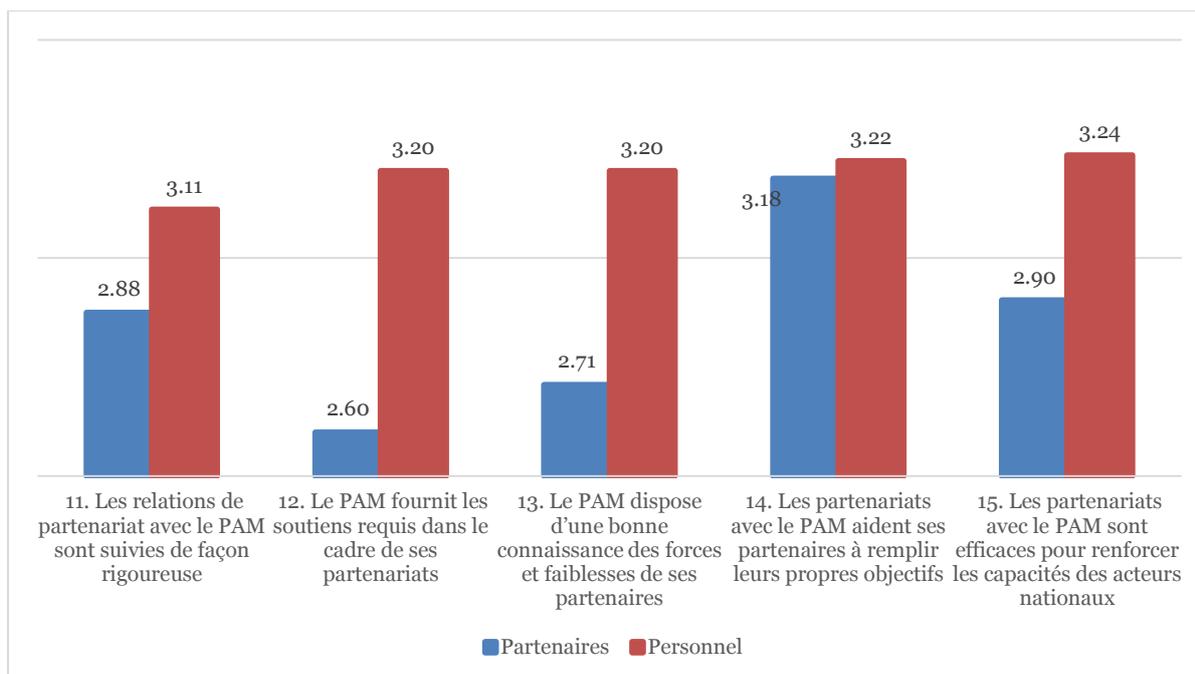
9. La question globale liée aux cinq prochains graphiques est: Dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec les déclarations suivantes concernant le PAM Mauritanie ?



10. Il est clair ici que les réponses suivent les mêmes tendances. Toutefois, l'écart de réponses s'accroît à 0,41 et 0,42 concernant respectivement la prévisibilité et la flexibilité du PAM. En revanche, les deux types de répondants semblent être plus en accord concernant le fait que le PAM soit conscient de ses forces et faiblesses (0,31).

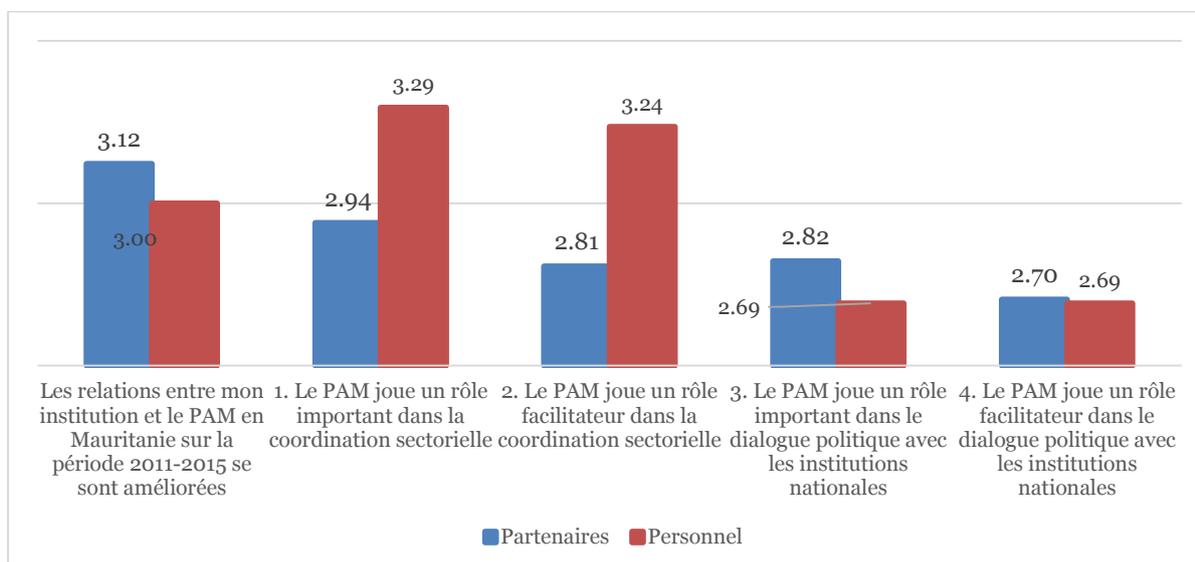


11. Nous notons ici que les tendances des réponses par type de répondants varient davantage. Le plus grand écart se situe au niveau de la transparence du PAM (0,66). En revanche, les répondants semblent plutôt d'accord sur le fait que les outils de gestion des partenariats sont adéquats (0,27).



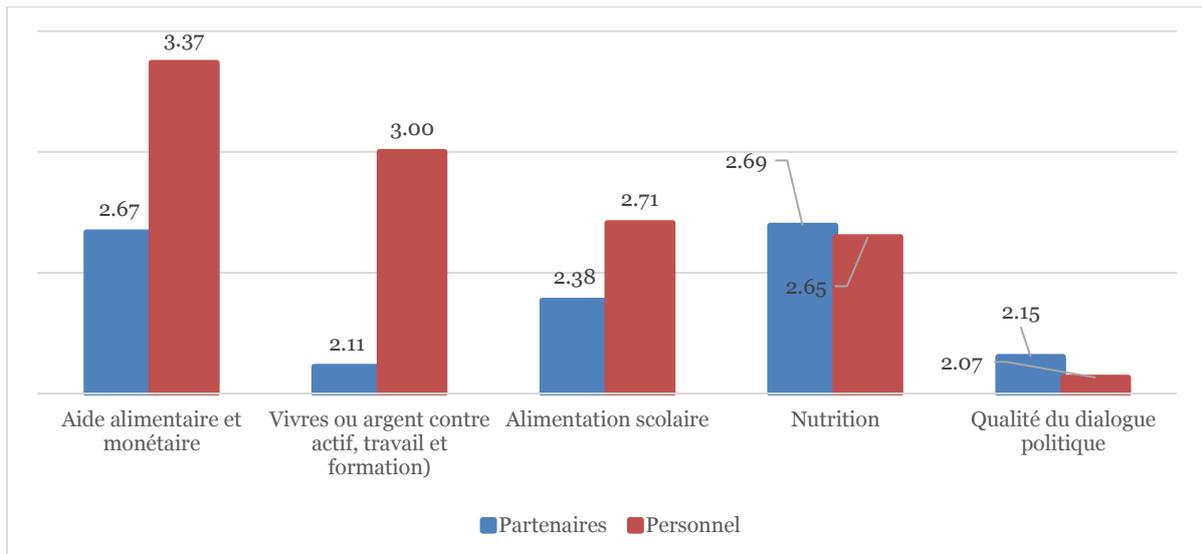
12. Ici, les tendances varient beaucoup. Il est à noter que plusieurs des réponses du personnel étaient « N/A » (sous-questions 12 à 14). Les écarts sont plus faibles concernant le suivi des relations de partenariat (0,24) et l'aide que les partenariats avec la PAM apportent aux organisations à remplir leurs propres objectifs (0,04).

13. En ce qui concerne le graphique ici-bas, la moyenne de variation des réponses se situe à 0,10.

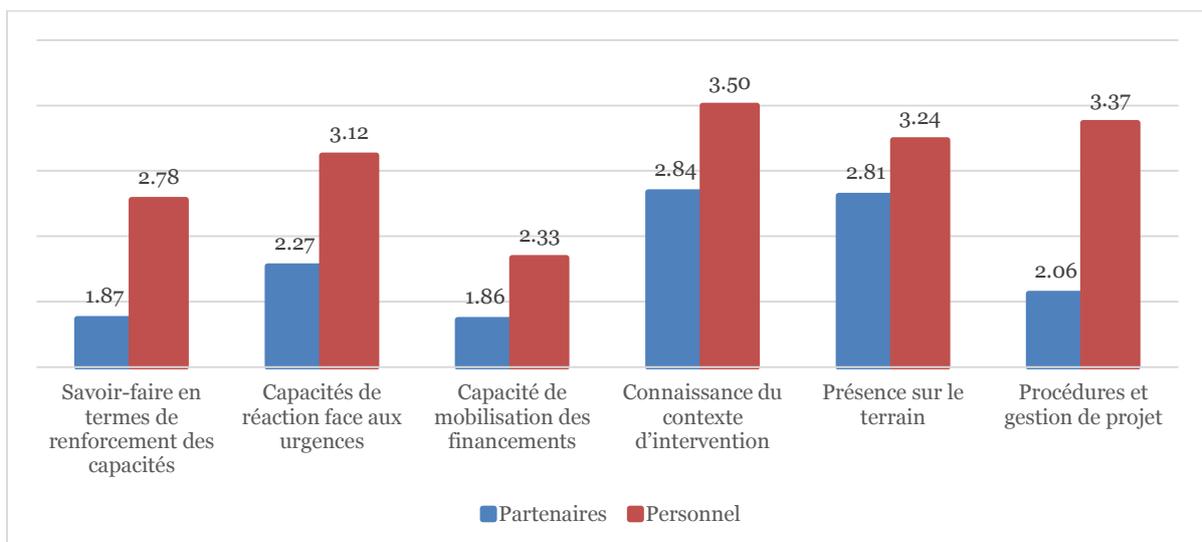


14. Les partenaires et le personnel sont particulièrement en désaccord sur le rôle que joue le PAM en ce qui concerne la coordination sectorielle (0,35 et 0,43 pour les sous-questions 1 et 2 respectivement). En revanche, les répondants sont particulièrement en accord concernant les trois autres questions.

15. Pour les graphiques suivants, l'échelle varie de -5 à 5. La moyenne des écarts se situe à 0,58. La question globale liée aux deux prochains graphiques est: Appréciation des forces et faiblesses du PAM: comment qualifieriez-vous le PAM en Mauritanie pour son savoir-faire ?



16. Il semble que les partenaires apprécient particulièrement le PAM pour son savoir-faire en nutrition. Les deux types de répondants considèrent que le PAM fait moins bien en termes de dialogue politique. Les écarts de réponses varient particulièrement pour les deux premières réponses (0,7 et 0,9 respectivement) alors que pour les trois suivantes, les deux types de répondants semblent avoir des appréciations similaires.

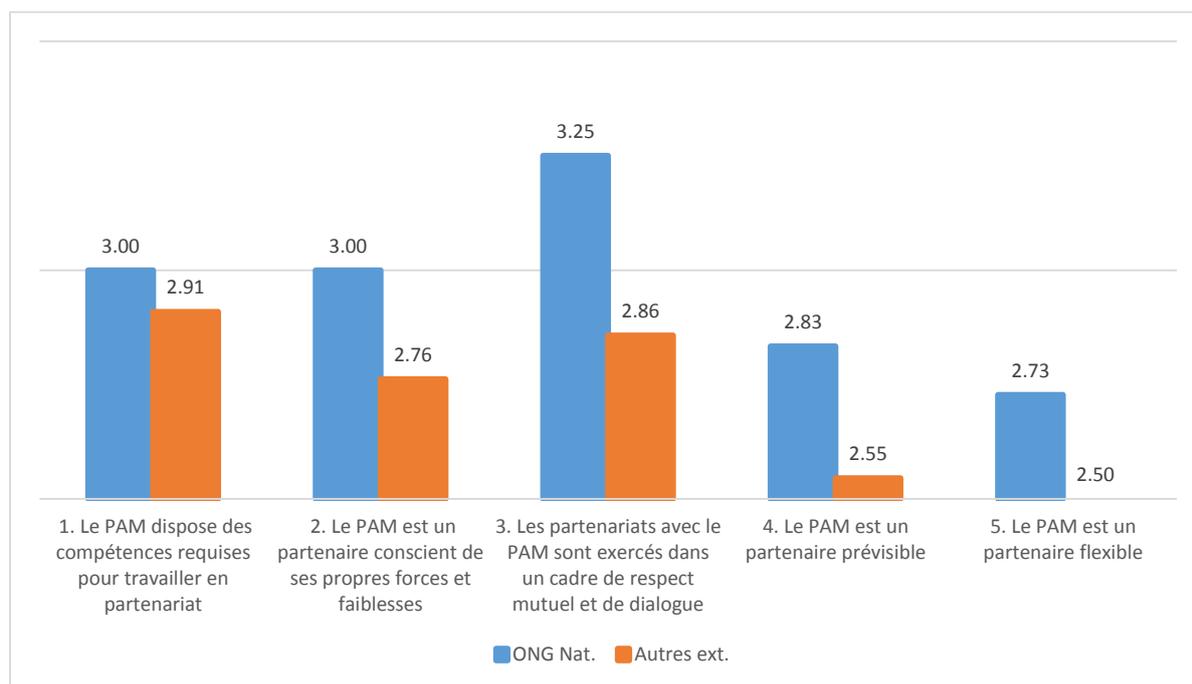


17. Ici, les réponses suivent des tendances similaires avec une variation opposée en ce qui concerne les procédures et la gestion de projet. Les écarts sont particulièrement accentués concernant le savoir-faire en termes de renforcements des capacités (0,91), les capacités de réactions face aux urgences (0,85) et surtout pour ce qui est des procédures et la gestion de projet.

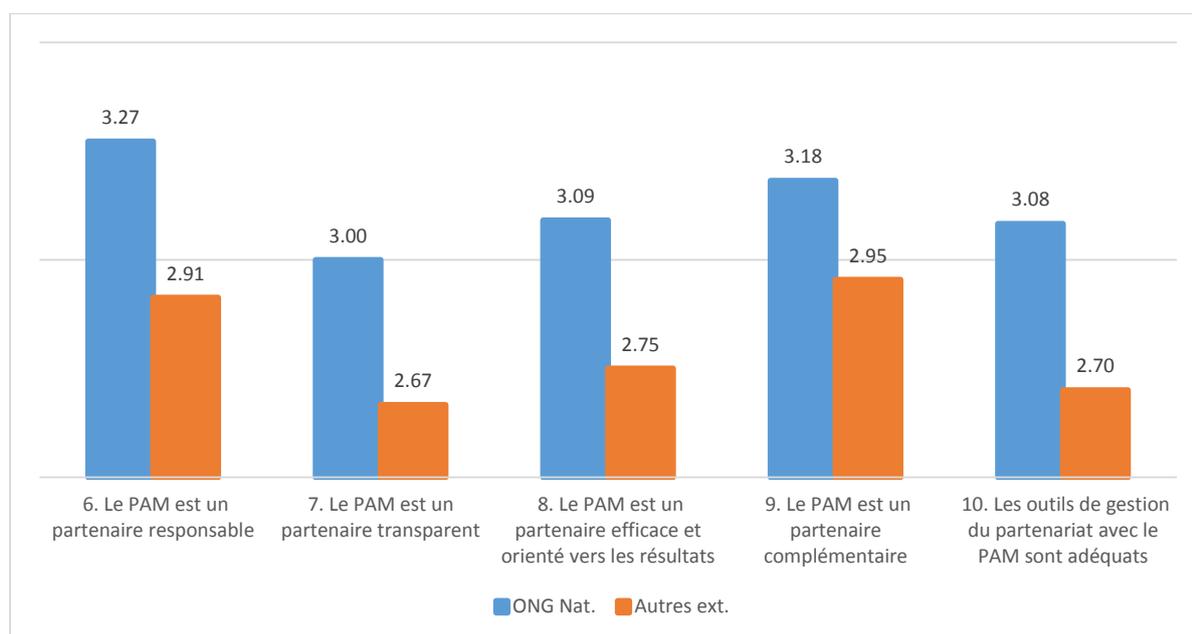
Comparaison ONGs nationales et autres partenaires externes

18. De façon globale, les ONGs nationales répondent plus positivement aux questions du sondage. Pour la première série de questions (échelle de Totalément d'accord, 4 à Totalément en désaccord, 1), la moyenne des réponses des ONGs nationales était de 3,01 tandis que pour les autres partenaires, la moyenne était de 2,78. La moyenne de tous les partenaires était de 2,89 et la différence moyenne entre

