

# Evaluation Décentralisée

## **Evaluation décentralisée du programme d'assistance alimentaire pour la création d'actifs au Mali**

**Janvier 2013 à décembre 2015**

Juin 2016

Commandée par le bureau du PAM au Mali

Gestionnaire de l'évaluation : Outman Badaoui

Numéro de rapport: DE/MALI/2016/001

Préparée par

Pierre Leguéné, Equipe d'évaluation

## **Remerciements**

L'évaluateur remercie toutes les personnes qui ont contribué à l'organisation et à la réalisation de cette évaluation, en particulier le personnel du Bureau Pays du PAM au Mali, les partenaires, bénéficiaires et personnes ressources qui ont accepté de rencontrer l'évaluateur et de répondre à ses questions à Bamako et dans toutes les zones visitées.

## **Avertissement**

Les opinions exprimées dans ce rapport 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.

## Table des matières

<b>Acronymes</b> .....	<b>i</b>
<b>Résumé exécutif</b> .....	<b>ii</b>
<b>1. Introduction</b> .....	<b>1</b>
<b>1.1. Vue d'ensemble de l'objet de l'évaluation</b> .....	<b>2</b>
<b>1.2. Contexte</b> .....	<b>3</b>
<b>1.3. Méthodologie et limites de l'évaluation</b> .....	<b>6</b>
<b>2. Résultats de l'évaluation</b> .....	<b>9</b>
<b>2.1. Pertinence du programme 3A</b> .....	<b>9</b>
2.1.1 Pertinence vis à vis des besoins identifiés.....	9
2.1.2 Participation de la population, des collectivités territoriales et des services techniques de l'état dans l'identification et la mise en œuvre des activités .....	11
2.1.3 Modalités de transferts .....	12
2.1.4 Pertinence du ciblage.....	13
2.1.5 Cohérence vis à vis des politiques et priorités nationales.....	14
2.1.6 Cohérence avec les politiques et stratégies du PAM .....	15
<b>2.2. Résultats du programme 3A</b> .....	<b>17</b>
2.2.1 Réalisation de produits prévus.....	17
2.2.2 Effets engendrés par le programme .....	20
2.2.3 Pérennité des actions et multiplication des effets.....	26
2.2.4 Programmation de genre et protection .....	29
<b>2.3. Facteurs qui ont influencé l'obtention des résultats</b> .....	<b>32</b>
2.3.1 Facteurs internes .....	32
2.3.2 Facteurs externes .....	37
<b>3. Conclusions et Recommandations</b> .....	<b>39</b>
<b>3.1. Conclusions</b> .....	<b>39</b>
<b>3.3. Recommandations</b> .....	<b>42</b>
<b>Annexe 1: Termes De Référence</b> .....	<b>44</b>
<b>Annexe 2: Bibliographie</b> .....	<b>55</b>
<b>Annexe 3: Liste des personnes rencontrées et calendrier de la mission</b> .....	<b>57</b>
<b>Annexe 4: Zones d'intervention du programme 3A entre 2013 et 2015</b> .....	<b>59</b>
<b>Annexe 5 : Eléments complémentaires de la méthodologie de l'évaluation</b>	<b>60</b>
<b>Annexe 6 : Matrice d'évaluation</b> .....	<b>63</b>
<b>Annexe 7 : Exemple de modèle de théorie de changement</b> .....	<b>74</b>

## Liste des tableaux

Tableau 1: Types d'actifs réalisés et contribution potentielle à la renforcement des moyens d'existence et à la résilience .....	10
Tableau 2: Bénéficiaires prévus et atteints, composante 2 du PP 105830 .....	17
Tableau 3 : Transferts prévus et atteints, composante 2 du PP 105830 .....	17
Tableau 4 : Actifs créés/réhabilités prévus et atteints, composante 2 du PP 105830 .....	18
Tableau 5 : Mesures du SDA réalisées en 2015 .....	20
Tableau 6 : Mesures de l'ISS réalisées en 2015 .....	21
Tableau 7 : Mesures du CAS : 2013, 2014, 2015 .....	22
Tableau 8 : Effets identifiés au cours des visites de villages, par types d'actifs .....	25
Tableau 9 : Pratiques favorables à la pérennisation ou à la multiplication des effets des actions observées lors des visites dans les villages .....	27

## Liste des graphes

Graphe 1 : Répartition des ménages par groupe de consommation alimentaire, octobre et novembre 2015 .....	21
Graphe 2 : Répartition des ménages par groupe de consommation alimentaire, mars 2016 .....	23
Graphe 3 : Répartition des ménages par type de stratégies de survie utilisées, mars 2016 .....	24

## Acronymes

3A	Assistance Alimentaire pour la Création d'Actifs
ACDI	Agence Canadienne de Développement International
ADENORD	Association pour le développement du Nord Mali
ADICO	Association pour le développement de l'initiative communautaire
ADG	Association pour l'appui au développement global
ADR	Association d'appui aux actions de développement rural
AGIR	Alliance Globale pour l'Initiative Résilience
AIC	l'Analyse Intégrée du Contexte
BP	Bureau Pays
BR	Bureau Régional
CAS	Score d'Actifs Communautaires
CISV	Children's International Summer Villages
CMA	Coordination des mouvements de l'Azawad
CSPEEDA	Centre Sahélien de prestations, d'études, d'écodéveloppement et de démocratie appliquée
FFT	Vivres pour Formation
FLA	Protocole d'accord de terrain
GASSMali	Groupe d'animation action au Sahel
GRAT	Groupe de recherches et d'applications techniques
HIMO	Haute Intensité de Main d'œuvre
ISS	Indice des Stratégies de Survie
MDR	Ministère du Développement Rural
MINUSMA	Mission des Nations Unies pour la Stabilisation du Mali
MNLA	Mouvement National pour la Libération de l'Azawad
MPDL	Movimiento para la Paz, el Desarme y la Libertad
OEV	Bureau de l'Evaluation
P4P	Achats pour le progrès
PAM	Programme Alimentaire Mondial
PDESC	Programme de Développement Economique, Social et Culturel
PDM	Suivi Post Distribution
PCP	Planification Communautaire Participative
PP	Programme de Pays
PRP	Priorités Résilience Pays
PSME	Planification Saisonnière des Moyens d'Existence
RGPH	Recensement Général de la Population et de l'Habitat du Mali
SAP	Système d'Alerte Précoce
SCA	Score de Consommation Alimentaire
SDA	Score de Diversité Alimentaire
SPR	Rapport standard de projet
TdR	Termes de Référence
UE	Union Européenne
VCF	Vivres au profit de la Formation
VCT	Vivres Contre Travail
WHH	Welthungerhilfe
WVI	World Vision International

## Résumé exécutif

### Introduction

1. Le Bureau Pays (BP) du Programme Alimentaire Mondial (PAM) au Mali a planifié une évaluation de son programme d'Assistance Alimentaire pour la Création d'Actifs (3A). Le programme 3A a pour objectif de contribuer à la résilience des populations vulnérables aux chocs au travers du renforcement de leurs moyens d'existence. Il a couvert les régions de Koulikoro, Sikasso, Kayes, Ségou et Mopti.
2. Les objectifs de l'évaluation sont de rendre compte des performances du programme 3A, et de tirer des enseignements utiles qui apportent des améliorations du programme dans le futur. L'évaluation couvre l'ensemble des activités mises en œuvre dans le cadre du Programme de Pays (PP) 105830 sur la période 2013-2015. Ses principaux utilisateurs sont le BP, le Bureau Régional (BR), le siège et le Bureau des Evaluations (EOV en anglais) du PAM. L'évaluation s'est attachée à répondre à 3 questions principales : 1) Quelle est la pertinence du programme 3A. 2) Quels sont ses résultats. 3) Quels sont les facteurs qui ont influencé ces résultats.
3. La méthodologie s'est basée sur des approches destinées à assurer la fiabilité des informations collectées, et a intégré plusieurs méthodes de collecte et d'analyse de l'information (analyse des données secondaires, entretiens semi-directifs individuels et en focus groupes, observation, restitution des résultats préliminaires). La principale contrainte de l'évaluation est le temps limité pour la réalisation de visites de terrain, qui limite la représentativité des visites réalisées. Ces visites ont servi à identifier certaines tendances que l'on a cherché à trianguler avec des données secondaires, dans la mesure de leur disponibilité.

### Contexte

4. Le contexte récent du Mali est marqué par l'instabilité politique et l'insécurité depuis le conflit engagé à partir de 2012 entre l'armée malienne, les mouvements indépendantistes du nord, et les groupes djihadistes, puis le coup d'état militaire du capitaine Amadou Sanogo. L'accord d'Alger signé en juin 2015 a ouvert des nouvelles perspectives de paix durable. Toutefois, la situation sécuritaire reste précaire.
5. Le Mali fait face à une récurrence des chocs qui ont érodé les moyens d'existence et réduit la capacité des populations vulnérables à l'insécurité alimentaire de faire face aux chocs. Cela s'est traduit par des crises alimentaires répétées (2005, 2008, 2010, 2012). Les causes de l'insécurité alimentaire sont multiples et complexes. Elles sont liées à un ensemble de facteurs comme la pauvreté, la santé, l'hygiène, ou l'accès aux services sociaux de base, aggravés de manière périodique par des facteurs climatiques et économiques qui affectent les moyens d'existence des ménages et leur capacité d'accéder à l'alimentation.

### Principaux résultats de l'évaluation

#### *Quelle est la pertinence du programme 3A*

6. L'évaluation a confirmé la pertinence de l'objectif du programme 3A au regard des besoins de la population et notamment de l'érosion des moyens d'existence et de la capacité des ménages de faire face aux chocs récurrents. Elle a également confirmé la pertinence de l'approche du programme, articulée autour de la mobilisation de la main d'œuvre locale pour la création d'actifs communautaires pouvant contribuer à renforcer les moyens d'existence à long terme, et de transferts de vivres ou d'espèces qui soutiennent les moyens d'existence et la sécurité alimentaire à court terme.
7. Le programme a appuyé un large éventail d'actifs pouvant tous potentiellement contribuer à renforcer les moyens d'existence au travers de leur diversification, extension et intensification, de l'augmentation des revenus des ménages, de la gestion

et la récupération des ressources naturelles, de la diversification alimentaire, et de l'amélioration de l'accès aux marchés et aux services de base.

8. Le programme s'est basé sur une approche participative communautaire qui renforce la cohérence des actions menées avec les besoins et priorités de la population, et promeut leur appropriation. Cette approche a également permis la prise en compte réelle des besoins spécifiques des hommes, des femmes et des jeunes. L'appropriation du programme par les jeunes était essentiel, car ce sont eux qui apportent en grande partie la main d'œuvre pour la réalisation des actifs. La participation des collectivités locales a été limitée, alors qu'elles peuvent jouer un rôle important dans la pérennisation des actions. Les services techniques de l'état ont participé pendant toute la période à l'identification des actions, à la réalisation d'études techniques, et au suivi des activités, dans le cadre de collaborations établies entre les partenaires d'exécution du PAM et des services techniques déconcentrés. Au niveau national. A partir d'avril 2014, des lettres d'ententes ont été signées entre le PAM et le Ministère du Développement Rural et renforcent le rôle des services techniques, avec notamment le transfert de ressources pour le suivi et la pérennisation des actions, ce qui est jugé pertinent.
9. La combinaison de modalités de transferts, en espèces aux périodes de disponibilité et de prix modérés des denrées, puis de vivres en période de soudure est cohérente avec l'évolution saisonnière des marchés.
10. L'approche de ciblage géographique (niveau cercles) s'est basée à partir de 2014 sur l'Analyse Intégrée du Contexte (AIC) qui identifie les zones de récurrence des chocs et de l'insécurité alimentaire. Elle est adaptée aux objectifs du programme. L'approche participative de sélection des participants renforce l'appropriation et l'acceptation du ciblage. Le programme n'a toutefois pas à couvrir les besoins annuels d'assistance alimentaire au travers des transferts de vivres et d'espèces. La couverture de ces transferts n'a été déterminée que sur la base de la main d'œuvre à mobiliser pour réaliser les actifs identifiés.
11. Le programme 3A est cohérent avec les priorités du gouvernement pour la construction de la résilience, inscrites dans le document de Priorités Résilience Pays. Il est également cohérent avec la politique de résilience du PAM, notamment ses outils de ciblage et de planification. Néanmoins, certaines mesures prônées, comme la promotion de synergies internes et externes, n'ont pas été mises en œuvre.

#### *Quels sont les résultats du programme 3A*

12. L'ensemble des produits planifiés (bénéficiaires ciblés, nourriture et argent transférés, actifs créés) ont été atteints ou presque. Des efforts importants ont été entrepris par le BP du PAM pour promouvoir la qualité des actifs. Toutefois, plusieurs témoignages ont fait part d'une qualité insuffisante de certains actifs, notamment certains puits maraîchers. Une évaluation des services techniques de l'Etat du fonctionnement des actifs qui sera réalisée en juin 2016 permettra de tirer des conclusions d'ensemble sur ce point.
13. L'analyse des mesures disponibles des indicateurs corporatifs d'effets à court terme des transferts ne montre pas d'effet significatif sur la sécurité alimentaire des bénéficiaires. Néanmoins, la méthode d'analyse employée, basée sur la comparaison avec des groupes de contrôle, comporte des biais de statut des ménages enquêtés. De ce fait, il n'est pas possible de tirer des conclusions.
14. L'analyse des mesures des indicateurs qui apportent des informations sur les effets de la création des actifs suggère que la mise en place des actifs n'a pas contribué à une amélioration de la sécurité alimentaire des ménages à moyen terme. Ces résultats suggèrent que la mise en place des actifs de 2013 à 2015 n'a pas encore produit

d'impact visible sur les moyens d'existence des ménages. Néanmoins, les tendances qualitatives observées lors des visites de villages montrent clairement que la création d'actifs produit des effets en termes de récupération et accroissement de la disponibilité des ressources naturelles, de diversification des moyens d'existence, d'augmentation des productions et des revenus, d'accès au marché et de diversification alimentaire. Ces observations ne sont toutefois pas représentatives de l'ensemble des actions du programme.

15. Plusieurs éléments favorisent la pérennisation des actions, notamment l'appropriation des actifs par les communautés, la disponibilité des intrants nécessaires à leur mise en valeur et la prise en compte du foncier. Toutefois, d'autres aspects essentiels n'ont pas suffisamment été pris en compte, en particulier l'analyse de la viabilité économique et financière des réalisations, et le renforcement des capacités, qui a été surtout ponctuel, alors qu'il devrait s'inscrire dans la durée et constituer un élément important du programme.
16. Comme on l'a dit, la planification participative des activités a pris en compte les priorités des femmes et des jeunes, et des jardins maraîchers, qui bénéficient essentiellement aux femmes, ont été mis en place dans de nombreux villages. Toutefois, Une analyse plus approfondie de la problématique hommes-femmes, et des impacts potentiels des actions menées sur les femmes, permettrait de définir des objectifs spécifiques plus précis, et de prévenir certains effets négatifs potentiels. La protection et le rendu de comptes aux bénéficiaires ont été pris en compte au travers de la mise en place de comités de plaintes, et de l'analyse d'indicateurs de protection dans les enquêtes de suivi post-distributions.

*Quels sont les facteurs qui ont influencé les résultats ?*

17. Le BP a adopté une démarche de capitalisation des expériences et d'apprentissage qui a permis d'identifier des améliorations importantes dans l'approche du programme pour la création d'impacts, notamment la concentration des interventions et la réduction de la dispersion, la recherche de complémentarité entre actifs pour apporter des réponses pertinentes aux causes de la vulnérabilité à l'insécurité alimentaire et aux chocs, la planification pluriannuelle des actions et l'identification de solutions techniques plus pertinentes.
18. Malgré la promotion d'une planification pluriannuelle au niveau communautaire, le PAM n'a pas adapté ses outils de planification opérationnelle, qui sont restés annuels. Cela affecte l'efficacité et l'efficience du programme, qui chaque année doit refaire des phases d'identification, de sélection de propositions, et de contractualisation des partenaires.
19. Le système de suivi-évaluation du BP du PAM, basé sur le cadre normatif du PAM, est orienté sur la mesure des effets à court terme des transferts et n'est pas adapté aux spécificités du programme 3A et à la recherche d'effets et impacts à moyens et long termes sur les moyens d'existence. En 2016 des enquêtes de base plus adaptées ont été réalisées dans 5 villages. Elles n'ont toutefois pas été guidées par une conceptualisation des effets et impacts attendus à court, moyen et long termes. De plus l'équipe de suivi et évaluation appuyée par l'unité VAM pour cela ne dispose pas des ressources nécessaires pour réaliser ces enquêtes à une plus grande échelle. La démonstration des effets et impacts du programme 3A est pourtant un enjeu important dans le contexte régional de priorisation de la résilience par les gouvernements et leurs partenaires.
20. Les synergies avec les autres activités du PAM ont été limitées et anecdotiques. Les synergies externes ont également été limitées, et n'ont été possibles que lorsque 2 partenaires d'exécution ont intégré les activités 3A dans des programmes multisectoriels financés avec d'autres ressources.

21. La priorité donnée dans les allocations budgétaires aux transferts de commodités vers les ménages n'est pas adaptée aux objectifs et spécificités du programme 3A. Des ressources plus importantes sont nécessaires pour le volet renforcement des capacités, pour la réalisation de certains ouvrages de gestion de l'eau coûteux mais essentiels pour le renforcement des moyens d'existence et la valorisation des autres actifs créés, et comme on l'a dit pour l'analyse et la démonstration des effets et impacts du programme sur les moyens d'existence et la résilience.
22. La qualité des partenaires est un facteur qui a favorisé progressivement la mise en œuvre des actions et l'obtention des résultats. Les ONG nationales apportent notamment un très bon ancrage communautaire et des coûts de mise en œuvre favorables à l'efficacité du programme. Les évaluations annuelles des partenaires ont permis de sélectionner les partenaires qui ont fait preuve des capacités suffisantes.
23. L'appui du BR et du siège s'est concentré sur l'adoption par le bureau pays des outils 3PA élaborés au niveau global pour le ciblage et la planification des actions 3A<sup>1</sup>.
24. La couverture des régions de Tombouctou, Gao et Kidal, prévue dans le PP 105830 a été abandonnée dès 2013 du fait de l'insécurité dans ces régions. Le programme 3A a repris des activités dans ces régions en 2015.
25. Entre 2013 et 2015, le programme 3A a été dimensionné sur la base des financements de l'Union Européenne et du Canada. De ce fait, 100% des besoins en ressources ont été mobilisés. La priorité donnée par les donateurs au nord à partir de 2016 pour appuyer le processus de stabilisation politique limite la continuité du programme dans les régions du sud couvertes entre 2013 et 2015.

## Conclusions

26. L'évaluation a confirmé la pertinence de l'objectif du programme 3A, de l'approche d'assistance alimentaire pour la création d'actifs, des actifs réalisés, de l'approche de planification participative communautaire, de l'implication croissante des services de l'état, et de la cohérence du programme avec les priorités nationales et la politique de résilience du PAM. Elle juge en revanche que les communes pourraient jouer un rôle plus important que sur la période 2013-2015.
27. La mise en œuvre du programme a été très efficace en termes de produits prévus qui ont été atteints. La démonstration des effets et impacts du programme à court et moyen termes est en revanche plus difficile à établir.
28. Des éléments favorables ont été identifiés pour la pérennisation des actifs et de leurs bénéficiaires. Mais d'autres éléments, essentiels doivent encore être renforcés.
29. La couverture du programme n'a pas inclut les régions du nord du fait de l'insécurité. La couverture des besoins d'assistance par les transferts conditionnels du programme 3A pourrait être améliorée.

## Recommandations

- 1. Renforcer la planification pluriannuelle des activités (BP du PAM, pour la planification 2017-2018 dans le cadre de l'IPSR en cours, futures opérations).** Le PAM devrait établir un plan de travail unique à l'échelle d'une opération qui inclut en début d'opération une phase renforcée d'identification et de ciblage des villages bénéficiaires pour l'ensemble de l'opération. Des partenaires devraient être contractualisés pour toute la durée de l'opération. Lorsque seuls des financements annuels sont disponibles, le PAM devrait cibler uniquement des partenaires qui apportent des financements pluriannuels complémentaires.

---

<sup>1</sup> Analyse Intégrée du Contexte, Planification Saisonnière des Moyens d'Existence, Planification Communautaire Participative.

- 2. Rééquilibrer l'allocation des ressources disponibles entre d'une part les transferts alimentaires et monétaires, et d'autre part le financement des investissements en actifs, le renforcement des capacités, et le suivi et évaluation (BP du PAM, pour la planification 2017-2018 dans le cadre de l'IPSR en cours, et futures opérations).** Le PAM devrait augmenter les ressources allouées à ces 3 éléments fondamentaux pour la création d'impact et sa démonstration et pour la pérennisation des actions.
- 3. Renforcer le rôle joué par les collectivités territoriales dans le pilotage et la mise en œuvre des actions (BP du PAM, pour la planification 2017-2018 dans le cadre de l'IPSR en cours).** Le PAM devrait mener une action pilote de responsabilisation d'une ou deux communes sur la maîtrise d'ouvrage des activités dans leur territoire. Les ONG partenaires et les services techniques déconcentrés pourraient adopter un rôle d'accompagnement et d'assistance technique aux communes.
- 4. Renforcer les mesures de pérennisation des actifs et de leurs bénéficiaires (BP du PAM, partenaires d'exécution, pour la planification 2017-2018 dans le cadre de l'IPSR en cours).** Le PAM et ses partenaires devraient réaliser systématiquement des études de viabilité économique des actions, et prioriser le renforcement des capacités comme un élément central et essentiel de l'approche 3A.
- 5. Renforcer la prise en compte de la problématique hommes-femmes et la promotion de l'autonomie des femmes (BP du PAM partenaires d'exécution, pour la planification 2017-2018 dans le cadre de l'IPSR en cours).** Le BP du PAM devrait mettre en œuvre les outils de l'approche Genre et Développement intégrés dans la nouvelle version de la méthodologie de la PCP et organiser des formations des partenaires sur ces outils, et intégrer des chapitres spécifiques sur la problématique hommes-femmes dans les formulaires de PCP, proposition de projet et FLA.
- 6. Adapter le système de suivi et évaluation du PAM pour permettre l'analyse et la démonstration des effets et impacts du programme 3A sur les moyens d'existence et la résilience des bénéficiaires (BP du PAM avec l'appui du BR et du siège, pour la planification 2017-2018 dans le cadre de l'IPSR en cours).** Le BP devrait élaborer un système de mesure des effets et impacts basé sur une théorie du changement, comme cela va être intégré au prochain manuel du PAM sur les actions 3A, qui identifie les effets attendus des actions à court, moyen et long terme, et des indicateurs pertinents pour chaque niveau d'effet.

## 1. Introduction

1. Le programme d'Assistance Alimentaire pour la création d'Actifs 3A (ci-après appelé « programme 3A ») du Programme Alimentaire Mondial (PAM) au Mali est un élément essentiel de l'approche du PAM pour la construction de la résilience dans le pays. Malgré l'existence d'indices qui portent à croire en l'existence de bénéfiques importants de ces activités, le Bureau Pays (BP) du PAM au Mali a également recueilli des indices sur des faiblesses potentielles, notamment en termes de qualité de réalisations, de ciblage et de mesures d'accompagnement comme le renforcement des capacités (PAM, TdR, 2015).
2. De ce fait, le BP a décidé de mettre en œuvre une évaluation décentralisée du programme 3A, sur la période 2013 à 2015. Cette évaluation a deux objectifs principaux :
  - Rendre des comptes sur les performances du programme 3A : évaluer les résultats, effets et impacts sur la résilience des communautés des activités 3A mises en œuvre de 2013 à 2015 au travers du renforcement des moyens d'existence, et la prise en compte des aspects de redevabilité et de genre dans la mise en œuvre des activités ;
  - Tirer des enseignements pour le futur : identifier les améliorations nécessaires pour la mise en œuvre des activités afin de maximiser leurs impacts positifs. Les Termes de Référence (TdR - Annexe 1) de l'évaluation font en particulier référence aux aspects d'alignement avec les politiques corporatives du PAM, de synergies et complémentarités avec d'autres actions menées par l'Etat ou d'autres acteurs, de la collaboration avec le gouvernement, et du suivi et évaluation des actions.
3. L'évaluation doit permettre d'identifier les forces et les faiblesses du programme 3A et de faire des recommandations pour l'amélioration de ses activités dans le futur. Les résultats de l'évaluation doivent également permettre au BP de faire un plaidoyer sur l'importance des actions 3A auprès des donateurs, du gouvernement et des bénéficiaires.
4. L'évaluation couvre l'ensemble des activités et des processus des actions 3A mises en œuvre dans le cadre de la composante 2 du Programme de Pays (PP) 105830, liés à leur formulation, leur mise en œuvre, leurs ressources et leur dispositif de suivi-évaluation-reporting. La période couverte est janvier 2013 à décembre 2015.
5. Les parties prenantes de l'évaluation sont le BP, le Bureau Régional (BR), le Bureau de l'Evaluation du PAM (OEV en anglais) et les unités techniques du siège du PAM concernées, les bénéficiaires des actions, le gouvernement et en particulier les Ministères de l'agriculture, de l'élevage et de l'environnement, aux niveaux central et décentralisé, les autorités locales des zones de mise en œuvre, les partenaires de mise en œuvre du PAM, les autres agences des Nations Unies concernées par le programme 3A, et les donateurs du programme.
6. Les utilisateurs de l'évaluation sont le BP, le BR, le siège du PAM, l'OEV et le gouvernement malien (Ministères de l'agriculture, de l'élevage, de la pêche et de l'environnement). Le BP utilisera les résultats pour prendre des décisions pour l'amélioration de la conception et de la mise en œuvre du programme, et pour l'élaboration et la mise en œuvre d'une future stratégie pays. Le BR pourra utiliser l'évaluation à des fins d'orientation stratégique et d'appui au programme. Le siège du PAM pourra utiliser les leçons apprises et rendre comptes des activités. L'OEV utilisera les résultats de l'évaluation dans des synthèses d'évaluation. Enfin, le gouvernement

pourra également utiliser les leçons apprises pour orienter les acteurs qui interviennent dans la construction de la résilience au Mali.

### **1.1. Vue d'ensemble de l'objet de l'évaluation**

7. Cette évaluation décentralisée couvre l'ensemble des activités 3A que le PAM a mis en œuvre au Mali sur la période 2013-2015 dans le cadre du PP 105830. Cette opération était initialement prévue pour une durée de 5 ans, de 2008 à 2012 (elle a été approuvée lors de la session du 22-26 octobre 2007 du conseil d'administration du PAM). Elle a fait l'objet de 12 Révisions Budgétaires (RB), qui ont notamment allongé la durée de l'opération pour une période totale de 3 ans. En définitive, le PP 105830 a été mis en œuvre de 2008 au 31 décembre 2015.
8. Dans la version initiale du PP 105830, les activités 3A étaient intégrées dans la composante 2 du programme, d'appui au développement rural, sous les dénominations Vivres Contre Travail (VCT) et Vivres au profit de la formation (VCF). Les deux autres composantes étaient l'appui à l'éducation de base et l'appui à la sécurité alimentaire. L'objectif de la composante 2 était de permettre aux communautés exposées à une insécurité alimentaire chronique de créer des avoirs durables contribuant à diminuer leur vulnérabilité aux catastrophes. Elle devait contribuer à l'Objectif Stratégique (OS) 2 du plan stratégique 2008-2013 du PAM<sup>2</sup>. Le PP ciblait les régions de Kayes, Koulikoro, Mopti, Tombouctou, Gao et Kidal. Cependant, les activités de développement du PP ont été suspendues à Tombouctou, Gao et Kidal mi 2012, du fait de la situation politique qui prévalait dans ces régions depuis début 2012 (voir annexe 4 : Zones d'intervention du programme 3A entre 2013 et 2015), et les régions de Ségou et Sikasso ont été intégrées.
9. La formulation de la composante 2 du PP 105830 prévoyait la promotion de la participation des femmes dans les comités de gestion communaux à hauteur de 50% au début du projet et de 70% à la fin. Elle prévoyait également de répondre en priorité aux besoins des femmes avec les activités VCT et VCF.
10. A partir de 2013, l'approche VCT, dans laquelle l'objectif principal était la réalisation de transferts à des populations en situation d'insécurité alimentaire, a évolué vers l'approche 3A, qui rééquilibre cet objectif avec celui de construire ou réhabiliter des actifs communautaires durables ayant un impact à long terme sur les moyens d'existence et la résilience des populations cibles. Ce changement d'approche, élaboré par le PAM au niveau global, repose notamment sur l'analyse et le ciblage à trois niveaux : national au travers de l'Analyse Intégrée du Contexte (AIC), régional au travers de la Planification Saisonnière des Moyens d'Existence (PSME), communautaire au travers de la Planification Communautaire Participatives (PCP), de même que sur un engagement pluriannuel dans les communautés ciblées.
11. Les actifs communautaires réalisés ou réhabilités au travers d'une combinaison de transferts en nature et monétaires, et les activités d'appui à leur mise en valeur qui les ont accompagnés peuvent être divisés en 6 catégories différentes :
  - Gestion de l'eau : barrages, retenues d'eau, marres, puits agricoles et pastoraux
  - Jardins maraîchers
  - Etang piscicoles
  - Conservation et récupération des sols : cordons pierreux, zaïs, demi-lunes
  - Reboisement, agroforesterie

---

<sup>2</sup> Prévenir la faim aigüe et investir dans la préparation aux catastrophes et les mesures de mitigation.

