



World Food Programme
Programme Alimentaire Mondial
Programa Mundial de Alimentos
برنامج الأغذية العالمي

Conseil d'administration
Deuxième session ordinaire
Rome, 26-29 novembre 2018

Distribution: générale	Point 7 de l'ordre du jour
Date: 22 octobre 2018	WFP/EB.2/2018/7-C
Original: anglais	Rapports d'évaluation
	Pour examen

Les documents du Conseil d'administration sont disponibles sur le site Web du PAM (<https://executiveboard.wfp.org/fr>).

Rapport succinct de l'évaluation du portefeuille d'activités au Mali (2013-2017)

Résumé

La présente évaluation de portefeuille de pays porte sur toutes les opérations menées par le PAM au Mali de 2013 à décembre 2017. Réalisée par le Bureau de l'évaluation du PAM et une équipe externe, elle avait pour objet d'analyser le positionnement stratégique du PAM dans le pays, la qualité des décisions prises et les facteurs les ayant motivées, ainsi que la performance et les résultats des activités du portefeuille.

Contexte national. Le Mali est un pays enclavé qui compte environ 18,9 millions d'habitants. Malgré une croissance économique forte, il se classe au 175^e rang des 188 pays pris en compte dans l'indice de développement humain de 2016 établi par le Programme des Nations Unies pour le développement. Le PAM a activé une intervention d'urgence de niveau 2 en janvier 2012, initialement à cause d'une sécheresse et ensuite à cause de troubles politiques, qui ont essentiellement touché le nord et le centre du pays. En juin 2018 a été lancée une intervention d'urgence de niveau 3 coordonnée au niveau central couvrant l'ensemble du Sahel, en raison d'une nouvelle sécheresse et des problèmes de sécurité persistants.

Opérations du PAM. Jusqu'à la déclaration de la situation d'urgence en 2012, la valeur du portefeuille d'activités du PAM est demeurée inférieure à 20 millions de dollars É.-U.; elle s'élève aujourd'hui à quelque 60 millions de dollars après avoir atteint un pic de près de 140 millions de dollars en 2014. Durant la période couverte par l'évaluation, le PAM est venu en aide à environ 1,3 million de bénéficiaires par an en moyenne dans le cadre de diverses activités: assistance alimentaire en nature et transferts de type monétaire, alimentation scolaire, activités nutritionnelles, programmes Assistance alimentaire pour la création d'actifs et initiative Achats au

Conformément aux dispositions de la politique en matière d'évaluation (2016–2021) (WFP/EB.2/2015/4-A/Rev.1) et compte tenu de la nécessité de préserver l'intégrité et l'indépendance des constatations issues de l'évaluation, il se peut que certaines formulations dans le présent rapport ne respectent pas la terminologie standard du PAM; toute demande de précisions à cet égard doit être adressée à la Directrice de l'évaluation du PAM.

Coordonnatrices responsables:

Mme A. Cook
Directrice de l'évaluation
tél.: 066513-2030

Mme E. Figus
Chargée de l'évaluation
tél.: 066513-2065

service du progrès. Le portefeuille d'activités a souffert d'un manque chronique de financement. En 2017, le bureau de pays comptait quelque 180 membres du personnel, dont un peu plus de la moitié étaient en poste à Bamako, et le reste répartis dans cinq bureaux auxiliaires.

Positionnement stratégique. Malgré l'absence d'une stratégie bien établie lors de la période couverte par l'évaluation et certaines difficultés rencontrées au début de la montée en puissance des activités, le PAM a apporté une réponse cohérente aux besoins du pays, initialement au moyen d'une opération d'urgence et, depuis 2015, dans le cadre d'une intervention prolongée de secours et de redressement qui a absorbé l'intervention d'urgence. Les parties prenantes considèrent que les avantages comparatifs du PAM résident dans sa capacité à gérer les chaînes d'approvisionnement et à assurer des transferts de type monétaire à grande échelle. Les activités du PAM ont été harmonisées avec les politiques et priorités nationales, le Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement et le cadre de l'Alliance globale pour l'Initiative Résilience; la collaboration avec les autres organismes des Nations Unies a été étroite.

Facteurs de décision. Le principal facteur de décision du PAM a été l'évaluation des besoins humanitaires. Le niveau de financement et les priorités des donateurs ont également joué un rôle important car ils ont eu une influence directe sur le niveau d'assistance fourni dans les différentes régions ainsi que sur les activités et les modalités choisies.

Résultats du portefeuille d'activités. Malgré un manque de financement chronique, le PAM est parvenu à venir en aide à plus de 80 pour cent des bénéficiaires prévus. S'agissant de la conception de l'intervention du PAM, l'équipe d'évaluation a également recensé trois domaines à améliorer: la portée géographique, la mesure dans laquelle on s'attaque aux causes et non aux symptômes des besoins, et le choix des activités et modalités. Depuis 2014, en raison de la baisse des financements, il a fallu réduire les activités d'alimentation scolaire et les activités nutritionnelles, au risque de compromettre les acquis. Certaines de ces activités sont reprises par le Gouvernement ou d'autres organisations, mais il n'existe pour l'heure aucune stratégie précise quant aux implications de ce recul des financements, qui va probablement perdurer.