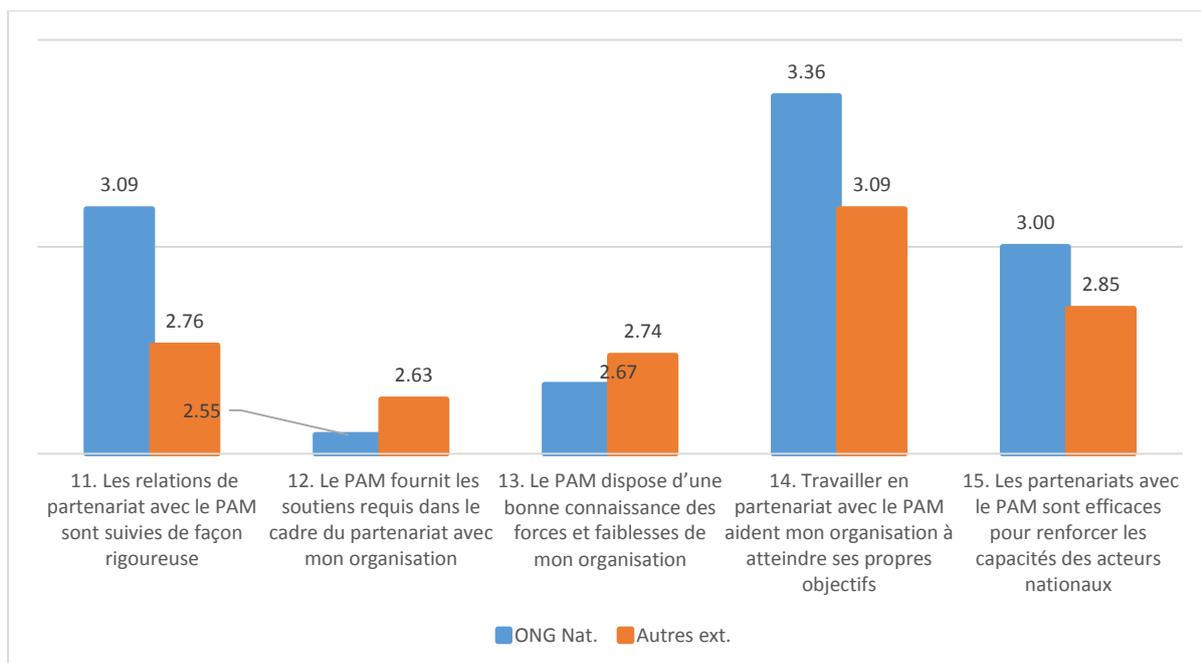
les deux groupes était de 0,23. L'analyse ici soulève tout simplement les écarts au-delà de la moyenne des différences d'opinion entre les deux types de répondants.



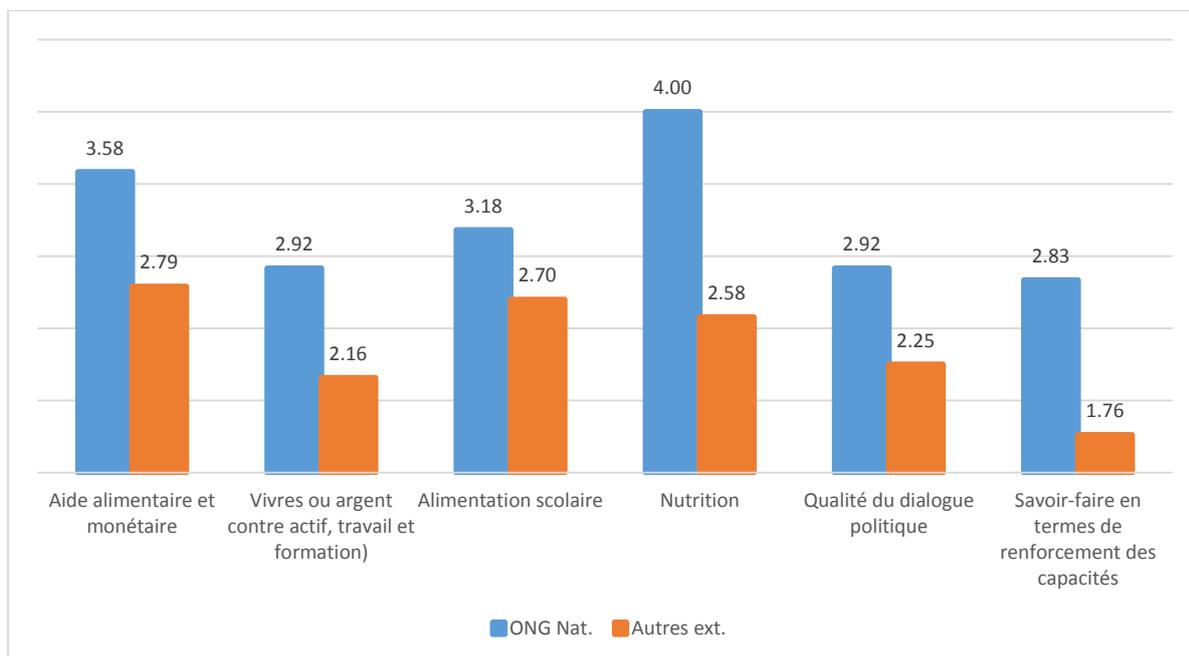
19. L'écart entre les réponses des deux groupes (ONGs nationales plus élevées) est de 0,39 concernant la question troisième (respect mutuel et dialogue) et 0,29 pour la question 4 (partenaire prévisible).



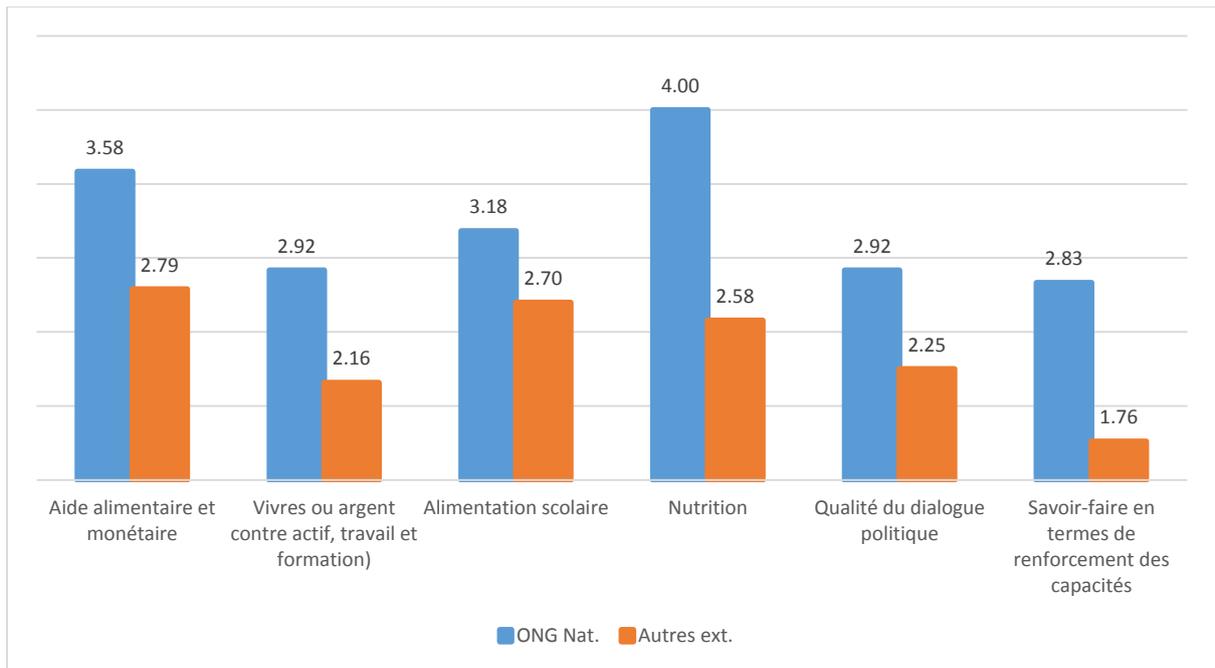
20. L'écart entre les réponses des deux groupes (ONGs nationales plus élevées) est de 0,36 pour la question 6 (partenaire responsable); 0,33 pour la question 7 (partenaire transparent); 0,34 pour la question 8 (partenaire efficace et orienté vers les résultats); et 0,38 pour la question 10 (outils de gestion du partenariat).



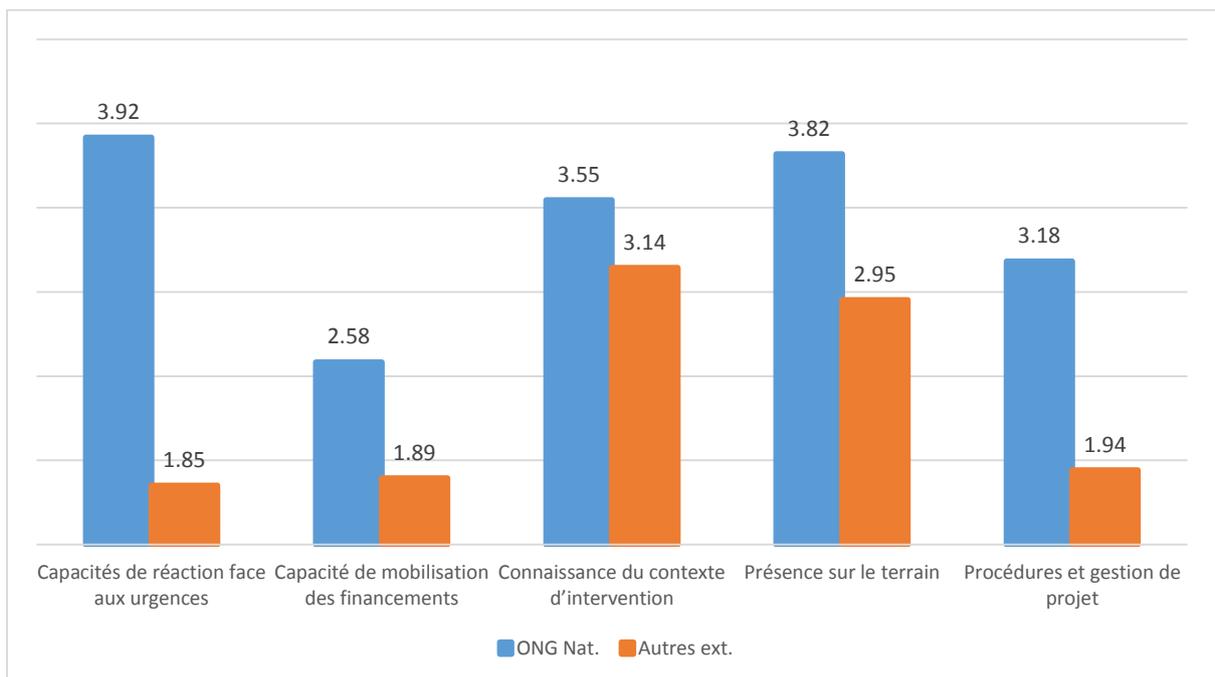
21. L'écart entre les réponses des deux groupes (ONGs nationales plus élevées) est de 0,33 pour la question 11 (suivi) et de -0,09 et -0,07 pour les questions 12 (soutiens requis) et 13 (connaissance des organisations) respectivement (ONGs nationales moins élevées). Pour la question 14 (aide aux organisations), l'écart est de 0,27 (ONGs nationales plus élevées).



22. De nouveau, globalement, les ONGs nationales répondent plus positivement aux questions du sondage dans la deuxième série de questions (échelle de -5 à 5). La moyenne des réponses des ONGs nationales était de 3,32 tandis que pour les autres partenaires, la moyenne était de 2,37. La moyenne de tous les partenaires était de 2,84 et la différence moyenne entre les deux groupes était de 0,95.



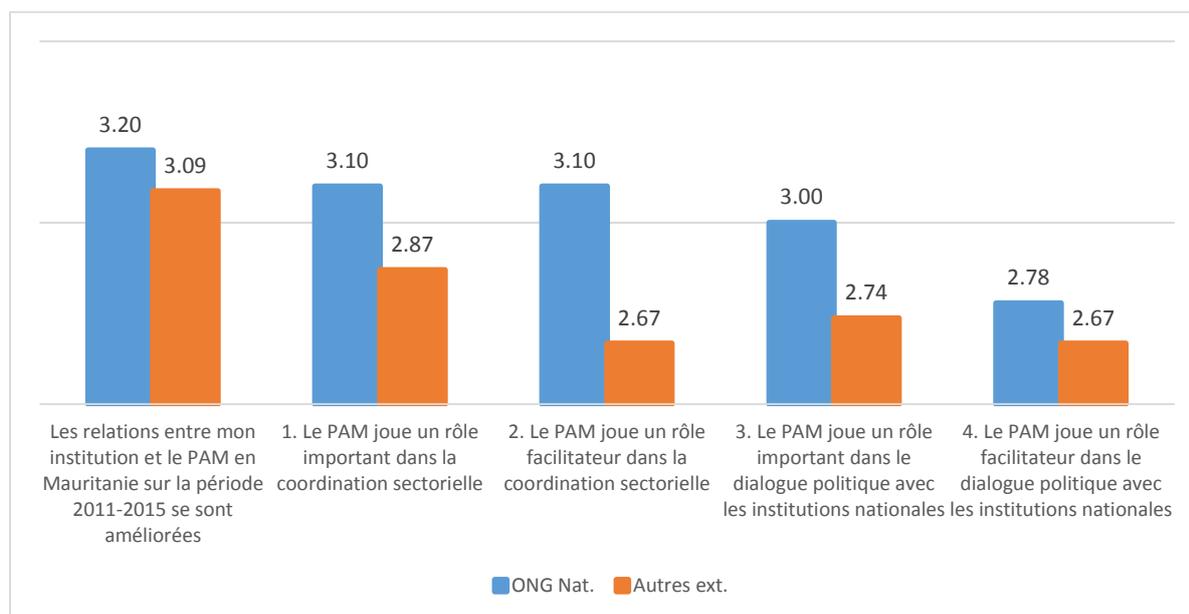
23. Les points sur lesquels les deux types de répondants sont les moins d'accord concernant leur appréciation des forces et faiblesses du PAM sont la nutrition (1,42 de différence) et le savoir-faire en termes de renforcement des capacités (1,07 de différence).



24. Les points sur lesquels les deux types de répondants sont les moins d'accord concernant leur appréciation des forces et faiblesses du PAM sont les capacités de réaction face aux urgences (2,07 de différence) et les procédures et gestion de projet (1,24 de différence).

25. Pour la dernière série de questions (Totalemment d'accord, 4; Totalemment en désaccord, 1), encore, les ONGs nationales répondent plus positivement aux questions du sondage. La moyenne des réponses des ONGs nationales était de 3,04 tandis que pour les autres partenaires, la moyenne était de 2,81. La moyenne de tous

les partenaires était de 2,92 et la différence moyenne entre les deux groupes était de 0,23.



26. La différence d'opinion entre les deux types de répondants surpasse la moyenne seulement en ce qui concerne la question 2 (rôle de facilitateur, 0,43 de différence). Pour les autres questions, les différences sont dans l'ordre du normal.