- Infrastructures communautaires (hors agriculture, élevage et environnement) : magasins de stockage, pistes rurales, ponts, radiers, banques de céréales.
12. Sur la période 2013-2015, le programme 3A a bénéficié de financements à hauteur de 27 millions de dollars US. Ces fonds ont été apportés par deux donateurs. Le projet « Action à court et moyen terme pour lutter contre la faim dans les régions en situation de crise alimentaire au Mali », d'un budget de 15 millions d'euros a été financé par l'Union Européenne (UE) et a couvert la période de mi 2012 à fin 2015. L'extension du projet ANIME financée par l'Agence Canadienne de Développement International (ACDI) a couvert l'année 2014, avec un budget de 12 millions de dollars canadiens.
  13. Le partenaire institutionnel de la composante 2 du PP est le Ministère du Développement Rural (MDR), scindé en 2015 en 2 ministères : agriculture, élevage et pêche. Les partenaires d'exécution sont essentiellement des ONG nationales et internationales : Welthungerhilfe (WHH), Movimiento por la Paz, el Desarme y la Libertad (MPDL), World Vision International (WVI), Association pour l'appui au développement global (ADG), Association d'appui aux actions de développement rural (ADR), Damier, Stop Sahel, CARE, Groupe de recherches et d'applications techniques (GRAT), Association pour le développement du Nord Mali (ADENORD), Children's International Summer Villages (CISV), GRADP, Groupe d'animation action au Sahel (GAASMali), YA-G-TU, Centre Sahélien de prestations, d'études, d'écodéveloppement et de démocratie appliquée (CSPEEDA), Reach Italia, Africare, Association pour le développement de l'initiative communautaire (ADICO), SNV, Mali Nord.

## **1.2. Contexte**

### **Contexte géographique et démographique**

14. Le Mali est situé en Afrique de l'Ouest. Il couvre une superficie de 1.241.238 km<sup>2</sup> et fait frontière avec l'Algérie au nord, la République Islamique de Mauritanie à l'ouest, la République de Guinée, le Burkina Faso et la Côte d'Ivoire au sud, et le Niger à l'est. Le pays est divisé en 10 régions administratives<sup>3</sup>, divisées en 49 cercles, et compte 703 communes dont 19 communes urbaines.
15. Le Mali comporte 4 grandes zones bioclimatiques :
  - La zone saharienne, hyper aride et désertique, avec une pluviométrie comprise entre 0 et 250 mm par an et des températures élevées.
  - La zone sahélienne est une zone aride caractérisée par une longue saison sèche de 9 à 11 mois et une pluviométrie allant de 250 à 550 mm.
  - La zone soudanienne, semi-aride à subhumide, se caractérise par une pluviométrie comprise entre 550 et 1.100 mm par an.
  - La zone nord guinéenne est subhumide avec des précipitations supérieures à 1.110 mm, réparties au cours d'une saison pluvieuse de 5 à 7 mois.
16. D'après le Cadre Stratégique pour la Relance Economique et le Développement Durable (CREDD, 2016), la population totale du Mali était en 2012 de 16,8 millions de personnes. D'après le dernier Recensement Général de la Population et de l'Habitat du Mali (RGPH – République du Mali 2011), la population était constituée en 2009 de 49,6% d'hommes et 50,4% de femmes, et la population urbaine représentait 22,5%. En 2015, la densité de population était de 13,6 habitants/km<sup>2</sup> et le taux d'accroissement naturel 3,21%.

---

<sup>3</sup> Kayes, Koulikoro, Sikasso, Ségou, Mopti, Gao, Tombouctou, Kidal, Taoudeni et Menaka

## **Contexte Politique**

17. Le Mali est une république et a accédé à son indépendance le 22 septembre 1960. Depuis lors, 6 présidents de la république se sont succédés, mais les premières élections démocratiques n'ont été organisées qu'en 1991 à la suite du coup d'état d'Amadou Toumani Touré en 1991. Le président actuel, Ibrahim Boubacar Keïta, a été élu le 11 août 2013.
18. L'histoire politique récente du Mali est marquée par une très forte instabilité dont le point de départ a été le conflit engagé à partir de janvier 2012 entre l'armée malienne d'un côté, et le Mouvement National pour la Libération de l'Azawad (MNLA) et les djihadistes d'Ansar Dine de l'autre. S'en est suivi le coup d'état militaire du 21 mars 2012 sous la direction du capitaine Amadou Sanogo, la déclaration d'indépendance de l'Azawad puis la prise de contrôle par plusieurs groupes djihadistes d'une large frange nord du territoire malien.
19. L'opération Serval initiée en janvier 2013, puis la création de la Mission des Nations Unies pour la Stabilisation du Mali (MINUSMA) ont permis la reprise par l'Etat du contrôle de l'ensemble du territoire. Un premier accord de paix entre le gouvernement malien et les groupes rebelles a été signé en 2013 à Ouagadougou, mais des combats entre ces groupes et l'armée malienne ont repris en mai 2014 et ont mené à la perte du contrôle par le gouvernement des cercles de Kidal et Ménaka. En juin 2015 un second accord est signé à Alger entre le gouvernement et la Coordination des mouvements de l'Azawad (CMA). Depuis lors, le cessez le feu est respecté et les perspectives d'une paix durable subsistent. Néanmoins, la situation sécuritaire reste précaire dans une grande partie du territoire malien du fait de l'activité des groupes djihadistes.

## **Contexte économique et social**

20. L'économie malienne, et les revenus des ménages, est très dépendante du secteur primaire, composé de l'agriculture, de l'élevage et de la pêche malgré de forts potentiels dans les secteurs de l'énergie, de l'artisanat et des mines. Le secteur primaire représente la première richesse et le premier secteur de l'économie malienne, un peu moins de 40% du Produit Intérieur Brut (PIB) (PAM 2014), et occupe 80% de la population active. Néanmoins, l'agriculture et l'élevage sont très exposés à la variabilité climatique qui entraîne notamment des sécheresses récurrentes qui affectent directement l'économie et les revenus des ménages.
21. En 2013, le Mali occupait la 176<sup>ème</sup> place sur 187 de l'Indice de Développement Humain (IDH) du Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD). Le revenu per capita était de 660 USD, et 47,7% de la population vivait sous le seuil de pauvreté (PNUD 2013). L'espérance de vie des maliens est de 51,9 ans, la mortalité chez les enfants de moins de 5 ans est de 178/1.000 naissances et la mortalité maternelle de 540/100.000. La pauvreté a reculé de 2001 à 2010, le taux de pauvreté passant de 55,6% à 43,6% en 2010<sup>4</sup>, mais la crise politique et sécuritaire de 2012 a entraîné un repli de l'économie, qui a provoqué une hausse de la pauvreté. La pauvreté se concentre surtout dans les régions du sud du pays, là où la densité de population est plus forte. Elle est beaucoup plus présente en milieu rural (49,5%) qu'en milieu urbain (19,7%) (PNUD 2014)
22. L'inégalité entre les hommes et les femmes demeure très forte. Le Mali occupait en 2013 la 141<sup>ème</sup> position sur 148 pays de l'Indice d'inégalité des genres (PNUD 2013).

---

<sup>4</sup> <http://www.banquemondiale.org/fr/country/mali/overview>

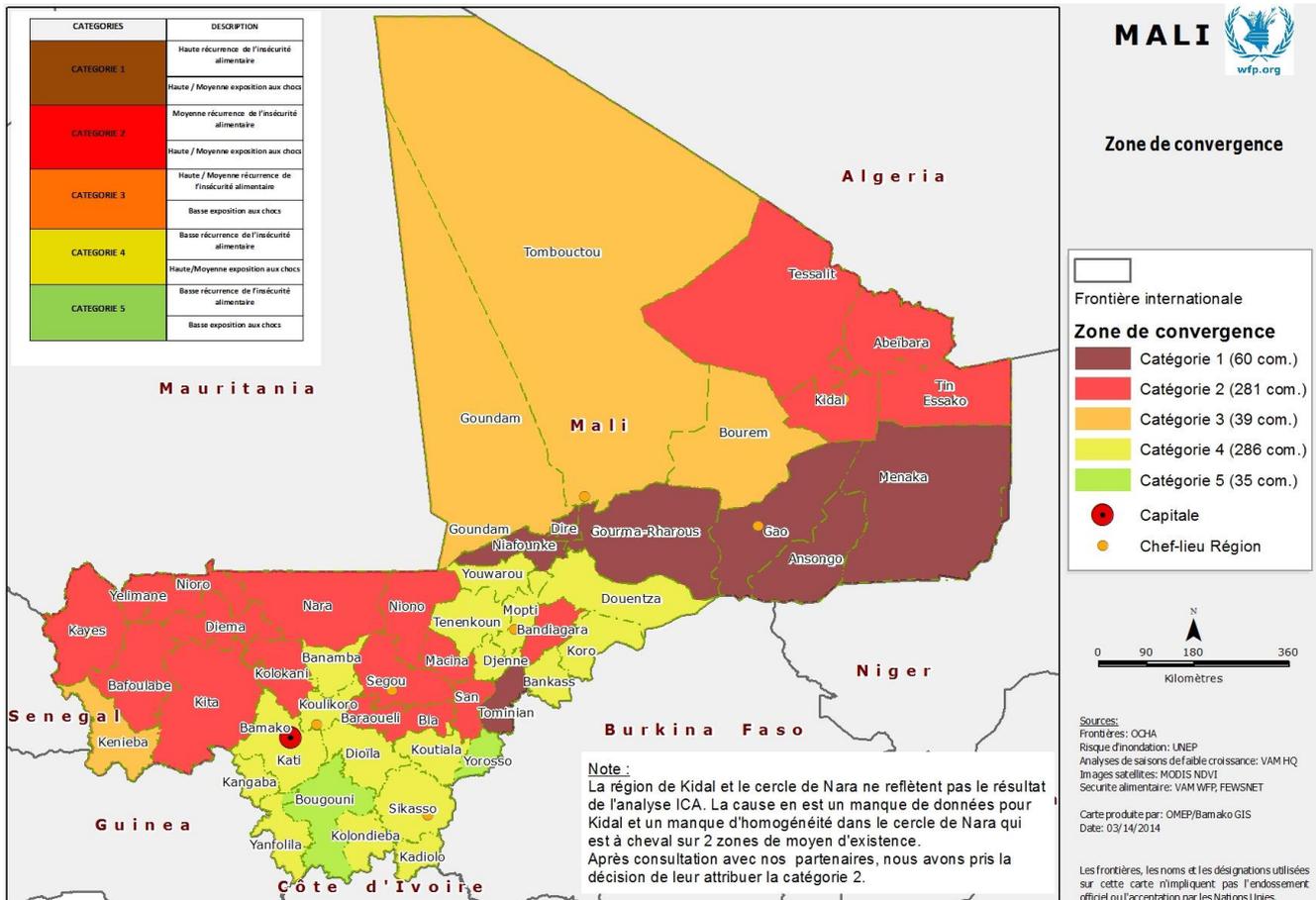
Cela se traduit, entre autres, par une brèche importante dans l'accès à l'éducation entre les hommes et les femmes.<sup>5</sup>

## **Sécurité alimentaire et résilience**

23. Le Mali fait face à des crises alimentaires récurrentes (2005, 2008, 2010, 2012) qui ont réduit la capacité des ménages et des communautés à faire face aux chocs et transformé l'insécurité alimentaire en un phénomène chronique qui touche environ 25% de la population rurale (PAM 2014). Les zones les plus concernées par l'insécurité alimentaire sont les régions du nord (Tombouctou, Gao et Kidal) et de la bande sahélienne (Kayes, Koulikoro, Ségou, Mopti). Les chocs récurrents, le plus souvent d'origine climatique entraînant des sécheresses, affectent tour à tour voir simultanément l'agriculture et l'élevage. Ainsi, alors que la crise de 2012 a touché tout le pays, la pluviométrie en 2014 a été bonne dans le centre et le sud du pays, mais mauvaise au nord entraînant une crise pastorale en 2015.
24. Les causes de l'insécurité alimentaire sont multiples et complexes. Elles sont liées à un ensemble de facteurs comme la pauvreté, la santé, l'hygiène, ou l'accès aux services sociaux de base, aggravés de manière périodique par les facteurs climatiques (inondations, sécheresse) et économiques (hausse des prix des denrées alimentaires sur les marchés – parfois associés aux crises d'origine climatique, comme cela a été le cas en 2012, avec le doublement des prix des denrées) qui affectent les moyens d'existence des ménages et leur capacité d'accéder à l'alimentation. La crise politique et sécuritaire a aggravé la situation alimentaire, avec notamment les déplacements de populations à l'intérieur du Mali et dans les pays voisins.
25. D'après le PAM (2014), les ménages les plus vulnérables à l'insécurité alimentaire sont les cultivateurs de la bande sahélienne, les pasteurs du nord, les déplacés internes et les retournés. Les ménages dirigés par des femmes sont particulièrement touchés. En effet, selon le PAM (ENSAN 2015), près d'un tiers des ménages dirigés par des femmes sont en insécurité alimentaire, alors que cette proportion est d'un quart pour les ménages dirigés par les hommes).
26. Les taux de malnutrition sont souvent élevés : en 2012, 9% de malnutrition aigüe chez les enfants de moins de 5 ans, dont 2,3% de malnutrition aigüe sévère, selon l'enquête SMART de 2012. La situation est proche des taux critiques à Tombouctou, Gao et dans les régions du sud, avec des taux de malnutrition aigüe proches de 15%.
27. Le PAM a réalisé en 2014 une Analyse Intégrée du Contexte (AIC) qui permet d'analyser les tendances à l'insécurité alimentaire et l'exposition aux chocs, et qui a permis de classer les cercles administratifs selon ces tendances pour appuyer la construction de la résilience. Le résultat de ce travail est synthétisé dans la carte présentée ci-dessous.
28. La lutte contre l'insécurité alimentaire est devenue une priorité pour l'état malien, elle figure au premier rang des objectifs de la Politique de développement agricole (2013). Le Mali a notamment créé le Fonds national d'appui à l'agriculture, qui prévoit le financement des activités agricoles au travers de subventions sur les intrants, la provision d'une garantie pour l'accès au crédit, et la prévention et prise en charge des calamités. Le Mali s'est engagé dans l'Alliance Globale pour l'Initiative Résilience (AGIR), et a élaboré en 2015 son document de Priorités Résilience Pays (PRP) (voir chapitre 2.1.5).

---

<sup>5</sup> Le taux de scolarisation des filles est de 72% alors qu'il est de 87% pour les garçons. Le taux d'alphabétisation des femmes adultes n'est que de 18,8 %. Il est de 31,1 % pour les hommes (PAM 2014)



29. Sur la période 2013-2015, le PAM a mis en œuvre 3 opérations au Mali :

- le PP 105830, qui comme on l'a dit a été mis en œuvre de 2008 à 2015 et a couvert les régions de Sikasso, Kayes, Koulikoro, Mopti et Ségou sur la période.
- L'opération d'urgence 200525, opération régionale d'assistance aux personnes déplacées et réfugiées en Mauritanie, au Niger et au Burkina Faso, mise en œuvre en 2013 et 2014. Au Mali, cette opération est intervenue dans les régions de Gao, Tombouctou, Kidal, et une partie de la région de Mopti.
- L'Opération Prolongée de Secours et de Relèvement (IPSR) 200719, prévue pour trois ans, de 2015 à 2017, cible prioritairement les régions du nord du Mali.

30. En plus de cela, le PAM met en œuvre depuis 2009 le projet pilote Purchase for Progress dans la région de Sikasso.

### 1.3. Méthodologie et limites de l'évaluation

31. Pour atteindre les objectifs fixés de l'évaluation, présentés au chapitre 1. *Introduction*, et conformément aux TdR (voir annexe 1), l'évaluation s'est appuyée sur les critères de la pertinence, de l'efficacité, de l'efficience, de la durabilité, de la couverture, de la cohérence et de la connectivité.

32. L'évaluation a cherché à répondre aux questions d'évaluation définies dans les TdR qui ont été regroupées en trois questions principales lors de la phase préparatoire de l'évaluation ; 1) Quelle est la pertinence du programme 3A ? 2) Quels sont ses résultats ? 3) Quels sont les facteurs qui ont influencé ces résultats ? Les questions et sous questions d'évaluation sont présentées dans l'annexe 5. Elles ont été déclinées dans une

matrice d'évaluation en informations à collecter, indicateurs, sources d'information et méthodes de collecte d'information. La matrice est présentée en annexe 5.

33. L'approche de l'évaluation s'est également basée sur un ensemble d'éléments destinés à garantir la collecte d'informations fiables et à permettre une profondeur d'analyse la plus grande possible. Ces éléments incluent les approches historiques et d'analyse des processus, pluridisciplinaire et participative, de même que la triangulation systématique des informations collectées. La triangulation a été appliquée en croisant les données quantitatives et qualitatives lorsque cela était possible, et en ne considérant un résultat comme fiable que lorsqu'il reposait sur plusieurs évidences collectées et sans que des évidences contraires ne le contredisent.
34. Une approche du genre a été développée, de manière à appréhender la mesure dans laquelle la problématique hommes-femmes a été prise en compte dans la conception et la mise en œuvre du programme, et les effets générés par le programme au niveau des femmes. Cette analyse a été réalisée au travers de la revue bibliographique et des entretiens de parties prenantes. Les entretiens avec les bénéficiaires ont été réalisés en focus groupes d'hommes et de femmes séparés, ce qui a permis de mieux saisir les perceptions de chacun de ces groupes sur les besoins qui justifient les activités et les effets générés.
35. L'évaluation a été réalisée en en trois phases distinctes : 1) La phase préparatoire au cours de laquelle la méthodologie et la planification de l'évaluation ont été élaborées. 2) La mission d'évaluation qui s'est déroulée du 12 au 26 avril 2016 (voir annexe 3 : liste des personnes rencontrées et calendrier de la mission). 3) La phase de rédaction du rapport d'évaluation, y compris la prise en compte de commentaires réalisés par le BP, le BR et le siège du PAM, qui s'est étalée du 27 avril au 22 juin 2016.
36. L'évaluation s'est basée sur des méthodes mixtes, qualitatives et quantitatives, et complémentaires de collecte et d'analyse de l'information, dont la combinaison était destinée à obtenir des résultats et conclusions les plus fiables possible.
37. Les méthodes utilisées ont été les suivantes : 1) revue documentaire des données secondaires et analyse des données quantitatives disponibles; 2) entretiens qualitatifs semi-structurés auprès de l'ensemble des parties prenantes identifiées (personnes rencontrées présentées dans l'annexe 3, bénéficiaires en focus groupes hommes et femmes séparés, comités de gestion des actifs). Des guides d'entretien ont été développés pour chaque type de partie prenante interrogé. 3) observations directes ; 4) restitution des résultats préliminaires de l'évaluation auprès des principales parties prenantes du programme.
38. Huit sites d'intervention ont été visités pendant la mission d'évaluation (voir annexe 5). Ils ont été sélectionnés sur des critères destinés à obtenir la plus grande représentativité de situations couvertes par la composante 3A, et à apprécier toute sa diversité. Ces critères sont : 1) l'accès et la sécurité. 2) les types d'actifs créés, avec l'objectif de visiter le plus grand nombre possible de types d'actifs au moins deux fois par type. 3) la couverture des trois années de mise en œuvre comprises dans l'évaluation. 4) les partenaires d'exécution, avec l'objectif de couvrir le plus grand nombre de partenaires possible. 5) le niveau de récurrence de l'insécurité alimentaire et d'exposition aux chocs, avec l'objectif de couvrir les zones 1 et 2 de l'AIC qui ont été couvertes par le programme.
39. Un contrôle de qualité du rapport d'évaluation a été réalisé par le gestionnaire de l'évaluation avant sa diffusion aux parties prenantes du PAM pour commentaires Le

BR et l'OEV ont participé à l'élaboration des TdR et ont commenté le rapport de phase préparatoire et le rapport d'évaluation.

40. Deux facteurs contraignants ont limités la couverture des résultats attendus de l'évaluation :

- Restriction du temps disponible pour pouvoir réaliser des visites de sites d'intervention. Huit des dix sites planifiés initialement ont pu être visités. Il n'a pas été possible de visiter les deux derniers sites faute de temps disponible et du fait des longues distances à parcourir. Cette couverture limite la représentativité de l'échantillon visité. Les observations faites lors de ces visites de terrain n'ont donc pas été considérées comme représentatives et pouvant permettre de tirer des conclusions définitives. Elles ont néanmoins permis d'observer des pratiques et d'analyser des effets qui ont alimenté les analyses réalisées et qui ont été complétées par d'autres sources d'information.
- Disponibilité de données quantitatives comparables pour mesurer les effets du programme 3A. Les mesures des indicateurs d'effets réalisées sur la période ne sont pas comparables pour mesurer une évolution du fait de biais de saisonnalité ou de composition des échantillons (voir chapitre 2.2.2 Effets engendrés par le programme). Cela a été parcellément mitigé par la réalisation d'une enquête en mars 2016 qui a permis d'avoir une mesure des indicateurs d'effets non influencée par les transferts de vivres ou d'espèces. Toutefois, certaines analyses doivent idéalement être réalisées sur la base d'une évolution visible sur plusieurs mesures comparables. L'enquête de mars 2016 a apporté des données utiles, notamment parce qu'elle n'était pas influencée par des transferts réalisés peu avant. Mais l'analyse des évolutions est restée limitée car les mesures précédentes des mêmes indicateurs n'étaient pas comparables. Enfin, l'ensemble des indicateurs mesurés concerne la sécurité alimentaire (score de consommation et de diversité alimentaire, indice des stratégies de survies), et aucune mesure d'indicateurs de moyens d'existence n'est disponible. Une recommandation a été formulée pour améliorer l'analyse des effets et impacts des activités du programme 3A.

41. Les principes d'éthiques ont été appliqués en respectant la confidentialité des informations fournies pendant les entretiens avec les personnes rencontrées. Chaque entretien a été introduit par une explication des objectifs de l'évaluation et de l'utilisation qui serait faite des informations collectées.

## 2. Résultats de l'évaluation

### 2.1. Pertinence du programme 3A

#### 2.1.1 Pertinence vis à vis des besoins identifiés

##### Pertinence de l'objectif du programme 3A

42. L'objectif de la composante 2 du PP 105830 inscrit dans le document de projet initial était de *permettre aux communautés exposées à une insécurité alimentaire chronique de créer des avoirs durables qui diminuent leur vulnérabilité aux catastrophes.*
43. L'objectif de construction de la résilience des populations exposées à des chocs au travers de l'appui aux moyens d'existence a été explicitement introduit lors du réaligement du cadre logique du PP au Plan Stratégique 2014-2017 du PAM. L'objectif de la composante 2 était alors d'*améliorer l'accès aux moyens d'existence et de renforcer la résilience des communautés et des ménages ciblés en situation d'insécurité alimentaire, et de réduire les risques de catastrophe et de choc auxquels ils sont exposés.*
44. **Cet objectif est jugé pertinent** au regard des besoins décrits au chapitre 1.2 *Contexte*, et notamment de la récurrence des chocs au cours de la dernière décennie, qui contribue à une insécurité alimentaire chronique touchant environ 25% de la population rurale du Mali (PAM 2014). D'après un rapport d'évaluation de la réponse de CARE à la crise de 2011-2012 au Sahel<sup>6</sup>, la production agricole dans la région sahéenne lors de la campagne 2011-2012 n'a été inférieure que de 3% à la moyenne des 5 années précédentes. L'ampleur de la crise, avec plus de 18 millions de personnes en besoin d'assistance alimentaire, montre bien que l'érosion des moyens d'existence des ménages et leur perte de capacité de faire face aux chocs représente un facteur important de la crise, en plus du choc lui-même alors que les pertes de production liées à la sécheresse avaient été limitées.
45. L'objectif de construction de la résilience au travers du renfort des moyens d'existence est donc totalement pertinent.

##### Pertinence de l'approche du programme 3A

46. L'approche du programme 3A est articulée autour de la mobilisation de la main d'œuvre disponible pour la création/réhabilitation d'actifs communautaires pouvant contribuer à renforcer les moyens d'existence des ménages à long termes, et des transferts en vivres ou en espèces pour soutenir les moyens d'existence et la sécurité alimentaire à court terme.
47. Les entretiens réalisés avec des bénéficiaires ont validé la pertinence de cette approche. La main d'œuvre existante en milieu rural au Mali est présente dans les communautés durant les périodes agricoles, alors qu'elle se disperse, notamment au travers de migrations saisonnières, en périodes non agricoles. Ces migrations sont souvent vécues de manière négative et sont dues aux manques d'opportunités de création de revenus sur place. Elles comportent un certain niveau d'incertitude, les migrants ne parvenant pas toujours à trouver du travail apportant une rémunération suffisante pour satisfaire les besoins essentiels de leur ménage. L'approche 3A qui permet de mobiliser la main d'œuvre disponible sur place et apporte une alternative aux migrations et aux risques qu'elles comportent, est de ce point de vue pertinente.

---

<sup>6</sup> P. Gubbels, C. Bousquet ; *Independent Evaluation of CARE's response to the 2011-2012 Sahel humanitarian crisis* ; CARE, 2013.

48. L'un des éléments essentiels de la construction de la résilience dans la région du Sahel est la mise en œuvre d'une combinaison d'actions visant le renforcement des moyens d'existence à long termes avec des actions qui permettent aux ménages de satisfaire leurs besoins essentiels, notamment alimentaires, en période de pénurie. En effet, d'une part les efforts entrepris pour développer les moyens d'existence peuvent être rompus ou anéantis par des chocs conjoncturels qui obligent les ménages à avoir recours à des stratégies destructives sur les moyens d'existence, comme la décapitalisation ou l'endettement. D'autre part, les seules réponses basées sur de l'assistance à court terme sont insuffisantes pour que les moyens d'existence puissent se développer. L'approche 3A est pertinente dans ce contexte, car elle permet le renforcement des moyens d'existence tout en réalisant des transferts alimentaires ou monétaires qui peuvent prévenir leur destruction.

### **Pertinence des actifs ciblés pour contribuer à la résilience**

49. Le document initial de formulation du PP ciblait les activités d'atténuation de la dégradation des sols et l'aménagement et la mise en valeur des terres agricoles, et citait en particulier : le maraîchage avec petite irrigation, l'aménagement des bas-fonds et des parcelles agricoles. Les RB qui ont apporté des modifications du contenu des activités du PP sur la période évaluée (RB de novembre 2012 et novembre 2013) ont élargi le type d'activités proposées et les ont structuré autour de 3 types : 1) Restauration et préservation des ressources naturelles ; 2) collecte des eaux de ruissellement et gestion de l'eau ; 3) diversification des moyens d'existence

50. Le tableau 1 présente les différents types d'actifs finalement réalisés par le programme 3A entre 2013 et 2015, et leur contribution potentielle à l'objectif de renforcement des moyens d'existence et la résilience des ménages.

**Tableau 1: Types d'actifs réalisés et contribution potentielle à la renforcement des moyens d'existence et à la résilience**

<b>Types d'actifs</b>	<b>Effets potentiels</b>
Barrages, retenues d'eau, marres, puits agricoles et pastoraux	- Amélioration de la gestion de l'eau et de l'accès à l'eau pour l'intensification et la diversification des activités productives : maraîchage, élevage, riziculture, pisciculture
Jardins maraîchers	- Diversification des moyens d'existence - Diversification alimentaire - Augmentation des revenus
Etangs piscicoles	- Diversification des moyens d'existence - Diversification alimentaire - Augmentation des revenus
Cordons pierreux, zaïs, demi-lune	- Protection et reconstitution des sols - Augmentation de la production agricole pluviale - Augmentation de la disponibilité de pâturages
Reboisement, agroforesterie	- Protection et reconstitution des sols - Diversification des moyens d'existence - Diversification alimentaire - Augmentation des revenus
Magasins de stockage	- Réduction des pertes de stockage - Augmentation des revenus
Banque de céréales	- Accès à l'alimentation
Pistes rurales, ponts, radiers	- Accès aux marchés pour la commercialisation des productions et l'accès à l'alimentation et aux services de base

51. L'ensemble des actifs ciblés peuvent avoir des effets potentiels positifs sur les moyens d'existence et la résilience des ménages. La **gestion et récupération des**

**ressources naturelles**, en particulier l'eau et les sols, est un élément essentiel de sécurisation des moyens d'existence et de la sécurité alimentaire dans un contexte marqué par un déficit d'accès à l'eau et de dégradation des sols. D'après le document de Priorités Résilience Pays (PRP)<sup>7</sup>, la dégénérescence des ressources naturelles est l'une des causes profondes de l'insécurité alimentaire et nutritionnelle. Par ailleurs, d'après les entretiens réalisés avec le PAM et dans les villages visités, l'accès à l'eau figure systématiquement parmi les premières priorités exprimées par les communautés.

52. La **diversification des moyens d'existence**, en particulier lorsqu'elle permet le développement d'activités moins sensibles aux sécheresses (agriculture irriguée, maraîchage, pisciculture, agroforesterie) peut clairement contribuer à la résilience de ménages dont les moyens d'existence sont essentiellement basés sur l'agriculture pluviale.
53. **L'augmentation des revenus** au travers de la diversification ou de l'intensification des moyens d'existence, mais aussi de la mise en place de solutions de stockage permettent d'étaler la commercialisation des productions locales au cours de l'année, et peut renforcer l'accès à l'alimentation et aux services de bases et l'investissement des ménages.
54. La **diversification alimentaire** peut offrir des alternatives aux ménages lorsque l'accès aux aliments traditionnels de base est affecté par un choc, et peut contribuer à l'amélioration de la nutrition au travers de l'augmentation de la consommation de protéines (pisciculture) et de micronutriments (maraîchage).
55. Enfin, les **infrastructures de communication** peuvent jouer un rôle essentiel pour améliorer l'accès aux marchés et à l'alimentation pendant les périodes de pénuries alimentaires. Les banques de céréales peuvent contribuer au même objectif, en facilitant l'accès à des produits alimentaires à des prix inférieurs à celui du marché.