Aucune faiblesse n'a été constatée dans les chaînes d'approvisionnement à l'exception de ruptures dans la filière d'approvisionnement dues aux déficits de financement. Grâce à l'intensification des achats locaux et au passage aux transferts de type monétaire, les opérations du PAM semblent être devenues globalement plus efficaces. L'approche visant l'intégration de la problématique hommes-femmes dans la conception des projets et l'application des principes humanitaires et du principe de protection pourrait être améliorée.

Recommandations. L'équipe d'évaluation a recommandé que le PAM s'efforce de mieux comprendre les causes profondes des besoins, réexamine la répartition géographique de son assistance, élabore une stratégie réaliste pour le transfert des responsabilités concernant ses activités d'alimentation scolaire et ses activités nutritionnelles, améliore les outils d'analyse contextuelle afin de faciliter la détermination préalable et la gestion des implications des changements d'activités ou de modalités, renforce la mise en œuvre et le suivi des activités Assistance alimentaire pour la création d'actifs, élabore une stratégie fondée sur des données factuelles pour l'intégration de la problématique hommes-femmes dans la programmation, renforce les mécanismes de remontée de l'information en accord avec les principes humanitaires et le principe de protection, et exploite les nouvelles technologies en vue d'améliorer l'efficacité et l'efficacité de l'évaluation des besoins et des transferts de type monétaire.

Projet de décision*

Le Conseil prend note du document intitulé "Rapport succinct de l'évaluation du portefeuille d'activités au Mali (2013-2017)" (WFP/EB.2/2018/7-C) et de la réponse de la direction présentée dans le document WFP/EB.2/2018/7-C/Add.1, et invite à donner suite aux recommandations formulées dans le rapport, en tenant compte des questions qu'il a soulevées au cours de ses débats.

Introduction

Caractéristiques de l'évaluation

1. La présente évaluation de portefeuille de pays porte sur toutes les opérations menées par le PAM au Mali de 2013 à 2017¹. Elle a pour objet d'analyser le positionnement stratégique du PAM, la qualité des décisions prises et les facteurs les ayant motivées, ainsi que la performance et les résultats de toutes les activités du PAM. Les données factuelles recueillies éclaireront l'élaboration du plan stratégique de pays.
2. L'évaluation a été réalisée par le Bureau de l'évaluation du PAM et une équipe d'évaluation externe. Lors du travail de terrain, effectué au Mali en novembre 2017, des entretiens ont été menés avec 115 parties prenantes, parmi lesquelles des représentants du PAM, du Gouvernement, des donateurs, des bénéficiaires et des partenaires d'exécution. Les principales difficultés rencontrées au cours de l'évaluation ont été les suivantes: l'insécurité sur le terrain, qui a conduit à limiter les trajets en dehors des grandes villes², les changements dans les formats de présentation des données du PAM au fil des années et, dans une moindre mesure, l'absence de mémoire institutionnelle pour les années 2013 et 2014.