Annexe 8: Données complémentaires sur la situation nutritionnelle en Mauritanie

Figure 1: Lien entre malnutrition et les pratiques ANJE avec le niveau socio-économique du ménage (Source: enquête MICS 2011)

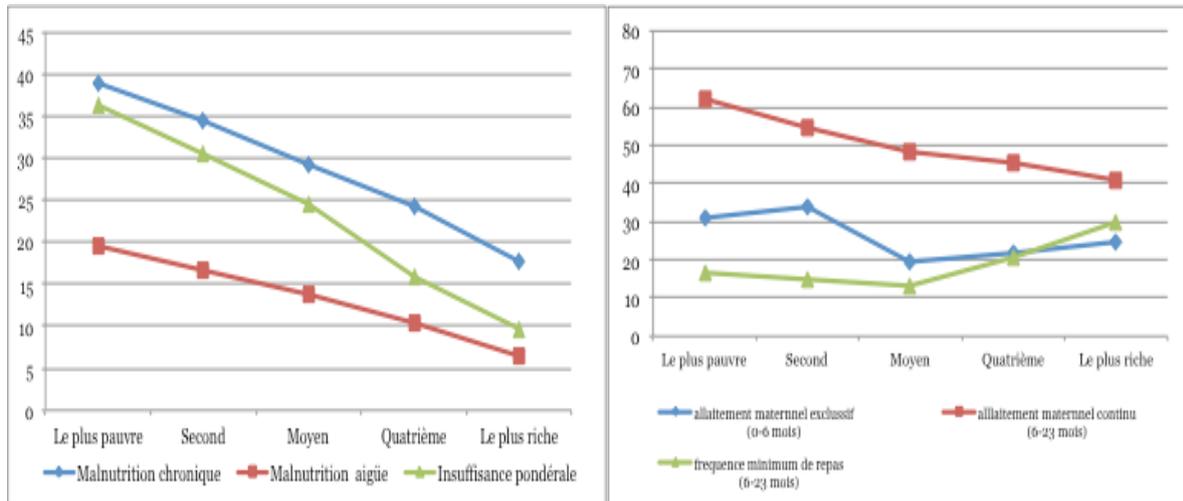
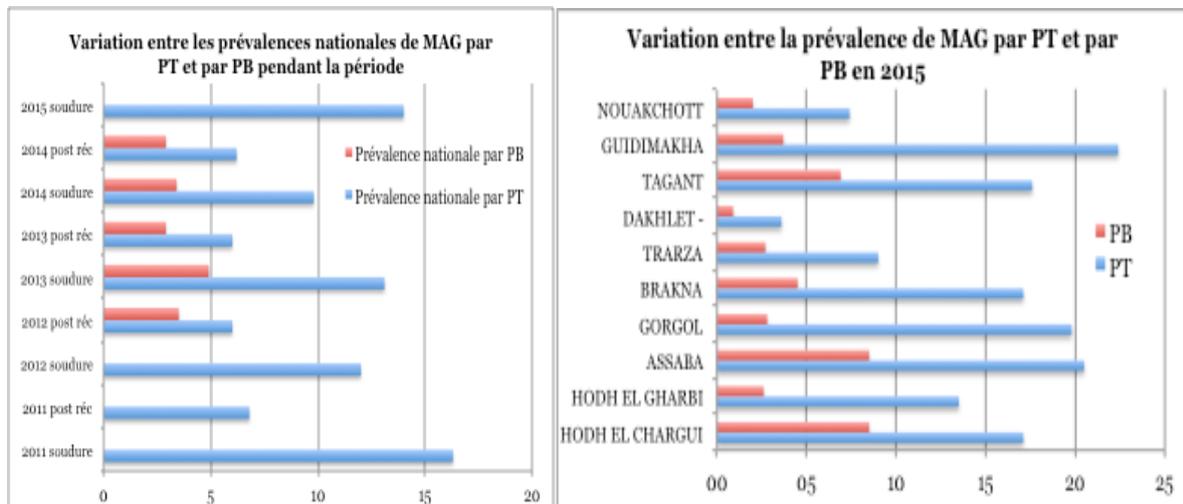


Figure 2 Variation entre les prévalences nationales de MAG par Poids-Taille et par Périmètre Brachial (Source: enquêtes SMART)



Annexe 9: Sources de financements

Source SPRs 2011-2014. En gris: les 3 principaux donateurs pour chaque opération.

	CP102090 (depuis 2003)		CP 200251		EMOP 200333		IR EMOP200334		IR EMOP200334		IR EMOP 200370		IR EMOP 200401		EMOP 200438 (41,28% des sommes)		PRRO 200474		PRRO 200640		SO 200406		SO 200803	
	Contri. confir	% dép	Contri. confir	% fin	Contri. confir	% dép	Contri. confir	% dép	Contri. confir	% dép	Contri. confir	% dép	Contri. confir	% dép	Contri. confir	% finan.	Contri. confir	% dép	Contri. confir	% fin	Contri. confir	% fin	Contri. confir	% fin
Multilatéral	28090933	60,73%	3666327	41,21%	11984541	33,23%	418982	100%	418982	100%	112492	100%	543090	115%	8211599	14,25%	538087	3,13%	4333500	21,20%	445973	3%	513600	14%
Commission européenne	1419314	3,07%			11143068	30,89%									4646516	8,06%	2291118	13,31%	4913311	24,03%	3199412	22%	1104972	31%
États-Unis d'Amérique	118 600	0,26%			2998662	8,31%									21955909	38,11%			3685465	18,03%	3000000	21%	1264524	35%
Royaume Uni															2399503	4,16%	4773257	27,74%	1569510	7,68%	2677706	19%		
UN Central Emergency Response Fund(CERF)	377 558	0,82%			2000139	5,55%									3216633	5,58%		7,33%	700000	3,42%	1000000	7%		
ITA	6867806	14,85%													632413	1,10%								
France	1 027 104	2,22%			2447607	6,79%									1074205	1,86%	1648672	9,58%	267380	1,31%				
Allemagne					2966602	8,22%											1986755	11,54%			1311602	9%		
Mauritanie	5112467	11,05%																						
Japan															4347197	7,55%	900000	5,23%	2500000	12,23%				
Canada					2016942	5,59%									1619391	2,81%	492450	2,86%						
Transfert	-1 643 941	-3,55%	2990423	33,61%	-2335863	-6,48%							-40179	-9%	365922	0,64%	3017415	17,53%	1193267	5,84%				
Arabie Saoudite	742 060	1,60%	1504583	16,91%											659159	1,14%			552462	2,70%				
Pays-Bas					500000	1,39%									1522943	2,64%								
Australie					851547	2,36%									1112464	1,93%								
Norvège															1849286	3,21%								
Irlande															513433	0,89%	651890	3,79%			859739	6%		
Finlande															1255362	2,18%	493613	2,87%	530223	2,59%				
Suède																					1062699	7%		

	CP102090 (depuis 2003)		CP 200251		EMOP 200333		IR EMOP200334		IR EMOP200334		IR EMOP 200370		IR EMOP 200401		EMOP 200438 (41,28% des sommes)		PRRO 200474		PRRO 200640		SO 200406		SO 200803		
	Contri. confir	% dép	Contri. confir	% fin	Contri. confir	% dép	Contri. confir	% dép	Contri. confir	% dép	Contri. confir	% dép	Contri. confir	% dép	Contri. confir	% finan.	Contri. confir	% dép	Contri. confir	% fin	Contri. confir	% fin	Contri. confir	% fin	
Danemark					510941	1,42%																546349	4%		
Émirats Arabes Unis	1 000 000	2,16%																							
Espagne	693 280	1,50%																				268691	2%		
Donateurs privées	160 911	0,35%	726 783	8,17%	500000	1,39%									331864	0,58%									
Andorre															3846	0,01%									
Suisse	245 149	0,53%													662360	1,15%									
Banque Africaine de développement															412800	0,72%									
Belgique					386100	1,07%																			
Oman															412800	0,72%									
Pologne															183097	0,32%									
Union Africaine					100000	0,28%																			
Luxembourg																						66313	0%	113379	3%
Monaco															52452	0,09%									
Autriche															45492	0,08%									
République Tchèque															42620	0,07%									
ONG (Croix Rouge)	15 904	0,03%																							
Brésil															5690	0,01%									
Algérie	2919842																								
Récupération des coûts																						161883	1%	583443	16%
Autres revenus			8587	0,10%											81703				198211	0,97%					
Total	47 146 987		8896703		36070286		418982		418982				502911		57616661		18054487		20245118		14438484		3579918		
	-10 000		0		0										-164		0		198210		161884		0		

	CP102090 (depuis 2003)		CP 200251		EMOP 200333		IR EMOP200334		IR EMOP200334		IR EMOP 200370		IR EMOP 200401		EMOP 200438 (41,28% des sommes)		PRRO 200474		PRRO 200640		SO 200406		SO 200803	
	Contri. confir	% dép	Contri. confir	% fin	Contri. confir	% dép	Contri. confir	% dép	Contri. confir	% dép	Contri. confir	% dép	Contri. confir	% dép	Contri. confir	% finan.	Contri. confir	% dép	Contri. confir	% fin	Contri. confir	% fin	Contri. confir	% fin
TOTAL (SPR/RS)	47 156 987		8896703		36070286		418982		418982		112492		502911		57616496		18054487		20443328		14600368		3579918	
Dépenses directe et indirectes (SPR)	46257995		7392424		34164820		418982		418982		112492		472223		45688328		17208822		5890232		9133881			
Balance des contributions	898 992	N/A car analyse annuelle	N/A (projet non clôturé)		1905466		o		o		o		30688		N/A (projet non clôturé)		845666		N/A (projet non clôturé)				N/A (projet non clôturé)	
% Balance des contributions	1,91%	/A car analyse annuelle	N/A (projet non clôturé)		5,28%		o		o		o		6,10%		N/A (projet non clôturé)		4,91%		N/A (projet non clôturé)				N/A (projet non clôturé)	

Annexe 10: Niveau de participation du PAM dans les différentes composantes du dispositif de suivi de la SA et de la nutrition

Composantes	Objectifs et produits	Participation du PAM	Efficacité et qualité des produits	Utilisation faite par les acteurs
Enquêtes de Suivi de la Sécurité Alimentaire des Ménages (FSMS en anglais)	Enquêtes biennuelles (soudure et période post-récoltes) de mesure de la sécurité alimentaire des ménages basée sur le Score de Consommation Alimentaire (CSA).	Co-leadership et coréalisation du PAM et de l'Observatoire de Sécurité Alimentaire (OSA). Financement essentiellement apporté par le PAM ⁵⁸ .	Très bonne efficacité: Seul pays de la région qui réalise 2 enquêtes FSMS par an. La participation du PAM apporte une garantie d'une certaine fiabilité des données ⁵⁹ . Pas de représentativité des données aux niveaux inférieurs à la wilaya ⁶⁰ Validation tardive des rapports par le cabinet du premier ministre. Les enquêtes FSMS donnent une photographie de la situation au moment de la collecte des données, mais ne permettent pas de réaliser une projection de l'évolution de la situation à moyen terme.	Principale source d'information utilisée par la plupart des acteurs engagés dans la SA, pour connaître la situation alimentaire et planifier les réponses saisonnières au niveau pays et wilayas La planification aux niveaux inférieurs (moughatas, communes, villages) nécessite des enquêtes complémentaires des acteurs présents dans chaque wilaya

⁵⁸ D'après l'OSA, le PAM apporte 90% du financement des enquêtes FSMS. Le CSA n'a apporté une part plus importante du financement qu'en 2009 (l'OSA a apporté l'intégralité du financement) car il disposait d'un fond spécial de solidarité du gouvernement mauritanien.

⁵⁹ Seules deux parties prenantes interrogées pendant l'évaluation ont émis des réserves sur la fiabilité des résultats des enquêtes FSMS, liées 1) à la connaissance de la population de ces enquêtes répétées et au risque de biais liés aux attentes de la population, et 2) au manque de cohérence entre les résultats d'une enquête à l'autre.

⁶⁰ Une seule enquête, en 2009, a été représentative au niveau des moughatas. D'après l'OSA, enquêtes FSMS avec représentativité au niveau des wilayas sont réalisées sur 3.000 ménages, alors que l'échantillon nécessaire pour réaliser des enquêtes représentatives au niveau des moughatas doit être de 12.000 ménages, ce qui supposerait une mobilisation de ressources financières, humaines et matérielles et beaucoup plus importante.

Composantes	Objectifs et produits	Participation du PAM	Efficacité et qualité des produits	Utilisation faite par les acteurs
Evaluation des campagnes agricoles	Missions qualitatives d'évaluation des campagnes	Leadership du Ministère de l'Agriculture; participation active du PAM dans les missions conjointes (gouvernement, PAM, FAO, réseau Famine Early Warning Systems – FEWS - ONG). Encadrement par le Groupe Technique Spécialisé (GTS) auquel le PAM participe.	Méthodologie de collecte d'information qualitative sans représentativité statistique. Manque de fiabilité des informations agricoles en général.	
Système de Suivi des Marchés (SIM)	Suivi des prix sur les marchés basé sur la collecte hebdomadaires des prix des denrées alimentaires sur 40 marchés. Elaboration de bulletins mensuels de suivi des marchés.	Partenariat entre le CSA, le PAM, Action Contre la Faim (ACF) et FEWS, sous le leadership institutionnel du CSA. Le PAM assure la collecte des données sur une partie des marchés, gère la base de données et participe à la rédaction des bulletins.	Bulletins produits régulièrement jusque début 2014. Plus de bulletins produits depuis lors, mais la collecte des données et la gestion de la base de données continuent.	Utilisation des données pour l'analyse de la situation de sécurité alimentaire réalisées lors des enquêtes FSMS, et lors des missions semestrielles d'évaluation des marchés.
Missions semestrielles d'évaluation des marchés	Evaluation du fonctionnement des marchés 2 fois par an	Missions conjointes multi acteurs coordonnées par le Comité Permanent Inter-Etats de Lutte contre la Sécheresse dans le Sahel (CILSS). Participation du PAM aux missions de collecte et d'analyse des données, et à la rédaction des rapports.	Missions semestrielles (février et septembre), mais irrégularité de la mission de septembre.	Utilisation des données pour l'analyse de la situation de sécurité alimentaire réalisées lors des enquêtes FSMS

Composantes	Objectifs et produits	Participation du PAM	Efficacité et qualité des produits	Utilisation faite par les acteurs
Household Economy Approach (HEA)	<p>Analyse de la sécurité alimentaire et des moyens d'existence des ménages basées sur l'analyse de la situation par zone de moyens d'existence.</p> <p>Profils de zones de moyens d'existence.</p> <p>Outcome Analysis: analyse périodique de l'évolution de la situation basée sur l'identification des déficits de survie et de moyens d'existence</p>	<p>Le PAM est membre du comité national coordonné par ACF.</p> <p>Le PAM participe au dialogue technique, à l'actualisation des profils et aux outcome analysis.</p>	<p>Actualisation des zones de moyens d'existence en 2013 (zonage précédent était insuffisamment précis).</p> <p>Actualisation des profils de zones: 2 profils actualisés depuis 2010 sur 9 zones de moyens d'existence.</p> <p>3 outcome analysis en 2014 et 1 en 2015</p>	<p>Source d'information importante pour les acteurs engagés dans la SA, pour connaître la situation et planifier leur réponse</p>
Enquêtes SMART	Mesure de la prévalence de la malnutrition	Leadership du MS avec l'appui de l'UNICEF. Le PAM participe comme membre du noyau technique pendant l'analyse des résultats	Bonne performance: seul pays de la région qui réalise deux enquêtes par an de manière régulière, en période de soudure et en période post-récolte.	Utilisation par les acteurs impliqués dans la sécurité alimentaire et la nutrition pour le ciblage et la planification des interventions

Sources: élaboration de l'équipe d'évaluation sur la base des informations collectées au cours d'entretiens avec des parties prenantes

Annexe 11: Composantes des coûts des projets

Tableau 1: Evolution de la composante DSC par tranche de 100 US\$ de frais DOC

	2011	2012	2013	2014
Coût vivres et frais de mise en œuvre (US\$)	8.355.535	41.223.889	20.975.616	12.026.827
Coût C & V et frais de mise en œuvre			5.630.139	6.827.831
Augmentation de capacité de développement	398.344	3.558.984	4.478.363	4.124.286
Total frais opérationnels directs (DOC)	8.753.879	44.782.873	31.084.118	22.978.944
Direct support cost (DSC)	1.274.561	5.180.070	4.687.374	3.704.731
DSC moyen par tranche de 100 US\$ de frais opérationnels directs (DOC)	14,55	13,40	15,08	16,13

Source: Extraits des états financiers des SPRs des 12 programmes du portefeuille pour les années 2011 – 2012 – 2013 – 2014.

Note: Pour EMOP 200438 (régional) – 4 pays) les coûts pour la Mauritanie ont été alignés sur le pourcentage du tonnage total de vivres distribués, soit: 2012: 40,86%, 2013: 40,24%, 2014: 43,42%

Tableau 2: Synthèse de l'analyse des composantes de coûts par opération

	CP102090		CP200251		EMOP200333		EMOP200438		IR-EMOP200334		IR-EMOP401		PRR0200474		PRR0200640	
	US\$/MT	%	US\$ / MT	%	US\$/MT	%	US\$/MT	%	US\$/MT	%	US\$/MT	%	US\$/MT	%	US\$/MT	%
Tonnage distributed	56.026 MT		7.383 MT		23.154 MT		79.738 MT				972MT		7.499MT		2.132MT	
Food cost	420	55%	309	32%	527	38%					745	63%	441	20%	811	32%
Ext/transport	86	11%	18	2%	48	3%					16	1%	12	1%	30	1%
LTSH	153	20%	153	16%	271	20%					219	19%	216	10%	212	9%
ODOC	44	6%	21	2%	160	12%					109	9%	154	7%	79	3%
Stock transfer	-31	-4%	357	37%	-104	-8%	8	1%			-100	-9%	207	10%	397	16%
Total direct food cost	672	88%	858	89%	902	65%	1.070	83%			989	83%	1030	48%	1529	61%
Cap. Develop.				1%												
C &V + rel. costs						20%		6%		90%				41%		28%
Total DOC	672	88%		91%		85%		90%		90%	989	84%		89%		89%
DSC	95	12%	86	9%		15%		10%		10%	188	16%		11%		11%
Total DPC	767	100%		100%		100%		100%		100%	1177	100%		100%		100%

Source: Données financières fournies par le BP et complétées avec les éléments financiers des SPRs.