### **2.1.2 Participation de la population, des collectivités territoriales et des services techniques de l'état dans l'identification et la mise en œuvre des activités**

56. Les entretiens réalisés avec le PAM, les partenaires d'exécution, et les bénéficiaires dans les villages visités ont montré que les bénéficiaires dans les communautés ciblées ont systématiquement activement participé à l'identification des actifs créés/réhabilités pendant la période 2013 – 2015.
57. L'identification des actifs a été réalisée dans le cadre d'une approche basée sur la réalisation de diagnostics participatifs et de planifications communautaires participatives. Cette approche favorise l'identification d'actions correspondant aux besoins et priorités exprimés par les bénéficiaires. Ces diagnostics ont consisté en la réalisation d'une analyse de la situation de sécurité alimentaire des communautés, et l'identification des priorités villageoises pertinentes pour renforcer la sécurité alimentaire, les moyens d'existence et la résilience des ménages. Ces diagnostics ont pris en compte les besoins et priorités spécifiques des hommes, des femmes et des jeunes, au travers de travaux en focus groupes réalisés la plupart du temps, puis présentés dans des assemblées générales au cours desquelles les activités à mettre en œuvre ont été priorisées. Lorsque des focus groupes n'ont pas été réalisés, l'analyse des besoins et des priorités a été réalisée en assemblée générale villageoise. Selon les

---

<sup>7</sup> Alliance Globale pour la Résilience au Sahel et en Afrique de l'Ouest (AGIR) ; *Priorités Résilience Pays, Plan Stratégique 2015-2035 Mali* ; 2015.

partenaires d'exécution rencontrés pendant l'évaluation, dans ce cas de figure, leurs animateurs ont toujours veillé à ce que cette analyse collective prenne en compte les besoins et priorités spécifiques des 3 groupes : hommes, femmes et jeunes.

58. La participation des jeunes dans la phase d'identification et de planification participative a notamment été essentielle étant donné qu'ils fournissent l'essentiel de la main d'œuvre mobilisée pour la construction/réhabilitation des actifs.
59. La participation des collectivités territoriales s'est limitée la plupart du temps à des consultations des conseils communaux pour cibler les villages d'intervention et pour valider les activités proposées dans le cadre de la planification communautaire, et au rapprochement entre ces activités et les actions inscrites dans les Programmes de Développement Economique, Social et Culturel (PDESC) des communes. L'une des consignes du PAM à ses partenaires d'exécution était que les activités proposées devaient être inscrites dans ces programmes. Les entretiens avec les partenaires ont montré que cela a le plus souvent été respecté. Dans certains cas, les activités proposées ne faisaient pas partie des PDESC et les conseils communaux les ont inscrites à posteriori.
60. La participation des conseils communaux dans la mise en œuvre des activités s'est limitée à la réalisation d'un suivi plus ou moins rapproché et formalisé. On note que le pays s'est engagé depuis longtemps dans un processus de décentralisation qui fait des communes l'acteur central de leur développement. A ce titre, elles pourraient potentiellement jouer un rôle plus important dans le pilotage et la mise en œuvre des actions du programme 3A.
61. La participation des services techniques de l'état dans l'identification et la mise en œuvre des actions du programme 3A a évolué au cours de la période 2013 - 2015. Entre début 2013 et avril 2014, les services techniques de l'état n'ont pas été formellement et directement impliqués par le PAM. Cela était notamment dû à l'interruption des relations institutionnelles entre Nations Unies et gouvernement à la suite du coup d'état de mars 2012. Cependant, dès 2013 les partenaires d'exécution ont établi une collaboration avec les services techniques déconcentrés du MDR, qui prévoyait une participation plus ou moins importante dans l'identification et la mise en œuvre des activités. Cette participation pouvait inclure la validation des actions identifiées lors du processus communautaire participatif, la réalisation d'études techniques, de formation des bénéficiaires, et le suivi des travaux.
62. A partir d'avril 2014, une collaboration formelle et directe a été établie entre le PAM et le MDR au niveau national. Cette collaboration prévoit un renforcement des capacités du MDR dans la prise en charge des questions de résilience au niveau stratégique et opérationnel. Une lettre d'entente (MoU) reprenant clairement les objectifs spécifiques de la collaboration assure cette collaboration jusqu'en fin 2017. Au niveau des régions, des protocoles d'accord ont été établis à partir de 2015 avec les services techniques déconcentrés, qui prévoient leur participation directe dans l'identification des communes, villages d'intervention et des actifs à réaliser, conjointement avec les partenaires d'exécution, et la supervision technique de la conception et de la réalisation des actifs.

### **2.1.3 Modalités de transferts**

63. Le programme 3A a réalisé essentiellement des transferts de vivres en 2013, puis a mis en place une combinaison de modalités vivres/transferts monétaires à partir de 2014 dans toutes les régions d'intervention.

64. Les transferts monétaires sont idéalement réalisés avant la période de soudure, lorsque les denrées alimentaires sont disponibles sur les marchés à des prix limités, alors que les transferts alimentaires sont réalisés en période de soudure, aux moments où la disponibilité baisse sur les marchés et les prix montent. Cette approche est jugée pertinente et adaptée au contexte.

#### **2.1.4 Pertinence du ciblage**

65. Le PP 105830 couvrait initialement les régions de Kayes, Koulikoro, Mopti, Tombouctou, Gao et Kidal. Les activités ont été interrompues en 2012 dans les régions du nord (Tombouctou, Gao et Kidal) du fait de l'insécurité provoquée par la crise politique et sécuritaire et les régions de Ségou et Sikasso ont été intégrées. Le recentrage des activités du programme 3A dans les régions du sud sur la période 2013-2015 est jugé pertinent. La démarche repose en effet sur un engagement prolongé, pluriannuel, dans les communautés bénéficiaires, ce qui requiert un certain niveau de stabilité dans l'accès à ces communautés, qui n'était plus garanti dans les régions du nord du fait de cette insécurité.

66. L'approche du ciblage géographique des actions du programme 3A a évolué au cours de la période 2013 – 2015.

67. Le BP du PAM, avec l'appui du BR a réalisé une AIC en novembre 2013, qui a permis de classer l'ensemble des cercles du Mali en 5 catégories établies sur la base de l'analyse des tendances historiques de l'insécurité alimentaire, de la malnutrition, de l'exposition aux chocs et à des facteurs aggravants. Cette classification a été utilisée pour le ciblage géographique à partir de 2014 (zone 1 et 2 de l'AIC ciblées par le programme<sup>8</sup>).

68. Auparavant, en 2013, le ciblage géographique a été réalisé sur la base d'une liste de 166 communes considérées comme les plus vulnérables à l'insécurité alimentaire et priorisées par le gouvernement. Dans les régions couvertes par le programme, les partenaires d'exécution devaient proposer des villages appartenant à des communes figurant dans cette liste. On note que cette liste a été élaborée la base de données sur l'insécurité alimentaire de la période 1990 – 2005 qui n'ont pas été actualisées depuis lors. De ce fait, cette liste ne constitue probablement pas un outil de ciblage adapté aujourd'hui, en particulier si l'on considère que le pays a vécu plusieurs crises alimentaires depuis 2005.

69. L'utilisation de l'AIC comme outil principal de ciblage au niveau des cercles est jugée pertinente. A la différence des méthodes traditionnelles de ciblage du PAM, basées le plus souvent sur la situation conjoncturelle de l'insécurité alimentaire analysée avec les données les plus récentes disponibles, l'AIC introduit la récurrence de l'insécurité alimentaire et le niveau d'exposition aux chocs. Ces deux éléments sont essentiels au regard de l'objectif de construction de résilience. D'après le BP, l'AIC présente cependant quelques faiblesses, notamment en termes de sensibilité aux données conjoncturelles et au découpage administratif du pays plutôt qu'aux réalités des zones de moyens d'existence.

70. Le ciblage des participants aux activités 3A et donc bénéficiaires des transferts est basé sur une approche participative de classification des ménages par niveaux de vulnérabilité. Les critères de catégorisation des différents groupes sont établis de

---

<sup>8</sup> Zone 1 : Haute récurrence de l'insécurité alimentaire et haute/moyenne exposition aux chocs. Zone 2 : Moyenne récurrence de l'insécurité alimentaire et haute/moyenne exposition aux chocs.

manière participative dans chaque village. Cette approche renforce l'appropriation et l'acceptation du ciblage.

### **2.1.5 Cohérence vis à vis des politiques et priorités nationales**

71. Le Mali est partie prenante d'AGIR et a engagé dans ce cadre un dialogue inclusif qui a conduit à l'élaboration de son PRP. Ce document constitue la principale référence nationale en matière de construction de la résilience.
72. Le PRP, élaboré en 2015, fixe l'objectif de *réduire structurellement, de manière durable et définitive la vulnérabilité alimentaire et nutritionnelle au Mali d'ici 2035*. Il définit 4 objectifs et stratégies : 1) Restaurer, renforcer et sécuriser les moyens d'existence et améliorer la protection sociale des communautés et ménages vulnérables ; 2) Renforcer la nutrition des ménages vulnérables ; 3) Renforcer durablement la productivité agricole et alimentaire, les revenus des plus vulnérables et leur accès aux aliments ; 4) Renforcer la gouvernance en matière de sécurité alimentaire.

73. Le programme 3A est pleinement aligné avec le PRP même si celui-ci a été élaboré après la conception du programme, et notamment avec les priorités suivantes :

Objectifs spécifiques du PRP	Activités prévues	Activités alignées du programme 3A
Création d'emplois saisonniers à travers des Programmes à Haute Intensité de Main d'œuvre (HIMO)	Concevoir et mettre en œuvre un programme HIMO de reboisement et d'entretien des espèces plantées	Mise en œuvre d'une approche 3A pour toutes les activités
Amélioration de l'accès à l'eau potable porté à 100% de la population cible en 2035	Concevoir et mettre en œuvre des programmes d'adduction d'eau	Création/réhabilitation de points d'eau potable
Amélioration du système de stockage alimentaire au travers des entreprises d'économie sociale et solidaire (ESS)	Organiser les populations des communes défavorisées autour des entreprises de l'ESS pour le stockage alimentaire	Création/réhabilitation de banque de céréales et de magasins de stockage
Lutte contre les carences en micronutriments	Soutenir la production et la consommation des aliments riches ou enrichis en micronutriments	Création/réhabilitation de jardins maraîchers Sensibilisation à la nutrition au niveau communautaire
Accroissement durable de la production et de la productivité des systèmes de production du secteur agricole	Promotion des bonnes pratiques et techniques de conservation des eaux et du sol	Création/réhabilitation de barrages, retenues d'eau, et de mesures de conservation et récupération des sols
	Concevoir et mettre en œuvre des programmes d'intensification des systèmes de production agro-sylvo-pastorale et piscicole	Création de zones irriguées, de jardins maraîchers et d'étangs piscicoles.
Appui à l'autonomisation énergétique des zones vulnérables par le développement et la vulgarisation des alternatives en matière d'énergie domestique, et la promotion des énergies nouvelles et renouvelables	Promouvoir des dispositifs économes en matière de consommation d'énergie domestique et d'énergie nouvelle et renouvelable	Promotion des foyers améliorés
Appui à l'autonomie financière des femmes et des jeunes vulnérables et leur capacité d'accès aux aliments	Promouvoir des activités génératrices de revenu pour les femmes vulnérables	Création/réhabilitation de jardins maraîchers
Sécurisation de la production animale/pastorale	Créer et réhabiliter des points d'eau pastoraux	Création/réhabilitation de points d'eau pastoraux

74. Par ailleurs, le PRP définit le principe de ciblage des populations les plus exposées aux risques de chocs récurrents, avec lequel l'approche de ciblage basé sur l'AIC est pleinement cohérente.

### 2.1.6 Cohérence avec les politiques et stratégies du PAM

75. Le PAM s'est doté en 2015 d'une politique résilience, qui constitue le document normatif principal dans lequel s'intègre le programme 3A, étant donné son objectif explicite de construction de la résilience. Cet objectif est pleinement aligné avec l'objectif de la politique de résilience, *d'orienter les efforts du PAM pour permettre aux personnes vulnérables d'absorber, de s'adapter et de se transformer face aux chocs et sources de tensions, dans le but d'atteindre la sécurité alimentaire et nutritionnelle durable.*

76. Le programme 3A , sur la période 2013 – 2015, a progressivement adopté les outils d'analyse et de planification qui intègrent une approche de résilience préconisée par la politique, à savoir l'AIC, la PSME et la PCP.
77. La création d'actifs productifs et l'appui aux moyens d'existence est l'une des orientations proposées par la politique pour construire la résilience, qui cite en particulier les actifs productifs, la diversification des moyens d'existence et la réhabilitation des ressources naturelles qui, comme on l'a vu au chapitre 2.1.1, sont largement abordés par le programme 3A.
78. En revanche, plusieurs aspects de la politique n'ont pas été suffisamment pris en compte dans la formulation du programme 3A. La politique, de même que la feuille de route du PAM pour une approche régionale en Afrique de l'Ouest (octobre 2013) met l'accent l'intégration des activités du PAM, et sur l'établissement de partenariats qui permettent des interventions multi-acteurs et multisectorielles, en reconnaissant les limites du PAM pour avoir avec sa seule intervention un impact sur la création de la résilience. La conception et la planification des actions du programme 3A n'ont pas intégré de synergies avec les autres activités du PAM au Mali, comme la nutrition, l'alimentation scolaire ou le programme d'achats pour le progrès (P4P en anglais). De même, le PAM a mis en œuvre son programme 3A seul, et n'est pas parvenu à créer des synergies avec d'autres acteurs et interventions.

#### **Principales constations et conclusions – Question 1**

- L'objectif du programme 3A de construction de la résilience au travers du soutien aux moyens d'existence est pertinent dans le contexte d'augmentation de la récurrence des chocs et de la diminution de la capacité des ménages d'y faire face.
- L'approche du programme 3A, axée sur la réalisation d'actifs communautaires qui visent un impact à long terme, et sur la réalisation de transferts qui soutiennent les moyens d'existence à court terme, est pertinente pour contribuer à la construction de la résilience.
- La diversité des actifs créés/réhabilités s'attaque de manière pertinente aux causes de l'insécurité alimentaire et de la vulnérabilité face aux chocs.
- Le programme a mis en œuvre une approche participative qui renforce la pertinence des actions réalisées au regard des besoins et des priorités des participants.
- Le rôle joué par les communes a été limité sur la période, et pourrait être renforcé conformément à la politique de décentralisation du pays. Il en a été de même avec les services de l'état jusqu'en 2014. Depuis lors, leur rôle a été renforcé.
- La combinaison de modalités de transferts, monétaires avant la période de soudure et alimentaires en période de soudure est adaptée à l'évolution de la disponibilité et des prix des denrées alimentaire sur les marchés.
- L'approche de ciblage basé sur l'AIC est pertinente, elle permet de cibler les cercles les plus vulnérables aux chocs et à l'insécurité alimentaire récurrente. En revanche, la méthode de ciblage des communes ne garantit pas la couverture des communes les plus vulnérables à l'insécurité alimentaire au sein des cercles sélectionnés.
- Le programme 3A est cohérent avec les priorités du Mali pour la construction de la résilience. Il est cohérent avec la politique de résilience du PAM, mais l'approche basée sur des synergies proposée par cette politique n'a pas pu être mise en œuvre.

## 2.2. Résultats du programme 3A

### 2.2.1 Réalisation de produits prévus

#### Bénéficiaires ciblés

79. Le tableau 2 présente le niveau d'atteinte des bénéficiaires ciblés sur la période 2013 – 2015.

**Tableau 2: Bénéficiaires prévus et atteints, composante 2 du PP 105830**

	Bénéficiaires prévus			Bénéficiaires atteints			%
	Hommes	Femmes	Total	Hommes	Femmes	Total	
2013	161.020	164.274	325.294	315.524	135.224	450.748	137%
2014	173.250	176.750	350.000	190.585	175.537	366.122	105%
2015	16.844	17.253	34.097	51.578	43.078	94.656	277%
Total	351.114	358.277	709.391	557.687	353.839	911.526	128%

Sources : SPR 2013, 2014, 2015

80. On remarque que l'efficacité du programme, en termes de bénéficiaires atteints a été excellente lors de trois années de mise en œuvre. Le nombre de bénéficiaires prévus et atteints en 2015 a été très supérieur aux années antérieures. Ceci est dû au fait que la planification en 2015 s'est basée sur le reliquat de financement de l'UE, les fonds disponibles n'ayant pas été entièrement dépensés en 2013 et 2014.

#### Transferts réalisés

81. Le tableau 3 présente le niveau de réalisation des transferts alimentaires et monétaires prévus.

**Tableau 3 : Transferts prévus et atteints, composante 2 du PP 105830**

Année	Type de transferts	Planifié	Réalisé	%
2013	Transferts alimentaires (t)	1.966	6.806	346%
2014	Transferts alimentaires (t)	11.770	10.169	86%
	Transferts monétaires (USD)	5.142.600	1.999.905	39%
2015	Transferts alimentaires (t)	277	3.251	1.174%
	Transferts monétaires (USD)	655.342	1.0244.97	156%
Total	<b>Transferts alimentaires (t)</b>	<b>14.013</b>	<b>20.226</b>	<b>144%</b>
	<b>Transferts monétaires (USD)</b>	<b>5.797.942</b>	<b>3.024.402</b>	<b>52%</b>

Sources : SPR 2013, 2014, 2015

82. On remarque les transferts alimentaires prévus ont très largement dépassé les prévisions lors de 3 années de mise en œuvre. Toutefois, les chiffres présentés dans le rapport SPR 2013 ne permettent pas une comparaison fiable entre la planification et les réalisations en 2013. En effet, d'après le BP, les 1.966 tonnes de vivres planifiées n'intègrent pas le financement de l'UE, et les 6.806 tonnes de vivres distribuées intègrent des activités VCT financées par le Canada qui n'entrent pas dans le programme 3A.

## Actifs créés/réhabilités

83. Le tableau 4 présente le niveau de réalisation des actifs prévus.

**Tableau 4 : Actifs créés/réhabilités prévus et atteints, composante 2 du PP  
105830**

Types d'actifs	2013		2014		2015		%
	Prévu	Réalisé	Prévu	Réalisé	Prévu	Réalisé	
<b>Gestion/récupération des ressources naturelles</b>							
Volume de barrages et de digues de protection en terre construits (m3)	-	-	300	248	43.832	47.565	108%
Ha de terres cultivées traités avec des techniques de stabilisation biologique ou d'agroforesterie	-	-	-	-	56	58	104%
Hectares de forêt plantés et établis	690	594	700	537	114	85	81%
Nombre de nouvelles pépinières établies	-	-	61	56	10	10	93%
Pourcentage de plants d'arbres produits, utilisés pour le boisement, le reboisement et la stabilisation végétative	-	-	100	100	-	-	100%
Nombre de ménages bénéficiaires de foyers améliorés	-	-	12.000	11.935	8.060	8.160	100%
<b>Agriculture</b>							
Ha de terres agricoles avec système d'irrigation réhabilité	-	-	350	325	220	193	91%
Ha de terre nettoyée	-	-	703	649	118	117	93%
Quantité d'intrants agricoles distribués (t)	-	-	4	3	-	-	75%
Nombre d'outils agricoles distribués	-	-	37.700	37.644	-	-	100%
Ha de terres avec protection contre le vent	-	-	10	10	-	-	100%
<b>Elevage</b>							
Nombre de bassins d'eau pour l'abreuvement des animaux creusés	21	18	-	-	2	2	87%
<b>Pisciculture</b>							
Nombre d'étangs de pisciculture creusés	12	19	70	61	17	17	98%
<b>Infrastructures communautaires</b>							
Km de routes de desserte construits et maintenus	100	100	1.040	846	-	-	83%
Nombre de ponts réhabilités	5	5	12	12	-	-	100%
Nombre de classes d'école réhabilitées	11	11	-	-	-	-	100%
Nombre de bassins d'eau à usage domestique creusés	45	39	-	-	57	60	97%
Nombre de latrines construites/réhabilitées	8	8	-	-	-	-	100%
Nombre de banques de céréales établies et en fonctionnement	-	-	13	13	2	2	100%
Nombre de puits construits	-	-	190	180	281	280	98%

Source : SPR 2013, 2014, 2015

84. Les actifs prévus ne correspondent pas à une planification établie au début de la période 2013-2015, mais aux propositions des partenaires validées et inscrites dans les protocoles d'accord de terrain avec le PAM (FLA en anglais) chaque année.
85. On constate que pour tous les types d'actifs ou d'intrants distribués, les taux de réalisation sont proches ou dépassent 100%, ce qui indique un très haut niveau d'efficacité de la mise en œuvre du programme.
86. La planification des actifs a pris en compte de manière croissante l'objectif de complémentarité entre actifs créés/réhabilités à l'échelle villageoise et inter-villageoise (appelée terroir par l'équipe résilience du BP du PAM), de manière à aborder les causes profondes de l'insécurité alimentaire des ménages et de la perte de moyens d'existence. Cette approche est jugée pertinente étant donnés les objectifs du programme et pour avoir les meilleurs chances de création d'impacts sur les moyens d'existence et la résilience des ménages.
87. En 2015, le programme a pu réaliser 5 barrages en utilisant un reliquat important sur la ligne budgétaire de développement des capacités. Ces barrages permettent la création de retenues d'eau, une meilleure infiltration des eaux de ruissellement, le relèvement des nappes phréatiques, et en définitive un meilleur accès à l'eau pour les besoins productifs et domestiques. Le programme n'avait pu réaliser que 2 ouvrages de ce type en 2013 et 2014 étant donné leur coût important et la limitation du budget disponible hors transferts alimentaires et monétaires. Il s'agit pourtant d'actifs essentiels dans toute la zone d'intervention, étant données les contraintes existantes d'accès à l'eau et la dépendance vis-à-vis d'activités pluviales fortement sensibles aux sécheresses. Dans les villages visités, la création ou la réhabilitation de barrages a permis le développement, l'extension ou l'intensification d'activités productives et réduit la vulnérabilité face aux sécheresses. A l'inverse, dans des villages visités qui ne comptent pas avec une retenue d'eau, l'accès à l'eau reste une contrainte majeure pour la réussite et le développement d'activités pourtant appuyées par le programme, comme le maraîchage, avec par exemple des puits qui s'assèchent très tôt après la saison des pluies.
88. Pour ce qui est de la qualité des réalisations, des efforts importants ont été entrepris par le programme 3A pour relever la qualité des ouvrages. Cela s'est traduit par la réalisation systématique d'études techniques, confiées à des bureaux d'étude ou aux services techniques déconcentrés par les partenaires d'exécution, puis par la réalisation d'un suivi des travaux de construction/réhabilitation des ouvrages par les services techniques. Le programme 3A a également appuyé financièrement le MDR pour la réalisation d'un recueil des normes techniques qui inclut un large éventail d'actifs communautaires.
89. Cependant, les visites réalisées dans certains villages, de même que les témoignages de parties prenantes qui ont réalisé des visites de terrain, montre que la qualité des réalisations a parfois été déficiente. Ces observations et recueils de témoignages concernent notamment des puits qui tarissent tôt en saison sèche ou qui se sont écroulés peu de temps après leur aménagement.
90. Ces observations sont insuffisantes pour tirer des conclusions d'ensemble sur la qualité des ouvrages. Le bureau pays du PAM a organisé avec les services du MDR la revue des actifs réalisés dans 140 villages sur les 513 villages d'intervention jusqu'en 2015. Cela permettra de connaître l'état des ouvrages réalisés et leur utilisation, et de tirer des conclusions sur la qualité et les aspects à améliorer.

## 2.2.2 Effets engendrés par le programme

### Effets des transferts aux ménages

91. Les transferts alimentaires et monétaires visent en premier lieu un effet à court terme sur l'accès à l'alimentation des ménages. La mesure de cet effet a été réalisée au travers des indicateurs corporatifs du PAM de Score de Diversité Alimentaire (SDA), Score de Consommation Alimentaire (SCA) et Indice des Stratégies de Survie (ISS). Trois mesures de ces indicateurs sont disponibles : février 2014, septembre 2014 et octobre-novembre 2015.
92. Ces indicateurs n'ont pas été mesurés en 2013, il n'est donc pas possible de réaliser une analyse des effets des transferts pour cette année. Aussi, d'après le BP du PAM, la mesure de février 2014 réalisée dans le cadre d'une enquête de mise à jour des indicateurs de sécurité alimentaire<sup>9</sup>, a utilisé une méthodologie différente de l'enquête de septembre 2014, ce qui ne permet pas de faire des comparaisons fiables entre périodes pré et post transferts, bien que l'enquête de février 2014 soit citée comme ligne de base dans le rapport standard de projet (SPR en anglais) de 2014. Par ailleurs, la situation alimentaire est très différente en février (période post récoltes) et septembre (fin de période de soudure), ce qui introduit un fort biais saisonnier dans la comparaison entre ces deux périodes. En définitive, seules les mesures de 2015<sup>10</sup>, qui incluaient des groupes de contrôle de familles non bénéficiaires des transferts, permettent une analyse comparative qui peut fournir des informations sur les effets des transferts.

#### Score de Diversité alimentaire

93. Le tableau 5 présente la comparaison du SDA mesuré en octobre et novembre 2015, entre les bénéficiaires et non bénéficiaires des transferts.

**Tableau 5 : Mesures du SDA réalisées en 2015**

2015			
Octobre		Novembre	
Bénéficiaires	Non bénéficiaires	Bénéficiaires	Non bénéficiaires
4,7	4,4	5,2	5,6

Sources : Rapports de PDM d'octobre et novembre 2015

94. En octobre et novembre 2015 la différence entre les SDA mesurés auprès des ménages bénéficiaires et non bénéficiaires ne semble pas significative. On note qu'en novembre, les non bénéficiaires avaient une diversité alimentaire supérieure aux bénéficiaires. Ces résultats pourraient indiquer l'absence d'effet sur la diversité alimentaire des transferts réalisés. Néanmoins, dans ces deux enquêtes PDM, les ménages bénéficiaires et non bénéficiaires sont issus des mêmes villages d'intervention du PAM. Les ménages bénéficiaires font partie des ménages vulnérables des villages, étant donné qu'ils ont été choisis pour bénéficier de l'assistance sur les critères de leur vulnérabilité et leur capacité pour participer aux activités 3A, alors que les non bénéficiaires ne font pas forcément partie des ménages vulnérables des villages. Les résultats obtenus des mesures sur les bénéficiaires et non bénéficiaires pourraient être influencés par leur statut différent en termes de vulnérabilité.

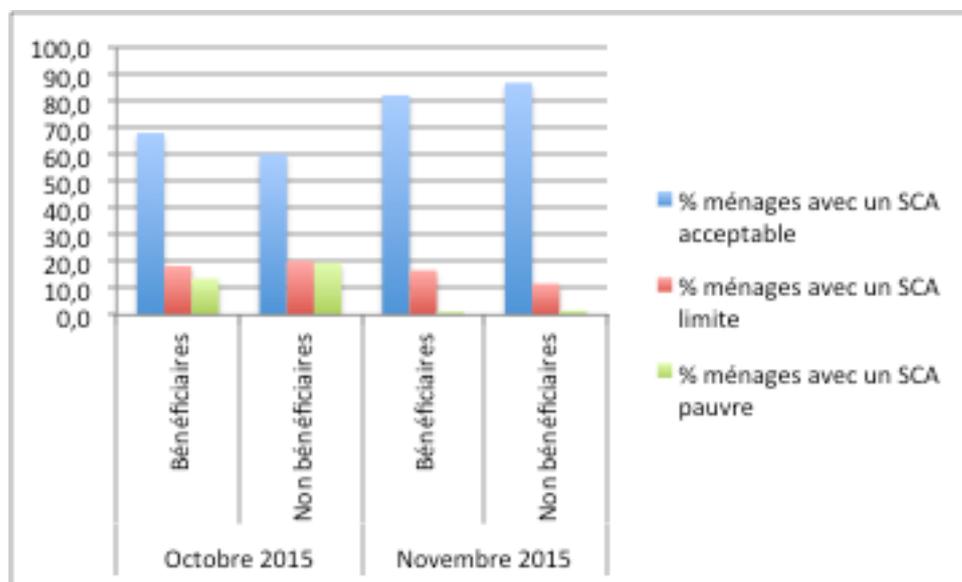
#### Score de Consommation Alimentaire

<sup>9</sup> Enquête de mise à jour des indicateurs de sécurité alimentaire (MAJISA), PAM, février 2014.

<sup>10</sup> Mesures réalisées au cours des PDM d'octobre 2015 dans les régions de Koulikoro, Ségou et Mopti, et de novembre 2015 dans la région de Kayes.

95. Le graphe 1 présente la comparaison entre les mesures du SCA d'octobre et novembre 2015, entre bénéficiaires et non bénéficiaires.

**Graphe 1 : Répartition des ménages par groupe de consommation alimentaire, octobre et novembre 2015**



Sources : Rapports de PDM d'octobre et novembre 2015

96. Comme pour le SDA, les résultats de 2015 ne montrent pas de différences très significatives entre les SCA des bénéficiaires et non bénéficiaires, et l'enquête de novembre montre une meilleure consommation alimentaire des non bénéficiaires que des bénéficiaires. Là encore, il n'est pas possible de tirer des conclusions sur l'effet des transferts.