Contexte

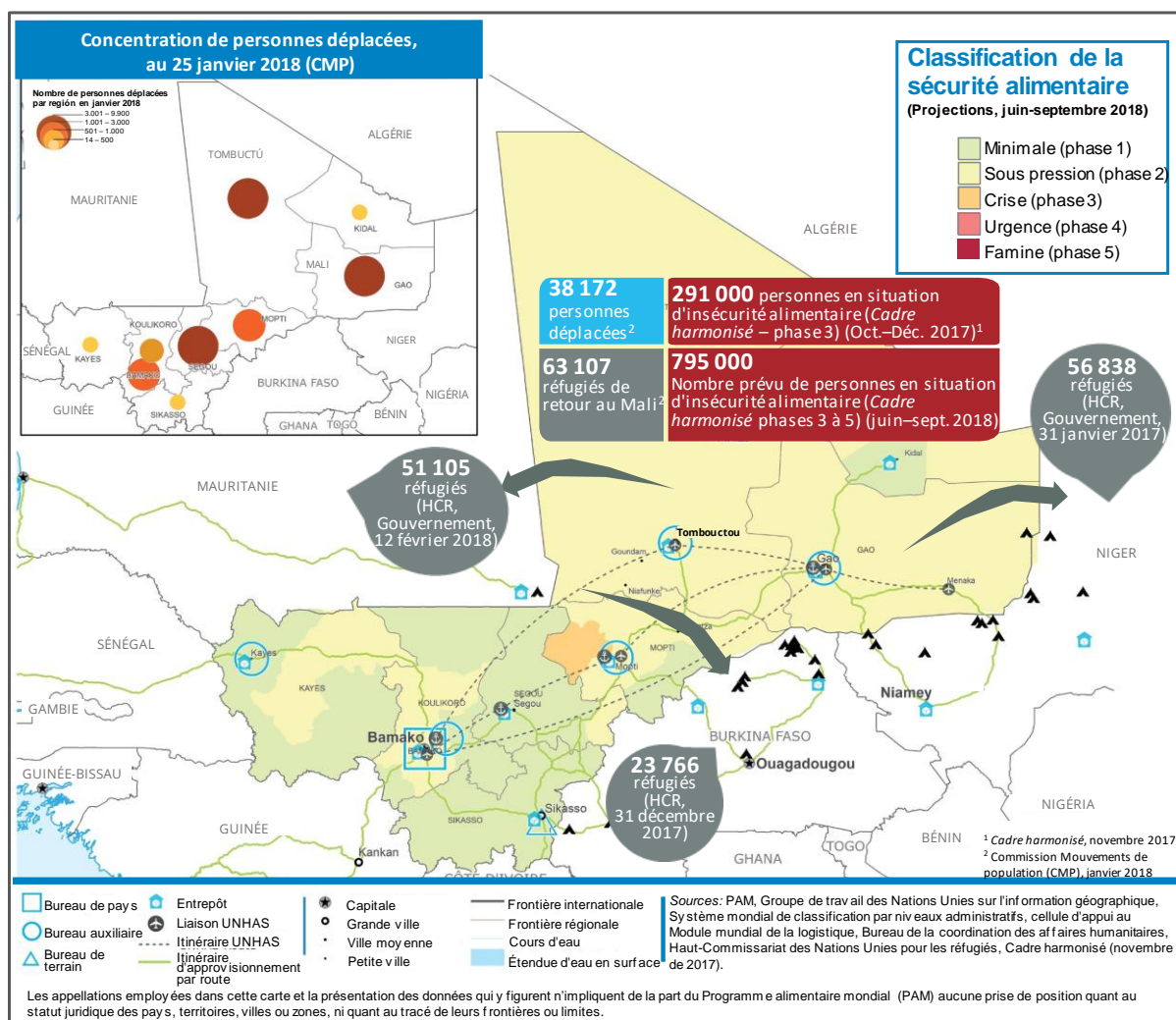
3. Le Mali est un pays enclavé qui compte une population estimée à 18,9 millions d'habitants, dont près de 48 pour cent ont moins de 15 ans, 60 pour cent vivent en milieu rural et 52 pour cent travaillent dans l'agriculture. Selon les estimations du Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF), le taux d'alphabétisation des adultes était de 33,4 pour cent en 2015. Les principales régions agricoles se situent dans le sud, où vit plus de 90 pour cent de la population. Selon de récentes évaluations de la vulnérabilité face au climat, le Mali est fortement touché par le changement climatique, les régions septentrionales de Tombouctou, Gao et Kidal étant les plus vulnérables.

* Ceci est un projet de décision. Pour la décision finale adoptée par le Conseil, voir le document intitulé "Décisions et recommandations" publié à la fin de la session du Conseil.

¹ L'évaluation ne porte pas sur l'assistance fournie par le PAM aux réfugiés maliens résidant dans les pays voisins, qui bénéficient de l'aide des bureaux du PAM dans les pays hôtes.

² L'équipe d'évaluation a effectué des visites à Mopti, Kayes, Koulikoro, Gao, Tombouctou, Ségou et Sikasso.

Situation humanitaire au Mali, 2018



Source: PAM. 2018. Tableau de bord sur la situation d'urgence – Mali, février 2018. <https://www.wfp.org/dashboards/mali>.

4. Ces cinq dernières années, le taux de croissance économique annuel a été relativement élevé, à savoir, plus de 5 pour cent. Toutefois, en raison d'une croissance démographique encore plus forte et de problèmes de sécurité persistants, en 2015 (dernière année pour laquelle des chiffres sont disponibles), le Mali se classait encore au 175^e rang des 188 pays pris en compte dans l'indice de développement humain et au 155^e rang des 156 pays pris en compte dans l'indice d'inégalité de genre.

TABLEAU 1: ÉVOLUTION DES INDICATEURS SOCIOÉCONOMIQUES AU MALI, 2013-2017					
Indicateur (source)	2013	2014	2015	2016	2017
Population (INSTAT et DESA)	16 807 000	17 309 000	17 819 000	18 343 000	19 054 000
Revenu national brut par habitant (méthode de l'Atlas de la Banque mondiale)	760 dollars	790 dollars	760 dollars	750 dollars	n. d.

TABLEAU 1: ÉVOLUTION DES INDICATEURS SOCIOÉCONOMIQUES AU MALI, 2013-2017					
Indicateur (source)	2013	2014	2015	2016	2017
Espérance de vie à la naissance (Banque mondiale)	56,5 ans	57 ans	57,5 ans	58 ans	n. d.
Indice de développement humain (PNUD)	0,430	0,438	0,442	n. d.	n. d.
Indice d'inégalité de genre (PNUD)	n. d.	0,686	0,689	n. d.	n. d.
Ménages en situation d'insécurité alimentaire (modérée ou grave) (ENSAN sept 2014-sept 2017)	n. d.	24,0%	24,0%	25,0%	25,6%
Malnutrition aiguë globale (enquêtes SMART, qui ne couvraient pas toutes les régions)	8,6%	13,3%	12,4%	10,7%	10,7%
Taux de mortalité des enfants de moins de 5 ans pour 1 000 naissances vivantes (IGME)	122,1	118,3	114,2	110,6	n. d.