Tableau 3: Analyse comparative des éléments de coûts Mauritanie et pays voisins sur base du budget et réalité.

Programme Pays (CP - DEV)	Budget	Budget	Budget	Budget	Budget	Réalité
	<i>Burkina Faso</i>	<i>Mali</i>	<i>Mauritanie</i>	<i>Niger</i>	<i>Senegal</i>	<i>Mauritanie</i>
	CP 200163	CP 105830	CP 200251	CP 106140	CP 200249	CP 200251
	2011-2016	2008-2015	2012 - 2016	2009-2013	2012-2016/2016	2012 - 2014
Coût moyen TM vivres délivrés aux bénéficiaires	808 US\$	990 US\$	1.103 US\$	736 US\$	897 US\$	858 US\$
C&V Coût moyen par 100 US\$ remis aux bénéficiaires	9,54 US\$	19,17 US\$			11,00 US\$	
CSD (DSC) par 100 US\$ de coûts opérationnels direct (DOC)	18,40 US\$	17,74 US\$	11,96 US\$	13,74 US\$	22,03 US\$	9,04 US\$
Programme PRRO	Budget	Budget	Budget	Budget	Realité	Réalité
	<i>Burkina Faso</i>	<i>Mauritanie</i>	<i>Niger</i>	<i>Senegal</i>	<i>Mauritanie</i>	<i>Mauritanie</i>
	PRRO 200509	PRRO 200640	PRRO 200583	PRRO 200138	PRRO 200474	PRRO 200640
	2013 - 2015	2014-2016	2014 - 2016	2012-2014	2013 - 2014	2014-2016
Coût moyen TM vivres délivrés aux bénéficiaires	2.451 US\$	1.031 US\$	1.058 US\$	907 US\$	1.027 US\$	1.528 US\$
C&V Coût moyen par 100 US\$ remis bénéficiaires	20,26 US\$	10,21 US\$	22,76 US\$	7,88 US\$		
CSD (DSC) par 100 US\$ de coûts opérationnels direct (DOC)	11,16 US\$	13,15 US\$	11,57 US\$	15,18 US\$	12,57 US\$	12,51 US\$
Programme EMOP	Budget	Budget	Budget	Réalité	Réalité	Réalité
	<i>Burkina Faso</i>	<i>Mali</i>	<i>Mauritanie</i>	<i>Regional (Mauritanie +3 pays)</i>	<i>Mauritanie</i>	<i>Mauritanie</i>
		EMOP 200525	EMOP(reg)200438	EMOP(reg)200438	IR-EMOP 200401	EMOP 200333
	2013 - 2014	2014-2016	2014-2016	2012	2012 - 2013	
Coût moyen TM vivres délivrés aux bénéficiaires		985 US\$	1.031 US\$	1.078 US\$	989 US\$	902 US\$
C&V Coût moyen par 100 US\$ remis bénéficiaires		17,64 US\$	10,21 US\$			
CSD (DSC) par 100 US\$ de coûts opérationnels direct (DOC)		10,66 US\$	13,15 US\$	11,46 US\$	19,00 US\$	17,37 US\$

Note: Sur base des chiffres fournis par le BP Mauritanie et BR Dakar et/ou extraits les documents SPR

1. Il n'est pas sans intérêt de vérifier si les programmes que le PAM a mis en œuvre en Mauritanie sont en termes de coûts et d'efficacité alignés sur des programmes semblables dans les pays avoisinants. Cette analyse comparative est justifiée les objectifs à atteindre, les moyens mis en œuvre et le cadre opérationnel étant dans les pays voisins fortement semblables. Sur base des budgets (estimations) et des chiffres extraits des documents SPRs (réalités) lorsque disponibles, il est permis de constater:

1) Le coût moyen par tonne de vivres rendus aux bénéficiaires (tous frais compris) a évolué durant la période 2013 - 2015 dans une fourchette de 900 US\$ à 1.050 US\$ la tonne. Pour la période de 2008 à 2011 le coût se situait entre 800 US\$ et 900 US\$ par tonne rendue aux bénéficiaires. Les coûts notés pour la Mauritanie se trouvent alignés sur les estimations budgétaires des pays avoisinants. Le PRRO 200640 en cours d'exécution avec 1.528 US\$ / TM est une exception. Le tonnage distribué est modeste et va de pair avec un

important tonnage soit encore flottant soit encore en entrepôt, ce qui explique la distorsion.

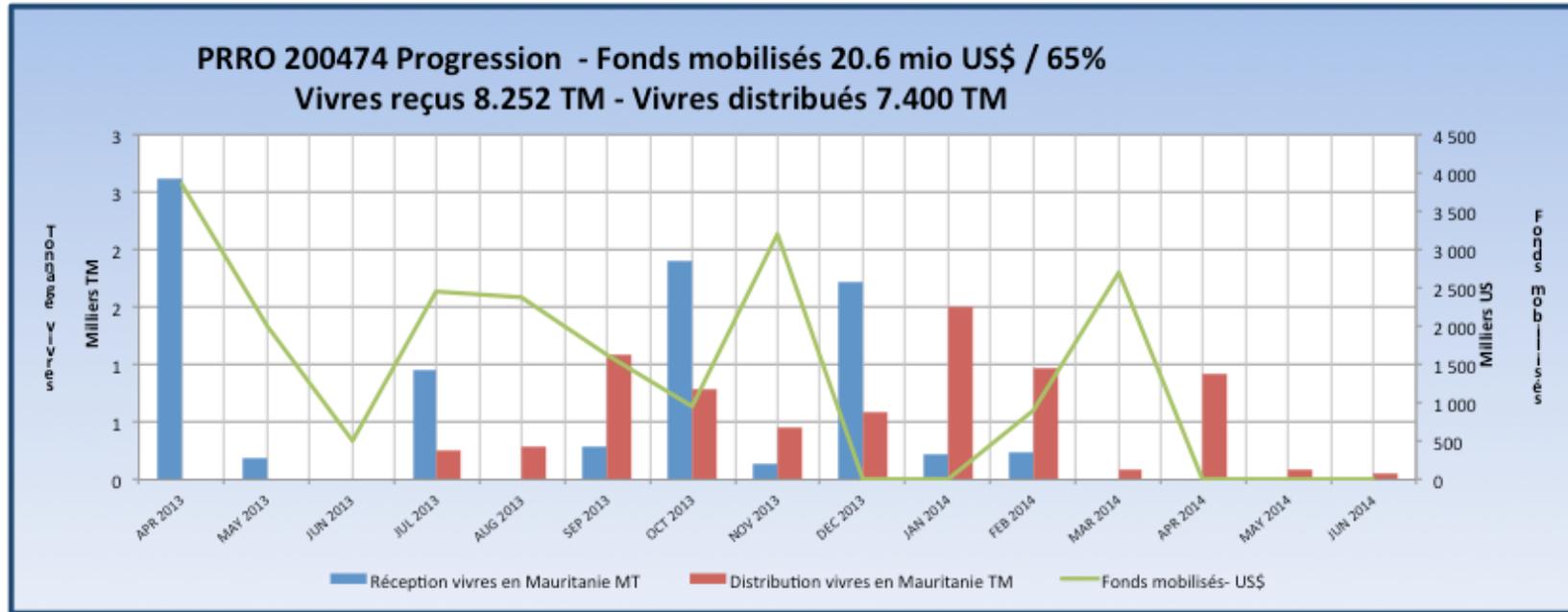
2) Le coût total pour les diverses activités C & V en Mauritanie n'étant pas désagrégé il n'a pas été possible de définir les coûts associés à sa mise en œuvre et aux frais de distribution. Il aurait été intéressant d'obtenir des chiffres désagrégés les budgets laissant entrevoir que le coût de cette opération varie dans les pays voisins du simple au double soit entre 9,54 US\$ et 22,76 US\$ par tranche de 100 US\$ nets remis aux bénéficiaires.

3) La moyenne des coûts directs de support - CDS (DSC – en anglais Direct Support Costs) enregistrée pour les diverses activités se situent légèrement au-dessus des valeurs reprises au budget des pays avoisinants. En calculant le CDS par tranche de 100 US\$ de DOC (en anglais Direct Operational Costs) l'on obtient une idée général du rapport entre la totalité des frais généraux (frais de personnel, de fournitures, du parc automobile, de communication et de voyage) et les frais directs engagés pour les diverses activités (vivres, C&V et C D & A) Par tranche de 100 US\$ de frais opérationnels directs les frais directs de support, c.à.d. les frais généraux du BP ont évolués entre 9,00 US\$ et 19,00 US\$.

2. A l'appui du tableau ci-dessus l'on constate que pris dans son ensemble les coûts des opérations menées en Mauritanie s'inscrivent dans les moyennes reprises aux budgets des pays avoisinants.

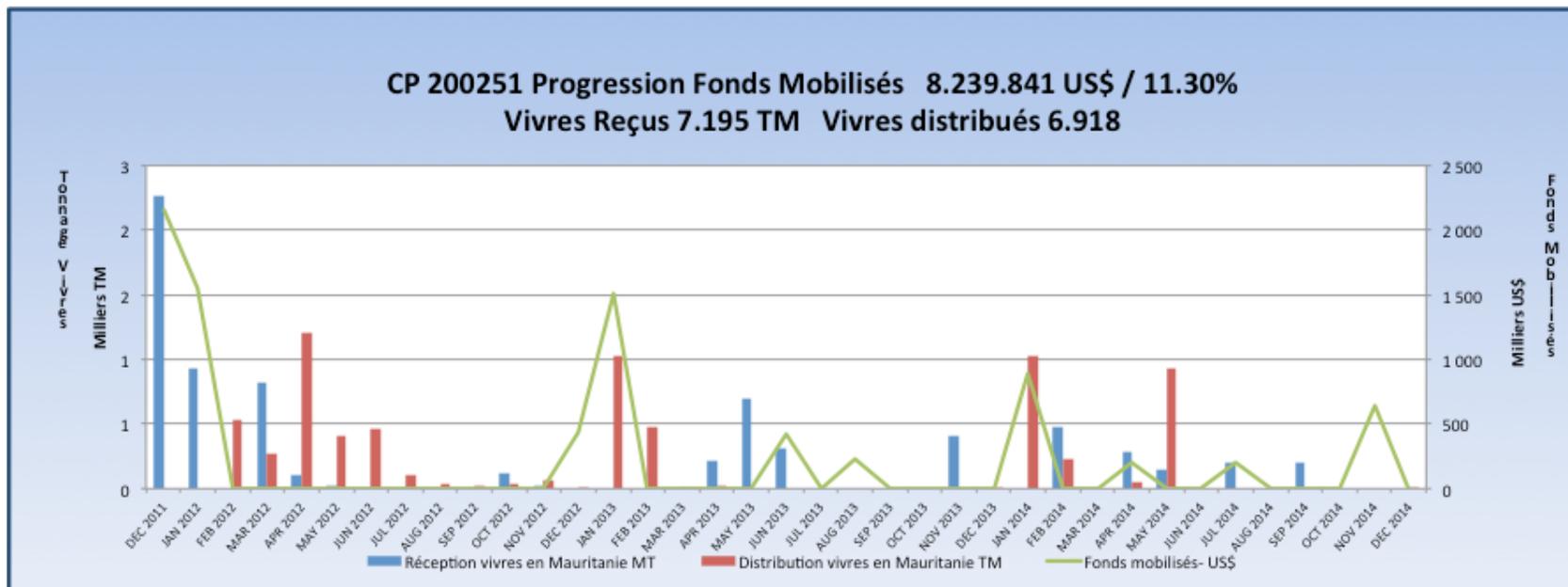
Annexe 12: Corrélation entre mobilisation des ressources, délais de réception des vivres et cadence des distributions

Figure 1: Corrélation entre mobilisation des ressources, délais de réception des vivres et cadence des distributions, PRRO 200474



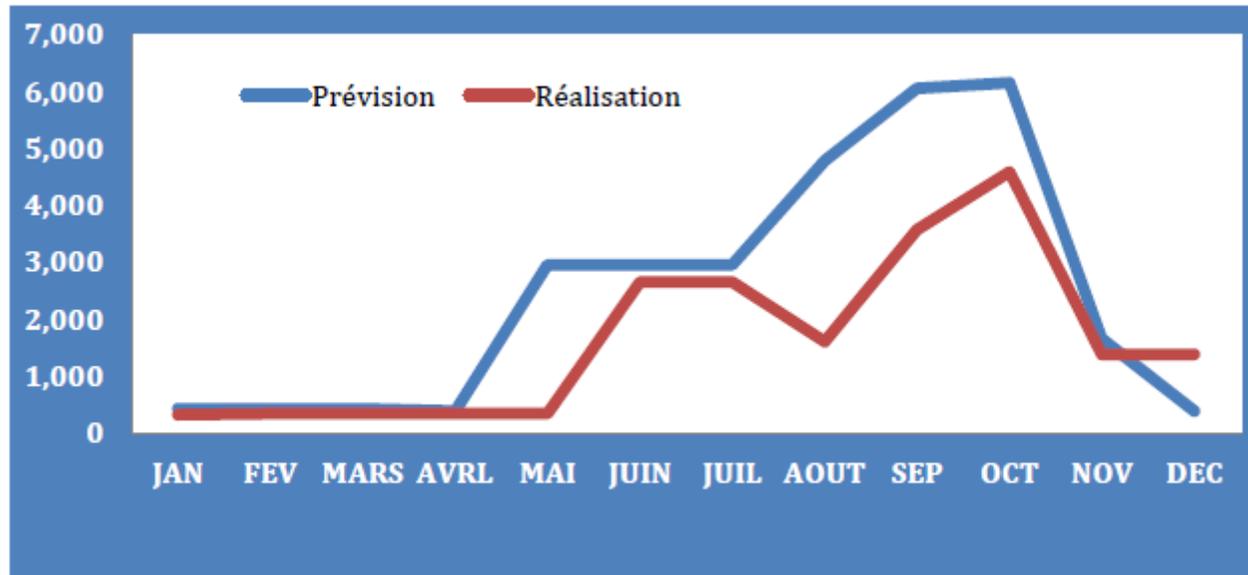
Source: Extractions COMPAS et SPR

Figure 2: Corrélation entre mobilisation des ressources, délais de réception des vivres et cadence des distributions, PRRO 200474



Source: Extractions COMPAS et SPR

Figure 3: Comparaison prévisions versus réalisations EMOP 200333 (MT distribuées)



Source: Evaluation EMOP 200333

Annexe 13: Tableau synthétique des réalisations par domaine d'activité, par an et par genre.