*Indice de Stratégies de Survie*

97. Le tableau 6 présente les mesures de l'ISS simplifié réalisées en octobre et novembre 2015.

**Tableau 6 : Mesures de l'ISS réalisées en 2015**

2015			
Octobre		Novembre	
Bénéficiaires	Non bénéficiaires	Bénéficiaires	Non bénéficiaires
2,8	2,8	2,6	5,6

Sources : Rapports de PDM d'octobre et novembre 2015

98. En octobre 2015, l'ISS était identique pour les bénéficiaires et les non bénéficiaires. En revanche, en novembre, les non bénéficiaires ont intensifié de manière importante leurs stratégies de survie en comparaison avec les bénéficiaires, ce qui laisserait suggérer un effet important des transferts réalisés. Ce résultat est toutefois contradictoire avec le SDA et le SCA, ce qui ne permet pas de tirer des conclusions.

99. En définitive, pour les trois indicateurs corporatifs d'effets des transferts, les données disponibles ne permettent pas de tirer des conclusions quant à ces effets. La méthodologie d'analyse employée en 2015, basée sur la comparaison entre la situation des bénéficiaires et de non bénéficiaires, est confrontée à un biais statut des ménages composant les échantillons en termes de vulnérabilité à l'insécurité alimentaire.

100. Au-delà des effets des transferts alimentaires et monétaires sur les indicateurs liés à la sécurité alimentaire des ménages, les entretiens dans les villages ont montré que ces transferts et la mobilisation de la main d'œuvre locale en saison sèche ont permis de réduire les migrations saisonnières des jeunes. Ces migrations constituent l'une des principales sources de revenus en saison sèche.

### **Effets de la création/réhabilitation d'actifs communautaires**

101. La création d'actifs communautaires a pour but de renforcer les moyens d'existence des ménages au travers de leur diversification, de l'augmentation des revenus et de la réhabilitation des ressources naturelles sur lesquelles ils reposent. Les indicateurs corporatifs du PAM qui peuvent apporter des éléments d'analyse sur les effets de la création/réhabilitation d'actifs sur les moyens d'existence sont le Score d'Actifs Communautaires (CAS en anglais), et les indicateurs de sécurité alimentaire (SDA, SCA, ISS) puisque le renforcement des moyens d'existence doit contribuer à une amélioration durable de la sécurité alimentaire des ménages.

102. Le tableau 7 montre qu'en 2013, 2014 et 2015 le nombre d'actifs communautaires fonctionnels a augmenté de manière significative entre la situation initiale (mesure réalisée avant l'intervention du programme) et la situation finale (mesure réalisée après l'intervention).

**Tableau 7 : Mesures du CAS : 2013, 2014, 2015**

2013		2014		2015	
Situation initiale	Situation finale	Situation initiale	Situation finale	Situation initiale	Situation finale
17,5	23,4	30,0	38,3	35,8	42

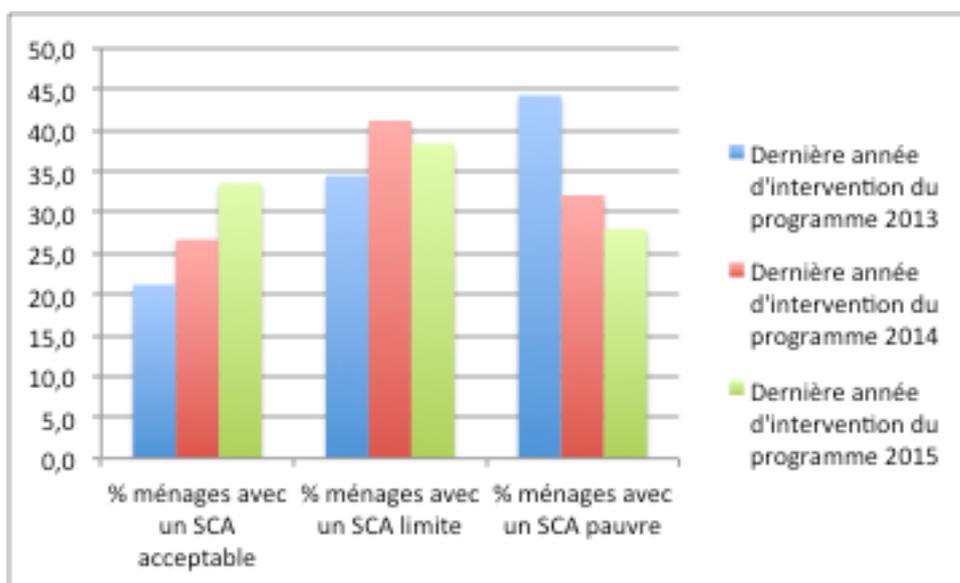
Sources : SPR 2013, 2014 et 2015

103. Cet indicateur présente toutefois des limitations pour l'analyse des effets de la création/réhabilitation d'actifs communautaires sur les moyens d'existence des ménages. En premier lieu, l'augmentation du nombre d'actifs communautaires n'est pas nécessairement synonyme de renforcement des moyens d'existence, en particulier pour les plus vulnérables. Cela dépend de la valorisation effective des actifs par ces ménages, ce qui n'est pas renseigné par le CAS. En second lieu, d'après le BP du PAM, le CAS présente des limites de fiabilité étant donné qu'il est réalisé à l'échelle communale (et non villageoise) par des informateurs qui ne connaissent pas toujours le nombre d'actifs communautaires présents dans tous les villages d'une commune.

104. Le bureau pays a réalisé en mars 2016 une enquête préalable à cette évaluation, afin de mettre à jour les autres indicateurs corporatifs du PAM qui apportent des indications sur les effets à moyen terme du programme 3A. Cette enquête n'est pas comparable avec les mesures antérieures des indicateurs pour les mêmes raisons avancées dans l'analyse des effets des transferts : composition de l'échantillon centrée sur des ménages parmi les plus vulnérables et période de réalisation de l'enquête. Néanmoins, cette enquête présente l'avantage de ne pas être influencée par des transferts alimentaires et monétaires réalisés quelques semaines avant la collecte des données. De ce fait, elle donne une image utile de la situation alimentaire des ménages vulnérables (l'enquête a été réalisée auprès des bénéficiaires des transferts) qui ont bénéficié de la création/réhabilitation d'actifs, en dehors de la période de soudure et sans influence de transferts.

105. Le graphe 2 présente le SCA mesuré en mars 2016, en fonction de la dernière année d'intervention du programme 3A dans les villages enquêtés.

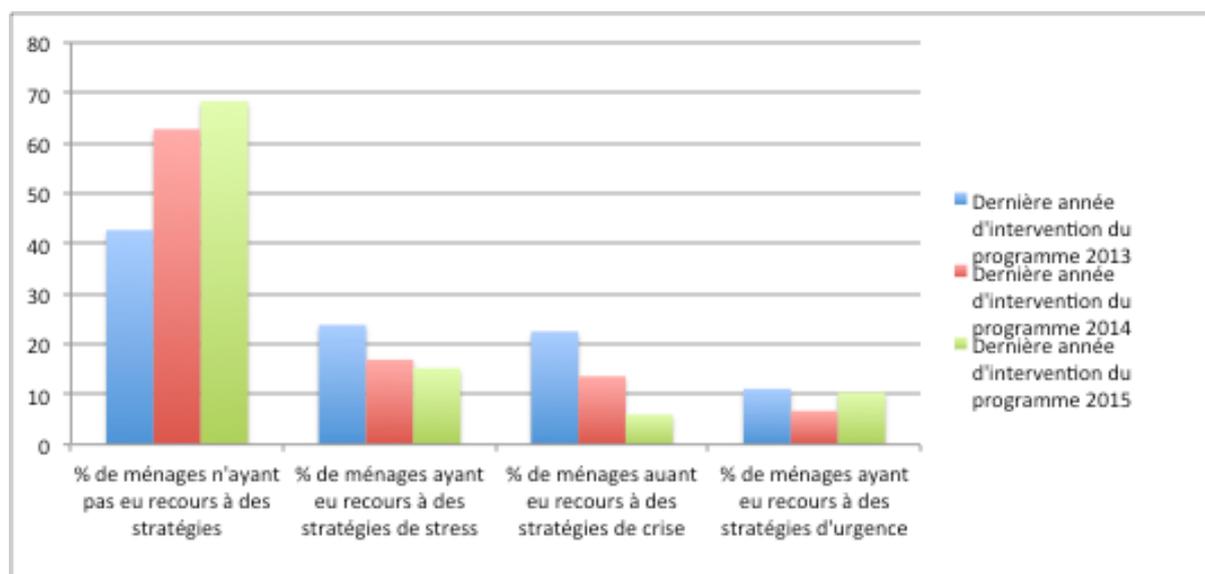
**Graph 2 : Répartition des ménages par groupe de consommation alimentaire, mars 2016**



Source : Enquête auprès des bénéficiaires du programme 3A réalisée par le PAM en mars 2016

106. On observe assez clairement que la proportion des ménages ayant un SCA pauvre est sensiblement supérieure aux mesures réalisées dans le cadre des PDM en 2014 et 2015 (inférieures à 15%, voir graphes 1 pour 2015). Cela indique qu'une fois les effets des transferts passés, le renforcement supposé des moyens d'existence grâce aux créations/réhabilitations d'actifs n'ont pas permis à de nombreux ménages maintenir une consommation alimentaire acceptable ou limite.
107. La comparaison de la répartition des ménages dans les trois groupes de consommation alimentaire en fonction de la dernière année d'intervention du programme 3A montre que la situation alimentaire des ménages s'est détériorée d'année en année, une fois l'intervention terminée. En effet, la proportion de ménages ayant une consommation alimentaire pauvre est supérieure d'environ un tiers dans les villages où l'intervention du programme 3A s'est arrêtée en 2013, par rapport aux villages où elle a eu lieu jusqu'en 2015.
108. La même tendance peut être observée sur le graphe 3, qui présente la répartition des ménages selon le type de stratégie de survie qu'ils ont employé au cours du mois précédent l'enquête. La proportion de ménages n'ayant pas eu recours à des stratégies est sensiblement supérieure dans les ménages où l'intervention a eu lieu jusqu'en 2015, par rapport aux villages où elle s'est arrêtée en 2013. A l'inverse la proportion de ménages ayant eu recours à des stratégies de stress et de crises où l'intervention s'est arrêtée en 2013 est supérieure à celle des villages où l'intervention s'est arrêtée en 2015.

**Graphe 3 : Répartition des ménages par type de stratégies de survie utilisées, mars 2016**



Source : Enquête auprès des bénéficiaires du programme 3A réalisée par le PAM en mars 2016

109. Il est important de préciser que la durée d'intervention du programme 3A a varié entre villages. Certains villages n'ont bénéficié que d'une intervention d'une année (tous les villages dans lesquels l'intervention s'est arrêtée en 2013 entre dans cette catégorie), alors que le programme est intervenu pendant deux ou trois ans dans d'autres villages. Ainsi, les villages enquêtés où l'intervention a eu lieu jusqu'en 2015 peuvent avoir bénéficié du programme pendant 1, 2 ou 3 ans. Les villages où l'intervention a eu lieu jusqu'en 2014 peuvent avoir bénéficié du programme pendant 1 ou 2 ans. La durée d'intervention est un élément important de la création d'effets sur les moyens d'existence et la sécurité alimentaire durable. En effet, plus longue est l'intervention, plus elle a la capacité d'aborder la multiplicité des causes de l'insécurité alimentaire et de la vulnérabilité aux chocs. Le prolongement de l'intervention permet également d'assurer un meilleur encadrement et suivi de la valorisation des actifs par les ménages. Il est probable que la durée d'intervention variable au sein des villages qui composent l'échantillon ait influencé les résultats en faveur des villages où l'intervention s'est arrêtée en 2015.
110. Les entretiens réalisés dans les villages visités lors de la mission d'évaluation ont permis d'identifier des effets des actifs créés/réhabilités sur les moyens d'existence des ménages. Ces effets, qui n'ont pas pu être quantifiés, sont présentés dans le tableau 8 par types d'actifs.

**Tableau 8 : Effets identifiés au cours des visites de villages, par types d'actifs**

Types d'actifs	Effets engendrés	Villages où les effets ont été observés
Pistes, ponts	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Amélioration de l'approvisionnement des marchés en saison des pluies</li> <li>- Accès au marché pour les ménages en saison des pluies</li> <li>- Commercialisation de la production locale</li> <li>- Sécurisation de l'accès à l'école</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bana, Kansara</li> <li>- Bana</li> <li>- Bana, Kansara</li> <li>- Bana</li> </ul>
Micro-barrage	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relèvement de la nappe phréatique</li> <li>- Amélioration de l'abreuvement des animaux en saison sèche</li> <li>- Elargissement des zones de riziculture</li> <li>- Elargissement des zones de maraîchage</li> <li>- Allongement de la disponibilité de l'eau dans les puits maraîchers : amélioration des revenus et de la diversité alimentaire</li> <li>- Allongement de la disponibilité de l'eau dans les puits pastoraux</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bana, Diéoura</li> <li>- Bana, Boundou</li> <li>- Diéoura, Boundou</li> <li>- Boundou</li> <li>- Diéoura, Boundou</li> <li>- Bana, Diéoura</li> </ul>
Jardins maraîchers	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sécurisation des cultures contre les animaux</li> <li>- Sécurisation de l'accès à l'eau</li> <li>- Augmentation des revenus des femmes</li> <li>- Contribution à la saturation du marché</li> <li>- Augmentation de la diversité alimentaire</li> <li>- Approvisionnement des cantines scolaires</li> <li>- Augmentation de la cohésion sociale entre les femmes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bana, Fassoudébé, Kansara</li> <li>- Bana, Nané</li> <li>- Bana, Boundou, Kansara</li> <li>- Boundou, Nané</li> <li>- Boundou, Kansara, Nané</li> <li>- Fassoudébé</li> <li>- Bana</li> </ul>
Pisciculture	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Amélioration de l'accès au poisson</li> <li>- Alimentation de caisse sociale villageoise</li> <li>- Financement de la réalisation ou de l'entretien d'autres actifs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diéoura, Nané</li> <li>- Bana</li> <li>- Diéoura, Oualon, Nané</li> </ul>
Récupération des sols	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Amélioration des pâturages</li> <li>- Attraction des animaux sur les zones améliorées</li> <li>- Augmentation de la production agricole</li> <li>- Réduction des destructions de culture</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Barké Fall</li> <li>- Barké Fall</li> <li>- Boundou, Kansara</li> <li>- Kansara</li> </ul>

111. Quelques remarques complémentaires peuvent être réalisées au sujet de ces effets constatés, voir envisagés. Ces remarques sont réalisées sur la base des entretiens réalisés dans les villages visités pendant l'évaluation.

112. Comme on l'a dit au chapitre 2.2.1, la réalisation de micro-barrages est un élément essentiel pour permettre le développement et l'intensification des moyens d'existence et en particulier le développement d'activités moins vulnérables aux sécheresses que l'agriculture pluviale. Dans plusieurs villages visités, la réalisation/réhabilitation d'un micro-barrage a eu un impact direct sur plusieurs autres activités au travers de l'amélioration de l'accès à l'eau en saison sèche : élevage, maraîchage, pisciculture. Dans un village, elle devrait permettre la création d'une zone de 70 ha de riziculture irriguée. On note toutefois que la parcellisation de la zone n'a toujours pas été réalisée un an après la création du barrage, et que cette nouvelle activité dans le village demande un appui prolongé afin que les bénéficiaires puissent s'organiser de manière adéquate et acquérir les compétences techniques nécessaires.

113. Plusieurs actifs ont un effet sur le maraîchage : micro-barrage, clôtures, puits maraîchers. L'allongement de la durée de disponibilité de l'eau permet d'allonger la période de culture, et ainsi d'obtenir des revenus et des produits pour la consommation à des périodes où cela n'était pas possible avant l'intervention du programme, notamment lorsque très peu de produits maraîchers sont disponibles sur les marchés,

et à des prix élevés. Dans la zone de Bandiagara, la réhabilitation d'un barrage a permis de diversifier les cultures maraîchères et de réaliser deux cycles annuels de culture d'échalote, alors que les villageois ne réalisaient auparavant qu'un seul cycle. En revanche, là où la disponibilité de l'eau reste une contrainte, l'aménagement d'un jardin maraîcher n'a pas eu d'effet significatif. Par ailleurs, dans deux villages visités, les productrices maraîchères faisaient déjà face avant l'intervention du programme à une contrainte de saturation du marché qui entraînait des difficultés pour commercialiser leurs produits et la baisse des prix de vente. Dans un de ces villages, les productrices ont ciblé comme prochaine priorité la construction d'un magasin de stockage, afin de conserver leur production et d'étaler la vente sur une période plus longue, et ainsi d'améliorer la commercialisation.

114. L'amélioration de l'abreuvement des animaux en saison sèche, au travers de la création de retenues d'eau, de l'allongement de la durée de disponibilité de l'eau dans des puits pastoraux, ou du creusement/surcreusement de mares, associée à l'amélioration des pâturages limitent l'éloignement des animaux en saison sèche, et ainsi les risques de perte et les coûts de conduite des animaux (paiement de bergers pour emmener les animaux dans des zones plus éloignées). Toutefois, l'amélioration des pâturages peut attirer un plus grand nombre d'animaux et générer du surpâturage, notamment par les éleveurs transhumants, pour lequel l'accès à ces zones est libre.
115. Dans tous les villages visités où des étangs piscicoles ont été réalisés, à l'exception d'un village où la pêche est une activité courante des ménages, les entretiens ont montré que l'accès au poisson est normalement limité pour les ménages pauvres, du fait du prix élevé du poisson. Dans tous ces villages, la production des étangs a été vendue aux ménages des villages à des prix inférieurs au marché pour en faciliter l'accès. Dans un village, une partie de la production de poisson a été distribuée gratuitement dans le village, l'autre partie étant vendue.
116. En définitive, il est trop tôt pour parler d'impact du programme 3A sur les moyens d'existence et la résilience des ménages. Les résultats de l'enquête de mars 2016 montrent que de nombreux ménages ne sont pas parvenus à maintenir une consommation alimentaire limitée ou acceptable, ce qui suggère que les effets attendus des actions sur les moyens d'existence ne sont pas encore évidents. Néanmoins, les tendances qualitatives observées lors des visites de villages et des entretiens avec les bénéficiaires montrent clairement que la création/réhabilitation d'actifs a des effets déjà constatés en termes de récupération et accroissement de la disponibilité des ressources naturelles, de diversification des moyens d'existence, d'augmentation des productions et des revenus, d'accès au marché et de diversification alimentaire. Ces effets peuvent potentiellement renforcer la résilience des bénéficiaires face aux chocs. Toutefois, ces résultats sont insuffisants, et manquent de représentativité sur l'ensemble des communautés d'intervention du programme 3A pour tirer des conclusions définitives sur l'impact potentiel du programme sur la résilience. Cela met en exergue l'importance de pouvoir compter sur des données pertinentes, comparables et détaillées pour pouvoir mener une analyse suffisamment approfondie des effets et impacts. La construction de la résilience est un processus complexe à l'échelle des moyens d'existence des ménages, difficile à démontrer. Pour cela, il est nécessaire d'établir des mécanismes de suivi et évaluation adaptés à cet objectif.

### **2.2.3 Pérennité des actions et multiplication des effets**

117. Les visites de terrain ont permis de constater que, dans les villages visités, tous les actifs sont fonctionnels et continuent d'être mis en valeur, à l'exception du reboisement

et d'un jardin maraîcher abandonné faute de disponibilité en eau. Cette observation ne constitue toutefois pas une garantie de pérennité à moyen/long terme. Les éléments présentés ci-dessous approfondissent l'analyse des perspectives de pérennité des actions.

118. Les visites ont également permis d'identifier des pratiques déjà mises en œuvre par les bénéficiaires pour assurer une gestion adéquate et l'entretien des actifs, et qui et dans certains cas ont multiplié les effets générés. Ces observations sont résumées dans le tableau suivant.

**Tableau 9 : Pratiques favorables à la pérennisation ou à la multiplication des effets des actions observées lors des visites dans les villages**

<b>Types d'actifs</b>	<b>Pratiques observées</b>
Mare pastorale	- Cotisation des ménages préalable à l'intervention du programme pour financer le surcreusement de mare
Etang piscicole	- Alimentation des poissons avec des produits disponibles dans le village ou achetés sur les marchés locaux - Achat d'alevins auprès des pêcheurs locaux - Création de caisses alimentées par la vente de poissons destinées à financer le creusement d'autres étangs, et/ou à financer la création et/ou l'entretien d'autres actifs prioritaires pour le village et/ou à apporter des contributions pour pouvoir accéder à des projets d'appui - Surcreusement d'étang
Maraîchage	- Création de caisses alimentées par des cotisations des productrices ou par la vente de production de parcelles collectives pour financer l'achat de semences, l'entretien de clôtures, le surcreusement de puits ou pour apporter des contributions pour pouvoir accéder à des projets d'appui - Surcreusement de puits avec la main d'œuvre gratuite villageoise
Micro-barrage	- Nettoyage du lit du cours d'eau sur lequel le barrage est construit pour prévenir des dégradations - Création d'une caisse alimentée par d'autres activités pour financer l'entretien - Achat de motopompe grâce à l'augmentation de revenus obtenue de l'extension et intensification des cultures maraîchères, qui a permis une extension supplémentaire des cultures
Conservation des sols	- Réplication de cordons pierreux après le retrait du programme - Grâce à l'augmentation de production agricole, réduction de la vente de petits ruminants pour accéder à l'alimentation, vente de petits ruminants pour acheter des bœufs de labour qui ont permis une extension des surfaces agricoles
Puits villageois	- Paiement de l'eau pour financer l'entretien de la pompe

119. L'approche de reboisement de périmètres plus ou moins éloignés des villages, et en particulier des points d'eau n'a pas fonctionné. La majorité des arbres plantés n'ont pas survécu à la première saison sèche faute d'arrosage. Le transport d'eau à des distances plus ou moins importantes constitue une contrainte qui n'a pu être levée. Le BP du PAM est bien conscient de cette situation, est à déjà décidé de prioriser le reboisement autour de sites communautaires ayant de l'eau à proximité (jardins maraîchers, puits, marres, retenues d'eau,...). Les services techniques des eaux et forêts ont également avancé l'approche de régénération naturelle assistée comme alternative à la création de périmètres de reboisement.

### **Appropriation des actions par les communautés**

120. L'approche participative mise en œuvre pour l'identification et la planification des actions est un élément qui assure que les actifs créés/réhabilités constituent une priorité pour les villages bénéficiaires et renforce leur appropriation. Les visites de villages ont permis de vérifier que les actifs créés/réhabilités correspondaient réellement aux premières priorités des villages même si d'autres actifs prioritaires n'ont pas pu être réalisés faute de ressources.
121. Les communautés bénéficiaires du programme ont apporté une contribution en main d'œuvre ne donnant pas lieu à des transferts alimentaires et monétaires en plus de la main d'œuvre donnant lieu à des transferts. Cette contribution constitue une mesure favorable pour l'appropriation des actions.
122. Le rapprochement entre les actifs prioritaires par les communautés et les PDESC est un élément positif. Néanmoins, l'implication des communes dans la mise en œuvre des actions reste limitée à leur consultation lors de l'identification des actions et à un suivi plus ou moins rapproché dans la réalisation des activités. Les communes pourraient jouer un rôle plus important, afin de renforcer leur appropriation des actions menées et le rôle qu'elles peuvent jouer pour la pérennisation d'ouvrages d'une certaine envergure, comme les micro-barrages. Ce rôle pourrait par exemple concerner la mobilisation financière pour l'entretien des ouvrages, la mise en relation avec les services techniques d'appui, ou l'organisation inter-villageoise lorsqu'il s'agit d'ouvrages qui bénéficient à plusieurs villages.

### **Viabilité financière**

123. La création/réhabilitation de certains actifs productifs, notamment les jardins maraîchers et les étangs piscicoles, a donné lieu à la création de caisses destinées au financement d'intrants et à l'entretien de ces actifs, voir d'autres actifs non productifs. Cela constitue un élément favorable à la pérennité de ces actifs et de leur mise en valeur. Néanmoins, la viabilité économique et financière des actifs et des activités qui y sont liées n'a pas été étudiée dans le détail et l'alimentation des caisses n'est pas réalisée selon une estimation des marges financières à dégager pour assurer l'entretien et la mise en valeur des ouvrages. Cet élément devrait être renforcé afin de s'assurer de la capacité financière suffisante des communautés et des services d'appui et pour promouvoir la mise en place de mécanismes de mobilisation financière appropriés.

### **Disponibilité des intrants**

124. D'après les entretiens menés dans les villages, les intrants nécessaires à l'entretien et à la valorisation des actifs sont toujours disponibles localement pour la majorité des activités développées (semences maraîchères et outils agricoles, alevins, aliment poissons, pièces de rechange pour pompe manuelle,...), ce qui constitue un facteur favorable à la pérennité des actions mises en œuvre.
125. Les visites de terrains ont permis néanmoins d'identifier quelques exceptions : comme on l'a dit l'eau pour le reboisement à proximité des périmètres, mais également certains matériaux comme les pierres nécessaires pour l'entretien des pistes. Dans un village visité, la piste créée avec l'appui du programme n'est pas entretenue faute de disponibilité de ces matériaux à proximité et de capacités pour les transporter depuis des sites où ils sont disponibles.

## **Accompagnement de la valorisation des actifs et renforcement des capacités techniques et organisationnelles**

126. Les actifs créés/réhabilités par le programme 3A et les activités productives favorisées par ces actifs ne constituent généralement pas des innovations. Ils peuvent être toutefois inconnus dans certaines communautés où le programme intervient, ce qui nécessite le développement de nouvelles capacités techniques et organisationnelles dans ces communautés. L'intervention dans le thème de la gestion des ressources naturelles requiert un processus et un accompagnement des communautés sur la durée.
127. Pour tous les actifs créés/réhabilités, des comités de gestion ont systématiquement été mis en place pour assurer leur gestion. D'après les entretiens réalisés dans les villages, ces comités ont pour fonction de gérer des caisses destinées à financer et d'organiser la communauté pour l'entretien des ouvrages .
128. Dans la plupart des cas, les formations techniques et organisationnelles des bénéficiaires et des comités ont été ponctuelles et réalisées sous la modalité de Vivres pour Formation (FFT en anglais), et le suivi réalisé sur quelques mois, dans le cadre des FLA établis annuellement avec les partenaires d'exécution (voir chapitre 2.3.1 pour plus d'information). La possibilité de mettre en œuvre un processus de renforcement des capacités et un suivi continu (comme par exemple l'approche des champs écoles pour les formations techniques agricoles mise en œuvre par MPDL dans la région de Kayes) dépend des capacités des partenaires d'exécution et notamment de l'intégration des activités du programme 3A dans des programmes pluriannuels financés par d'autres donateurs. D'après les entretiens menés avec le BP du PAM et avec des partenaires d'exécution, seuls deux partenaires ont réalisé cette intégration sur la période 2013-2015.
129. Les services techniques déconcentrés pourraient jouer un rôle accru dans ce processus continu de renforcement des capacités et de suivi. Néanmoins, ils font face aux mêmes contraintes de disponibilité de ressources que les partenaires d'exécution.
130. On note que la faiblesse du volet de renforcement des capacités a été citée par plusieurs parties prenantes (BP du PAM, partenaires d'exécution, donateurs) comme étant le facteur limitant le plus important du programme pour assurer la pérennité des actions.

### **Prise en compte du foncier**

131. La création d'actifs communautaires et leur valorisation comporte une dimension foncière qui, si elle n'est pas correctement prise en compte, représente un risque pour la pérennité des actions.
132. Le programme 3A a systématiquement étudié le statut foncier des zones choisies par les communautés pour la création d'actifs et a mis en œuvre une approche contractuelle jugée pertinente pour assurer la mise à disposition à long terme des espaces où ils sont implantés. Les visites de terrain et les entretiens menés avec les différentes parties prenantes ont montré qu'aucun problème foncier n'a affecté la mise en valeur des actifs jusqu'à présent.

### **2.2.4 Programmation de genre et protection**

133. La plupart des documents de conception du programme 3A sur la période 2013-2015 n'abordent pas la problématique homme-femme et ne fixent pas d'objectifs de promotion de l'égalité et du renforcement de la position des femmes. Seul le document d'extension du programme ANIME financé par l'ACDI incluait, en plus d'un objectif

général d'intégration de la problématique hommes-femmes dans toutes les actions de manière transversale, des mesures spécifiques de ciblage des femmes. Ces mesures prévoyaient outre le fait d'être bénéficiaires des transferts et de certains actifs et infrastructures productives, la participation des femmes dans les comités de distribution et de gestion des actifs et la promotion d'un environnement et d'une prise de conscience du rôle important joué par les femmes dans la sécurité alimentaire des ménages.