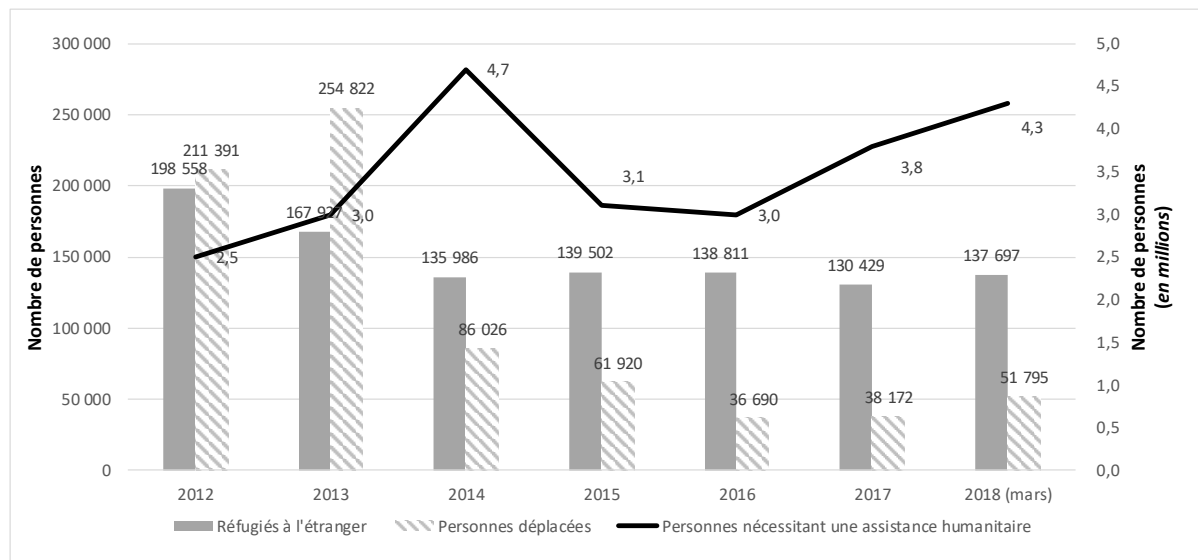
DESA = Département des affaires économiques et sociales des Nations Unies; ENSAN = enquête nationale sur la sécurité alimentaire et la nutrition; IGME = Groupe interorganisations des Nations Unies pour l'estimation de la mortalité juvénile; INSTAT = Institut national de la statistique; PNUD = Programme des Nations Unies pour le développement; SMART = suivi et évaluation normalisés des phases de secours et de transition.

5. Au cours de la période couverte par l'évaluation, le pays a traversé une période de troubles politiques en raison de deux événements majeurs survenus en 2012: le renversement du président, suivi d'élections, et la perte du contrôle sur les villes septentrionales de Tombouctou, Kidal et Gao, occupées par des alliés d'Al-Qaïda, mais reprises en 2013. En 2015, un accord de paix a été signé entre le Gouvernement et divers groupes armés non étatiques, et certains indicateurs socioéconomiques majeurs ont amorcé une remontée. Toutefois, à partir de 2016, ces tendances positives ont commencé à s'inverser, comme le montrent le tableau 1 et la figure 1. Après être tombé à 3,1 millions en 2015, le nombre de personnes ayant besoin d'une assistance humanitaire a atteint 4,3 millions³, un chiffre très proche des 4,7 millions de personnes qui avaient besoin de ce type d'assistance au plus fort de la situation d'urgence, en 2014. La situation reste tendue: l'insécurité touche toujours le nord et, de plus en plus, la région de Mopti et les régions de Koulikoro et de Kayes au centre, le long de la frontière avec la Mauritanie. Ces régions étant relativement densément

³ Bureau de la coordination des affaires humanitaires (OCHA). 2018. *Global Humanitarian Overview*. <https://interactive.unocha.org/publication/globalhumanitarianoverview/>.

peuplées, l'insécurité entraîne l'augmentation rapide du nombre de personnes qui ont besoin d'une assistance. L'insuffisance des précipitations en 2018 est également un facteur entrant en ligne de compte. Une personne sur quatre est en situation d'insécurité alimentaire.

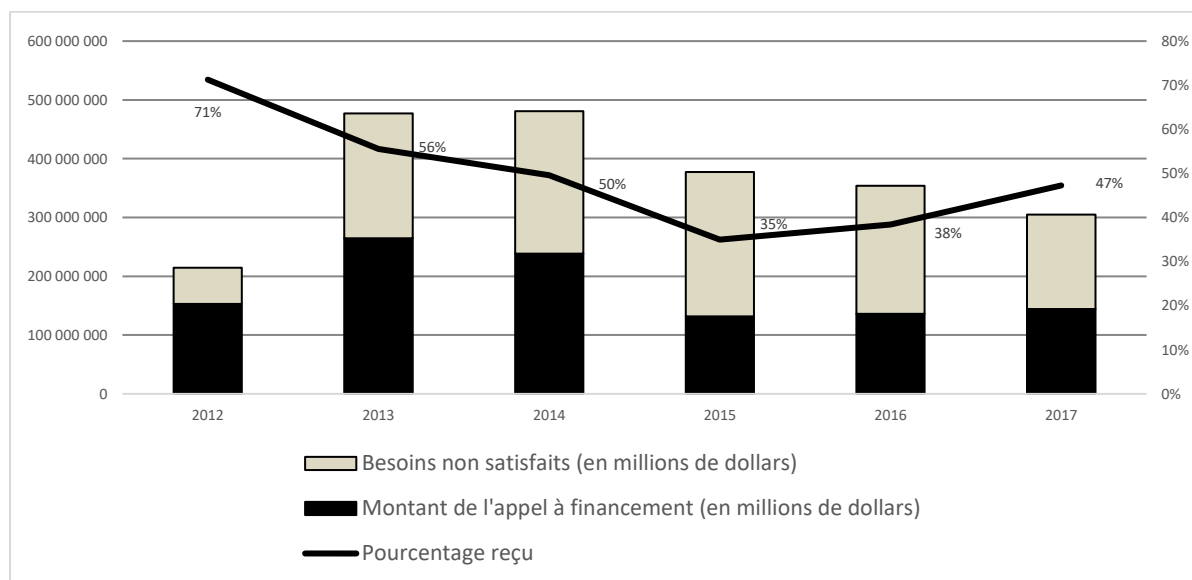
Figure 1: Besoins humanitaires au Mali, 2012-2018