		Assistance aux populations mauritaniennes							Assistance aux réfugiés maliens				TOTAL Portefeuille	
		HIV/Aids	Alimentation Scolaire	DGV	dont DGV - CASH	FFW/FFT/FFA	dont FFW/FFT/FFA - CASH	Nutrition	TOTAL	Alimentation Scolaire	DGV	Nutrition		TOTAL
2011	Planifié Hommes	2007	114 523	47 508	9 532	86 035		22 165	242 807					242 807
	Réalisé - Hommes	0	98 231	17 052	7 852	32 775		20 387	166 471					166 471
	Planifiés - Femmes	1993	114 524	51 487	9 463	86 115		24 635	247 309					247 309
	Réalisés - Femmes	0	87 544	21 023	10 843	42 500		23 471	175 298					175 298
	Planifié - Total	4000	229 047	98 995	18 995	172 150		46 800	490 116					490 116
	Réalisé- Total	0	185 775	38 075	18 695	75 275		43 858	341 769					341 769
	% Réalisé	0	81%	38%	98%	44%		94%	70%					70%
	Planifié % Femmes	50%	50%	52%	50%	50%		53%	50%					50%
	Réalisé % Femmes	-	47%	55%	58%	53%		54%	51%					51%
2012	Planifié Hommes		72 817	109 815	65 234	125 781		44 876	331 630		43 225	4 323	43 225	373 855
	Réalisé - Hommes		70 081	96 095	68 185	160 161		43 285	366 243		49 138	3 330	49 138	415 381
	Planifiés - Femmes		72 816	115 185	64 766	137 624		70 545	409 907		51 775	5 861	51 775	360 682
	Réalisés - Femmes		75 528	100 744	67 695	177 228		63 279	398 068		59 815	3 861	59 815	468 722
	Planifié - Total		145 633	225 000	130 000	263 405		115 421	741 537		95 000	10 184	95 000	834 537
	Réalisé- Total		145 609	196 839	135 880	337 389		103 992	764 311		108 953	7 191	108 953	884 103
	% Réalisé		100%	87%	105%	128%		90%	103%		115%	71%	115%	106%
	Planifié % Femmes		50%	51%	50%	51%		62%	55%		55%	58%	55%	43%
	Réalisé % Femmes		52%	51%	50%	53%		60%	53%		55%	54%	55%	53%
2013	Planifié Hommes		74 833	105 716	30 875	136 797	44 460	63 321	291 649	4 313	41 719	4 308	41 719	333 368
	Réalisé - Hommes		69 399	66 407	30 792	40 558	40 558	23 323	194 846	0	39 577	5 483	39 577	234 423
	Planifiés - Femmes		74 295	108 284	31 625	145 890	45 540	94 930	317 221	5 187	48 281	4 877	48 281	365 502
	Réalisés - Femmes		79 553	67 082	31 539	41 542	41 542	27 622	216 763	0	45 802	6 121	45 802	262 565

	Planifié - Total		149 128	214 000	62 500	282 687	90 000	158 251	608 870	9 500	90 000	9 185	90 000	698 870
	Réalisé- Total		148 952	133 489	62 331	82 100	82 100	50 945	411 609	0	85 379	11 604	85 379	496 988
	% Réalisé		100%	62%	100%	29%		32%	68%	0%	95%	126%	95%	71%
	Planifié % Femmes		50%	51%	51%	51%	51%	60%	52%	55%	54%	53%	54%	52%
	Réalisé % Femmes		53%	50%	51%	51%	51%	54%		0	54%	53%	54%	53%
2014	Planifié Hommes		76 353	198 487	169 814	117 968	56 856	56 078	251 588	6 360	27 813	7 002	27 813	279 401
	Réalisé - Hommes		71 902	83 151	34 483	46 948	46 948	37 322	172 142	2 247	27 772	4 532	27 772	199 914
	Planifiés - Femmes		76 353	204 442	176 878	123 756	59 177	115 788	341 480	5 640	32 187	11 558	32 187	373 667
	Réalisés - Femmes		77 226	93 409	35 320	49 827	49 827	45 545	178 285	2 294	33 690	6 783	33 690	211 975
	Planifié - Total		152 706	402 929	346 692	241 724	116 033	171 866	593 068	12 000	60 000	18 560	60 000	653 068
	Réalisé- Total		149 128	176 560	69 803	96 775	96 775	82 867	350 427	4 541	61 462	11 315	61 462	411 889
	% Réalisé		98%	44%	20%	40%	83%	48%	59%	38%	102%	61%	102%	63%
	Planifié % Femmes		50%	51%	51%	52%	51%	67%	58%	47%	54%	62%	54%	57%
Réalisé % Femmes		50%	53%	51%	56%	49%	52%		51%	55%	60%	55%	51%	
2015	Planifié Hommes		76 353											
	Réalisé - Hommes		71 902											
	Planifiés - Femmes		76 353											
	Réalisés - Femmes		71 902											
	Planifié - Total		152 706	389 329	227 724	188 706	116 033	129 244		7 500	52 566	9 101	52 566	
	Réalisé- Total			181 831	69 700	0	0	44 800		4 412	51 924	8 075	51 924	
	% Réalisé		-	47%	31%	0%	0%	35%		59%	99%	89%	99%	
	Planifié % Femmes													
Réalisé % Femmes														
2011-2015	Planifié Hommes		414 879	461 526	275 455	466 581	101 316	186 440	1 117 674	10 673	112 757	15 633	112 757	1 229 431
	Réalisé - Hommes		381 515	262 705	141 312	280 442	87 506	124 317	899 702	2 247	116 487	13 345	116 487	1 016 189
	Planifiés - Femmes		414 341	479 398	282 732	493 385	104 717	305 898	1 315 917	10 827	132 243	22 296	132 243	1 347 160

Réalisés - Femmes		391 753	282 258	145 397	311 097	91 369	159 917	968 414	2 294	139 307	16 765	139 307	1 118 560
Planifié - Total	4 000	829 220	330 253	1 785 911	1148672	322 066	621 582	##### #	29 000	297 566	47 030	297 566	2 676 591
Réalisé- Total		629 464	726 794	356 409	591 539	178 875	326 462	1 868 116	8 953	307 718	38 185	307 718	2 134 749
% Réalisé		76%	55%	45%	51%	56%	53%	77%	31%	103%	81%	103%	80%
Planifié % Femmes (2011-2014)		50%	51%	51%	51%	51%	62%	54%	50%	54%	59%	54%	52%
Réalisé % Femmes (2011-2014)		50%	52%	51%	52%	50%	57%	52%	51%	54%	56%	54%	52%

Note explicative

- Les données reportées proviennent des SPR, à l'exception de l'année 2015.
- Pour les opérations successives concernant une même année et une même population cible (2013: EMOP 200333 et PRRO 200474, 2014: EMOP 200474 et PRRO 200640), le nombre de bénéficiaires comptabilisé est le nombre maximum pour l'une ou l'autre de ces deux opérations.
- Pour les opérations exécutées la même année mais concernant une même population cible (IR EMOP 200401 et EMOP 200438 pour l'année 2012), le nombre de bénéficiaires comptabilisé correspond au plus élevé des bénéficiaires deux opérations.
- Pour les opérations exécutées la même année mais concernant des populations cibles différentes (IR EMOP 200334 et CP 102090 pour l'année 2011; EMOP 200333 et CP 200251 pour l'année 2012), le nombre de bénéficiaires comptabilisé correspond à la somme des bénéficiaires des deux opérations.
- Le nombre de bénéficiaires planifié pour l'année 2015 provient du bureau pays, et ces informations sont assez différentes de celles fournies par le document de projet.
- Les données « DGV » et « FFW/FFT/FFA » correspondent à la somme des deux types de modalités (transferts de vivre et transferts monétaires).
- Pour les activités FFW et FFA, 5 bénéficiaires son décomptés par participant, lorsque l'information sur le nombre de bénéficiaires n'est pas donnée par les SPR. Dans le cas de l'année 2014, il semble que la nomenclature des SPR soit imprécise, et nous avons considéré que les chiffres correspondaient à des nombres de bénéficiaires.
- Pour les FFT, un seul bénéficiaire par participant est compté.
- Les volontaires des CRENI sont décomptés comme bénéficiaires nutrition.

Annexe 14: Analyse des vivres distribuées

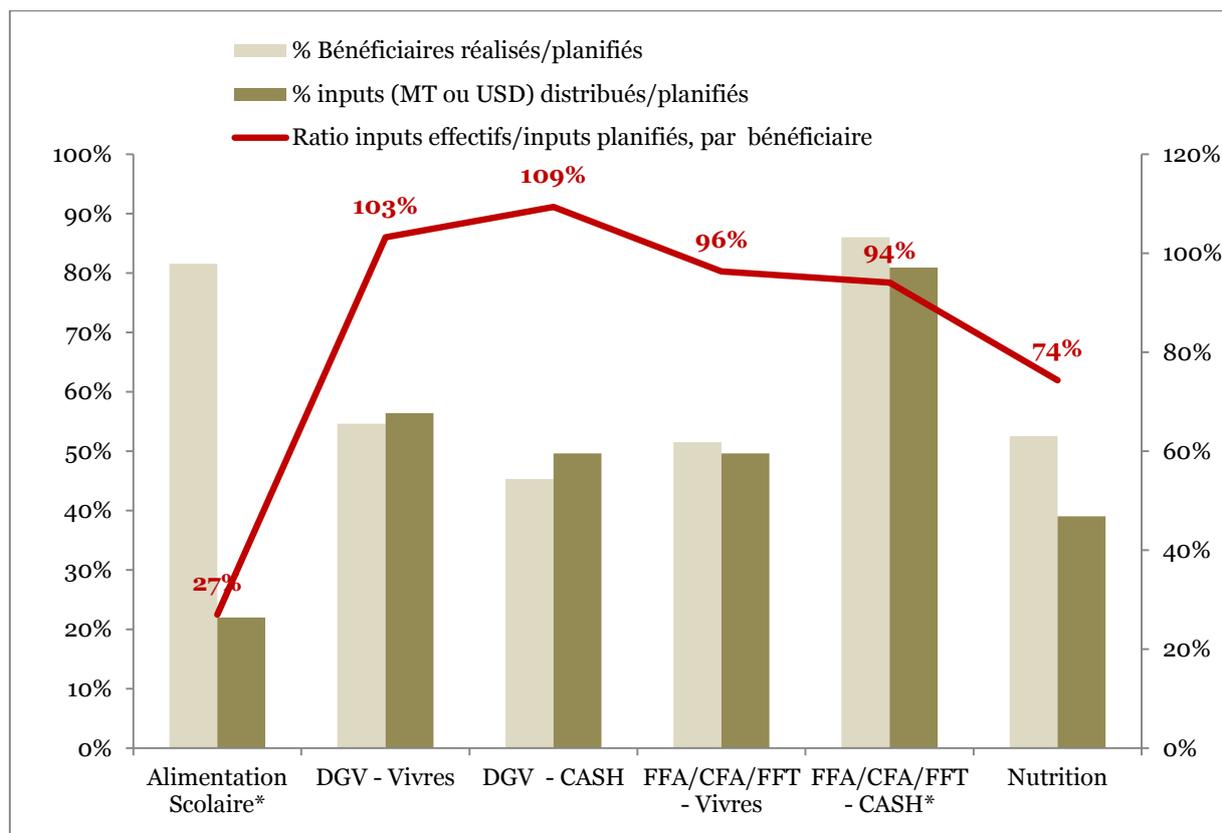
Tableau 1: Tableau synthétique quantités de vivres et montants distribués par activité

Activités		Assistance aux populations mauritaniennes						Total Mauritaniens	Assistance aux réfugiés maliens	
		CP 102090*	CP 200251**	IR EMOP 200334	EMOP 200333	PRRO 200474	PRRO 200640		IR EMOP 200401	EMOP 200438
Alimentation scolaire (MT)	Planifié	7 879	36 609	-	-	-	-	44 488	-	
	Réalisé	4 649	5 077	-	-	-	-	9 726	-	44
	%	59%	14%	-	-	-	-	22%	-	
DGV (MT)	Planifié	-	-	-	11 950	-	13 663	25 613	1 186	
	Réalisé	-	-	-	8 896	-	5 000	13 896	972	35 530
	%	-	-	-	74%	-	37%	54%	82%	
SAVS (MT)	Planifié	-	2 500	-	15 412	10 272	10 498	38 682	-	-
	Réalisé	-	0	-	9 248	3 366	0	12 614	-	-
	%	-	0%	-	60%	33%	0%	33%	-	-
DGV – CASH (milliers USD)	Planifié	-	-	350	8 225	-	7 621	16 196	-	-
	Réalisé	-	-	350	6 278	-	1 406	8 034	-	-
	%	-	-	-	76%	-	18%	50%	-	-
FFA/FFW/FFT (MT)	Planifié	8 019	8 685	-	465	1 271	8 735	27 175	-	-
	Réalisé	3 784	336	-	1 673	1 327	3 430	10 550	-	-
	%	47%	4%	-	360%	104%	4%	39%	-	-
FFA/FFW/FFT CASH (milliers USD)	Planifié	-	-	-	-	7 254 300	-	7 254	-	-
	Réalisé	-	-	-	-	5 870 014	-	5 870	-	-
	%	-	-	-	-	81%	-	81%	-	-
Nutrition (MT)	Planifié	2 969	10 688	-	5 126	2 050	10 290	31 123	-	
	Réalisé	2 780	1 969	-	3 889	688	2 824	12 150	-	997
	%	94%	18%	-	76%	34%	27%	39%	-	
Total Vivres	Planifié	18 867	58 482	-	32 953	13 593	43 186	167 081	1 186	
	Réalisé	11 213	7 382	-	23 706	5 381	8 167	55 849	972	36 571
	%	59%	13%	-	72%	40%	19%	33%	82%	
Total Cash (milliers USD)	Planifié	-	-	350	8 225	7 254	7 621	23 451	-	
	Réalisé	-	-	350	6 278	5 870	1 406	13 904	-	73 141
	%	-	-	100%	76%	81%	18%	59%	-	

Note explicative

- Nous sommes toujours en attentes de données désagrégées pour le Mauritanie concernant le nombre de bénéficiaires planifiés en 2015 pour l'EMOP 200438.
- Les données cash sont incomplètes, il manque le détail pour l'année 2015.

Figure 1: Nombre de bénéficiaires versus inputs (vivres ou cash) par activité (populations mauritaniennes)



Source: SPR pour les années 2011 à 2015, BP pour l'année 2015. * valeur pour la période 2011-2014 (données manquantes en 2015). Voir Annexe 14 pour détails.

Annexe 15: Efficacité de la mise en œuvre des actions du portefeuille

Produits réalisés

Figure 1: Aperçu global des réalisations

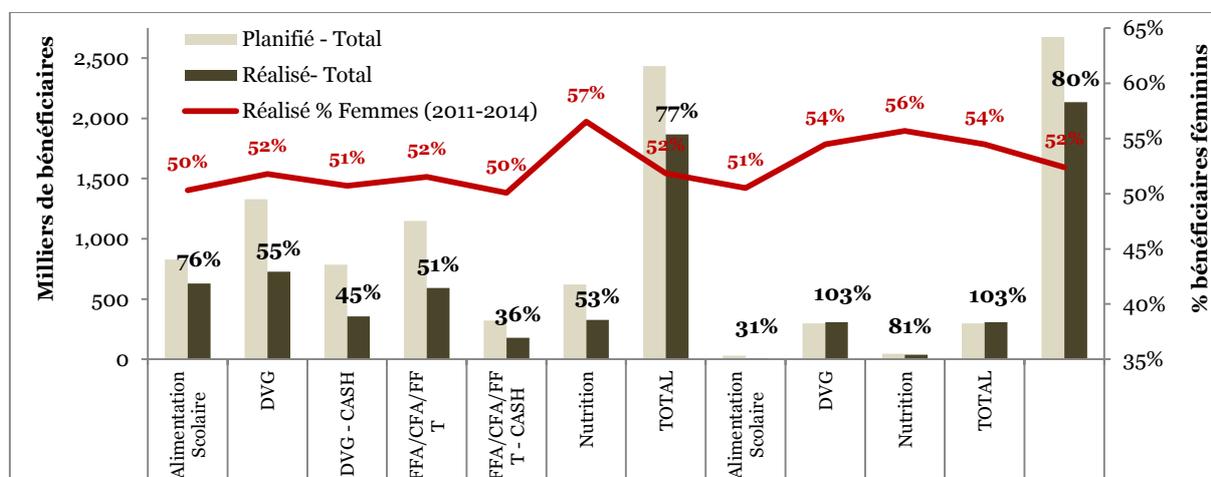


Figure 2: Niveau de réalisation selon modalités pour les activités DVG et FFA/CFA/FFT