134. Ces dispositions n'ont été que partiellement relayées dans la planification des actions avec les partenaires d'exécution. Ainsi, le guide d'orientation du programme 3A à l'usage des partenaires élaboré par le BP du PAM en 2014 ne fixe pas d'approche ou d'objectif de genre (on note que la version actualisée du guide produite en 2016 incluent des dispositions générales sur la prise en compte du genre dans l'analyse de la situation et la planification des actions). Les formulaires de PCP n'incluent pas la dimension du genre dans l'analyse de la situation. Seize documents de PCP élaborés par les partenaires ont été consultés, un seul fixe un objectif d'appuyer la génération de revenus pour les femmes. Les autres incluent au mieux quelques informations limitées liées à des tâches spécifiques des femmes. Les rapports de PSME n'incluent pas d'information ou de prise en compte des moyens d'existence spécifiques aux femmes dans l'analyse et la planification du calendrier des moyens d'existence, en dehors de l'identification des périodes de pic de travail des hommes et des femmes. Enfin, les FLA mentionnent l'objectif prioritaire de ciblage de l'assistance sur les femmes comme obligation des partenaires d'exécution mais la description des actions se limite à instaurer des quotas de femmes bénéficiaires.
135. Dans la pratique, comme on l'a dit au chapitre 2.1.4, les priorités des femmes ont été effectivement prises en compte dans la planification communautaire participative. Cela s'est notamment traduit par une répartition des travaux de construction/réhabilitation des actifs entre hommes et femmes auxquelles des tâches spécifiques ont été attribuées et par la création dans de nombreux villages de jardins maraîchers dont les femmes sont les premières bénéficiaires. Par ailleurs, les partenaires d'exécution ont effectivement promu la participation des femmes dans les différentes organisations communautaires qui participent au programme : comités de sélection des bénéficiaires, comités de planification des activités, comités de gestion des actifs.
136. Ces dispositions sont jugées positives. Le dialogue avec les communautés a mis en avant le rôle joué par les femmes dans les moyens d'existence et leurs besoins spécifiques, qui ont été en partie pris en compte. Toutefois, il existe une marge de renforcement de l'approche genre, en particulier dans l'analyse de la problématique hommes-femmes pour mieux comprendre les contraintes des femmes et pour renforcer leur autonomie et leur participation dans la consolidation des moyens d'existence des ménages.
137. Une analyse plus approfondie de la problématique hommes-femmes et des impacts potentiels des actions menées sur les femmes permettrait de définir des objectifs spécifiques plus précis et de prévenir certains effets négatifs potentiels. On peut citer par exemple le cas de la création de zones rizicoles dans des bas-fonds traditionnellement exploités par les femmes qui comporte le risque de limiter l'accès des femmes à ces zones en créant un nouvel intérêt des hommes. Les entretiens menés avec des focus groupes hommes et femmes dans un village où une zone de riziculture va être créée grâce à la construction d'un micro-barrage ont montré que les parcelles rizicoles seront remises aux chefs de ménages et qu'aucune disposition n'ont été prises

pour assurer l'accès des femmes à la zone aménagée alors qu'elles étaient les utilisatrices de cette zone avant son aménagement.

138. Pour ce qui est de la prise en compte de la protection et de la redevabilité vis-à-vis des bénéficiaires, plusieurs mesures ont été prises.
139. Les PDM ont intégré des questions sur l'accès à l'assistance et le niveau de satisfaction des bénéficiaires. Les résultats montrent que :
- Plus de 95% des enquêtés ont déclaré avoir reçu une assistance conforme à ce qui était planifié et être satisfaits de la qualité des produits alimentaires reçus.
  - Les bénéficiaires des transferts étaient bien informés des rations et transferts monétaires qu'ils devaient recevoir, de même que des dates et horaires des distributions.
  - Les distributions se sont déroulées en toute sécurité et n'ont pas donné lieu à des conflits.
  - Les distances parcourues pour aller aux sites de distribution et la lenteur des distributions sont des contraintes qui affectés les travaux champêtres et domestiques les jours de distribution.
140. Des comités de plaintes ont systématiquement été établis. D'après les entretiens réalisés avec le BP du PAM, les partenaires d'exécution et dans les villages visités, aucune plainte n'a été déposée. On note toutefois que, d'après le rapport de PDM de novembre 2015 dans la région de Kayes, seulement 6/10<sup>ème</sup> des ménages enquêtés savait comment déposer des plaintes. Le ciblage des bénéficiaires a été bien accepté par les communautés et n'a pas donné lieu à des contestations ou à des conflits.

### **Principales constations et conclusions – Question 2**

- La presque totalité des produits prévus, en termes de bénéficiaires ciblés, transferts et actifs planifiés, a été atteinte ou dépassée, ce qui montre un bon niveau d'efficacité de la mise en œuvre du programme.
- Le programme a cherché à réaliser des actifs complémentaires entre eux à l'échelle villageoise et inter-villageoise afin d'augmenter leurs effets sur les causes profondes de la vulnérabilité aux chocs. Toutefois, des ouvrages coûteux de gestion de l'eau, essentiels pour le développement des moyens d'existence, ont pu être réalisés surtout en 2015 à la faveur d'un reliquat de financement sur la ligne de développement des capacités. Aussi, des efforts importants ont été réalisés pour améliorer la qualité des réalisations mais il semble qu'elle soit insuffisante dans certains cas.
- Il n'est pas possible de tirer des conclusions quant aux effets à court terme des transferts alimentaires et monétaires, du fait du manque de disponibilité de données comparables sur l'évolution des indicateurs corporatifs du PAM, ou avec des groupes de contrôle, du fait du biais lié au statut des ménages composant les échantillons en terme de vulnérabilité à l'insécurité alimentaire.
- L'analyse des données disponibles des indicateurs corporatifs du PAM ne montre pas d'effet ou d'impact positif déjà visibles de la réalisation des actifs communautaires. Néanmoins, les visites de terrain ont permis de constater l'existence d'effets positifs sur les moyens d'existence en termes de diversification, gestion et disponibilité des ressources naturelles, ainsi que sur l'augmentation des revenus et de la diversité alimentaire.

- Les visites de terrain ont permis de constater des pratiques mises en œuvre favorables à la pérennisation des actifs. D'autres facteurs sont favorables, mais les aspects essentiels de viabilité financière et de renforcement des capacités n'ont pas suffisamment été pris en compte.
- L'approche participative du programme a permis de prendre effectivement en compte les besoins spécifiques des femmes et des jeunes. Cela s'est notamment traduit par la réalisation de nombreux jardins maraîchers qui bénéficient surtout aux femmes. Toutefois, des objectifs spécifiques en termes de promotion de l'autonomie des femmes pourraient être définis sur la base d'une analyse plus approfondie de la problématique hommes-femmes.

## **2.3. Facteurs qui ont influencé l'obtention des résultats**

### **2.3.1 Facteurs internes**

#### **Capitalisation des expériences et évolution de l'approche**

141. Le BP du PAM a réalisé un travail important de capitalisation de l'expérience acquise depuis l'introduction de l'approche 3A en 2013 qui s'est traduit par une amélioration progressive de l'approche mise en œuvre. Cet effort de capitalisation est notamment visible dans l'actualisation en 2016 du guide d'orientation du programme 3A à l'usage des partenaires d'exécution. Les principales modifications d'approche apportées depuis 2013 sont les suivantes :
- Concentration des interventions sur un nombre de sites d'intervention plus restreint afin d'assurer un niveau d'investissement par village plus important et d'éviter la dispersion des ressources disponibles. Cela inclut également l'approche inter-villageoise ou de terroirs villageois interdépendants.
  - Recherche de complémentarité entre actifs créés/réhabilités à l'échelle d'un village afin de mieux aborder les causes profondes de la vulnérabilité à l'insécurité alimentaire et aux chocs.
  - Planification et intervention pluriannuelle des actions dans les villages ciblés au lieu d'interventions annuelles.
  - Identification de solutions techniques plus pertinentes, mieux adaptées au contexte, aux besoins des bénéficiaires et à l'objectif de pérennité, qui répondent à des normes techniques standardisées.
142. Tous ces éléments sont jugés pertinents car ils contribuent à la pertinence et à l'efficacité du programme et améliorent les possibilités de créer un impact significatif sur les moyens d'existence et la résilience des bénéficiaires.
143. Le BP a adopté progressivement les outils élaborés par le PAM dans son approche 3A au niveau global. Comme on l'a dit, l'AIC a été réalisée en novembre 2013 et a guidé le ciblage géographique des interventions à partir de 2014. Des PSME ont été réalisées dans 4 régions (Koulikoro, Mopti, Gao et Tombouctou) entre novembre 2013 et juin 2015 (réalisée dans le cadre de l'IPSR 200719 pour Gao et Tombouctou). La PSME n'a pas été réalisée dans les autres régions couvertes par le programme faute de ressources et de temps disponible. La PCP a été mise en œuvre dès 2013 même si les outils spécifiques de cette approche définis par le PAM n'ont pas été utilisés. On note que le MDR s'est approprié la PSME et organise et mène des PSME sans le concours du PAM.

144. La démarche de capitalisation et d'apprentissage est également illustrée par une intervention directe du PAM dans 2 communes en 2016 dans le cadre de l'IPSR 200719, afin de mieux cerner les problématiques et les aspects de l'approche qui peuvent être améliorés. Dans ce cadre, des PCP ont été réalisées « dans les règles de l'art ».

### **Planification des actions**

145. D'une manière générale, selon le BP du PAM et les partenaires d'exécution rencontrés, la planification des activités chaque année a été tardive. Le BP du PAM a tenté d'anticiper la planification en démarrant la phase d'identification des activités en octobre-novembre de l'année précédente pour pouvoir démarrer les activités le plus tôt possible avant la saison des pluies. Il s'agit néanmoins d'un processus lourd, qui inclut des réunions préliminaires avec les partenaires potentiels, la réalisation de la PCP dans tous les villages ciblés par les partenaires, la rédaction de propositions de projet y compris les études techniques, la revue des propositions par le PAM au niveau sous-bureaux et BP, des échanges entre le PAM et les partenaires jusqu'à l'approbation des propositions retenues, puis l'élaboration et la signature des FLA.

146. En définitive, les activités sur le terrain ont démarré entre mars et avril en 2014 et 2015, et mai en 2013 du fait de la situation politique instable dans le pays début 2013 (l'opération Serval a démarré en janvier), ce qui laisse peu de temps jusqu'au démarrage de la saison des pluies, en juin.

147. Ce facteur a affecté l'efficacité et l'efficience de certaines activités. Par exemple, des partenaires d'exécution ont rapporté que certains ouvrages n'ont pu être terminés avant la saison des pluies, ce qui a affecté leur valorisation, ou qu'ils ont dû engager des coûts supplémentaires pour accélérer les travaux et gagner du temps.

148. Toutefois, la planification tardive des activités a un effet positif non souhaité. Les transferts ont pour objet d'appuyer les ménages lorsqu'ils ont des difficultés pour accéder à l'alimentation, et notamment en période de soudure. L'essentiel de la période de soudure agro-pastorale a lieu en saison des pluies, alors que la réalisation des actifs est plus indiquée en saison sèche. D'après le BP du PAM, l'essentiel des transferts a été réalisé entre mai et septembre et a donc été étalé sur l'ensemble de la période de soudure. Une planification plus précoce de la réalisation des actifs en saison sèche pourrait avoir l'inconvénient d'entraîner la réalisation des transferts en dehors de la période de soudure, ce qui affecterait leur effet.

149. Le PAM, pour des raisons internes de planification de l'ensemble des programmes dans le pays, a continué à établir des FLA annuels avec les partenaires bien que la planification communautaire a progressivement été réalisée de manière pluriannuelle et que le programme disposait de financements pluriannuels. L'une des caractéristiques de l'approche du programme 3A est l'engagement prolongé avec les communautés en recherchant des impacts à moyen-long terme. Les mécanismes de planification du PAM devraient être adaptés à cette caractéristique.

150. D'après le BP et des entretiens de bénéficiaires dans des villages, les distributions monétaires ont accusé des retards fréquents du fait du processus de sélection des prestataires contractualisés au cas par cas jusqu'en 2015 qui est engagée une fois la planification annuelle des activités réalisée. De ce fait, certaines distributions monétaires ont été réalisées en période soudure, au moment où les denrées sont moins disponibles sur le marché et à des prix élevés. Toutefois d'après le BP, les montants distribués dans les transferts monétaires sont calculés pour couvrir le panier alimentaire complet y compris dans l'hypothèse d'une augmentation des prix sur les marchés de 20% par rapport aux périodes de récoltes.

## Suivi et évaluation

151. Sur la période 2013-2015, le système de suivi et évaluation du programme 3A a été orienté sur la mesure des produits et des effets des transferts alimentaires au travers des indicateurs corporatifs de SCA, SDA et ISS mesurés lors d'enquêtes PDM effectuées quelques semaines après la réalisation des transferts. Conformément au cadre stratégique des résultats du PAM 2014-2017, l'unique indicateur d'effets des actions sur les moyens d'existence et la résilience est le CAS. Comme on l'a vu, cet indicateur est insuffisant et manque de fiabilité.
152. En 2016, des enquêtes de base beaucoup plus approfondies ont été réalisées dans des villages appelés « o hunger » par le PAM, dans lesquels les différentes activités de l'Intervention Prolongée de Secours et de Redressement (IPSR) 200719 actuellement en cours, nutrition, alimentation scolaire et transferts saisonniers inconditionnels, interviennent conjointement. Ces enquêtes ont collecté des informations détaillées sur les moyens d'existence des ménages et la mesure de l'évolution de ces indicateurs à la fin de l'intervention permettra de réaliser des analyses sur les effets du programme sur les moyens d'existence.
153. La réalisation de ces enquêtes est jugée pertinente. Néanmoins, elles ont été préparées en dehors d'une élaboration conceptuelle des effets et impacts potentiels des activités sur les moyens d'existence. En d'autres termes, les effets potentiels de la création/réhabilitation d'actifs présentés dans le tableau 1, chapitre 2.1.1 sont une reconstitution postérieure de ces effets potentiels dans le cadre de cette évaluation. La conception du programme n'identifie pas ces effets, de manière plus spécifique que l'objectif de renforcement des moyens d'existence. La conception des enquêtes de base, puis de suivi à la fin de l'intervention, devrait être guidée par une conceptualisation des effets attendus à court, moyens et long termes, ou en d'autre termes par une théorie du changement. En l'absence de cela, le système de suivi et évaluation court le risque de passer à côté des éléments les plus importants.
154. La capacité de l'équipe de suivi et évaluation de concevoir et mettre en œuvre un système adapté aux spécificités du programme 3A a été limité sur la période 2013-2015 par la priorité donnée par le BP au suivi de la réponse aux crises vécues dans le pays. Le BP compte avec des ressources limitées pour le suivi et évaluation qui n'ont pas laissé la possibilité sur la période, d'aller au-delà de la mesure des indicateurs corporatifs. Les réponses d'urgence ayant diminué progressivement, l'équipe de suivi-évaluation a pu réaliser avec l'appui de l'unité VAM en 2016, ces enquêtes de base plus approfondies. Toutefois, la question des ressources pour le suivi-évaluation se pose toujours. Elles sont dimensionnées au volume des programmes du PAM dans le pays qui tend à se réduire de manière significative depuis 2015. Comme on l'a vu au chapitre 2.2.2, la mesure des effets et impacts des actions sur la résilience est un sujet complexe qui demande la mise en place d'un système plus élaboré que le système de mesure des indicateurs corporatifs peu adapté aux spécificités et objectifs du programme 3A. Cela demande également des ressources en personnel et financières plus importantes. Il s'agit d'un enjeu important dans le contexte régional de priorité donnée aux objectifs de résilience après la crise alimentaire de 2011-2012.

## **Synergies internes et externes**

155. La création de synergies internes et externes, multisectorielles et multi acteurs est un élément important de création d'impact sur la résilience, une intervention seule ne pouvant aborder toutes les composantes de la résilience des ménages.
156. Sur la période 2013-2015, les synergies internes, avec les autres composantes du PP 105830 ont été limitées et non intentionnelles. Les programmes 3A et d'alimentation scolaire ont des zones d'intervention communes, mais ils n'ont pas recherché activement à intervenir dans les mêmes communautés, chacun utilisant ses propres critères de ciblage (pour l'alimentation scolaire, basé sur la situation alimentaire et les indicateurs d'éducation).
157. A partir de 2015, dans le cadre de l'IPSR 200719 (non couvert par l'évaluation), les synergies entre composantes se sont renforcées. Le ciblage de l'ensemble de l'IPSR a été réalisé sur la base de l'AIC. Puis, en 2016, l'initiative pilote des villages « o hunger » a été engagé et devrait permettre de tirer des enseignements sur l'intérêt d'une intervention conjointe de toutes les composantes de l'IPSR, à condition que le système de suivi et évaluation joue pleinement son rôle et permette de tirer des conclusions quant aux effets engendrés.
158. Pour ce qui est des synergies externes, là encore, elles ont été limitées sur la période malgré le souhait initial de l'UE que le programme « Actions à court et moyen termes pour lutter contre la faim dans les régions en situation de crise alimentaire au Mali » soit mis en œuvre conjointement par le PAM et la FAO. Cela n'a pas été possible faute d'entente entre les deux agences et le financement a été accordé au PAM sans contrainte sur les collaborations. En revanche, l'UE a financé un nouveau programme, Résilience Nord, à partir de 2016, qui cette fois-ci est mis en œuvre conjointement.
159. En définitive, les seules synergies réelles mises en œuvre dans la période 2013-2015 sont venues de quelques partenaires d'exécution, en particulier MPDL et WVI, qui mettent en œuvre des programmes multisectoriels et multi annuels et qui ont intégré le programme 3A dans ces programmes. MPDL met en œuvre un programme de sécurité alimentaire (y compris des activités de reconstitution de cheptel, banques de céréales, accès aux intrants agricoles, formation agricole, alerte précoce communautaire), nutrition et eau et assainissement sur 4 ans dans la région de Kayes, , qui peut potentiellement renforcer l'impact du programme 3A. WVI met en œuvre ses programmes standards qui intègrent des actions d'éducation, de nutrition, d'eau, hygiène et assainissement, de sécurité alimentaire, de résilience, de protection de l'enfance et de genre.
160. On note que la mise en œuvre de la PSME n'a pas permis de créer des synergies avec d'autres acteurs dans les régions où elle a été réalisée, malgré que la promotion des synergies soit un des objectifs de cette approche. Selon le BP du PAM, l'une de raison de cela est que les participants à la PSME qui sont les représentants locaux des acteurs qui interviennent dans ces régions n'ont pas forcément de pouvoir de décision pour réorienter leurs activités autour de ces synergies.

## **Adéquation des ressources aux objectifs**

161. S'agissant d'un programme d'assistance alimentaire, la priorité dans l'allocation des ressources est donnée aux transferts alimentaires et monétaires et à la mobilisation de la main d'œuvre communautaire pour la réalisation des actifs. Les entretiens avec le BP du PAM et les partenaires d'exécution ont fait ressortir plusieurs limitations dans les ressources attribuées à d'autres aspects clés du programme.

162. Comme on l'a dit, l'enjeu de démontrer des effets et impacts du programme 3A sur les moyens d'existence et la résilience des ménages est important et requiert des ressources supérieures à la mesure des indicateurs corporatifs liés aux transferts alimentaires et monétaires et à la création d'actifs.
163. La mise en place de mécanismes de gestion communautaire des actifs et en particulier l'objectif d'amélioration de la gestion des ressources naturelles, de même que la valorisation des actifs, requièrent la mise en œuvre d'un processus de renforcement des capacités qui doit s'inscrire dans la durée et être appuyé par des ressources suffisantes. La budgétisation des ressources pour le développement des capacités est proportionnelle aux transferts alimentaires et monétaires et est réalisée annuellement dans les FLA avec les partenaires. Ce mécanisme ne permet pas de prévoir des ressources pour réaliser des actions de renforcement des capacités et un suivi pluriannuel des actifs. Selon le BP du PAM, la planification pluriannuelle des interventions dans les communautés prévoit généralement la réalisation des actifs qui demandent une mobilisation communautaire importante la première année. Des interventions réduites les années suivantes dans les mêmes communautés permettent d'assurer la présence du partenaire et la continuité du suivi des actifs de la première année. Néanmoins, dans les faits, la contractualisation des partenaires et la budgétisation annuelle a conduit à ce que, sur la période 2013-2015, le programme n'intervienne dans un certain nombre de communautés que pendant une seule année. De ce fait, il n'y a pas toujours eu de ressources disponibles pour réaliser un suivi pluriannuel.
164. Comme on l'a dit, certains actifs essentiels pour avoir un impact et permettre le développement des moyens d'existence et la valorisation des autres actifs, notamment pour l'amélioration de l'accès et de la gestion de l'eau, requièrent des investissements importants qui comprennent des matériaux et équipements et le recours à des entreprises spécialisées, en plus de la mobilisation de la main d'œuvre communautaire. Les ressources disponibles pour réaliser ces investissements ne sont pas toujours disponibles, car associées aux transferts. Ceci a conduit, dans certains cas, à adopter des solutions techniques moins coûteuses, mais peu adaptées au contexte local. C'est par exemple le cas de puits maraîchers peu profond à exhaure manuel, alors que d'autres solutions comme les forages avec pompes solaires auraient été mieux adaptés.

## **Partenariats**

165. L'approche de partenariat du programme 3A entre 2013 et 2015 s'est centrée sur la mobilisation d'ONG comme partenaires d'exécution. En parallèle à cela, comme on l'a vu au chapitre 2.1.2, le programme 3A a progressivement renforcé son partenariat avec les services techniques de l'état sur la période 2013-2015.
166. Les partenariats se sont surtout appuyés sur des ONG internationales en 2013. Cela a ensuite évolué et les ONG nationales ont progressivement accédé à des partenariats directs avec le PAM, alors qu'elles étaient au départ associées aux actions au travers d'ONG internationales.
167. Cette évolution est jugée pertinente, car elle valorise l'ancrage communautaire à long terme des ONG nationales et leur connaissance du contexte local. On note toutefois que certaines ONG internationales, comme WVI bénéficient d'une très longue expérience dans leurs zones d'intervention. Aussi, d'après le BP du PAM, les ONG nationales proposent souvent des coûts de fonctionnement inférieurs, ce qui bénéficie à l'efficacité du programme.

168. Les partenaires sont sélectionnés dans le cadre d'un processus compétitif qui repose sur la capacité des ONG en termes de ressources humaines, infrastructures et équipements, de leur connaissance du contexte local et de la qualité et du budget des propositions de projet. En plus de cela, le BP du PAM réalise chaque année des évaluations des partenaires qui ont permis d'éliminer progressivement les partenaires dont les capacités et la qualité de mise en œuvre des actions se sont révélées insuffisantes.
169. De ce fait, les partenariats ont constitué un facteur de plus en plus favorable à la réalisation des objectifs du programme au cours des années. Les partenaires ont également dû s'adapter à la transition de l'approche VCT à l'approche 3A. D'après le BP du PAM, l'approche 3A, et en particulier la démarche participative et l'attention donnée à la pertinence et à la qualité des actifs n'a été dominée véritablement par les partenaires qu'à partir de 2014.
170. Les partenaires contribuent de manière significative aux ressources du programme. Ainsi, d'après un échantillon de FLA consulté, en 2015 ils ont apporté entre 10 et 55% des budgets inscrits dans les FLA. La capacité à mobiliser des ressources complémentaires varient toutefois beaucoup entre partenaires. Comme on l'a vu au chapitre 2.2.3 et dans le sous chapitre *Synergies internes et externes*, cette capacité est un élément essentiel pour renforcer le processus de développement des capacités et pour créer des synergies entre le programme 3A et d'autres actions qui contribuent à la résilience des ménages.

### **Appui du bureau régional et du siège**

171. Le BP du PAM a entretenu une relation continue et fluide avec le l'équipe de résilience du siège du PAM qui est intervenue directement pour la création de capacités du BP dans l'approche de résilience du PAM et en particulier pour la mise en œuvre des outils PSME et PCP.
172. Pour sa part, le BR a appuyé la réalisation de l'AIC. Toutefois, les relations ont été moins constantes qu'avec le siège. On note que le BR pourrait jouer un rôle important dans l'échange d'expérience entre les BP de la région. Il semble que le BP du Niger ait axé son programme 3A sur le renforcement institutionnel alors que l'approche du Mali est beaucoup plus opérationnelle. Ces deux pays pourraient faire bénéficier de leurs expériences mutuelles et appuyer les pays moins avancé dans la mise en œuvre de l'approche 3A.

### **2.3.2 Facteurs externes**

#### **Sécurité et accès**

173. La situation politique et sécuritaire a motivé l'abandon des régions Tombouctou, Gao et Kidal, initialement couverte par le programme dans le CP 105830.
174. Dans les régions du sud, aussi bien les partenaires d'exécution que le personnel du PAM ont eu un accès constant sur la période 2013-2015 Avec parfois certaines restrictions sécuritaires sur les zones proches de la frontière mauritanienne. Aussi, les transferts monétaires ont été retardés dans certains cas du fait de l'insécurité.
175. L'accès à certaines zones d'intervention est plus difficile en saison des pluies. Toutefois, cela n'a pas eu d'effet sur la mise en œuvre des activités, étant donné que l'essentiel des travaux de réalisation des actifs est réalisé en saison sèche et que des positionnements de vivres pour les transferts ont été anticipés.

## Disponibilité des ressources

176. Le programme 3A a été dimensionné sur la période 2013-2015 sur la base des deux financements reçus, de l'UE et du Canada. De ce fait, 100% des ressources nécessaires ont été mobilisées. Le financement de l'UE était pluriannuel, de mi 2012 à fin 2015, et par conséquent la durée de financement n'a pas représenté une contrainte pour la planification pluriannuelle. Ce n'est pas le cas du financement canadien, qui n'a couvert que l'année. 2014.
177. L'engagement à moyen-long terme dans les régions couvertes par le programme entre 2013 et 2015 est limité par la priorité donnée par les donateurs aux régions du nord à partir de 2016 pour accompagner le processus de stabilisation dans le nord.

### Principales constats et conclusions – Question 3

- Le BP du PAM s'est inscrit dans une démarche de capitalisation et d'apprentissage qui a permis d'apporter progressivement des améliorations importantes qui contribuent à la création d'impact.
- Malgré une volonté de réaliser une planification communautaire pluriannuelle des actions qui favorise la création d'impact et la pérennité, la planification opérationnelle du PAM et de ses partenaires reste annuelle. Cela engendre des retards fréquents dans l'exécution des activités qui affectent l'efficacité et l'efficience de la mise en œuvre du programme et en particulier crée des retards dans l'exécution des activités.
- Le système de suivi-évaluation est orienté vers la mesure des effets à court terme des transferts aux ménages et est peu utile pour l'analyse des effets et impacts des activités sur les moyens d'existence et la résilience. Les indicateurs corporatifs sont insuffisants pour cela. La conception du programme n'est pas assez détaillée au niveau des effets intermédiaires attendus, et les ressources sont insuffisantes pour mettre en œuvre un système de suivi et évaluation adapté aux spécificités du programme 3A.
- Le programme 3A a été mis en œuvre seul, sans créer des synergies avec les autres programmes du PAM et avec d'autres acteurs, malgré la réalisation de PSME qui ont, entre autres, comme objectif de promouvoir les synergies au niveau régional.
- L'allocation des ressources budgétaires priorise les transferts aux ménages alors que, outre le suivi-évaluation, d'autres aspects comme la réalisation d'ouvrages de gestion de l'eau coûteux mais essentiels et le renforcement des capacités, nécessitent des ressources plus importantes pour favoriser la création d'impact et la pérennité.
- Les partenariats ont progressivement constitué un facteur favorable, notamment les partenariats avec des ONG nationales qui ont un fort ancrage communautaire.
- L'appui du BR et du siège du Pam au BP s'est essentiellement concentré sur la création de capacités pour la réalisation des outils de ciblage et de planification du PAM pour la résilience.
- La situation politique et de sécurité au nord du pays a poussé à l'abandon dès 2013 des régions de Tombouctou, Gao et Kidal.
- Les ressources disponibles, apportées par l'UE et l'ACDI, ont permis de financer 100% des besoins du programme sur la période 2013-2015.

### 3. Conclusions et Recommandations

#### 3.1. Conclusions

178. L'évaluation a confirmé la **pertinence** de l'objectif du programme 3A, de contribuer à la construction de la résilience des ménages face aux chocs au travers du renforcement de leurs moyens d'existence. La récurrence des chocs au cours de la dernière décennie a érodé les moyens d'existence et la capacité des ménages d'y faire face.
179. L'approche du programme 3A, articulée autour de la réalisation d'actifs communautaires qui recherchent un impact à long terme sur les moyens d'existence et les causes profondes de la vulnérabilité aux chocs, et de la réalisation de transferts qui contribuent à une assistance immédiate, est pertinente pour contribuer à la construction de la résilience. Elle permet un renforcement des moyens d'existence tout en prévenant leur destruction dans les périodes de pénurie.
180. Le programme 3A a appuyé la création/réhabilitation d'un large panel d'actifs qui sont également tous jugés pertinents car ils abordent plusieurs éléments clés de la vulnérabilité face aux chocs : le manque de diversification des moyens d'existence et leur dépendance vis-à-vis des sécheresses, la pauvreté monétaire, la gestion et la récupération des ressources naturelles, notamment l'eau et les sols sur lesquelles reposent la plupart des moyens d'existence, le manque de diversification alimentaire, qui affecte la nutrition, l'enclavement qui affecte aussi bien la commercialisation des productions locales que l'accès aux marchés et aux services de base.
181. Le programme 3A a mis en œuvre une **approche participative** pour l'identification et la planification des actions au travers d'un processus de planification communautaire participative. Ce processus permet d'assurer que les actions mises en œuvre correspondent à des besoins et priorités de la population. Il contribue également à **l'appropriation** des actifs réalisés par les bénéficiaires. En revanche, l'implication des collectivités territoriales a été limitée, alors que les communes pourraient jouer un rôle important dans la mise en œuvre du programme, ce qui renforcerait leur appropriation et les perspectives de **pérennité**.
182. Les services techniques de l'état ont toujours été impliqués dans l'identification, la conception des actifs et le suivi de leur réalisation, même si le PAM n'avait pas établi de relation formelle avec le MDR jusqu'en 2014. Depuis lors, une relation de partenariat institutionnel a été créée, et vise le renforcement de la participation des services de l'état dans toutes les activités du programme. Cette évolution est pertinente car, encore une fois, elle renforce l'appropriation des actions par ces services et peut contribuer à l'amélioration de la qualité des réalisations.
183. Le BP du PAM a adopté progressivement les outils élaborés par le PAM au niveau global dans son approche de résilience : l'AIC, la PSME et la PCP. L'AIC a constitué l'outil principal de **ciblage** géographique, au niveau des cercles. Cette approche est **cohérente** avec l'objectif du programme car l'AIC identifie les zones les plus vulnérables aux chocs et où l'insécurité alimentaire est la plus récurrente. En revanche, le ciblage des communes parmi les 166 communes les plus vulnérables à l'insécurité alimentaire ne garantit pas la couverture des communes les plus vulnérables aujourd'hui. La méthode de ciblage des participants et des bénéficiaires des transferts basée sur une approche participative de classification socio-économique des ménages est pertinente car elle renforce l'appropriation et l'acceptation du ciblage. En revanche,

la méthode de détermination de la couverture annuelle de bénéficiaires du programme n'est pas basée sur la situation annuelle des besoins d'assistance alimentaire.