Source: OCHA.

6. Des changements sont également survenus à l'échelon régional: le nord abrite toujours plus de la moitié des personnes classées dans les phases 3 à 5 du Cadre intégré de classification de la sécurité alimentaire et seulement un cinquième de la population, mais, en 2018, on s'attend à ce que le nombre de personnes classées dans les phases supérieures du Cadre intégré augmente sensiblement plus dans le sud et dans le centre que dans le nord (voir le tableau 2).
7. Alors qu'il y a d'importants besoins humanitaires dans le pays, la figure 2 montre que les appels humanitaires lancés par le Bureau de la coordination des affaires humanitaires mobilisent systématiquement un financement insuffisant puisqu'ils ont permis de recueillir en moyenne, au cours de la période couverte par l'évaluation, de quoi couvrir seulement 46 pour cent des besoins, avec un niveau minimal de 35 pour cent en 2015.

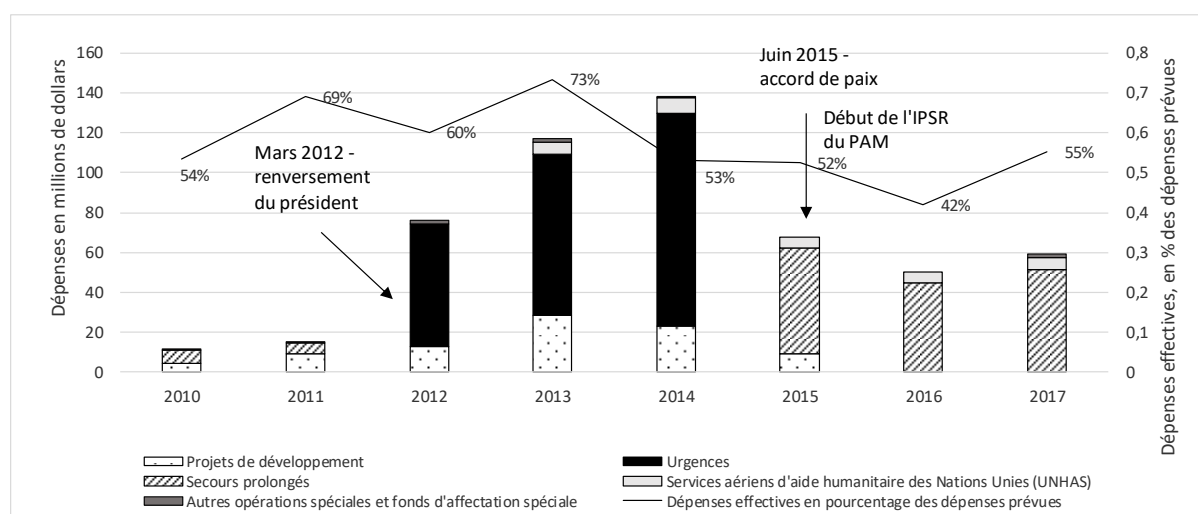
Figure 2: Comparaison des financements reçus et des montants des appels lancés par l'OCHA, 2012-2017



Source: OCHA, juin 2018. <https://fts.unocha.org/appeals/638/summary>.

Portefeuille d'activités du PAM

8. Le Mali est concerné par la situation d'urgence régionale de niveau 2 déclarée par le PAM à partir de janvier 2012 en raison d'une sécheresse et, après mars 2012, en raison de troubles politiques. En juin 2018, du fait d'une nouvelle sécheresse et de problèmes de sécurité persistants, le PAM a lancé une intervention d'urgence de niveau 3 coordonnée au niveau central couvrant l'ensemble du Sahel, notamment le Mali.
9. Avant 2012, le portefeuille d'activités du PAM comprenait essentiellement des activités de développement, des interventions prolongées de secours et quelques opérations spéciales (voir la figure 3). Les dépenses annuelles étaient inférieures à 20 millions de dollars. Avec la déclaration de la situation d'urgence en 2012, les activités du PAM se sont fortement intensifiées, atteignant un pic en 2014, année où les dépenses ont été près de sept fois plus élevées que l'année précédente. Ces dépenses ont chuté après 2015 et, de 2015 à 2017, les dépenses moyennes ont été de l'ordre de 60 millions de dollars par an - soit moins que ce qu'elles avaient été, mais encore trois fois plus élevées qu'en 2011.