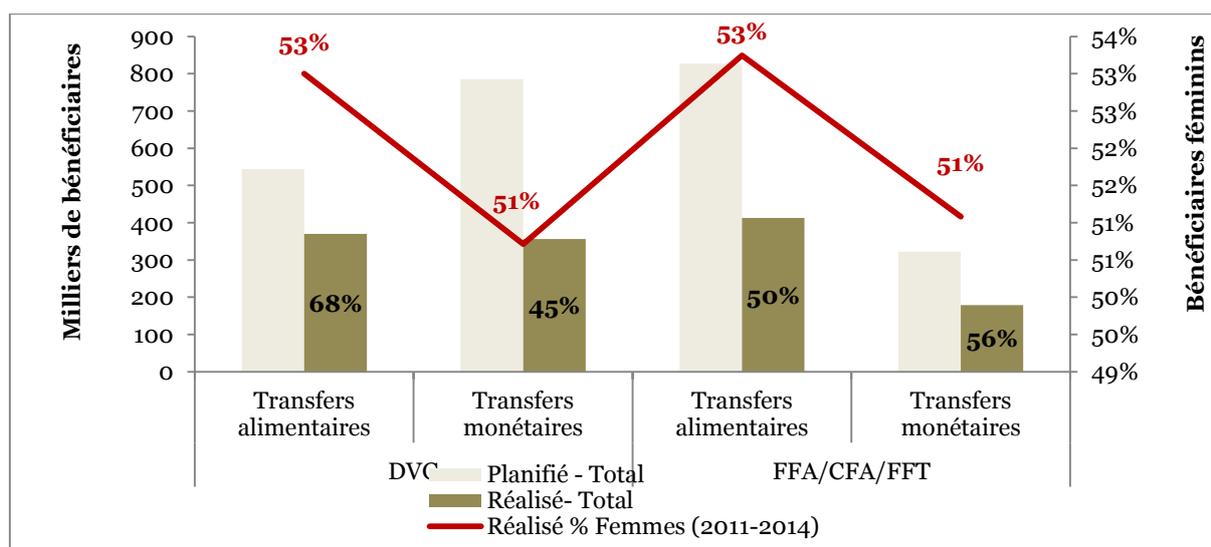
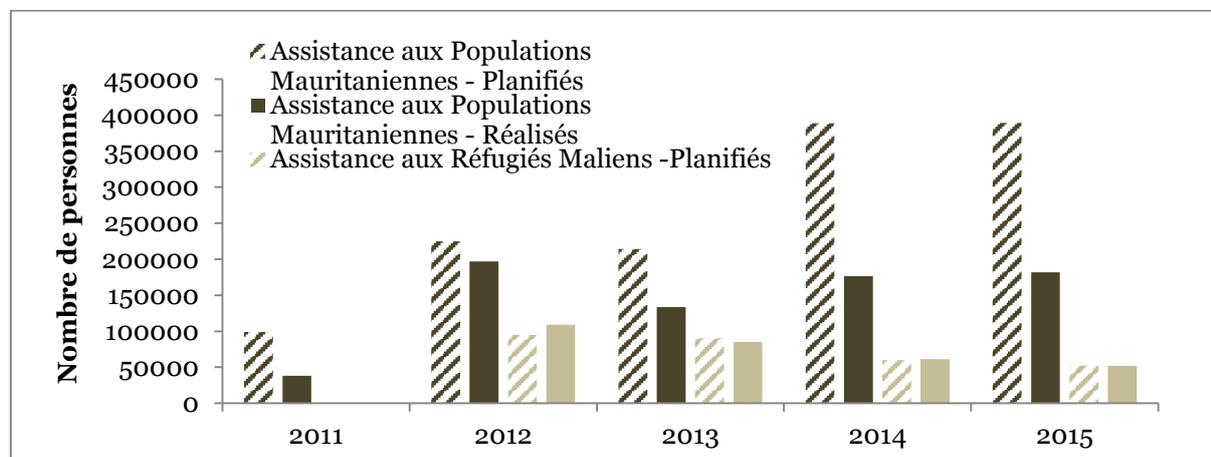
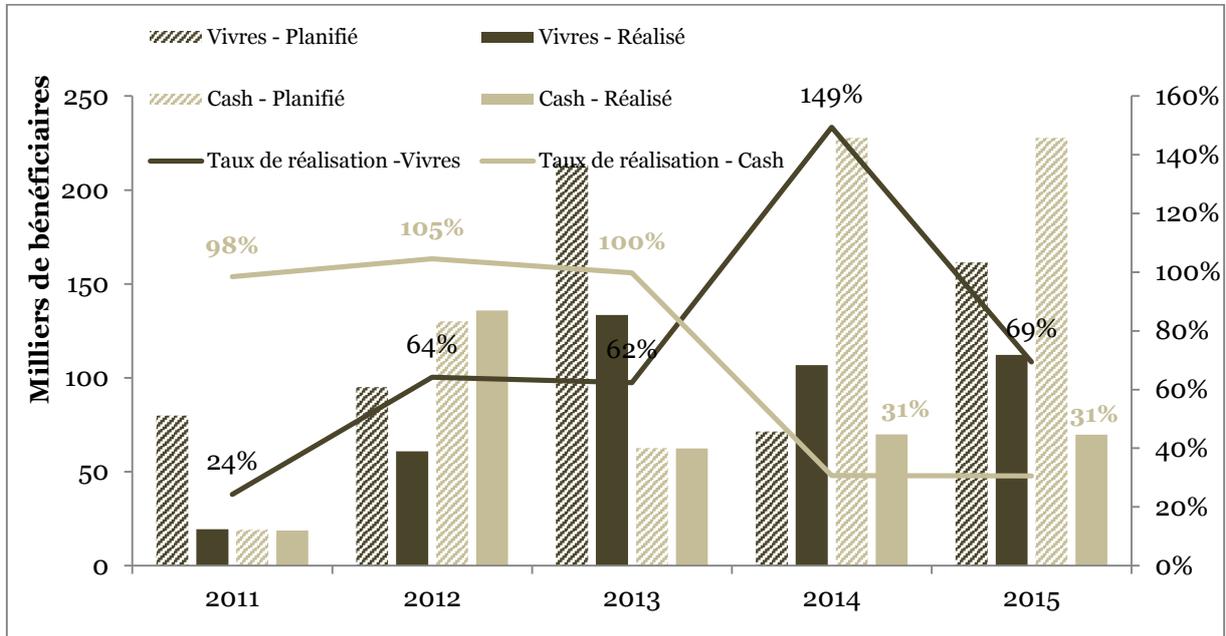


Figure 3: Couverture des bénéficiaires prévus, transferts inconditionnels



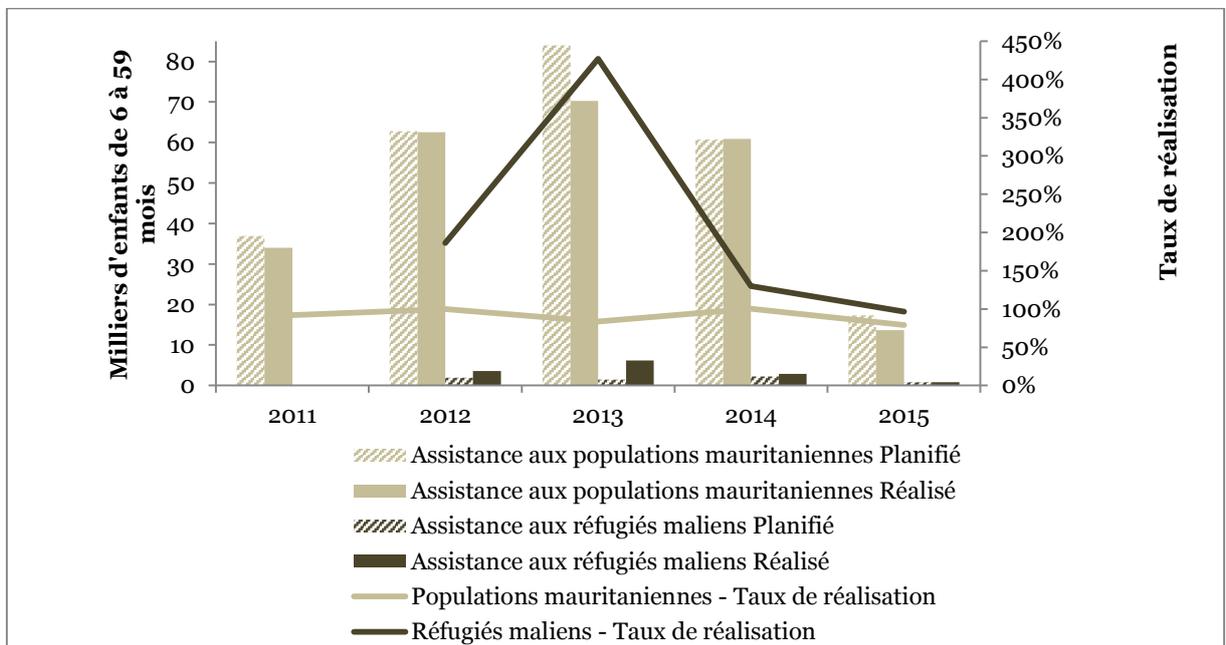
Source: élaboré par l'équipe d'évaluation sur la base des rapports SPR des opérations du portefeuille

Figure 4: Couverture des bénéficiaires prévus par modalités de transferts, transferts inconditionnels, hors population réfugiée



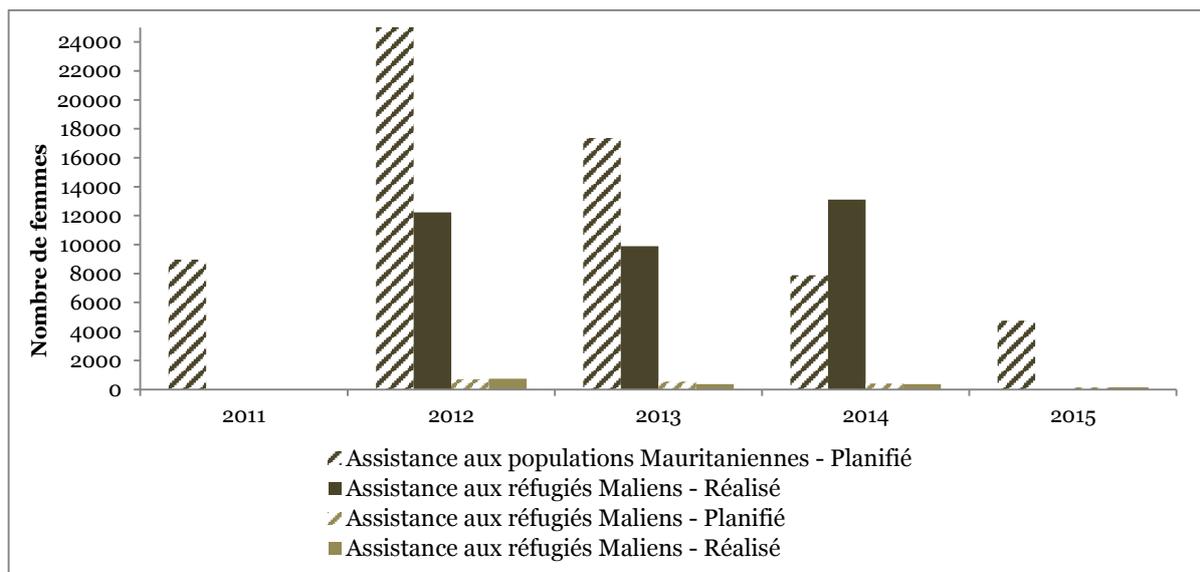
Source: élaboré par l'équipe d'évaluation sur la base des rapports SPR des opérations du portefeuille.

Figure 5: Couverture des bénéficiaires prévus, CRENAM, enfants



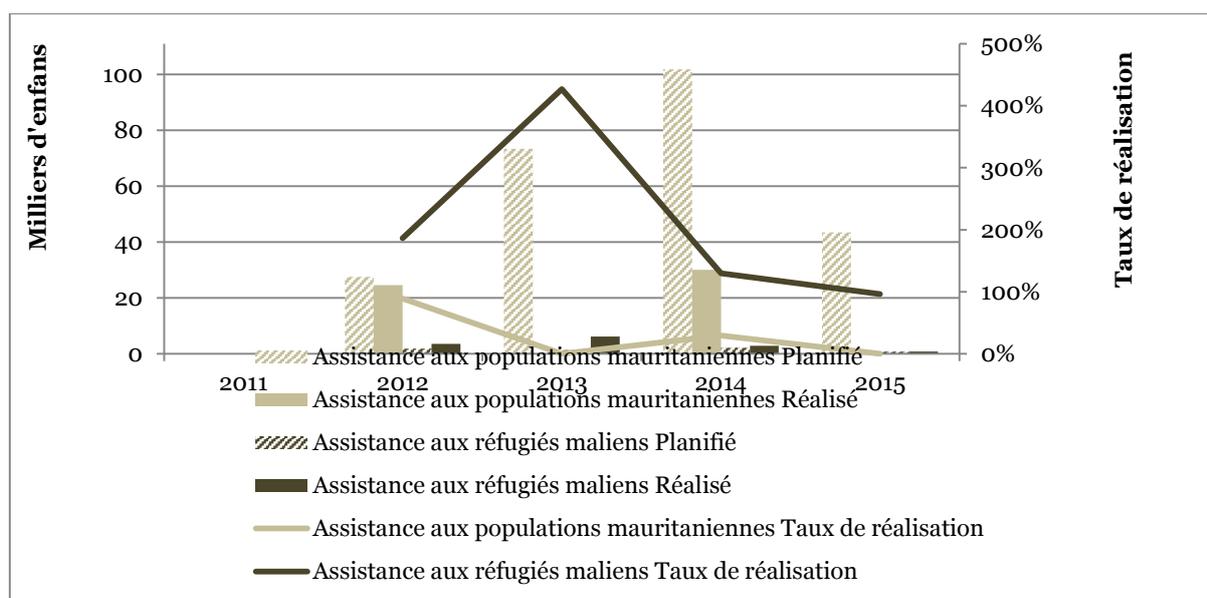
Source: élaboré par l'équipe d'évaluation sur la base des rapports SPR des opérations du portefeuille.

Figure 6: Couverture des bénéficiaires prévus, CRENAM, femmes



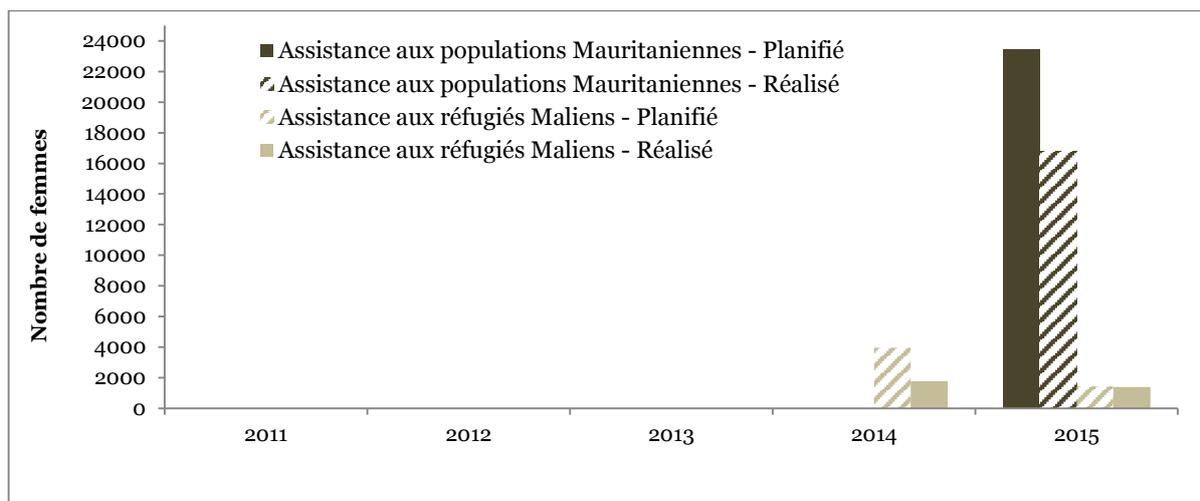
Source: élaboré par l'équipe d'évaluation sur la base des rapports SPR des opérations du portefeuille

Figure 7: Couverture des bénéficiaires prévus, distributions blanket feeding enfants



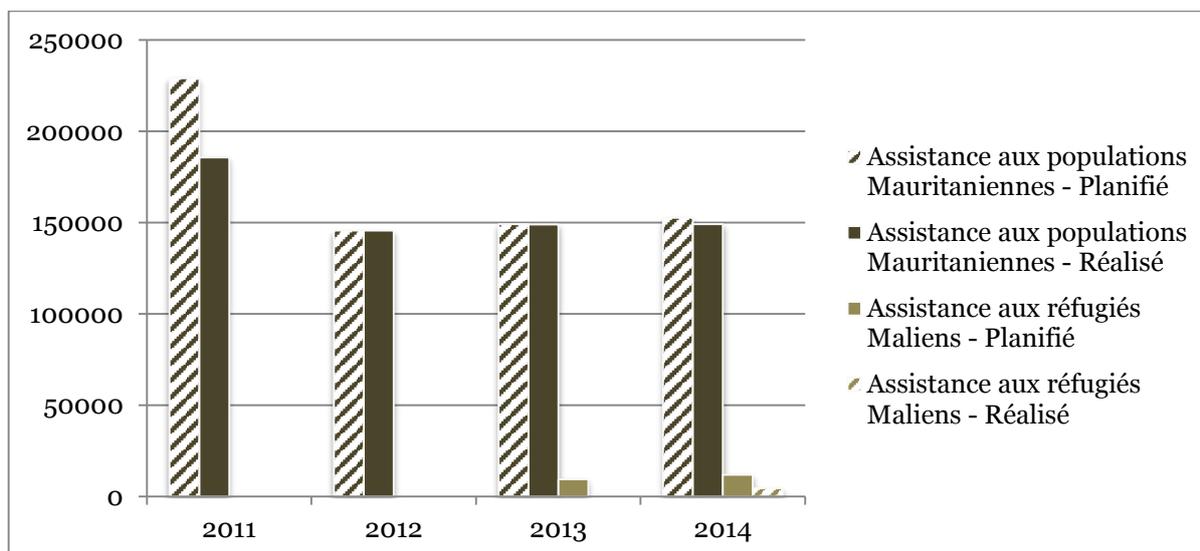
Source: élaboré par l'équipe d'évaluation sur la base des rapports SPR des opérations du portefeuille

Figure 8: Couverture des bénéficiaires prévus, distributions blanket feeding femmes