184. Aussi bien l'objectif que les actions du programme 3A sont cohérents avec la principale politique nationale qui fixe les priorités du pays en terme de construction de la résilience : les Priorités Résilience Pays définies dans le cadre la participation du Mali dans le cadre AGIR. Le programme est également cohérent avec la politique de résilience du PAM. Comme on l'a vu, il a adopté les principaux outils de ciblage et de planification et l'approche 3A est une des mesures proposées par la politique pour construire la résilience. Toutefois, d'autres éléments de la politique n'ont pas suffisamment été intégrés dans le programme 3A, notamment l'approche basée sur la création de synergies internes et externes.
185. La mise en œuvre du programme 3A a été **très efficace** sur la période 2013-2015. Tous les produits planifiés, bénéficiaires ciblés, quantités de nourriture et d'argent, actifs communautaires, ont été atteints voir largement dépassés, à l'exception des transferts monétaires prévus en 2014. Ce résultat a été favorisé par le financement de l'ensemble des ressources nécessaires par les donations de l'UE et du Canada. Toutefois, la planification annuelle des activités et l'établissement des FLA avec les partenaires d'exécution a souvent été tardive ce qui, dans certains cas, a affecté **l'efficacité et l'efficience** du programme.
186. L'analyse des **effets** des transferts alimentaires et monétaires à court terme sur la sécurité alimentaire des ménages, mesurés au travers des indicateurs corporatifs du SDA, du SCA et de l'ISS, ne permet pas de tirer des conclusions définitives sur la réalisation des effets attendus. La comparaison en 2015 entre bénéficiaires et non bénéficiaires pour le SDA et le SCA ne révèle pas de différences significatives. L'ISS montre une réduction de la mise en œuvre de stratégies de survie des bénéficiaires en comparaison avec les non bénéficiaires, qui suggère un effet positif des transferts sur la sécurité alimentaire des ménages. Toutefois, la méthode d'analyse comporte un biais lié au statut des ménages enquêtés. Par ailleurs, les entretiens menés dans les villages ont révélé un effet positif des transferts, conditionnés aux travaux sur les actifs, de réduction ponctuelle des migrations saisonnières des jeunes.
187. L'analyse des **effets et impacts** de la création/réhabilitation des actifs au travers des mesures disponibles des indicateurs corporatifs, montre que, malgré l'augmentation du CAS lors des trois années d'intervention, la situation alimentaire des ménages s'est dégradée en comparaison avec les mesures réalisées sous l'influence des transferts alimentaires et monétaires. De même, la situation alimentaire des ménages pour lesquels l'intervention du programme s'est achevée en 2013 est plus mauvaise que celle des ménages pour lesquels le programme a continué jusqu'en 2015.
188. Par ailleurs, les entretiens réalisés dans des villages pendant l'évaluation, quoique non représentatifs de l'ensemble des zones couvertes par le programme, montrent clairement des bénéfices produits par la création des actifs sur les moyens d'existence, en termes de récupération et accès aux ressources naturelles, diversification, extension et intensification des moyens d'existence, diversification alimentaire, désenclavement, et augmentation des revenus des ménages.
189. Ces résultats suggèrent que la transformation de ces bénéfices en impact sur la sécurité alimentaire ne s'est pas encore produite. Des conclusions définitives ne peuvent toutefois pas être tirées faute de représentativité des observations faites dans les villages et de disponibilité de données plus détaillées sur l'évolution des moyens d'existence.

190. Cette remarque met en exergue la nécessité de disposer d'un **système de suivi et évaluation** spécifique à la mesure des effets et impacts sur les moyens d'existence élaboré sur la base d'une conceptualisation des effets attendus à courts, moyens et long termes et de compter avec les ressources suffisantes pour cela. Cela n'a pas été le cas pendant la période 2013-2015 pendant laquelle le système s'est borné à mesurer les indicateurs corporatifs du PAM qui sont insuffisants. La démonstration des effets du programme 3A est un enjeu important dans un contexte régional de priorisation de l'objectif de construction de la résilience par les gouvernements et leurs partenaires.
191. Les visites de terrains ont permis de constater que la grande majorité des actifs réalisés sont toujours fonctionnels et que les bénéficiaires mettent en œuvre certaines pratiques favorables à la gestion pérenne des actifs. Une étude qui sera réalisée par les services techniques de l'état en juin 2016 sur un nombre plus représentatif de villages permettra de dresser un état des lieux plus précis. Toutefois, cela ne signifie pas que toutes les conditions sont nécessairement réunies pour la **pérennité** des actifs et de leurs bénéficiaires. Des facteurs favorables à la pérennisation ont été constatés, comme la forte appropriation des actifs par les bénéficiaires, la disponibilité des intrants localement ou la prise en compte du foncier. Mais d'autres facteurs essentiels n'ont pas été suffisamment pris en compte, comme l'étude de la viabilité financière et la mise en place de mécanismes de mobilisation financière adaptés et surtout le processus de renforcement des capacités pour la gestion et la valorisation des actifs qui a le plus souvent été trop ponctuel et qui nécessite un engagement prolongé avec les communautés.
192. La planification annuelle des activités, même si des exercices de planification pluriannuelle communautaire ont été menés, est une des contraintes principales pour la mise en place d'une démarche de renforcement des capacités sur la durée. La question des ressources disponibles en est une autre.
193. La **pérennité** du fonctionnement des actifs est un élément essentiel de la création **d'impact** à long terme. D'autres aspects importants présentent une marge de progression, notamment la qualité de réalisation des actifs bien que le BP du PAM ait pris des initiatives importantes dans ce sens, la mise en œuvre de synergies internes au PAM et externes, l'investissement dans des actifs qui augmentent la disponibilité de l'eau, certes coûteux et qui demandent une budgétisation plus importante que ce qui n'a été fait.
194. Bien que ces contraintes subsistent, le BP du PAM s'est inscrit dans une démarche **de capitalisation des expériences et d'apprentissage** qui a permis de faire évoluer l'approche du programme et d'apporter des améliorations importantes qui favorisent la création d'impacts. On peut citer en particulier la concentration progressive des interventions et la réduction de la dispersion, la recherche complémentarité entre actifs à l'échelle du village ou du terroir inter-villageois, la promotion de la planification pluriannuelle malgré les contraintes, et la recherche de solutions techniques plus pertinentes et adaptées au contexte et aux besoins des bénéficiaires.
195. Le programme adopté une démarche de **genre** au travers de la prise en compte réelle des priorités des femmes, mais aussi des jeunes, dans les processus participatifs de planification et de la création d'actifs qui bénéficient essentiellement aux femmes (jardins maraîchers). La promotion de l'égalité hommes-femmes et de l'autonomie des femmes pourrait être renforcée au travers d'une démarche plus volontariste du

programme, en particulier de l'intégration systématique de cet objectif dans les processus de planification du PAM et de ses partenaires d'exécution.

### 3.3. Recommandations

- 1. Renforcer la planification pluriannuelle des activités (BP du PAM, pour la planification 2017-2018 dans le cadre de l'IPSR en cours, futures opérations).** L'engagement prolongé dans les communautés bénéficiaires est un élément important de la création d'impact et de pérennité, notamment au travers de la mise en œuvre d'un processus de renforcement des capacités continu. Le PAM a promu la réalisation de planifications communautaires pluriannuelles, mais la planification des actions par le PAM et ses partenaires d'exécution est restée annuelle malgré la disponibilité de financements pluriannuels. Cette planification annuelle affecte également l'efficacité du programme, puisque les processus d'identification, d'appel à propositions et de contractualisation des partenaires sont réalisés chaque année. Pour renforcer la planification pluriannuelle, lorsque des financements pluriannuels sont disponibles comme c'est le cas actuellement, le PAM devrait établir un plan de travail unique à l'échelle d'une opération, qu'il s'agisse d'une IPSR ou d'un PP, qui inclut en début d'opération une phase renforcée d'identification et de ciblage des villages bénéficiaires pour l'ensemble de l'opération. De même, des partenaires devraient être sélectionnés et des FLA devraient être établis pour toute la durée de l'opération. Lorsque seuls des financements annuels sont disponibles, le PAM devrait cibler uniquement des partenaires qui apportent des financements pluriannuels complémentaires, et qui pourront par conséquent réaliser un suivi dans la durée.
- 2. Rééquilibrer l'allocation des ressources disponibles entre d'une part les transferts alimentaires et monétaires, et d'autre part le financement des investissements en actifs, le renforcement des capacités, et le suivi et évaluation (BP du PAM, pour la planification 2017-2018 dans le cadre de l'IPSR en cours, et futures opérations).** La budgétisation des programmes du PAM priorise les transferts aux ménages vulnérables. C'est un objectif important mais qui ne doit pas affecter les objectifs de renforcement des moyens d'existence et de résilience à long terme qui sont essentiels pour le programme 3A. Entre 2013 et 2015, les ressources allouées ont été insuffisantes pour réaliser certains actifs prioritaires de gestion de l'eau coûteux mais essentiels, mettre en œuvre une démarche de renforcement des capacités inscrite dans la durée, établir un système de mesure d'effets et d'impacts adapté aux besoins du programme 3A. Le PAM devrait augmenter les ressources allouées à ces éléments fondamentaux pour la création d'impact et leur démonstration et pour la pérennisation des actions, même si cela signifie une diminution des objectifs de bénéficiaires des transferts alimentaires et monétaires.
- 3. Renforcer le rôle joué par les collectivités territoriales dans le pilotage et la mise en œuvre des actions (BP du PAM, pour la planification 2017-2018 dans le cadre de l'IPSR en cours).** Entre 2013 et 2015, le rôle joué par les communes dans le programme 3A s'est limité à des consultations pour l'identification des villages bénéficiaires et à réaliser un suivi plus ou moins rapproché des travaux de construction des actifs. Le processus de décentralisation au Mali a responsabilisé les communes de leur propre développement. A ce titre, elles peuvent jouer un rôle important dans la pérennisation des actions, à condition qu'elles se les approprient pleinement. Le PAM devrait mener une action pilote de responsabilisation d'une ou deux communes sur la maîtrise d'ouvrage des activités dans leur territoire, en adoptant une approche de développement local. Les ONG partenaires et les services techniques déconcentrés pourraient adopter un rôle d'accompagnement et d'assistance technique

aux communes. Ces communes devraient être sélectionnées sur la base de leur dynamisme et de bonne gestion. En fonction des résultats de cette action pilote, cette approche pourrait être étendue dans l'avenir.

**4. Renforcer les mesures de pérennisation des actifs et de leurs bénéficiaires (BP du PAM, pour la planification 2017-2018 dans le cadre de l'IPSR en cours).**

L'évaluation a mis à jour des éléments favorables à la pérennisation des actifs, comme l'appropriation par les bénéficiaires, la prise en compte du foncier ou la disponibilité des intrants localement, mais aussi des éléments qui doivent être renforcés. En plus des mesures proposées dans les recommandations 1, 2 et 3, qui peuvent contribuer à la pérennisation, deux aspects devraient faire l'objet de mesures particulières. En premier lieu, le PAM devrait demander à ses partenaires de réaliser systématiquement des études de viabilité économique des actions menées, qui estiment et quantifient les bénéfices économiques attendus, de même que les coûts d'utilisation et d'entretien. Ces études devraient être réalisées de manière participative avec les bénéficiaires. En second lieu, le PAM devrait prioriser le renforcement des capacités et des investissements comme un élément central et essentiel de l'approche 3A. Pour cela, il devrait élaborer et mettre en œuvre une stratégie de renforcement des capacités qui définisse les thèmes, les méthodes et les ressources nécessaires.

**5. Renforcer la prise en compte de la problématique hommes-femmes et la promotion de l'égalité et de l'autonomie des femmes (BP du PAM partenaires d'exécution, pour la planification 2017-2018 dans le cadre de l'IPSR en cours).**

Les besoins et priorités des femmes ont été pris en compte dans l'identification des actions au travers du processus de planification participatif. De même, un actif réalisé dans la plupart des villages d'intervention, le jardin maraîcher, bénéficie essentiellement aux femmes. En revanche, d'autres actifs comportent le risque de créer des effets négatifs sur les femmes (ex. zones de riziculture irriguée), et l'objectif de promotion de l'autonomie des femmes n'est pas clairement reflété dans les processus de conceptualisation, planification et mise en œuvre des activités du PAM et de ses partenaires. Pour renforcer la prise en compte de cet objectif, le PAM devrait mettre en œuvre la nouvelle méthodologie de la PCP qui intègre des outils de l'approche Genre et Développement et organiser des formations des partenaires sur ces outils si nécessaire, et intégrer des chapitres spécifiques sur la problématique hommes-femmes dans les formulaires de PCP, proposition de projet et FLA.

**6. Adapter le système de suivi et évaluation du PAM afin qu'il permette l'analyse et la démonstration des effets et impacts du programme 3A sur les moyens d'existence et la résilience des bénéficiaires (BP du PAM avec l'appui du BR et du siège, pour la planification 2017-2018 dans le cadre de l'IPSR en cours).**

Le système de suivi et évaluation du BP est orienté sur la mesure des effets à court terme des transferts alimentaires et monétaires. Le seul indicateur d'effet sur les moyens d'existence est insuffisant et peu fiable. Le BP devrait élaborer un système de mesure des effets et impacts basé sur une théorie du changement, comme cela sera intégré dans la prochaine version du manuel du PAM pour les actions 3A, qui identifie les effets attendus des actions à court, moyen et long terme, et des indicateurs pertinents pour chaque niveau d'effet. Un exemple de théorie de changement est fourni en annexe 6. Pour la mesure des effets des transferts à court terme, les groupes de contrôle sur lesquels le SDA, le SCA et l'ISS sont mesurés devraient être composés de ménages ayant le même statut que les bénéficiaires en termes de vulnérabilité à l'insécurité alimentaire.

## Annexe 1: Termes De Référence

### Termes de référence

## Evaluation décentralisée du programme d'Assistance Alimentaire pour la création d'Actifs (3A) au Mali

### 4. Table des matières

1.	Introduction	45
2.	Raison de l'évaluation	45
2.1	Justification	45
2.2.	Objectifs	45
2.3.	Parties prenantes et utilisateurs	46
3.	Contexte et Objet de l'Evaluation	47
3.1.	Contexte	47
3.2.	Objet de l'évaluation	48
4.	Approche de l'évaluation	48
4.1.	Champs d'application	48
4.3.	Disponibilité des données	50
4.4.	Méthodologie	50
4.5.	Assurance qualité	51
5.	Etapes de l'évaluation	51
6.	Organisation de l'évaluation	52
6.1.	Conduite de l'évaluation	52
6.2.	Composition et compétences du consultant	52
6.3.	Sécurité	52
7.	Rôles et responsabilités des parties prenantes	53
8.1.	Communication	54
8.2.	Budget	Error! Bookmark not defined.
Annexe 1 : zones interventions des activités 3A de 2013 à 2015		Error! Bookmark not defined.
Annex 2	Chronogramme	Error! Bookmark not defined.

## 1. Introduction

1. Le programme d'assistance alimentaire pour la création d'actifs (3A) forme une aire importante des interventions du PAM. Il a été initié pour améliorer la capacité de résilience des populations à faire face aux chocs et occupe une part importante dans le portefeuille d'investissement du PAM.
2. Ce programme a le potentiel de générer des effets et impacts en terme de sécurité alimentaire, création et réhabilitation d'actifs. Il a aussi favorisé une amélioration des conditions socio-économiques des participants/communautés à travers les distributions des vivres, cash et la création d'emploi temporaire pendant des périodes creuses.
3. Il ressort dans les rapports que dans beaucoup de zones, les activités 3A ont été couronnées de succès mais contrairement dans d'autres, elles ont été critiquées pour des raisons de :
  - Faible qualité de certains actifs qui deviennent rapidement non-fonctionnels ;
  - La non intégration des actifs créés ;
  - Insuffisance dans le processus de mise en œuvre tel que le ciblage, les formations etc... ;
4. Pour répondre à ces questions, le bureau pays a décidé de conduire une évaluation décentralisée du programme 3A dans différentes régions de mise en œuvre du projet de 2013 à 2015. Ce présent terme de références nous éclairera sur la condition de mise œuvre de cette évaluation.

## 2. Raison de l'évaluation

### 4.1. 2.1 Justification

5. L'évaluation permettra d'identifier les forces et faiblesses du programme et d'en tirer des leçons afin d'améliorer les futures interventions.
6. Elle renforcera l'utilité des activités 3A et permettra de faire un plaidoyer pour l'importance de l'intervention auprès des bailleurs, gouvernement et des bénéficiaires.

### 2.2. Objectifs

7. L'évaluation a un double objectif: rendre compte des performances passées (depuis 2013), et en tirer les enseignements pour le futur (2016-2017). En particulier elle:
  - évaluera les résultats, effets et impacts obtenus par les 3A (intentionnels ou non) sur la résilience des communautés par le renforcement des moyens d'existence des populations ciblées et la prise compte des aspects redevabilité et Genre dans la mise en œuvre;
  - identifiera les améliorations nécessaires pour la maximisation de la réalisation d'impacts positifs des 3A;
  - informera sur la manière dont les activités 3A peuvent mieux s'aligner avec les politiques corporatives en vigueur.
  - mettra en évidence les synergies et complémentarités avec d'autres actions menées sur le terrain par l'état ou d'autres acteurs.

- identifiera le rôle et l'importance de la collaboration avec le Gouvernement.
- permettra une réflexion en profondeur sur les questions de suivi et évaluation.

### 2.3. Parties prenantes et utilisateurs

#### Parties prenantes

8. Les parties prenantes incluent celles directement impliquées dans la conception et la mise en œuvre des 3A. Le Gouvernement du Mali au niveau national et local, est un partenaire crucial du PAM pour la planification et la mise en œuvre des 3A. De plus, un nombre de partenaires - agences des Nations-Unies dont la FAO, ONG nationales et internationales – coopèrent avec le PAM au sein des 3A, fournissant intrants agricoles et assistance technique. Finalement, les donateurs portant soutien aux activités de 3A ont aussi un intérêt particulier à être informés des constats, conclusions factuelles et leçons extraites de l'évaluation.
9. Les bénéficiaires, et les structures techniques de l'état seront également des parties prenantes. Le PAM est déterminé à assurer l'égalité des sexes dans le processus d'évaluation, avec la participation et la consultation des femmes, des hommes et des jeunes. Ci-dessous le tableau qui retrace l'analyse des parties prenantes

**Tableau 1: Analyse des parties prenantes**

<b>Parties prenantes</b>	<b>Intérêt pour les parties prenantes qui sont susceptibles d'utiliser les rapports d'évaluation</b>
<b>Parties prenantes internes</b>	
<b>Bureau pays (CO) Mali</b>	Responsable de la mise en œuvre, de la planification et des opérations au niveau du pays. Il a un intérêt direct dans l'évaluation et utilisera les leçons apprises pour éclairer la prise de décision. Il est également appelé à rendre compte à l'interne ainsi qu'à ses bénéficiaires et les partenaires des performances et des résultats atteints.
<b>Bureau régional (RB) Sénégal</b>	Responsable à la fois du suivi des bureaux de pays, des conseils techniques et des appuis, la direction du RB a un intérêt à connaître la performance opérationnelle ainsi que l'apprentissage à partir des résultats de l'évaluation afin de l'appliquer à d'autres bureaux de pays.
<b>Siège (Rome)</b>	Les leçons qui ressortiront de l'évaluation pourront orienter les stratégies et politiques de programmation du PAM.
<b>Office de l'évaluation (OEV)</b>	OEV a un intérêt à ce que les évaluations décentralisées soit de qualité, utilisables, et crédibles. L'unité OEV fournira aux décideurs et aux parties prenantes des résultats et des leçons d'apprentissage pour éclairer la politique, les stratégies et les décisions programmatiques.
<b>Conseil d'administration du PAM</b>	L'autorité de tutelle du PAM a un intérêt à être informé de l'efficacité des opérations du PAM. Cette évaluation ne sera pas présentée à l'EB, mais ses conclusions pourront servir à alimenter les synthèses annuelles du processus d'apprentissage.

<b>Parties prenantes externes</b>	
<b>Bénéficiaires</b>	En tant que les destinataires finaux de l'assistance alimentaire, les bénéficiaires ont tout intérêt à ce que le PAM détermine si son assistance est appropriée et efficace. Comme tel, le niveau de participation à l'évaluation des femmes, des hommes, des garçons et des filles de différents groupes sera déterminé et leurs points de vue respectifs seront recherchés.
<b>Gouvernement</b>	Le gouvernement a un intérêt direct à savoir si les activités du PAM dans le pays sont conformes à ses priorités, et en ligne avec les politiques actuelles ou en cours d'élaboration. Les questions relatives au développement des capacités, le transfert de compétences et la durabilité seront d'un intérêt particulier.
<b>Equipes pays UN</b>	Une action harmonisée de l'équipe de pays devrait contribuer à la réalisation des objectifs de développement du gouvernement. Il a donc un intérêt à veiller à ce que l'opération du PAM soit efficace pour contribuer aux efforts concertés de l'ONU. Divers organismes sont également partenaires directs du PAM au niveau politique et de l'activité.
<b>ONGs nationales et internationales coopérants</b>	Les ONGs sont des partenaires du PAM pour la mise en œuvre de certaines activités tout en ayant en même temps leurs propres interventions. Les résultats de l'évaluation pourraient affecter les futures modalités de mise en œuvre, les orientations dans le cadre stratégiques et du partenariat.
<b>Donateurs</b>	Ils ont un intérêt à savoir si leurs fonds ont été dépensés de manière efficace et si le travail du PAM a été efficace et a contribué à leurs propres stratégies et programmes.

## 10. Utilisateurs

- **Le bureau de pays et ses partenaires** l'utilisera dans la prise de décision, notamment liés à la mise en œuvre du programme et / ou de la conception, de la stratégie de pays et des partenariats.
- **Le bureau régional** : pourra utiliser les résultats de l'évaluation à des fins d'orientation stratégique, et d'appui au programme.
- **Le Siège du PAM** : peut utiliser les évaluations pour un apprentissage organisationnel plus large et la redevabilité.
- **l'OEV** : pourra utiliser les résultats de l'évaluation, pour alimenter les synthèses d'évaluation.
- **Le gouvernement** (MDR, service technique) pourra utiliser les résultats pour orienter d'autres partenaires intervenant dans le domaine des activités visant à la résilience des populations du Mali.

### 3. Contexte et Objet de l'Evaluation

#### 3.1. Contexte

11. Le Mali se remet de la crise pastorale, de la sécheresse et de l'instabilité politique de ces dernières années, qui ont exacerbé l'insécurité alimentaire, érodé les capacités d'adaptation et affaibli la résilience des populations vulnérables. La situation de la sécurité dans le nord du Mali demeure instable; de nouveaux affrontements

pourraient à nouveau déclencher des mouvements de population, perturber les moyens de subsistance et de créer des risques de protection. Le PAM a comme objectif de répondre aux besoins des populations souffrant d'insécurité alimentaire à travers le plaidoyer. Les activités 3A constitue l'une de ces réponses afin de soutenir la reprise à travers la création et la réhabilitation d'actifs axés sur les moyens d'existence.

Cette évaluation vient dans un contexte particulier pour mesurer le chemin parcouru début de la mise œuvres des 3A à nos jours.

### **3.2. Objet de l'évaluation**

12. Les activités de création d'actifs sont généralement conduites par des ONG partenaires internationales et nationales avec l'appui des services de l'état qui ont été identifiés en fonction de leurs expertises techniques, leur présence sur le terrain et leurs capacités à distribuer l'assistance alimentaire. Elles ont été mise en œuvre dans deux régions du nord (Tombouctou, Gao) et cinq régions du sud (Kayes, Koulikoro, Ségou, Sikasso, Mopti). *Voir annexe 1 cartographie des zones d'intervention.*
13. Les résultats attendus de l'étude sont la production d'un rapport permettant de rendre compte des performances passées, tirer les enseignements pour le futur, assorti:
  - D'une matrice comprenant tous les indicateurs renseignés et interprétés (Score de consommation alimentaire, indice de stratégies de survie, score des avoirs communautaires, score des avoirs des ménages...etc.) ;
  - D'une note de synthèse ;
  - Des versions provisoires et finales du rapport en version électronique.

## **4. Approche de l'évaluation**

### **4.1. Champs d'application**

14. L'évaluation durera 3 mois et s'étendra sur les 5 régions d'intervention au Mali de 2013 et 2015. Les régions du nord, Gao et Tombouctou ont commencé la mise œuvre des 3A à partir d'avril 2015 donc ils ne feront pas partie de l'évaluation.

### **4.2. Critère d'évaluation et question**

15. L'évaluation s'alignera sur les critères internationaux d'évaluation qui sont : pertinence, efficacité, efficience, durabilité, couverture, cohérence et connectivité. L'égalité des sexes, la protection et la redevabilité seront intégrées dans l'ensemble.
16. **Questions de l'évaluation :** Les questions dans l'évaluation correspondront aux critères d'évaluation et les questions clés sont les suivantes:
  - Les actifs réalisés: leurs pertinences, durabilités, effets/ impacts;
  - La qualité de mise en œuvre des activités : respect des délais de distribution (Cash et vivres), qualité des denrées et NFIs distribués, respect des normes etc.;
  - Les aspects de redevabilité et protection: la participation communautaire, la protection des bénéficiaires etc.;
  - La prise en compte du genre dans la mise en œuvre des projets et autonomisation des femmes; rôle et responsabilité des femmes, jeunes, hommes dans la mise œuvres des 3A, évolution de leur profils démographique et économique;

- La collaboration entre les différentes parties prenantes à la mise œuvre du projet;
- Les recommandations pour améliorer les futures interventions

Ces questions seront développées par le consultant en charge de l'évaluation au cours de la phase de lancement/démarrage. Collectivement, les questions viseront à mettre en évidence les leçons et les performances de l'activité;

17.

Critère	Questions de l'évaluation
Pertinence	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Est-ce que les activités du projet sont pertinentes face aux besoins en matière de sécurité alimentaire et de reconstitution de moyen d'existence dans la zone d'intervention?</li> <li>- Les communautés et services techniques ont-elles été impliquées dans la mise en œuvre (choix des actifs, ciblage etc...)?</li> <li>- Les actifs créés ou réhabilités correspondent au potentiels des zones d'intervention (la zone de moyen d'existence)?</li> <li>- Les méthodologies de ciblage géographiques et de bénéficiaires sont-elles pertinentes?</li> </ul>
Efficacité	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le projet répond-t-il aux priorités, capacités, normes, et attentes des bénéficiaires et de la communauté ?</li> <li>- Les technologies, techniques introduites sont-elles appropriées au contexte local?</li> <li>- Quelle a été le niveau de participation des femmes dans les différentes activités de mise œuvre ?</li> <li>- Répondaient-elles aux attentes des communautés ?</li> <li>- Les actifs sont-ils fonctionnels ou non fonctionnels/évolution des actifs des ménages/communautaires ?</li> <li>- Les formations ont-elles amélioré les connaissances techniques des bénéficiaires?</li> <li>- L'assistance a-t-elle amélioré la qualité de consommation des ménages?</li> <li>- A-t-elle permis une meilleure diversité alimentaire ?</li> </ul>
Efficience	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Est-ce que les ressources financières, techniques, institutionnelles, d'infrastructure, et du temps sont utilisés d'une manière optimale ?</li> <li>- Une institution de redevabilité/ plainte a-t-elle été mise en place- les bénéficiaires sont-ils au courant de son existence- comment la voient-ils – quand l'utiliseraient-ils?</li> <li>- Les distributions (cash et vivres) étaient-elles effectuées à un moment propice ?</li> </ul>

	- Les formations sont-elles faites à temps ?
Durabilité	- A-t-on tenu compte des questions de durabilité (actif et stratégie de sortie)? - Les actifs fonctionnent-ils après notre retrait ? Ont-ils progressé ? - Y a-t-il eu un effet dissémination/réplication?
<b>Critère Humanitaire</b>	<b>Questions de l'évaluation</b>
Appropriation	- Comment a été promue la propriété des activités et quels sont les niveaux d'appropriation et de participation des parties prenantes dans la gestion et la mise en œuvre au niveau des 3A?
Connectivité	- Les activités 3A sont-elles en synergie avec d'autres activités du PAM dans les zones d'intervention ? - Les activités 3A sont-elles en synergie avec celles d'autres acteurs ? - Les activités 3A sont-elles en adéquation avec les plans de développement communautaires ?
Couverture	- Le projet couvre-t-il toutes les zones indiquées dans le document projet?
Cohérence	- Y a-t-il une cohérence entre les activités 3A, les zones de moyen d'existence et les besoins de la communauté ?

#### 4.3. Disponibilité des données

18. Le consultant disposera des données quantitatives et qualitatives secondaires qui sont entre autres : les rapports de suivi, les rapports mensuels, trimestriels et annuels par sous bureau et par partenaire, le HAS et le CAS, les Enquêtes nationales de sécurité alimentaire et nutritionnelle, etc.