Figure 3: Dépenses du bureau de pays au Mali, par catégorie d'activités, 2010-2017

Source: Système de gestion du PAM. Les chiffres excluent les coûts d'appui indirects et certains ajustements comptables.

10. Malgré la déclaration de la situation d'urgence de niveau 2, le PAM a reçu seulement 51 pour cent des fonds qu'il avait demandés sur la période 2014-2017, c'est-à-dire 425 millions de dollars sur 829 millions.
11. En 2017, le bureau de pays comptait environ 180 membres du personnel, dont plus de la moitié étaient en poste à Bamako, et le reste répartis dans cinq bureaux auxiliaires situés dans le nord, le centre, le sud et l'ouest du pays.

Composantes du portefeuille et opérations

12. De janvier 2013 à décembre 2017, le portefeuille de pays s'est composé de sept opérations⁴. Le PAM a répondu à la situation d'urgence dans le nord et le centre du Mali au moyen de l'opération d'urgence 200525 (2013-2014). Il a également prolongé jusqu'à fin 2014 le programme de pays qui avait été lancé en 2008 afin de poursuivre ses activités dans le sud et l'ouest. À partir de 2015, toutes les activités menées dans le pays ont été rassemblées dans une intervention prolongée de secours et de redressement (IPSR), caractérisée par un fort recentrage de la priorité sur les zones de conflit du nord et du centre.
13. Le PAM a apporté son assistance, notamment aux personnes déplacées et aux rapatriés, au moyen d'activités variées telles que la fourniture d'un appui aux petits exploitants au titre de l'initiative pilote Achats au service du progrès (pour plus d'informations, voir la partie relative aux constatations issues de l'évaluation).
14. Le PAM a travaillé avec un large éventail de partenaires, parmi lesquels le Gouvernement, au niveau central et aux niveaux décentralisés, des organismes des Nations Unies et des organisations non gouvernementales (ONG) nationales et internationales.

⁴ Un programme de pays – projet de développement 105830 de 2008 à 2014, l'opération d'urgence 200525 en 2013 et 2014, l'IPSR 200179 de 2015 à 2017 et quatre opérations spéciales – trois opérations de fourniture de services aériens d'aide humanitaire (opérations spéciales 200521, 200802 et 201047) de 2013 à mars 2018 et une opération d'appui en matière de logistique et de télécommunications (opération spéciale 200534) en 2013 et 2014. Outre ces sept opérations, une opération spéciale de financement du module de la sécurité alimentaire en 2014 a été approuvée mais n'a pas reçu le financement nécessaire, et tous les stocks de vivres destinés à une opération d'urgence régionale ont été transférés à l'opération d'urgence nationale au cours du premier trimestre 2013.

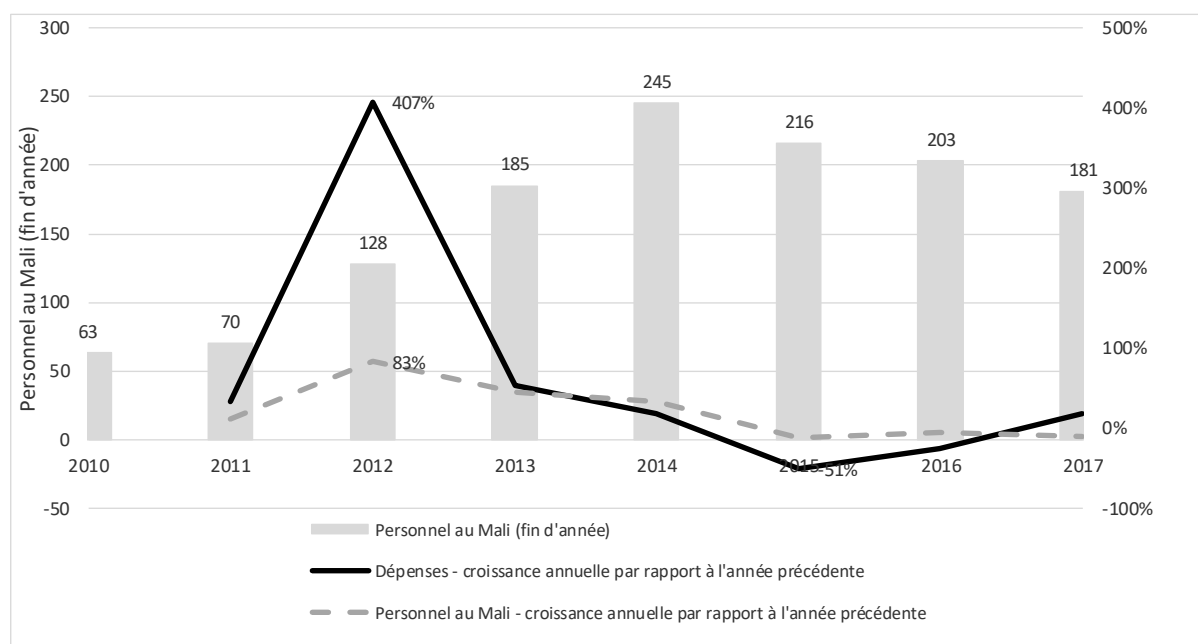
15. Trois donateurs ont contribué à plus de la moitié du financement: les États-Unis d'Amérique (31 pour cent), l'Union européenne (14 pour cent) et le Canada (11 pour cent). L'Allemagne et la République de Corée ont fait passer leur part combinée de financement, de 6 pour cent en 2015 à 16 pour cent en 2017.