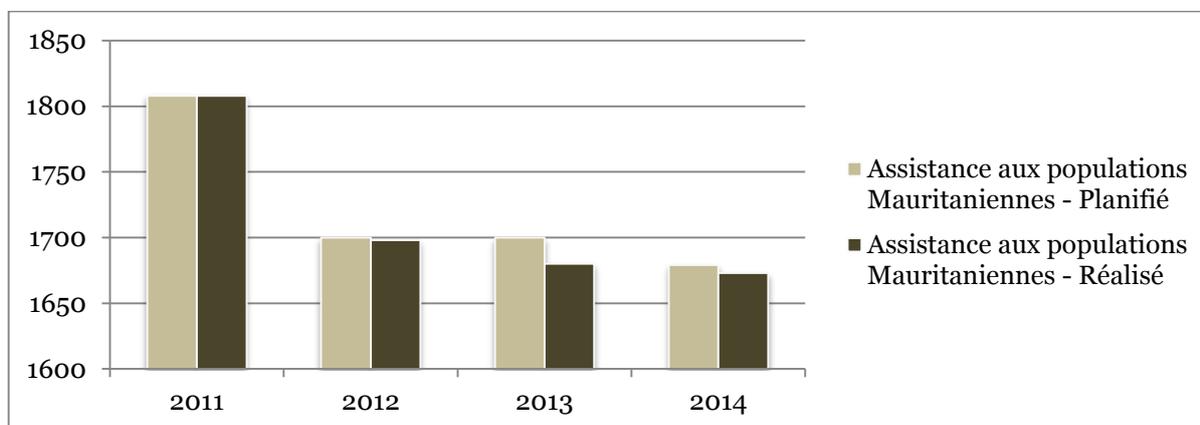
Source: élaboré par l'équipe d'évaluation sur la base des rapports SPR des opérations du portefeuille

Figure 9: Couverture des bénéficiaires prévus, alimentation scolaire



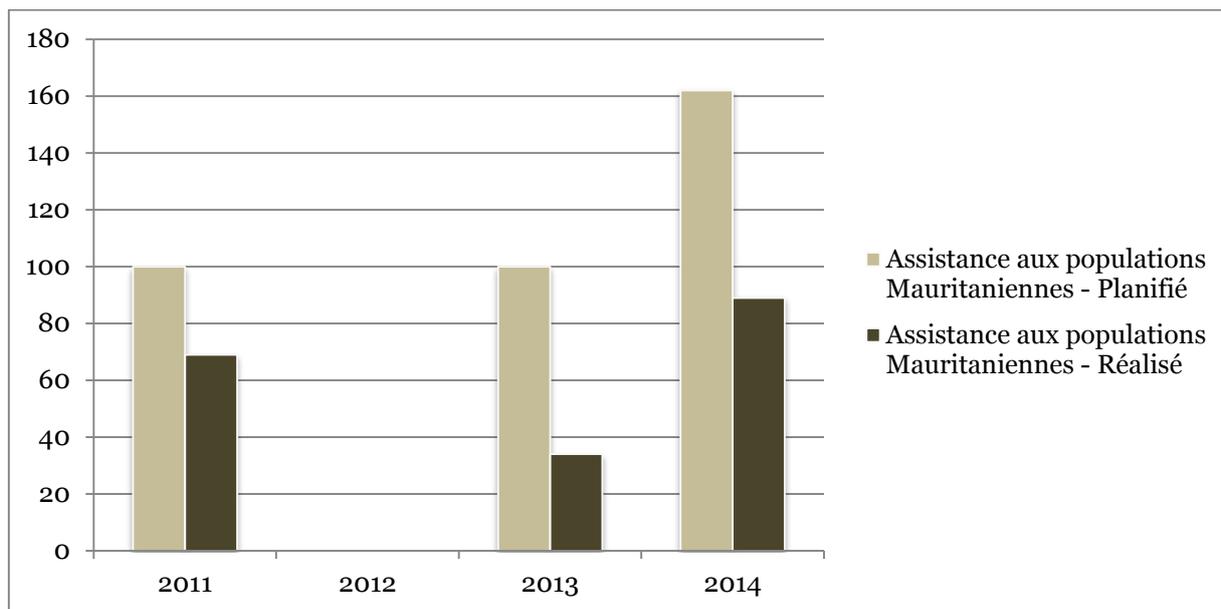
Source: élaboré par l'équipe d'évaluation sur la base des rapports SPR des opérations du portefeuille

Figure 10: Couverture des écoles prévues, alimentation scolaire, hors réfugiés



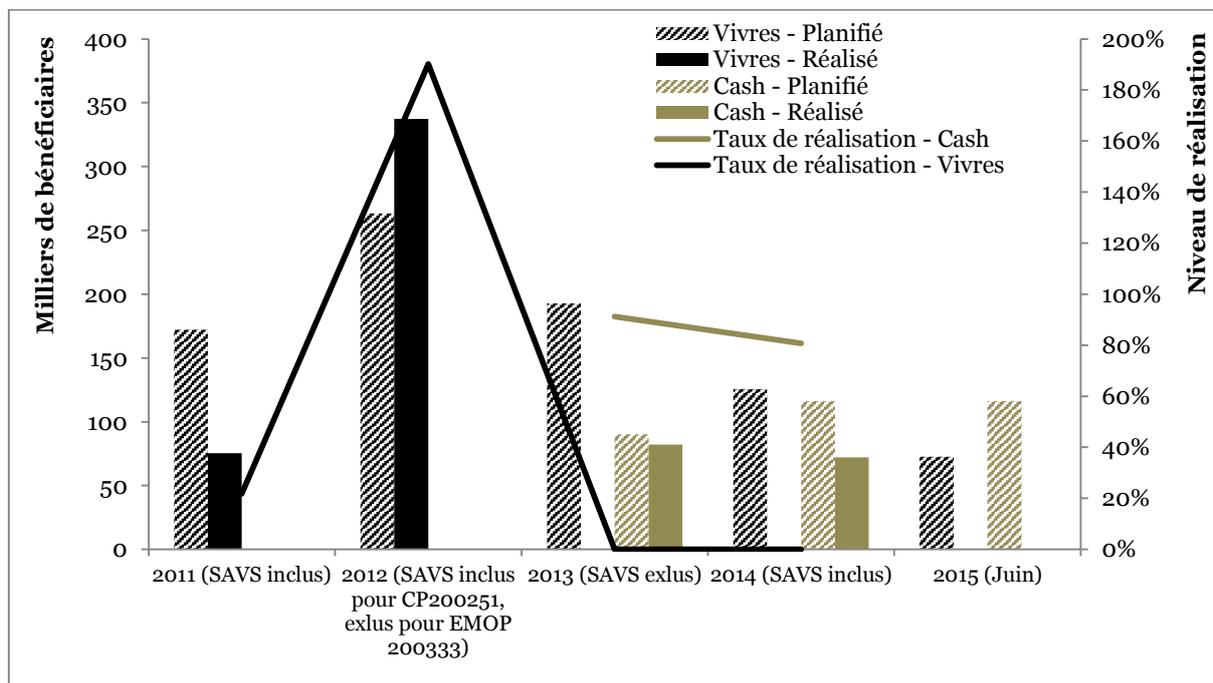
Source: élaboré par l'équipe d'évaluation sur la base des rapports SPR des opérations du portefeuille

Figure 11: Nombre de jours de fonctionnement des cantines scolaires, hors réfugiés



Source: élaboré par l'équipe d'évaluation sur la base des rapports SPR des opérations du portefeuille

Figure 12: Couverture des bénéficiaires prévus, actions FFA/FFW/FFT



Source: élaboré par l'équipe d'évaluation sur la base des rapports SPR des opérations du portefeuille

Effets engendrés

Tableau 1: Pourcentage de la population avec un score de consommation alimentaire pauvre

Opérations	% de la population cible avec un score de consommation alimentaire pauvre			Cible**: Dernière/base <20%
	Base	Mesure précédente	Dernière mesure	
EMOP 200438				
Valeur de base: Oct-2013, Mesure précédente: Mai-2014, Dernière mesure: Oct-2014	2,3	1	0,7	30%
EMOP200333				
Valeur de base: Dec-2011, Mesure précédente: Dec-2012, Dernière mesure: Dec-2013.	16	5,4	5,5	34%
CP102090				
Information non disponible dans les SPR		8	12,9	
PRRO200474				
Base value: Sep-2013. Previous Follow-up: Dec-2013. Latest Follow-up: Sep-2014	39,1	42,7	22,6	58%
PRRO200640				
Base value: Sep-2014	22,6			

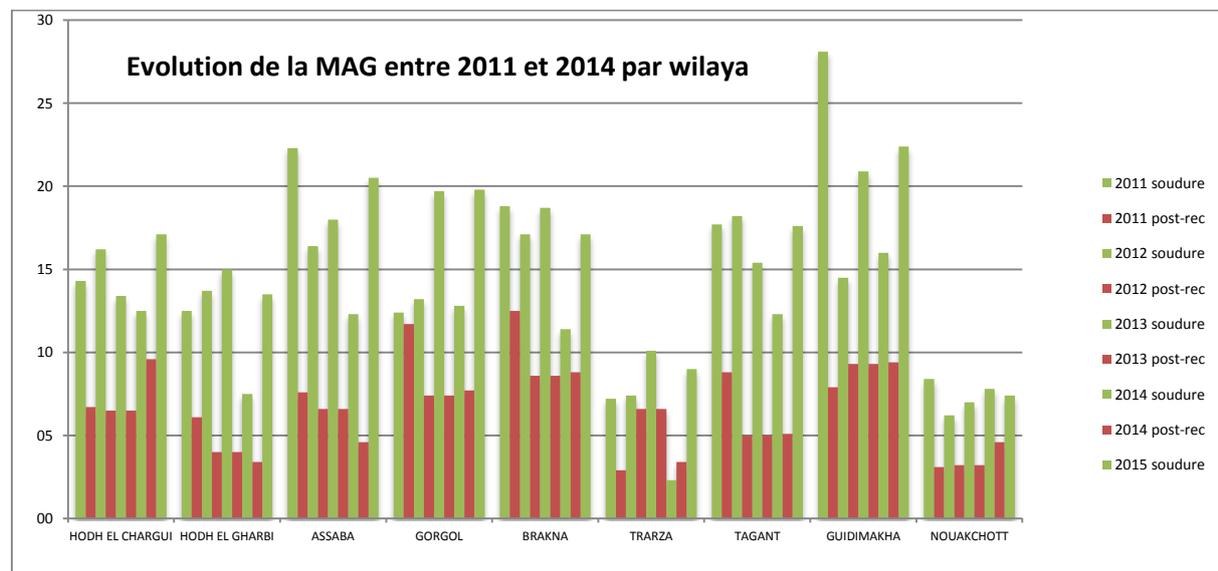
Source: élaboré par l'équipe d'évaluation sur la base des rapports SPR des opérations du portefeuille

** l'objectif visé par ces opérations est de faire diminuer de 80% de sa valeur initiale la proportion de la population cible ayant un score de consommation alimentaire pauvre, ce qui implique que le ratio de la dernière mesure sur la mesure de base soit de 20% ou moins. Plus ce ratio est supérieur à 20%, plus on s'éloigne de l'atteinte de l'objectif.

Annexe 16: Contribution du PAM à l'évolution de la malnutrition à long terme

1. La figure et le tableau ci-dessous montrent que dans les wilayas du Gorgol, du Guidimakha ou du Brakna, qui ont été couvertes par la plupart des opérations des pics saisonniers de malnutrition au-delà des seuils d'urgence continuent de se manifester.

Figure 1: Evolution de la MAG entre 2011 et 2014 par wilayas



Source: Enquêtes SMART

Tableau 1: Evolution de la prévalence de MAG par wilaya entre 2011 et 2015

	2011		2012		2013		2014		2015
	soudure	post-récolte	soudure	post-récolte	soudure	post-récolte	soudure	post-récolte	soudure
HODH EL CHARGUI	14,3	6,7	16,2	6,5	13,4	6,5	12,5	9,6	17,1
HODH EL GHARBI	12,5	6,1	13,7	4,0	15,0	4,0	7,5	3,4	13,5
ASSABA	22,3	7,6	16,4	6,6	18,0	6,6	12,3	4,6	20,5
GORGOL	12,4	11,7	13,2	7,4	19,7	7,4	12,8	7,7	19,8
BRAKNA	18,8	12,5	17,1	8,6	18,7	8,6	11,4	8,8	17,1
TRARZA	7,2	2,9	7,4	6,6	10,1	6,6	2,3	3,4	9,0
TAGANT	17,7	8,8	18,2	5,0	15,4	5,0	12,3	5,1	17,6
GUIDIMAKHA	28,1	7,9	14,5	9,3	20,9	9,3	16,0	9,4	22,4
NOUAKCHOTT	8,4	3,1	6,2	3,2	7,0	3,2	7,8	4,6	7,4
ensemble	16,3	6,8	12,0	6,0	13,1	6,0	9,8	6,2	14,0

Source: Enquêtes SMART

2. Le tableau ci-dessous met en rapport le nombre et la répartition régionale des sites CRENAM actifs en 2013 et 2015 (source: listes transmises par l'équipe nutrition du BP) avec les prévalences de MAG par wilaya en soudure de l'année précédente (2012 et 2014 respectivement) normalement utilisées pour la planification de l'année suivante et pendant l'année en cours (2013 et 2015). Les flèches montrent les variations entre les deux taux: en vert pour la valeur plus élevée, en rouge pour la plus petite. On peut constater que, malgré un nombre élevé de sites CRENAM, les prévalences de MAM ne présentent pas des grosses différences entre les deux mesures.

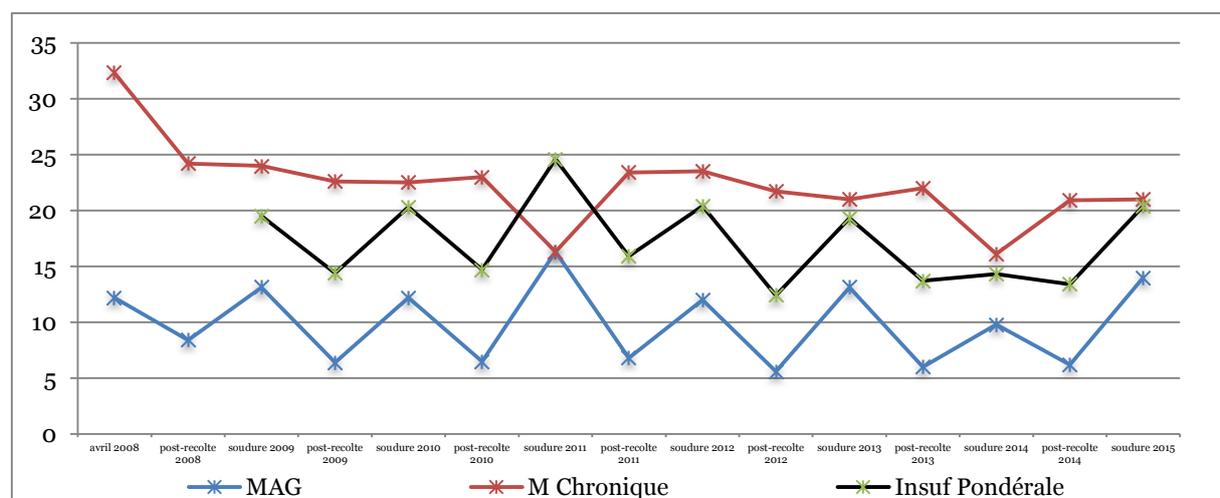
Tableau 2: Rapport entre le nombre et la répartition des sites CRENAM actifs en 2013 et 2015, et les prévalences de la MAG par wilaya en soudure

	sites 2013	MAG soudure 2012	MAG soudure 2013	sites 2015	MAG soudure 2014	MAG soudure 2015
HODH EL CHARGUI	88	↑ 16,2	↓ 13,4	138	↓ 12,5	↑ 13,4
HODH EL GHARBI	197	↓ 13,7	↑ 15,0		↓ 7,5	↑ 15,0
ASSABA	117	↓ 16,4	↑ 18,0	52	↓ 12,3	↑ 18,0
GORGOL	107	↓ 13,2	↑ 19,7	123	↓ 12,8	↑ 19,7
BRAKNA	50	↓ 17,1	↑ 18,7		↓ 11,4	↑ 18,7
TRARZA	22	↓ 7,4	↑ 10,1		↓ 2,3	↑ 10,1
TAGANT	71	↑ 18,2	↓ 15,4	27	↓ 12,3	↑ 15,4
GUIDIMAKHA	87	↓ 14,5	↑ 20,9	83	↓ 16,0	↑ 20,9
NOUAKCHOTT		↓ 6,2	↑ 7,0		↑ 7,8	↓ 7,0

Source: Enquêtes SMART

3. La figure ci-dessous montre que, bien que les actions du PAM aient difficilement un impact sur les prévalences nationales, il n'y a pas eu d'améliorations en ce qui concerne la malnutrition chronique (stabilisée à des taux supérieurs à 20%) ou l'insuffisance pondérale (même évolution que la MAG, plus de 20% en 2015, partant de la même valeur en 2011).