Les sources de d'information disponibles sont les sous bureaux, unité de résilience, M&E, VAM, les partenaires coopérants, le gouvernement, les services techniques. Cependant, il existe des lacunes dans les données de référence pour établir une comparaison de la situation de départ des populations et de leur situation après interventions. Cela est dû au fait que l'évaluation n'a pas été planifiée dès la conception et le démarrage des activités 3A. Ce manque de données pourrait limiter dans une certaine mesure l'analyse.

#### 4.4. Méthodologie

19. Un échantillon aléatoire représentatif sera défini pour les ménages. Pour des raisons d'impartialité, et pour éviter les préjugés, les communautés à enquêter et actifs à visiter seront choisis aléatoirement (Possibilité que cela soit raisonné). Des données quantitatives et qualitatives seront collectées sur le terrain pour assurer une triangulation. La collecte sera participative et s'effectuera au niveau des

ménages bénéficiaires et non bénéficiaires, autorités locales villageoises, les services techniques et partenaires coopérants. Ces données porteront sur :

- la sécurité alimentaire et la nutrition, les moyens de subsistance, autonomisation, la résilience et la vulnérabilité au niveau des ménages et des communautés;
- L'Appréciation technique des actifs créés et des changements biophysiques;
- L'Analyse des rapports et liens sociaux et institutionnels existants.

Une matrice d'évaluation sera élaborée pour orienter la résolution des principales questions d'évaluation en tenant compte des problèmes de disponibilité de données et de budget.

#### 4.5. Assurance qualité

20. Cette évaluation respectera les normes de qualité standard définie par l'OEV durant toutes les étapes. Le consultant travaillera en étroite collaboration avec le bureau régional pour d'éventuels appuis techniques.
21. Il s'assurera de la disponibilité et accessibilité des documents pertinents et respectera les directives de divulgation de l'information du PAM.
22. Le gestionnaire de l'évaluation s'assura du suivi de la qualité de l'évaluation. Il procédera à des contrôles de qualités régulières durant les différentes étapes de l'évaluation conformément à la liste de contrôle assurance qualité développé par OEV.
23. En ce qui concerne la qualité des données et de l'information, le consultant chargé de l'évaluation vérifiera systématiquement la précision, la cohérence et la validité des données/informations recueillies. Elle reconnaîtra des limites / les leçons et tirera des conclusions à partir des données.

### 5. Etapes de l'évaluation

La réalisation de l'évaluation se fera en 5 étapes : préparation, démarrage, phase terrain, rapportage, suivi et diffusion

24. **Préparation (2 semaines)** : Le gestionnaire d'évaluation effectuera des recherches et des consultations de fond pour encadrer l'évaluation; préparer les termes de référence; sélectionnez le consultant.
25. **Lancement/démarrage (2 semaines)**: Cette phase vise à préparer le consultant pour la phase d'évaluation en veillant à ce qu'il dispose d'une bonne compréhension des attentes pour l'évaluation et d'un plan clair pour la conduire. La phase de lancement comprendra un examen de données secondaires recueillies, définition de la méthodologie d'évaluation, élaboration des outils de collectes de données et l'interaction avec les principales parties prenantes.
26. **Evaluation (2 semaines)**: elle consistera à faire des visites des actifs et collecter des données primaires auprès des parties prenantes locales. Un débriefing aura lieu à la fin du travail de terrain.
27. **Rapportage (2 semaines)**: Le consultant analysera les données secondaires et primaires recueillies. Il conduira des consultations supplémentaires avec les parties prenantes, au besoin, et élaborera le rapport d'évaluation. Il sera soumis au gestionnaire de l'évaluation de l'assurance qualité. Les intervenants seront invités à

fournir des commentaires, qui seront enregistrés dans une matrice par le gestionnaire de l'évaluation et fournis au consultant avant la finalisation rapport.

28. **Suivi et diffusion (continu)**: Le rapport d'évaluation final sera partagé avec les parties prenantes concernées. Le management responsable tiendra compte des recommandations de l'évaluation en fournissant des mesures qui seront prises pour chaque recommandation et les prévisions des délais pour l'application de ces mesures. Il sera également soumis à un examen externe de la qualité post-hoc de signaler de façon indépendante sur la qualité, la crédibilité et l'utilité de l'évaluation en ligne avec les normes et standards d'évaluation. Le rapport d'évaluation final sera publié sur le site Web public du PAM. Les résultats seront diffusés et les leçons seront incorporées dans d'autres systèmes de partage de leçons pertinentes.

## 6. Organisation de l'évaluation

### 6.1. Conduite de l'évaluation

29. L'évaluation sera sous la direction d'un consultant international qui sera embauché suite à un accord avec le PAM.
30. Toutes les parties prenantes externes : services techniques, partenaires coopérants, communautés seront informés de la conduite de l'évaluation. *Voir le chronogramme en annexe.*

### 6.2. Composition et compétences du consultant

31. L'évaluation sera dirigée par un consultant international qui a des connaissances approfondies en sécurité alimentaire et particulièrement dans le domaine de la résilience.
32. Le consultant devra avoir une expertise et des connaissances pratiques dans les domaines suivants:
- Excellentes compétences analytiques
  - Solides connaissances des activités 3A
  - Familiarité avec les indicateurs du PAM et les objectifs stratégiques
  - Bonne connaissance des questions genre redevabilité et de l'autonomisation des femmes
33. Le consultant devra être doté d'une expertise technique dans la conception méthodologie et les outils de collecte de données et une expérience démontrée dans des évaluations similaires et avoir une très bonne capacité en communication et en rédaction.
34. Ses principales responsabilités seront:
- Définir l'approche et la méthodologie d'évaluation;
  - Diriger la mission d'évaluation;
  - Elaborer et réviser le cas échéant, le rapport initial, la présentation et l'évaluation de sortie, débriefing en ligne avec RB et OEV;

### 6.3. Sécurité

35. La sécurité du consultant, pendant la durée de sa mission sur le terrain sera sous la responsabilité du PAM. Il devra se conformer aux règles de sécurité en vigueur au

MALI appliqués au personnel du PAM par département de la Sécurité et sécurité (UNDSS) pour le personnel des Nations Unies.

36. Pour éviter tout incident de sécurité, le consultant veillera à :

- participent à un briefing de sécurité organisé par l'agent sécurité afin d'acquérir une compréhension de la situation sécuritaire sur le terrain.
- observera les règles applicables en matière de sécurité de l'ONU et des règlements.

## 7. Rôles et responsabilités des parties prenantes

37. **Le bureau pays:** le management sera responsable de:

- Respecter les dispositions et les garanties d'impartialité de la politique des évaluations à toutes les étapes du processus d'évaluation: la planification, la conception, la sélection du consultant, la rigueur méthodologique, la collecte de données, l'analyse, les constatations, conclusions et recommandations.
- Nommer un gestionnaire d'évaluation ou point focal pour l'évaluation. [Outman Badaoui, Chargé de S&E, Bamako] sera le gestionnaire / point focal de CO pour cette évaluation.
- Développer (pour le gestionnaire de l'évaluation) et commenter (pour le point focal) les termes de référence, le rapport initial/démarrage et le rapport d'évaluation.
- Fournir la documentation et les informations nécessaires au consultant afin de faciliter les contacts du consultant avec les parties prenantes locales. Organiser des réunions, des visites sur le terrain; fournir un soutien logistique lors de travaux sur le terrain; et de procéder à l'interprétation, si nécessaire.
- Organiser des séances d'information de sécurité pour le consultant et de fournir tous les matériaux nécessaires à la réalisation de l'évaluation.
- Participer à des discussions avec le consultant sur la conception de l'évaluation, les résultats et sur les produits d'évaluation.
- Organiser et participer à deux séances d'information distinctes, l'une interne et l'autre avec les parties prenantes externes.
- Préparer une réponse de la direction aux recommandations de l'évaluation.

38. **Le bureau régional :** Il sera responsable de:

- Respecter les dispositions et les garanties d'impartialité de la politique des évaluations à toutes les étapes du processus d'évaluation: la planification, la conception, la sélection du consultant, rigueur méthodologique, collecte de données, d'analyse, des constatations, conclusions et recommandations.
- Attribuer un gestionnaire () ou le point focal () pour l'évaluation. [Aboubacar KOISHA, Chargé régional de S&E] sera le gestionnaire de RB / point focal pour cette évaluation.
- Participer à des discussions avec le consultant sur la conception de l'évaluation, les résultats et sur les produits d'évaluation.

- Fournir des commentaires sur le rapport initial et le rapport d'évaluation.
  - Coordonner la réponse de la direction à l'évaluation et le suivi de la mise en œuvre des recommandations.
39. **Le Siège** : Certaines divisions de HQ (notamment OPSZR) pourraient être invitées à discuter des stratégies, politiques ou des systèmes du PAM dans leur zone de responsabilité ; et faire des commentaires sur le rapport.
40. **Le bureau de l'évaluation** : OEV conseillera le gestionnaire de l'évaluation et lui fournira un appui au processus d'évaluation.

## **8. Communication et budget**

### **8.1. Communication**

41. Pour renforcer les enseignements tirés de cette évaluation, le consultant mettra l'accent sur la communication transparente et ouverte avec les intervenants clés. Les conclusions de l'évaluation seront publiées dans le but d'un partage d'information avec les parties prenantes internes et externes. Le plan de communication et d'apprentissage devrait décrire les canaux de distribution et le calendrier pour les étapes et les résultats entendus. Les résultats livrables seront diffusés (par exemple rapport initial, rapport d'évaluation).
42. Après l'approbation du rapport final, le suivi de la mise en application des recommandations sera effectué. Des outils mieux adaptés au contexte et à l'activité seront élaborés.

## **Annexe 2: Bibliographie**

Ministère de l'Agriculture ; *Rapport des ateliers de concertation régionale sur la revue après action des activités de renforcement de la résilience des communautés 2013-2015* ; 2015.

Ministère du Développement Rural, PAM, ICRISAT ; *Rapport de l'atelier de formation sur les techniques de productions agricoles durables, organisé par le PAM, l'ICRISAT et le MDR du 23 au 25/06/15 à Samanko-ICRISAT* ; 2015.

Ministère du Développement Rural ; *Recueil national des normes et spécifications techniques* ; 2015.

PAM, *Programme d'assistance alimentaire pour la création d'actifs (3A), Guide d'orientation des activités* ; 2014.

PAM, *Programme d'assistance alimentaire pour la création d'actifs (3A/Résilience), Guide d'orientation des activités* ; 2015.

PAM, *Analyse Intégrée du Contexte (AIC) Mali* ; 2014.

PAM, *Etude de résilience PAM Mali, Février 2014, Draft 0 du rapport* ; 2014.

PAM, *Protracted relief and recovery operations – Mali 200719, Document de projet* ; 2014.

PAM ; *WFP Mali country strategy 2014-17*.

PAM ; *Programme de pays 105830, document de projet* ; 2008.

PAM ; *Programme de pays 105830, révision budgétaire de juin 2014*.

PAM ; *Programme de pays 105830, révision budgétaire de mai 2011*.

PAM ; *Programme de pays 105830, révision budgétaire de novembre 2012*.

PAM ; *Programme de pays 105830, révision budgétaire de novembre 2013*.

PAM ; *Programme de pays 105830, rapport SPR 2013*.

PAM ; *Programme de pays 105830, rapport SPR 2014*.

PAM ; *Programme de pays 105830, rapport SPR 2015*.

PAM ; *Action à moyen terme pour lutter contre la faim dans les régions en situation de crise alimentaire, rapport d'activités de juin 2013 à septembre 2014*.

PAM ; *Action à moyen terme pour lutter contre la faim dans les régions en situation de crise alimentaire, rapport annuel, de mai 2012 à juin 2013*.

PAM ; *Action à moyen terme pour lutter contre la faim dans les régions en situation de crise alimentaire, proposition de projet*. 2012.

PAM ; *Action à moyen terme pour lutter contre la faim dans les régions en situation de crise alimentaire au nord du Mali, proposition de projet*. 2014.

PAM, *Extension du projet ANIME dans les régions de Kayes, Koulikoro, Ségou, Sikasso, Mopti et le district de Bamako du 1<sup>er</sup> juillet 2012 au 31 décembre 2014*.

PAM, *Atelier de Programmation Saisonnière basée sur les Moyens d'Existence au sein de la commune de Soroly, région de Mopti* ; 2014.

PAM, *Atelier de Programmation Saisonnière basée sur les Moyens d'Existence*, Mali, région de Mopti ; 2014.

PAM, *Atelier de Programmation Saisonnière basée sur les Moyens d'Existence*, Mali, région de Tombouctou; 2015.

PAM, *Atelier de Programmation Saisonnière basée sur les Moyens d'Existence*, Mali, région de Gao; 2015.

PAM ; *Atelier de formation des formateurs sur la planification communautaire participative (PCP) organisée du 14 au 17 décembre 2015 à Nossombougou (cercle de Kolokani, région de Koulikoro).*

PAM ; *Rapport d'atelier sur la planification communautaire participative (Soroly) ;* 2016.

PAM ; *Rapport d'atelier sur la planification communautaire participative (PCP) à Toya (Commune de Alafia, cercle de Tombouctou, région de Tombouctou) ;* 2016.

PAM ; *Rapport de synthèse – Enquêtes de suivi post-distributions (PDM) des programmes d'assistance alimentaire pour la création d'actifs dans les régions de Kayes ;* 2015.

PAM ; *Rapport de synthèse – Enquêtes de suivi post-distributions (PDM) des programmes d'assistance alimentaire pour la création d'actifs dans les régions de Ségou, Koulikoro et Mopti;* 2015.

PAM ; *Rapport de suivi post-distribution (PDM) des transferts monétaires du Programme Alimentaire Mondial (PAM) à des ménages des régions de Koulikoro et de Ségou ;* 2014.

PNUD ; *Gouvernance socioéconomique, politique sécuritaire et résilience à la crise 2012 ai Mali, Enjeux et perspectives ;* 2014

République du Mali ; *Politique de Développement Agricole du Mali (PDA) ;* 2013.

République du Mali, CEDEAO, UEMOA, CILSS ; *Priorités résilience pays, Plan stratégique 2015-2035, Mali ;* 2015.

SAP, PAM, FEWSNET, FAO, Cluster de sécurité alimentaire ; *Note de synthèse – Mali. Enquête Nationale sur la Sécurité Alimentaire et Nutritionnelle (ENSAN Mali 2014) ;* 2014.

SAP, PAM, FEWSNET, FAO, Cluster de sécurité alimentaire ; *Rapport de synthèse – Mali. Enquête Nationale sur la Sécurité Alimentaire et Nutritionnelle (ENSAN Mali – Février 2015) ;* 2015.

## Annexe 3: Liste des personnes rencontrées et calendrier de la mission

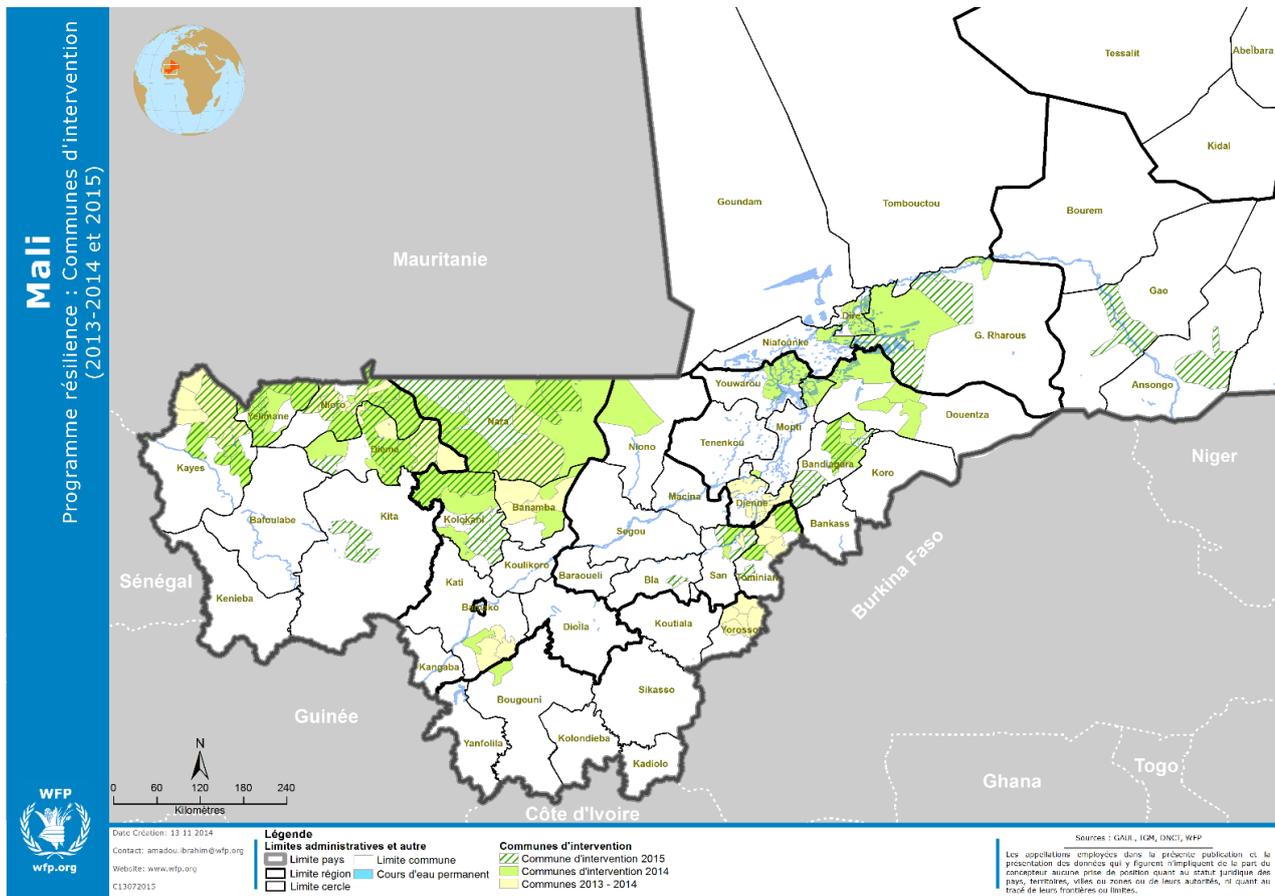
### Liste des personnes rencontrées

Nom	Organisation	Fonction
Sally Haydock	PAM	Directrice Pays
Ibrahima Diop	PAM	Directeur Pays adjoint
Gérard Rubanda	PAM	Responsable de l'unité alimentation scolaire
Benoît Mazy	PAM	Responsable de l'unité résilience
Moustapha Amadou	PAM	Unité résilience
Youba Koné	PAM	Unité résilience
Maude Berset	PAM	Chargé des relations avec les donateurs
Outman Badaoui	PAM	Responsable de l'unité suivi et évaluation
Alassane Bah	PAM	Assistant de suivi et évaluation
Karim Diara	PAM	Assistant de suivi et évaluation
Nanthilde Camara	PAM	Responsable de l'unité VAM
Emmanuel Bigenimana	PAM	Coordinateur des urgences
Nouhou Cissé	PAM	Assistant chargé de suivi et évaluation du programme P4P
Amitara Touré	PAM	Assistante P4P
Ali Ouatara	PAM	Responsable de l'unité C&V
Helen Elangwe	PAM	Ressource Management Analyst
Iona Eberlé	PAM	Point focal genre et partenariats
Fa Coulibali	PAM	Point focal résilience au sous bureau de Mopti
Romain Bouveau	PAM	Responsable unité procurement
Amadou Keita	World Vision	Responsable résilience, bureau de Kolokany
Enoké Sidibé	World Vision	Chef de centre à San
Maman Saliddou Sabo Mainassara	MPDL	Chef de mission
Abdou Dembélé	MPDL	Animateur dans la commune de Diéoura
Louka Daou	MPDL	Responsable de programme à Diéma
David Coulibaly	MPDL	Animateur à Barké Fall
Saroné Fodé Babacar	ADG	Coordinateur à Diéma
Makiyou Coulibaly	Ministère de l'Agriculture	Coordinateur National chargé du PAM et des questions de nutrition
Mamadou Dembélé	Ministère de l'Agriculture	Chef de secteur à Diéma
Moussa Marico	Ministère de l'Environnement	Chargé d'aménagement à Diéma
Lamine Dembélé	Génie Rural	Chef de service à Diéma
Aguibou Bah	Ministère de l'Agriculture	Chargé de suivi et évaluation à Diéma
Mohaman Traoré	Ministère de l'Agriculture	Direction régionale à Mopti
Bakari Guindo	Ministère de la pêche	Direction régionale à Mopti
Brahima Sogouba	Génie Rural	Direction régionale à Mopti
Landry Brou	FAO	Coordinateur des opérations
Sylvie Fontaine	UE	Chargée d'aide et de coopération internationale
Christian Alix	ACDI	Directeur adjoint de la coopération / Conseiller
Cheick Sadibou Keita	ACDI	Conseiller Développement Rural et Environnement
Issa Kamissoko	GRAT	
Alassane Aguilé	Africare	Chargé du bureau national
Abdel Aziz Diallo	ADG	Président
Samuel Guindo	ICRISAT	Assistant de recherche
Mamourou Sidibé	ICRISAT	Assistant de recherche

## Calendrier de la mission

Date	Activité
12 avril	- Voyage Madrid-Bamako
13 avril	- Briefing de démarrage de la mission - Réunion avec l'équipe de programme du BP du PAM - Entretiens au BP du PAM
14 avril	- Entretiens au BP du PAM
15 avril	- Voyage Bamako-Diéma - Visite et entretiens au village Bana (Koulikoro)
16 avril	- Visite et entretiens au village Diéoura (Kayes) - Visite et entretiens au village Fassoudébé (Kayes) - Entretiens avec les partenaires de mise en œuvre à Diéma
17 avril	- Entretiens avec les services techniques déconcentrés à Diéma - Visite et entretiens au village Barké Fall (Kayes) - Voyage Diéma-Bamako
18 avril	- Entretiens au BP du PAM - Entretiens avec des parties prenantes à Bamako
19 avril	- Entretiens au BP du PAM - Entretiens avec des parties prenantes à Bamako
20 avril	- Entretiens au BP du PAM - Entretiens avec des parties prenantes à Bamako
21 avril	- Voyage Bamako-Mopti - Visite et entretiens au village Boundou (Mopti) - Entretiens sous bureau du PAM à Mopti
22 avril	- Entretiens avec les services techniques déconcentrés à Mopti - Visite et entretiens au village Kansara (Ségou) - Visite et entretiens au village Mané (Ségou) - Voyage Mopti-San - Entretiens avec les partenaires de mise en œuvre à San
23 avril	- Visite et entretiens au village Oualon (Ségou) - Voyage San-Bamako
24 avril	- Préparation de la restitution des résultats préliminaires
25 avril	- Restitution interne des résultats préliminaires - Entretiens au BP du PAM - Entretiens avec des parties prenantes à Bamako
26 avril	- Restitution externe des résultats préliminaires - Entretiens au BP du PAM - Voyage Bamako-Madrid

## Annexe 4: Zones d'intervention du programme 3A entre 2013 et 2015



## Annexe5 : Eléments complémentaires de la méthodologie de l'évaluation

### Sous-questions d'évaluation

Questions principales	Sous questions	Critères couverts
<b>1. Quelle est la pertinence du programme 3A ?</b>	1.1 Les activités du programme sont elles pertinentes face aux besoins en matière de sécurité alimentaire et de reconstitution de moyen d'existence des hommes et des jeunes dans la zone d'intervention?	Pertinence
	1.2 Le projet répond-t-il aux priorités, capacités, normes, et attentes des bénéficiaires et de la communauté y compris les besoins et priorités spécifiques des femmes, des hommes et des jeunes ? Les activités proposées sont-elles en adéquation avec les plans de développement communautaires ?	Pertinence, connectivité
	1.3 Les communautés et services techniques ont- elles été impliquées dans la mise en œuvre (choix des actifs, ciblage etc...)? Comment l'appropriation des actifs a-t-elle été promue ?	Pertinence, appropriation
	1.4 Le choix des actifs créés ou réhabilités est-il pertinent au regard des potentiels des zones d'intervention (la zone de moyen d'existence)?	Pertinence
	1.5 Les technologies, techniques introduites sont-elles appropriées au contexte local?	Pertinence, efficacité, efficience, durabilité
	1.6 Le ciblage géographique des actions est-il pertinent ? Les méthodologies de ciblage géographique et de bénéficiaires sont-elles pertinentes?	Couverture
	1.7 Les objectifs et activités du programme sont-ils cohérents avec les priorités nationales, régionales et locales ?	Cohérence
	1.8 Les objectifs et activités du programme sont-ils cohérents avec les politiques et stratégies du PAM ?	Cohérence
<b>2. Quelles sont les résultats de l'opération ?</b>	2.1 Quels sont les produits obtenus au regard des produits attendus ?	Efficacité
	2.2 Les produits obtenus ont-ils contribué à la réalisation des effets attendus ? Quels sont les autres effets engendrés, positifs ou négatifs?	Efficacité
	2.3 Les actifs créés ou réhabilités sont-ils durables ? Fonctionnent-ils après le retrait du programme? Ont-ils progressé ? Y a-t-il eu un effet de dissémination/réplication? L'objectif de durabilité a-t-il suffisamment été pris en compte dans la conception des actions ?	Durabilité
	2.4 Les formations ont- elles amélioré les connaissances techniques des bénéficiaires?	Efficacité
	2.5 Le projet couvre-t-il toutes les zones indiquées dans le document de projet ?	Couverture
	<b>3. Quels sont les facteurs internes et externes qui ont influencés les résultats du programme ?</b>	3.1 Les ressources financières, techniques, institutionnelles, d'infrastructure, et en temps sont-elles utilisées d'une manière optimale ?
3.2 Les activités ont-elles été mises en œuvre à des moments propices, et conformément à la planification ?		Efficienc
3.3 Les activités 3A ont-elles été mises en œuvre en synergie avec les autres actions du PAM, et avec les actions des autres acteurs ?		Efficacité, efficience
3.4 Quelle a été le niveau de participation des femmes, des hommes et des jeunes dans les différentes activités mises en œuvre ?		Efficacité
3.5 Un mécanisme de redevabilité/ plainte a-t-il été mis en place- les bénéficiaires sont-ils au courant de son existence- comment le voient-ils – quand l'utiliseraient-ils? La protection des bénéficiaires a-t-elle été prise en compte dans la conception et la mise en œuvre des activités ?		Efficienc
3.6 Quels sont les facteurs externes qui ont influencé les résultats ?		Efficacité, efficience

## Sélection des sites couverts par l'évaluation

Le temps et les moyens disponibles pour la collecte des informations primaires ne permettaient pas au consultant de se rendre sur tous les sites couverts par le programme. Par conséquent, le consultant a identifié des critères de sélection d'un échantillon de sites à visiter pendant la mission d'évaluation.

Ces critères étaient destinés à obtenir la plus grande **représentativité** de situations couvertes par la composante 3A, et à apprécier toute sa **diversité**. La liste des critères proposés était la suivante :

- Accès et sécurité : la situation de sécurité qui prévaut actuellement au Mali ne permettait pas d'accéder à l'ensemble des zones couvertes par le programme. Le BP du PAM a fourni la liste des zones accessibles pendant la mission.
- Types d'actifs créés et réhabilités. Le consultant devait couvrir le plus grand nombre possible de types d'actifs différents. Etant donné le nombre important de types différents, les actifs ont été regroupés dans 6 catégories. La planification de la mission d'évaluation devait permettre la visite d'au moins 10 villages bénéficiaires, ce qui devait permettre de visiter au moins 2 actifs de chaque catégorie et leurs bénéficiaires. Néanmoins, il n'a pas été possible de visiter 2 des 10 villages sélectionnés faute de temps suffisant pour parcourir les grandes distances d'accès à ces villages.
  1. Production agricole, hors maraîchage : formation agricole, semences, outils, barrage et canaux,...
  2. Maraîchage : périmètre maraîchers, puits maraîchers,...
  3. Elevage : parcs de vaccination, mares et puits pastoraux,...
  4. Pêche : Etang piscicoles.
  5. Environnement : conservation des sols, reboisement, foyers améliorés,...
  6. Infrastructures communautaires (hors agriculture, élevage et environnement) : magasins de stockage, puits, pistes rurales, ponts, radiers,...
- Période de réalisation : Le consultant a visité des actifs créés ou réhabilités en 2013, 2014 et 2015, de manière à pouvoir observer des processus « frais » et des réalisations plus anciennes, en particulier pour constater leur état de fonctionnement plusieurs années après l'intervention du programme.
- Partenaires d'exécution : Le consultant a visité des actifs appuyés par plusieurs partenaires d'exécution qui sont intervenus dans les zones accessibles.
- Niveau de récurrence de l'insécurité alimentaire et d'exposition aux chocs. Le programme 3A est intervenu dans les zones 1 et 2 de la cartographie établie par l'AIC. Des villages de ces 2 zones ont été visités.

Le tableau suivant présente les villages sélectionnés et visités à la suite du croisement de ces critères.