Constatations issues de l'évaluation

Harmonisation et positionnement stratégique du PAM

16. Le bureau de pays a élaboré en 2012 une stratégie de pays en bonne et due forme, couvrant la période allant de 2013 à 2017. Toutefois, ce document est devenu obsolète avant même de prendre effet, puisque le bureau de pays n'avait pas prévu la crise politique qui est survenue en 2012, ce qui explique aussi en partie pourquoi il n'était pas prêt à faire face à la situation d'urgence. Comme le montre la figure 4, l'accroissement du volume des activités n'a pas été immédiatement accompagné d'une augmentation des effectifs: il a fallu environ 12 mois pour que l'ensemble du personnel et des processus requis soit intégralement en place. Le bureau a néanmoins fait face à la situation d'urgence et, depuis 2015, a adapté ses activités afin d'apporter un soutien au-delà de l'intervention d'urgence dans le cadre d'une IPSR.

Figure 4: Évolution des effectifs et des dépenses du bureau de pays, 2010-2017



Source: Chiffres du PAM.

17. Globalement, les activités et approches du PAM ont été convenablement harmonisées avec les politiques nationales et les objectifs de développement durable (ODD) 2, relatif à l'élimination de la faim, et 17, relatif aux partenariats. Des mémorandums d'accord ont été signés avec la plupart des ministères concernés, et plusieurs fonctionnaires de secteurs variés se sont déclarés satisfaits de leur collaboration avec le PAM, qui les a aidés à mettre en œuvre les politiques nationales. Le plan stratégique de pays provisoire de transition pour 2018⁵ a également été jugé cohérent avec les ODD 2 et 17 et en prise sur les besoins actuels du pays.

⁵ Les objectifs de ce plan sont de répondre aux besoins alimentaires et nutritionnels de base des personnes touchées par une crise, y compris après la crise, de contribuer à la réduction de la malnutrition conformément aux objectifs nationaux et de renforcer la résilience conformément aux priorités nationales de l'Alliance globale pour l'Initiative Résilience.

18. Le PAM a également été particulièrement apprécié par les parties prenantes qui ont participé à l'intervention face à la crise humanitaire, en particulier pour son rôle au sein des modules de la logistique et des télécommunications d'urgence⁶, pour son travail de coordination conjointe du module de la sécurité alimentaire et pour sa participation aux modules de la nutrition et de la protection.
19. Le PAM a participé à l'élaboration du Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement (PNUAD) pour 2015-2019, notamment la partie du PNUAD consacrée au couplage action humanitaire-développement-consolidation de la paix, et a contribué d'une manière non négligeable à la formulation des priorités nationales de l'Alliance globale pour l'Initiative Résilience. Le PAM a établi des partenariats étroits avec d'autres organismes des Nations Unies, des donateurs et des autorités nationales. Il a travaillé avec l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) sur un projet de renforcement de la résilience financé par la Direction générale de la coopération internationale et du développement de la Commission européenne, et a collaboré étroitement avec l'UNICEF sur la nutrition.
20. Les parties prenantes considéraient que les avantages comparatifs du PAM résidaient dans sa capacité organisationnelle à mettre en œuvre à grande échelle des mécanismes d'achat et de distribution de vivres et des systèmes de transfert de type monétaire, et à rester neutre malgré le contexte difficile.

Facteurs ayant influé sur les décisions du PAM

21. Le principal élément qui a eu une influence sur les processus décisionnels du PAM a été l'évaluation des besoins réalisée par l'intermédiaire du Comité permanent inter-États de lutte contre la sécheresse dans le Sahel, un document connu sous le nom d'analyse du "Cadre harmonisé". Le Gouvernement malien procède à ces évaluations deux fois par an depuis 2014 avec un appui du PAM. L'objectif est d'évaluer la situation du pays en matière de sécurité alimentaire et nutritionnelle, et les résultats sont ensuite employés par le Gouvernement pour élaborer le plan d'intervention national. Le deuxième élément qui a influé sur le ciblage et la prise de décision a été le dialogue entre le PAM et le Gouvernement, au niveau central et aux niveaux décentralisés, notamment dans le cadre du module de la sécurité alimentaire.
22. Le troisième facteur est lié aux donateurs, qui influent sur la prise de décision par l'intermédiaire du niveau global de financement obtenu et de leurs préférences, s'agissant à la fois des régions à aider (voir le tableau 2) et des activités à mettre en œuvre. Le recul du financement depuis 2014 a entraîné la réduction des activités d'alimentation scolaire et de traitement de la malnutrition, alors que les besoins restent présents, mais aussi, et c'est plus positif, l'évolution des préférences des donateurs, qui a récemment abouti à la décision de renforcer les activités Assistance alimentaire pour la création d'actifs.