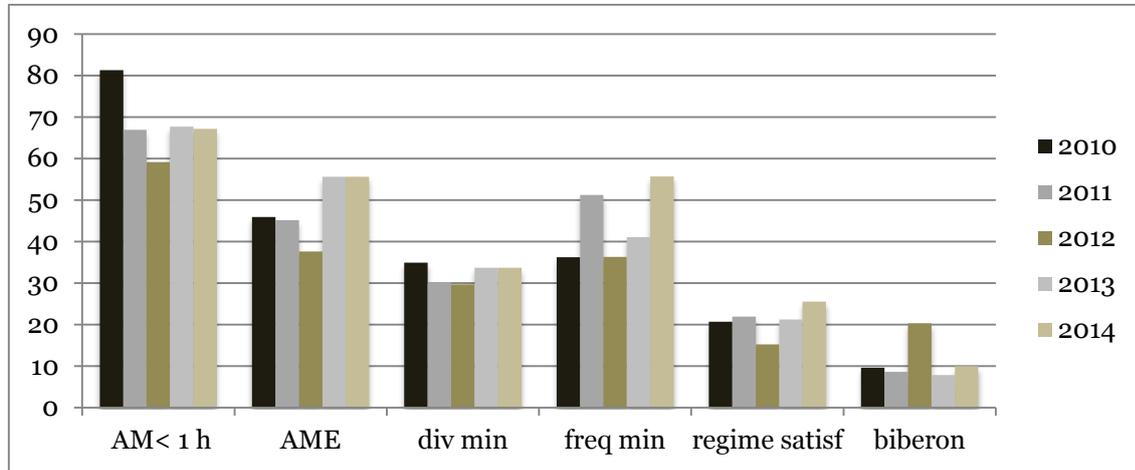
Figure 1: Evolution des différentes formes de sous nutrition entre 2011 et 2015



Source: Enquêtes SMART

4. De la même manière que les différentes formes de malnutrition n'ont pas eu une évolution positive, les principaux indicateurs sur les pratiques de l'ANJE restent stabilisés, avec très faibles améliorations au niveau de l'allaitement maternel exclusif (AME) et de la fréquence minimum de repas, mais un recul sur l'initiation précoce de l'allaitement (AM<1h)

Figure 2: Evolution des indicateurs ANJE entre 2010 et 2014



Source: Enquêtes SMART

Annexe 17: Présentation des principaux constats selon le Cadre de Gestion des Résultats 2014-2017

Personnel	Partenariats	Processus et systèmes	Programmes	Responsabilité et financements
Formation des RH <ul style="list-style-type: none"> • Efforts très faibles de formation jusqu'en 2014. • Reprise sous l'impulsion de l'équipe actuelle et sur avis du siège. 	Partenariats stratégiques et opérationnels encouragés <ul style="list-style-type: none"> • Efforts de partenariat avec l'UNICEF et la FAO, mais la collaboration opérationnelle effective reste limitée. • Travail conjoint avec la Banque mondiale au sujet de la SNPS. 	Conception et approbation des programmes <ul style="list-style-type: none"> • Bonne qualité des documents de projet, en particulier EMOPs et PRRO200640. • Interventions BR sur orientation stratégique (réduction budgétaire PRRO200640, réduction durée PRRO 200474) 	Programmes appropriés et basés sur des évidences <ul style="list-style-type: none"> • Bonne disponibilité de l'information pour conception des opérations. • Révisions appropriées lors évolution de contexte (ex: réduction du nombre de bénéficiaires pour l'EMOP régionale) et pour l'activité alimentation scolaire du CP 	Ressources prévisibles, flexibles et à temps <ul style="list-style-type: none"> • Difficultés persistances en termes de mobilisation des fonds. • Très faible capacité à mobiliser des fonds pluriannuels.
Engagement et responsabilité des RH <ul style="list-style-type: none"> • Crise liée à un conflit interne. • Résultats d'une enquête auprès du personnel indiquant une faible motivation. 	Qualité des partenariats <ul style="list-style-type: none"> • Faiblesses de relation avec les institutions nationales en dehors du CSA (et dans un certaine mesure le MAED). • Difficultés de gestion et de suivi des partenaires opérationnels. Tentative de rationalisation depuis 2015. • Le PAM est jugé peu transparent par ses partenaires 	Chaîne d'approvisionnement efficace et efficiente <ul style="list-style-type: none"> • Retards systématiques dans l'exécution des programmes, en partie liés aux questions d'approvisionnement et aux délais de dédouanement • Bon usage du corridor de Nouakchott • Amélioration de l'efficacité après renégociation des contrats en 2014. 	Alignement sur les priorités nationales et renforcement des capacités <ul style="list-style-type: none"> • Bon alignement et cohérence avec politiques et programmes nationaux (sauf PCIMA). • Difficultés à travailler avec l'ensemble des institutions nationales concernées du fait de la complexité et de la compétitivité du dispositif national. • Appui au MAED dans le cadre de l'opérationnalisation de la SNPS. 	Allocation des ressources stratégique, transparente et efficiente <ul style="list-style-type: none"> • Forte utilisation de « fonds multilatéraux », mais sans que ceux-ci soient alloués à des orientations particulièrement stratégiques • Augmentation des DSC ces dernières années.
Planification des besoins en RH <ul style="list-style-type: none"> • Plus de 20 % de consultants pendant 2 ans. • Remise à plat de l'organigramme, mais faiblesse de l'unité programmes sur certains aspects (représentation et dialogue). 	Cohérence du SNU <ul style="list-style-type: none"> • Conflit avec HCR désormais apaisé, mais ayant marqué l'image du PAM. • De manière générale, compétition forte et pas suffisamment modérée entre les agences du SNU. • Amélioration globale de la relation au sein du SNU 	Systèmes et processus d'appui <ul style="list-style-type: none"> • Sans sollicitation du BP, le BR s'est avéré incapable de désamorcer la crise interne et le conflit avec le HCR. • Le processus d'inspection a fourni une feuille de route très claire, mais il a également été mal reçu par une bonne partie de l'équipe. 	Leçons et innovations intégrées <ul style="list-style-type: none"> • Le bureau Pays a su absorber des nouvelles directives rapidement, en particulier en lien avec le volet cash. • Bonne intégration de la stratégie de résilience développée au niveau régional. 	Utilisation de cadres des responsabilités <ul style="list-style-type: none"> • La mobilisation des ressources a parfois été trop opportuniste, plaçant le PAM dans l'incapacité de respecter ses engagements contractuels.
Recrutement des RH <ul style="list-style-type: none"> • Recrutements globalement satisfaisant malgré faible attractivité du Pays pour les recrutements internationaux. • Difficulté à pouvoir certains postes (M&E, Nutrition). • Incapacité à recruter des femmes pour les sous bureaux. 	Gouvernance globale du PAM N/A	Plateformes pour l'apprentissage, le partage et l'innovation <ul style="list-style-type: none"> • Le bureau de pays a développé plusieurs initiatives innovantes. • Certaines innovations (PMT) capitalisées et partagées, mais ces efforts restent peu systématiques 	Communication efficace des résultats des programmes <ul style="list-style-type: none"> • Format SPR ne rend pas compte de l'exécution des programmes de façon satisfaisante. • Difficultés à répondre aux besoins spécifiques de certains donateurs. 	Gestion efficace des ressources démontrée <ul style="list-style-type: none"> • Décisions stratégiques peu efficaces et injustifiées (base de Néma). • Remise en place de SOP en 2015. • Efforts de rationalisation des partenariats.
Appréciation négative	Appréciation négative mais nuancée	Signes clairs d'amélioration	Appréciation positive mais nuancée	Appréciation positive

Annexe 18: Recommandations et liens avec les principaux constats et conclusions.

Justifications	Principaux paragraphes de référence	Recommandations	Actions à conduire	Responsabilités	Echéance
Thématique 1: Positionnement stratégique du PAM en Mauritanie pour la période à venir					
Les activités de transferts inconditionnels du PAM se sont jusqu'à présent inscrites en appui et complément du CSA dont le mandat premier est la gestion et la prévention des crises alimentaires, et dont les actions ont notamment été mises en œuvre dans le cadre du programme EMEL sur la période. La mise en œuvre à venir du programme Tekavoul devra s'inscrire en complémentarité et en cohérence avec les actions du CSA. Le PAM, partenaire clé du CSA, acteur opérationnel majeur dans le domaine de l'assistance alimentaire, et partenaire du MAED et de la Banque mondiale lors de la phase d'opérationnalisation du Programme Tekavoul peut jouer un rôle moteur dans cette dynamique en visant à inscrire ses programmes en cohérence et complémentarité avec ceux de <i>Tekavoul</i> .	Para 53 Para 82,83 Para 127 Para 133 Para 154 Para 159	Le PAM devrait poursuivre la recherche et la mise en œuvre des complémentarités et synergies avec le programme national de filets sociaux, <i>Tekavoul</i> .	<ul style="list-style-type: none"> • S'engager pour une utilisation progressive du registre national de la pauvreté pour le ciblage des ses actions de transferts pluriannuels conditionnels en se conformant aux critères de ciblage associés; • Associer ces transferts pluriannuels à des objectifs explicites et des actions visant un impact à long terme sur les causes sous-jacentes de la malnutrition, s'appuyant sur des analyses mises à jour en matière de relations de genre et de causes de l'insécurité alimentaire et nutritionnelle, y compris les pratiques de consommation; • Dans les communes ciblées par <i>Tekavoul</i>, n'envisager des transferts qu'en cas de conjoncture difficile, soit en augmentant la valeur des transferts réalisés soit en ciblant une part plus large de la population; • S'efforcer de capitaliser et de diffuser les leçons tirées de ces expériences. 	Cette recommandation s'adresse à l'encadrement du BP.	Importance prioritaire, à inscrire dans la durée, à partir de 2016/2017.
La priorité accordée au renforcement des capacités de	Para 91	Le PAM devrait poursuivre les efforts de	<ul style="list-style-type: none"> • Poursuivre l'appui à l'institutionnalisation du processus Cadre Harmonisé en Mauritanie; 	Cette recommandation	Importance secondaire, à

l'Observatoire National de la Sécurité Alimentaire (OSA) est passée en second plan avec la crise alimentaire de 2011-2012. Pourtant, le dispositif en place en Mauritanie souffre de plusieurs faiblesses qui auraient justifié un appui plus soutenu du PAM.	Para 152	renforcement des capacités de la Mauritanie dans le suivi de conjoncture et d'alerte de la sécurité alimentaire et nutritionnelle.	<ul style="list-style-type: none"> • Appuyer une meilleure prise en compte des problématiques pastorales et urbaines par le système national; • Appuyer la formalisation d'un système national de surveillance nutritionnelle, complétant les enquêtes par des informations nutritionnelles opérationnelles. 	s'adresse au BP, et nécessite l'appui du BR.	inscrire dans la durée, dès 2016.
Les efforts d'appui institutionnels pour une approche plus cohérente et coordonnée de la prévention et la prise en charge de la malnutrition se sont essouffés. Le PAM, y compris pour l'exécution de ses propres programmes, (appui aux CRENAM et Blanket Feeding pour l'essentiel), n'a pas suffisamment cherché à renforcer la coordination entre les institutions nationales. Cette question doit redevenir prioritaire, tant d'un point de vue stratégique, que d'un point de vue opérationnel.	Para 54 Para 61 Para 81 Para 95 Para 137 Para 160 Para 167 Para 170, 171	Le PAM devrait renforcer ses appuis à l'amélioration de l'environnement institutionnel pour la nutrition et à l'efficacité et l'efficience du dispositif pour la prise en charge et la prévention de la malnutrition.	<ul style="list-style-type: none"> • Renforcer les initiatives conjointes visant à renforcer le dialogue entre les institutions de l'Etat concernées; • Mise en place des approches opérationnelles renforçant la coordination locale des activités de lutte contre la malnutrition; • Poursuivre les efforts de renforcement des capacités d'acteurs nationaux en matière de nutrition; • Conduite d'un diagnostic conjoint avec les institutions nationales sur l'efficacité et l'efficience du dispositif national pour la prise en charge de la MAM et la prévention de la malnutrition. 	Cette recommandation s'adresse à l'encadrement du BP.	Importance prioritaire, à inscrire dans la durée, à partir de 2016/2017.
Les orientations en matière de renforcement de la résilience sont jugées pertinentes. Néanmoins, l'expérience et le savoir-faire du PAM en Mauritanie, limités sur certains aspects, et en particulier en matière de gouvernance, demande de plus grands efforts de mise en place de partenariats et de	Para 148 Para 161 Para 173 Para 182 Para 183	Le PAM devrait renforcer l'approche résilience en accordant une plus grande importance à la gouvernance, la qualité et la durabilité des réalisations.	<ul style="list-style-type: none"> • De s'assurer de la mise en œuvre effective de l'approche résilience, reposant notamment sur la PCP et la mise en œuvre sur 3 en en prenant soin d'aborder les aspects de gestion, gouvernance et entretiens des actifs dès la phase de planification; • D'appuyer les ministères concernés pour élaborer un recueil de normes techniques pour les différents types d'actifs; • Au-delà du renseignement des indicateurs du SRF, d'investir dans la conduite d'études spécifiques de capitalisation sur les impacts et la 	Cette recommandation s'adresse à l'encadrement du BP.	Importance prioritaire, à inscrire dans la durée, à partir de 2016/2017, mesures des impacts pour 2018.

coordination. Par ailleurs, le PAM n'est pas en mesure de démontrer la durabilité de ses impacts dans ce domaine.			durabilité des réalisations passées.		
Le renouveau de l'intérêt pour l'alimentation scolaire par le MEN est une opportunité intéressante. Néanmoins, le modèle d'appui adopté jusqu'à lors n'est clairement plus adapté. L'année 2016 devrait voir la Mauritanie se doter d'un Politique Nationale en matière d'Alimentation Scolaire, auquel il est souhaitable que le PAM participe au processus de formulation. Cette année peut être également mise à profit par le PAM pour réfléchir à sa propre valeur ajoutée pour l'appui à la mise en œuvre d'une telle politique.	Para 66 Para 120 Para 165 Para 182	Le PAM devrait définir une stratégie d'appui à un programme <u>national</u> d'alimentation scolaire.	<ul style="list-style-type: none"> Le BP devrait conditionner son appui en matière d'alimentation scolaire par des garanties d'un engagement du Gouvernement au financement d'un programme national. Suite à l'atelier SABER, il convient de préciser l'ensemble des besoins d'appui technique, et de délimiter plus étroitement le rôle du PAM. 	Cette recommandation s'adresse à l'encadrement du BP, l'appui du BR pour la mise en œuvre de cette recommandation est jugé nécessaire.	Importance prioritaire pour 2016.
Thématique 2: Implications programmatiques					
Malgré une stratégie en matière de renforcement de la résilience jugée pertinente et reconnue comme telle, le PAM éprouve d'importantes difficultés à financer ses opérations d'assistances aux populations mauritaniennes. Cela impacte sur sa capacité à mettre en place les actions et synergies escomptés et hypothèques les chances	Section 2.2.5 Section 2.3.1 (populations mauritaniennes) Section 2.3.3	Le PAM devrait concentrer géographiquement ses activités et renforcer les synergies effectives entre actions.	<ul style="list-style-type: none"> La couverture géographique devrait être réduite (3 à 4 wilayas) pour renforcer la prévisibilité des actions. Cette concentration géographique doit s'accompagner d'une attention plus importante encore sur la mise en œuvre effective de synergies entre les actions du PAM, et sur la coordination sectorielle et intersectorielle locale. 	Cette recommandation s'adresse à l'encadrement du BP.	Importance prioritaire pour 2016.

<p>d'impacts de son action. Une raison importante de ses difficultés de financement relève du manque de cohérence de l'ampleur de la programmation avec les financements disponibles et accessible au PAM dans le contexte Mauritanien. Afin de permettre la mise en œuvre effective de la stratégie à l'échelle de certains territoires, il est recommandé de réduire les ambitions programmatiques.</p>					
Thématique 3: Ressources humaines					
<p>L'action du PAM en Mauritanie a été fortement impactée par des questions associées à l'instabilité des ressources humaines, notamment en ce qui concerne la continuité stratégique et la stabilité des relations institutionnelles et le suivi des partenariats opérationnels. Par ailleurs, et en particulier en vue de l'année 2016 qui s'annonce charnière sur le plan stratégique, l'équipe programme manque de profondeur pour faire face aux chantiers à venir.</p>	<p>Para 108, 109, 110.</p>	<p>Le PAM devrait stabiliser et renforcer les ressources humaines du bureau, notamment en matière d'appui aux programmes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Renforcer l'unité programme, en termes de capacités techniques en matière de nutrition, genre, éducation, et développement rural; • Veiller à un strict respect des normes de passation; • Encourager la continuité au niveau des ressources humaines internationales en décalant les arrivées et départs aux postes clés, notamment dans le cas de petits bureaux sensibles aux effets négatifs de la rotation de l'encadrement. 	<p>BP, BR et Division Programme et Politiques.</p>	<p>Importance prioritaire, à inscrire dans la durée, à partir de 2016/2017.</p>