Villages	Région/Cercle	Critères de sélection					Visité
		Accès	Types d'actifs	Année de réalisation	Partenaire	Zones AIC	
Boundou	Mopti/Bandiagara	ok	1, 2, 5	2014, 2015	Yagtu	2	Oui
Tegou	Mopti/Bandiagara	ok	2, 5, 6	2014, 2015	Gaas Mali	2	Non
Kansara	Ségou/Tominian	ok	1, 2, 5, 6	2013	WVI	1	Oui

Mane	Ségou/Tominian	ok	2, 4, 5, 6	2014	WVI	1	Oui
Niamina	Ségou/San	ok	1, 2, 3, 6	2014, 2015	WVI	1	Non
Oualon	Ségou/San	ok	2, 4, 6	2013	WVI	1	Oui
Bana	Koulikoro/Kolokani	ok	1, 2, 3, 5	2015	WVI	2	Oui
Diéoura	Kayes/Diéma	ok	1, 4, 5, 6	2015	MPDL	2	Oui
Barké Fall	Kayes/Diéma	ok	3, 5	2015	MPDL	2	Oui
Fassoudebe	Kayes/Diéma	ok		2013, 2014	WHH	2	Oui

## Annexe 6 : Matrice d'évaluation

Quelle est la pertinence du programme 3A ?						
Nbre	Sous-questions	Mesure/Indicateur	Principales sources d'information	Méthodes de collecte des données	Méthodes d'analyse des données	Qualité de l'information
1.1	<b>Les activités du programme sont-elles pertinentes face aux besoins en matière de sécurité alimentaire et de reconstitution de moyen d'existence des hommes, des femmes et des jeunes dans la zone d'intervention?</b>	<p>1.1.1 Situation et besoins des populations cibles (hommes, femmes, jeunes) au moment de l'identification du programme en termes de sécurité alimentaire, de moyens d'existence et de vulnérabilité face aux chocs.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Consommation alimentaire</li> <li>- Stratégies de survie</li> <li>- Actifs communautaires et des ménages</li> <li>- Accès aux marchés</li> <li>- Situation de l'agriculture et élevage</li> <li>- Situation nutritionnelle</li> <li>- Vulnérabilités aux chocs et aux changements climatiques</li> </ul> <p>1.1.2 Niveau de pertinence des objectifs et activités du programme au regard de ces besoins</p> <p>1.1.3 Niveau de pertinence des modalités de distribution (nature, C&amp;V)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Personnel du PAM</li> <li>- Partenaires d'exécution</li> <li>- Ministères de l'agriculture, de l'élevage, de la pêche et de l'environnement</li> <li>- PTF</li> <li>- FAO, FIDA</li> <li>- Autorités locales</li> <li>- Leaders communautaires</li> <li>- Bénéficiaires</li> <li>- Documents de formulation du programme</li> <li>- Enquêtes et diagnostics de sécurité alimentaire et de moyens d'existence disponibles</li> <li>- Etudes de marché et de faisabilité des modalités d'assistance</li> </ul>	<p>Entretiens semi directifs</p> <p>Revue documentaire</p> <p>Restitution des résultats préliminaires</p>	<p>Triangulation des informations</p> <p>Validation lors de la restitution des résultats préliminaires</p>	Potentiellement affectée par la situation de sécurité et les restrictions d'accès aux communautés
1.2	<b>Le projet répond-t-il aux priorités, capacités, normes, et attentes des bénéficiaires et de la communauté y compris les besoins et priorités spécifiques des femmes, des hommes et des</b>	<p>1.2.1 Niveau d'adéquation des actions mises en œuvre aux priorités exprimées par les bénéficiaires et les leaders communautaires.</p> <p>1.2.2 Niveau d'adéquation des actions mises en œuvre avec les moyens d'existence des bénéficiaires et leur capacité d'absorption</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Personnel du PAM</li> <li>- Partenaires d'exécution</li> <li>- Leaders communautaires</li> <li>- Bénéficiaires</li> <li>- Documents de formulation du programme</li> </ul>	<p>Entretiens semi directifs</p> <p>Revue documentaire</p>	<p>Triangulation des informations</p>	Potentiellement affectée par la situation de sécurité et les restrictions d'accès aux communautés

	<b>jeunes ? Les activités proposées sont-elles en adéquation avec les plans de développement communautaires ?</b>	d'amélioration des moyens d'existence et de nouvelles activités (hommes, femmes, jeunes)				
<b>1.3</b>	<b>Les communautés et services techniques ont-elles été impliquées dans la mise en œuvre (choix des actifs, ciblage etc...)? Comment l'appropriation des actifs a-t-elle été promue ?</b>	<p>1.3.1 Niveau de participation des communautés (et spécifiquement des hommes, des femmes et des jeunes) dans le choix, la conception, la planification, la mise en œuvre et le suivi des actions, et dans le ciblage des groupes cibles</p> <p>1.3.2 Niveau de participation des services techniques au niveau national et déconcentré dans le choix, la conception, la planification, la mise en œuvre et le suivi des actions, et dans le ciblage des groupes cibles</p> <p>1.3.3 Mesures prises pour promouvoir l'appropriation des actifs par les bénéficiaires</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Personnel du PAM</li> <li>- Partenaires d'exécution</li> <li>- Ministères de l'agriculture, de l'élevage, de la pêche et de l'environnement au niveau national et déconcentré</li> <li>- Leaders communautaires</li> <li>- Bénéficiaires</li> <li>- Documents de conception et planification des activités</li> <li>- Rapports d'activité</li> </ul>	<p>Entretiens semi directifs</p> <p>Revue documentaire</p> <p>Restitution des résultats préliminaires</p>	<p>Triangulation des informations</p> <p>Validation lors de la restitution des résultats préliminaires</p>	Potentiellement affectée par la situation de sécurité et les restrictions d'accès aux communautés
<b>1.4</b>	<b>Le choix des actifs créés ou réhabilités est-il pertinent au regard des potentiels des zones d'intervention (la zone de moyen d'existence)?</b>	<p>1.4.1 Caractéristiques agro-écologique et socio-économique des zones d'intervention</p> <p>1.4.2 Niveau de pertinence des actions menées au regard de ces caractéristiques</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Personnel du PAM</li> <li>- Partenaires d'exécution</li> <li>- Ministères de l'agriculture, de l'élevage, de la pêche et de l'environnement au niveau national et déconcentré</li> <li>- PTF</li> <li>- FAO, FIDA</li> <li>- Leaders communautaires</li> <li>- Bénéficiaires</li> <li>- Diagnostics des moyens d'existence y compris</li> </ul>	<p>Entretiens semi directifs</p> <p>Observation</p> <p>Revue documentaire</p> <p>Restitution des résultats préliminaires</p>	<p>Triangulation des informations</p> <p>Validation lors de la restitution des résultats préliminaires</p>	Potentiellement affectée par la situation de sécurité et les restrictions d'accès aux communautés

			zones agro-écologiques, socio-économiques et des moyens d'existence			
<b>1.5</b>	<b>Les technologies, techniques introduites sont-elles appropriées au contexte local?</b>	<p>1.5.1 Capacité des ménages et communautés à mettre en œuvre et soutenir les activités avec les ressources locales</p> <p>1.5.2 Disponibilité au niveau local des intrants nécessaires au fonctionnement et à l'entretien des actifs</p> <p>1.5.3 Adéquation du niveau de technicité nécessaire au fonctionnement et à l'entretien des actifs, aux connaissances et capacités locales</p> <p>1.5.4 Niveau de pertinence des technologies et techniques introduites pour répondre aux problèmes identifiés</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Personnel du PAM</li> <li>- Partenaires d'exécution</li> <li>- Ministères de l'agriculture, de l'élevage, de la pêche et de l'environnement au niveau national et déconcentré</li> <li>- PTF</li> <li>- FAO, FIDA</li> <li>- Leaders communautaires</li> <li>- Bénéficiaires</li> <li>- Comités de gestion des actifs</li> <li>- Rapports d'activité</li> </ul>	<p>Entretiens semi directifs</p> <p>Observation</p> <p>Revue documentaire</p> <p>Restitution des résultats préliminaires</p>	<p>Triangulation des informations</p> <p>Validation lors de la restitution des résultats préliminaires</p>	Potentiellement affectée par la situation de sécurité et les restrictions d'accès aux communautés
<b>1.6</b>	<b>Le ciblage géographique des actions est-il pertinent ? Les méthodologies de ciblage géographiques et de bénéficiaires sont-elles pertinentes?</b>	<p>1.6.1 Niveau de pertinence du ciblage géographique au regard des besoins identifiés</p> <p>1.6.2 Niveau de pertinence des critères de sélection des communautés et des bénéficiaires</p> <p>1.6.3 Qualité de la mise en œuvre de la méthodologie de ciblage géographique, des communautés et des bénéficiaires (3A, processus de ciblage des bénéficiaires)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Personnel du PAM</li> <li>- Partenaires d'exécution</li> <li>- Ministères de l'agriculture, de l'élevage, de la pêche et de l'environnement au niveau national et déconcentré</li> <li>- Leaders communautaires</li> <li>- Rapports de ciblage</li> </ul>	<p>Entretiens semi directifs</p> <p>Revue documentaire</p> <p>Restitution des résultats préliminaires</p>	<p>Triangulation des informations</p> <p>Validation lors de la restitution des résultats préliminaires</p>	Potentiellement affectée par la situation de sécurité et les restrictions d'accès aux communautés
<b>1.7</b>	<b>Les objectifs et activités du programme sont-ils cohérents avec les priorités nationales, régionales et locales ?</b>	1.7.1 Niveau d'alignement des objectifs et activités du programme avec les politiques nationales pertinentes (sécurité alimentaire et moyens d'existence, agriculture, élevage, environnement, adaptation aux changements climatiques...)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Personnel du PAM</li> <li>- Ministères de l'agriculture, de l'élevage, de la pêche et de l'environnement au</li> </ul>	<p>Entretiens semi directifs</p> <p>Revue documentaire</p>	<p>Triangulation des informations</p> <p>Comparaison entre les priorités inscrites dans les</p>	OK

		1.7.2 Niveau d'adéquation des actions mises en œuvre aux priorités régionales dans les secteurs d'intervention	- niveau national et déconcentré - Documents de politiques et stratégies nationales	Restitution des résultats préliminaires	politiques et stratégies nationales et les objectifs et activités du programme  Validation lors de la restitution des résultats préliminaires	
1.8	<b>Les objectifs et activités du programme sont-ils cohérents avec les politiques et stratégies du PAM ?</b>	1.8.1 Niveau d'alignement des objectifs et activités du programme avec les politiques, stratégies et orientations techniques corporatives du PAM au niveau global et régional (Résilience, 3A, problématiques hommes-femmes, choix des modalités,...)	- Personnel du PAM - Documents de politiques, stratégiques et techniques pertinents	Entretiens semi directifs  Revue documentaire  Restitution des résultats préliminaires	Triangulation des informations  Comparaison entre les priorités inscrites dans les politiques et stratégies du PAM avec les objectifs et activités du programme  Validation lors de la restitution des résultats préliminaires	OK
<b>Question principale 2: Quels sont les résultats du programme?</b>						
<b>Nbre</b>	<b>Sous-questions</b>	<b>Mesure/Indicateur</b>	<b>Principales sources d'information</b>	<b>Méthodes de collecte des données</b>	<b>Méthodes d'analyse des données</b>	<b>Qualité de l'information</b>
2.1	<b>Quels sont les produits obtenus au regard des produits attendus ?</b>	2.1.1 Nombre bénéficiaires touchés, hommes et femmes, au regard des prévisions  2.1.2 Quantités de nourriture, par type, et d'argent distribuées, au regard des prévisions	- Personnel du PAM - Partenaires d'exécution - Rapports SPR - Rapports d'activités	Entretiens semi directifs  Revue documentaire	Triangulation des informations  Comparaison entre la planification du	OK

		<p>2.1.3 Nombre et localisation des communautés touchées, au regard des prévisions</p> <p>2.1.4 Nombre d'actifs créés/réhabilités par type, au regard des prévisions</p> <p>2.1.5 Nombre de bénéficiaires des formations, hommes et femmes, au regard des prévisions</p> <p>2.1.6 Nombre de sessions de formation au regard des prévisions</p> <p>2.1.7 Autres activités et produits obtenus, non prévus</p>		Restitution des résultats préliminaires	<p>programme et les activités et produits réalisés</p> <p>Validation lors de la restitution des résultats préliminaires</p>	
<b>2.2</b>	<b>Les produits obtenus ont-ils contribué à la réalisation des effets attendus ? Quels sont les autres effets engendrés, positifs ou négatifs?</b>	<p>2.2.1 Mesures des indicateurs d'effets des cadres logiques du programme</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Score de consommation alimentaire</li> <li>- Score de diversité alimentaire</li> <li>- Indice des stratégies de survie</li> <li>- Score d'avoires communautaires</li> <li>- Score d'avoires des ménages</li> <li>- % de producteurs ayant adopté des pratiques de gestion durable des ressources naturelles</li> <li>- % de participants ayant initié des AGR</li> <li>- % de ménages qui déclarent avoir augmenté leurs revenus comme résultat de l'amélioration des avoires</li> <li>- % de ménages qui disposent d'opportunités d'emploi supérieures</li> </ul> <p>2.2.2 Mesures des indicateurs transversaux des cadres logiques du programme</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Proportion de ménages dans lesquels les femmes et les hommes prennent les décisions</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Personnel du PAM</li> <li>- Partenaires d'exécution</li> <li>- Bénéficiaires</li> <li>- Ministères de l'agriculture, de l'élevage, de la pêche et de l'environnement au niveau national et déconcentré</li> <li>- Rapports SPR</li> <li>- Rapports de PDM</li> <li>- Données d'enquête complémentaire</li> </ul>	<p>Entretiens semi directifs</p> <p>Revue documentaire</p> <p>Observation</p> <p>Restitution des résultats préliminaires</p>	<p>Triangulation des informations</p> <p>Comparaison entre les dernières mesures des indicateurs et les cibles du programme</p> <p>Analyse de l'évolution des mesures des indicateurs</p> <p>Validation lors de la restitution des résultats préliminaires</p>	<p>Des indicateurs n'ont pas été mesurés. Une enquête réalisée par le PB au mois de mars devrait permettre de réaliser les mesures manquantes</p> <p>Potentiellement affectée par la situation de sécurité et les restrictions d'accès aux communautés</p>

		<p>ensemble sur l'utilisation de l'argent ou de la nourriture reçu</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Proportion de ménages dans les lesquels les femmes prennent les décisions sur l'utilisation de l'argent ou de la nourriture reçu</li> <li>- Proportion de femmes bénéficiaires dans des positions de leadership au sein des comités de gestion des projets</li> </ul> <p>2.2.3 Effets non souhaités, positifs et négatifs</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Effets induits directement ou indirectement par les activités mises en œuvre</li> <li>- Mesures de prévention et d'atténuation des effets négatifs mises en œuvre</li> </ul>				
<b>2.3</b>	<p><b>Les actifs créés ou réhabilités sont-ils durables ? Fonctionnent-ils après le retrait du programme? Ont-ils progressé ? Y a-t-il eu un effet de dissémination/réplication? L'objectif de durabilité a-t-il suffisamment été pris en compte dans la conception des actions ?</b></p>	<p>2.3.1 Etat de fonctionnement et d'entretien des actifs créés/réhabilités au moment de l'évaluation</p> <p>2.3.2 Mesures prévues dans la formulation du programme pour promouvoir la durabilité des actifs</p> <p>2.3.3 Niveau d'adéquation des actifs avec les besoins et priorités des bénéficiaires</p> <p>2.3.4 Adéquation de la technicité des actifs aux capacités des bénéficiaires. Résultats des actions de renforcement des capacités</p> <p>2.3.5 Adéquation des coûts d'exploitation et d'entretien des actifs avec la capacité économique et financière des bénéficiaires</p> <p>2.3.6 Pertinence et fonctionnement de l'organisation mise en place au niveau communautaire pour la gestion des actifs</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Personnel du PAM</li> <li>- Partenaires d'exécution</li> <li>- Leaders communautaires</li> <li>- Bénéficiaires</li> <li>- Comités de gestion des actifs</li> <li>- Ministères de l'agriculture, de l'élevage, de la pêche et de l'environnement au niveau national et déconcentré</li> <li>- Rapports d'activités</li> <li>- Documents de formulation des actions</li> </ul>	<p>Entretiens semi directifs</p> <p>Revue documentaire</p> <p>Restitution des résultats préliminaires</p>	<p>Triangulation des informations</p> <p>Validation lors de la restitution des résultats préliminaires</p>	<p>Potentiellement affectée par la situation de sécurité et les restrictions d'accès aux communautés</p>

		2.3.7 Capacité des organisations locales d'appui, y compris les services déconcentrés de l'état, de réaliser un suivi des actifs  2.3.8 Impact des actifs sur l'environnement  2.3.9 Niveau d'appropriation des actifs par les bénéficiaires et les communautés				
2.4	<b>Les formations ont-elles amélioré les connaissances techniques des bénéficiaires?</b>	2.4.1 Niveau d'adéquation des formations aux besoins de renforcement des capacités des bénéficiaires  2.4.2 Niveau de participation des bénéficiaires dans la définition des thèmes de formation  2.4.1 Evolution des connaissances et pratiques de bénéficiaires attribuables aux formations	- Personnel du PAM - Partenaires d'exécution - Bénéficiaires - Comités de gestion des actifs - Rapports d'activités	Entretiens semi directifs  Revue documentaire  Restitution des résultats préliminaires	Triangulation des informations  Validation lors de la restitution des résultats préliminaires	Potentiellement affectée par la situation de sécurité et les restrictions d'accès aux communautés
2.5	<b>Le projet couvre-t-il toutes les zones indiquées dans le document de projet ?</b>	2.5.1 Niveau de couverture des zones d'intervention prévues dans la formulation du projet	- Personnel du PAM - Document de formulation du PP - Cartes de mise en œuvre des activités	Entretiens semi directifs  Revue documentaire  Restitution des résultats préliminaires	Comparaison entre les zones prévues et les zones effectivement couvertes	OK
<b>Question principale 3: Quels sont les facteurs internes et externes qui ont influencés les résultats du programme ?</b>						
<b>Nbre</b>	<b>Sous-questions</b>	<b>Mesure/Indicateur</b>	<b>Principales sources d'information</b>	<b>Méthodes de collecte des données</b>	<b>Méthodes d'analyse des données</b>	<b>Qualité de l'information</b>
3.1	<b>Les ressources financières, techniques, institutionnelles, d'infrastructure, et en</b>	3.1.1 Adéquation des ressources aux objectifs fixés - Ventilation du budget et adéquation des ressources disponibles prévues pour la mise en œuvre des activités.	- Personnel du PAM - Partenaires d'exécution - Ministères de l'agriculture, de	Entretiens semi directifs  Revue documentaire	Triangulation des informations  Validation lors de la restitution des	OK

	<p><b>temps sont-elles utilisées d'une manière optimale ?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Niveau de mobilisation effective des ressources humaines et matérielles prévues.</li> <li>- Niveau d'exécution du budget.</li> <li>- Stratégie de mobilisation des ressources.</li> </ul> <p>3.1.2 Qualité des partenariats</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Adéquation du processus et des critères de sélection des partenaires s'exécution</li> <li>- Adéquation des ressources humaines, techniques et financières des partenaires d'exécution.</li> <li>- Arrangements institutionnels, coordination et processus de prise de décision avec les partenaires gouvernementaux et d'exécution.</li> </ul> <p>3.1.3 Suivi et évaluation</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Adéquation et fonctionnalité du système de suivi et évaluation par rapport aux objectifs du projet.</li> <li>- Fréquence de collecte des indicateurs de suivi et évaluation et fiabilité des données.</li> <li>- Utilisation faites des données collectées pour la prise de décision.</li> </ul> <p>3.1.4 Appui du Bureau Régional et du siège du PAM</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nature, qualité et volume des appuis du bureau régional et du siège au BP pour la conception et la mise en œuvre du projet</li> </ul>	<p>l'élevage, de la pêche et de l'environnement</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bailleurs de fonds</li> <li>- Document de projet</li> <li>- Budget du projet</li> <li>- Rapports financiers</li> <li>- Rapports SPR</li> <li>- Rapports PDM</li> <li>- Rapports de mission du BR et du siège</li> </ul>	<p>Restitution des résultats préliminaires</p>	<p>résultats préliminaires</p>	
<p><b>3.2</b></p>	<p><b>Les activités ont- elles été mises en œuvre à des moments propices, et conformément à la planification ?</b></p>	<p>3.2.1 Niveau de pertinence de la planification des activités au regard du calendrier des moyens d'existence et de la saisonnalité</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Personnel du PAM</li> <li>- Partenaires d'exécution</li> <li>- Bénéficiaires</li> <li>- Comités de gestion des actifs</li> </ul>	<p>Entretiens semi directifs</p> <p>Revue documentaire</p>	<p>Triangulation des informations</p> <p>Validation lors de la restitution des</p>	<p>Potentiellement affectée par la situation de sécurité et les restrictions</p>

		3.2.2 Niveau de respect de la planification des activités	- Rapports d'activités	Restitution des résultats préliminaires	résultats préliminaires	d'accès aux communautés
		3.2.3 Conséquences et justification des retards				
<b>3.3</b>	<b>Les activités 3A ont- elles été mises en œuvre en synergie avec les autres actions du PAM, et avec les actions des autres acteurs ?</b>	<p>3.3.1 Niveau de convergence géographique et en termes de bénéficiaires entre les différentes composantes du PP</p> <p>3.3.2 Niveau de convergence géographique et en termes de bénéficiaires avec les autres opérations mises en œuvre au Mali</p> <p>3.3.3 Niveau de cohérence des approches mises en œuvre dans les différentes opérations</p> <p>3.3.4 Niveau de convergence géographique et en termes de bénéficiaires avec des interventions d'autres acteurs</p> <p>3.3.5 Mécanisme et efficacité de la coordination interne du PAM</p> <p>3.3.6 Participation du PAM aux mécanismes de coordination sectorielle dans les secteurs pertinents et efficacité de ces mécanismes</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Personnel du PAM</li> <li>- Partenaires d'exécution</li> <li>- Ministères de l'agriculture, de l'élevage, de la pêche et de l'environnement</li> <li>- PTF</li> <li>- FAO, FIDA</li> <li>- Rapports d'activités du BP</li> </ul>	<p>Entretiens semi directifs</p> <p>Revue documentaire</p> <p>Restitution des résultats préliminaires</p>	<p>Triangulation des informations</p> <p>Validation lors de la restitution des résultats préliminaires</p>	OK
<b>3.4</b>	<b>Quelle a été le niveau de participation des femmes dans les différentes activités de mise œuvre ?</b>	<p>3.4.1 Mesures prévues dans la formulation du programme pour la promotion de la participation des femmes</p> <p>3.4.2 Niveau de pertinence des activités aux regards des priorités et du rôle joué par les femmes dans les communautés et l'économie familiale</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Personnel du PAM</li> <li>- Partenaires d'exécution</li> <li>- Leaders communautaires</li> <li>- Bénéficiaires</li> <li>- Comités de gestion des actifs</li> <li>- Rapports SPR</li> <li>- Rapports d'activités</li> </ul>	<p>Entretiens semi directifs</p> <p>Revue documentaire</p> <p>Restitution des résultats préliminaires</p>	<p>Triangulation des informations</p> <p>Validation lors de la restitution des résultats préliminaires</p>	Potentiellement affectée par la situation de sécurité et les restrictions d'accès aux communautés

		3.4.3 Niveau de participation réel des femmes dans l'identification, la planification, la mise en œuvre, la gestion et le suivi des activités				
<b>3.5</b>	<b>Un mécanisme de redevabilité/ plainte a-t-il été mis en place- les bénéficiaires sont-ils au courant de son existence- comment le voient-ils – quand l'utiliseraient-ils? La protection des bénéficiaires a-t-elle été prise en compte dans la conception et la mise en œuvre des activités</b>	<p>3.5.1 Mesures prévues dans la formulation du programme pour la redevabilité et l'enregistrement et le traitement des plaintes</p> <p>3.5.2 Niveau effectif de mise en œuvre de ces mesures, et efficacité</p> <p>3.5.3 Niveau d'utilisation des mécanismes de plainte par les bénéficiaires</p> <p>3.5.4 Niveau de satisfaction des bénéficiaires concernant le mécanisme de plainte et les activités mises en œuvre</p> <p>3.5.5 Niveau d'analyse des risques encourus par les bénéficiaires pour la mise en œuvre des activités</p> <p>3.5.6 Indicateurs et information collectée sur la sécurité et la protection des bénéficiaires</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Personnel du PAM</li> <li>- Partenaires d'exécution</li> <li>- Leaders communautaires</li> <li>- Bénéficiaires</li> <li>- Document de formulation du programme</li> <li>- Rapports SPR</li> <li>- Rapports d'activités</li> <li>- Rapports PDM</li> </ul>	<p>Entretiens semi directifs</p> <p>Revue documentaire</p> <p>Restitution des résultats préliminaires</p>	<p>Triangulation des informations</p> <p>Validation lors de la restitution des résultats préliminaires</p>	<p>Potentiellement affectée par la situation de sécurité et les restrictions d'accès aux communautés</p>
<b>3.6</b>	<b>Quels sont les facteurs externes qui ont influencé les résultats ?</b>	<p>3.5.1 Effet de la situation politique et sécuritaire sur l'accès aux bénéficiaires, la mise en œuvre des activités et les produits et effets engendrés</p> <p>3.5.2 Evolution des facteurs déterminants de la sécurité alimentaire, notamment les facteurs climatiques et leurs impacts, au cours de la mise en œuvre du programme, et effets sur la mise en œuvre des activités et les produits et effets engendrés</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Personnel du PAM</li> <li>- Partenaires d'exécution</li> <li>- Ministères de l'agriculture, de l'élevage, de la pêche et de l'environnement</li> <li>- PTF</li> <li>- FAO, FIDA</li> <li>- donateurs</li> <li>- Bénéficiaires</li> <li>- Comités de gestion des actifs</li> </ul>	<p>Entretiens semi directifs</p> <p>Revue documentaire</p> <p>Restitution des résultats préliminaires</p>	<p>Triangulation des informations</p> <p>Validation lors de la restitution des résultats préliminaires</p>	<p>Potentiellement affectée par la situation de sécurité et les restrictions d'accès aux communautés</p>

		<p>3.5.3 Existence/qualité des politiques et stratégies institutionnelles de soutien au programme</p> <p>3.5.4 Qualité des voies de communication</p> <p>3.5.5 Niveau de mobilisation des donateurs</p> <p>3.5.6 Autres facteurs contextuels ayant influencé les résultats du programme</p>				
--	--	---	--	--	--	--

## Annexe 7 : Exemple de modèle de théorie de changement

TO (situation initiale)	Composantes de base de la résilience		Composantes intermédiaires de la résilience		Composantes finales de la résilience	
<i>Individus, ménages, communautés non résilients : stratégies de survie négatives lors des chocs, qui conduisent à l'insécurité alimentaire, à la malnutrition et à la destruction des moyens d'existence</i>	<b>Actions</b> - Transferts alimentaires et monétaires aux ménages en situation d'insécurité alimentaire pendant les périodes de soudures	<b>Indicateurs</b> - Nombre de bénéficiaires hommes et femmes - Quantité de vivres distribuée - Quantité d'argent distribuée	<b>Actions</b> - Création/réhabilitation d'actifs communautaires - Renforcement des capacités des ménages et communautés	<b>Indicateurs</b> - Nombre de barrages réalisés - Nombre de puits réalisés - Ha de terre aménagés avec des mesures de protection des sols - Nombre de bassins piscicoles réalisés - Nombre de jardins maraîchers aménagés - Km de piste aménagés - Nombre de banque de céréales réalisées - Ha de terre reboisés - Nombre d'hommes et de femmes ayant participé aux formations - ...	<b>Impact à long terme</b> Renforcement de la résilience des individus, ménages, et communautés : maintien d'une consommation alimentaire acceptable pendant et après les chocs, mise en œuvre de stratégies d'adaptation non destructrices des moyens d'existence	<b>Indicateurs</b> ISS SCA SDA HAS % de ménages en insécurité alimentaire Taux de malnutrition aigue chez les enfants de 6-59 mois
	<b>Effets à court terme</b> - Amélioration de la consommation alimentaire en période de soudure - Amélioration de la diversité alimentaire en période de soudure - Réduction des stratégies de survie	<b>Indicateurs</b> - SDA - SCA - ISS	<b>Effets intermédiaires</b> - Amélioration de la gestion et de la disponibilité des ressources naturelles - Intensification et diversification des moyens d'existence - Augmentation des revenus - Augmentation de la diversité alimentaire - Amélioration de l'accès aux marchés - Amélioration de l'accès à l'alimentation - Amélioration de l'accès aux services sociaux de base	<b>Indicateurs</b> - Accès des groupes vulnérables aux RN - Ha de terres irrigués - Rendements agricoles - Production agricole, fourrage, poisson - Part des productions consommées et commercialisées - Niveau de diversification des moyens d'existence - Revenus des ménages, sources de revenus - Sources d'alimentation - Pratiques techniques agricoles, pisciculture - Accès à l'eau potable - Accès aux services de santé - Accès à l'école - Accès aux marchés		

		<u>Méthode de collecte et d'analyse</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- PDM réalisés après les transferts auprès de bénéficiaires et d'un groupe de contrôle</li> <li>- Comparaison entre bénéficiaires et groupe de contrôle</li> </ul>		<u>Méthode de collecte et d'analyse</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ligne de base en début d'intervention</li> <li>- Enquêtes de suivi et finale</li> </ul>		<u>Méthode de collecte et d'analyse</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ligne de base en début d'intervention</li> <li>- Mesures ex post pendant les chocs</li> <li>- M</li> </ul>
	<u>Hypothèses et facteurs externes</u> -		<u>Hypothèses et facteurs externes</u> -		<u>Hypothèses et facteurs externes</u>	

Source : élaboré par l'évaluateur

**PAM Mali**

[www.wfp.org/countries/mali](http://www.wfp.org/countries/mali)

**Bureau de l'Évaluation du PAM**

[www.wfp.org/evaluation](http://www.wfp.org/evaluation)



**Programme Alimentaire Mondial**