⁶ Ces deux modules ont été actifs d'avril 2012 à octobre 2014 seulement.

TABLEAU 2: BÉNÉFICIAIRES DU PAM ET PERSONNES CLASSÉES DANS LES PHASES 3 À 5 DU CADRE INTÉGRÉ DE CLASSIFICATION DE LA SÉCURITÉ ALIMENTAIRE, PAR RÉGION, 2014-2018						
	2014	2015	2016	2017	2018	2014-2017
Personnes classées dans les phases 3 à 5 du Cadre intégré, par région*						
Nord	995 697	295 990	226 136	333 069	371 206	1 850 892
Centre	497 758	61 044	144 009	131 656	321 067	834 467
Sud	426 605	52 819	53 102	69 653	102 469	602 179
Total	1 920 060	409 853	423 247	534 378	794 743	3 287 538
Personnes classées dans les phases 3 à 5 du Cadre intégré, par région*						
Nord	52%	72%	53%	62%	47%	56%
Centre	26%	15%	34%	25%	40%	25%
Sud	22%	13%	13%	13%	13%	18%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Bénéficiaires du PAM						
Nord	70%	67%	75%	79%	s. o.	72%
Centre	16%	17%	12%	9%	s. o.	14%
Sud	14%	16%	12%	12%	s. o.	14%
Total	100%	100%	100%	100%	s. o.	100%

Sources: Données du PAM par région et calculs fondés sur le plan d'intervention national pour 2014-2017 et l'enquête nationale sur la sécurité alimentaire et la nutrition de novembre 2017.

*"Nord": régions de Mopti, Gao, Kidale et Tombouctou; "Centre": régions de Bamako, Koulikoro et Ségou; et "Sud": régions de Kayes et Sikasso. Les chiffres pour 2015 ne couvrent pas la région de Bamako.

23. Le dernier facteur qui a influé sur la prise de décision a été la sécurité, ce critère ayant été utilisé pour déterminer les régions susceptibles d'être atteintes et avec quelle fréquence. Étant donné que le personnel du PAM n'avait qu'un accès limité aux zones de conflit, le suivi des activités a été effectué par l'intermédiaire de tierces parties⁷. Élément positif, toutefois, l'insécurité a également incité le PAM à expérimenter davantage les transferts de type monétaire par téléphonie mobile, par exemple en faveur des populations pastorales.

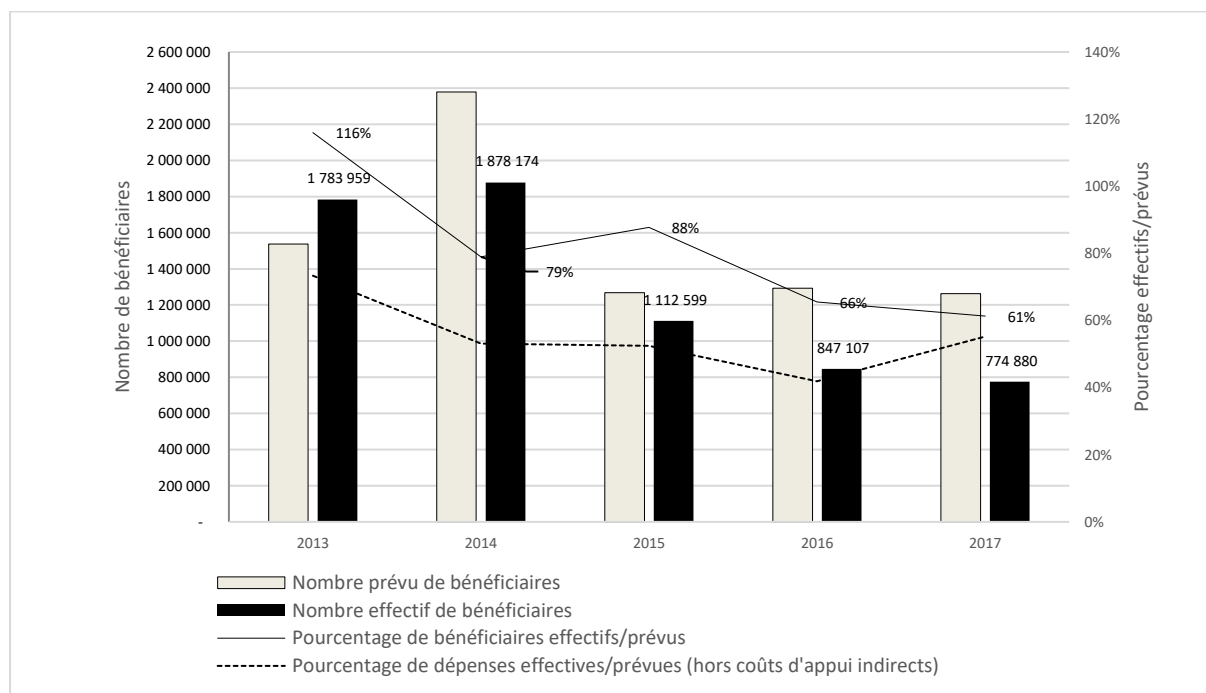
Performance du portefeuille d'activités et résultats obtenus

24. Entre 2013 et 2017, le PAM a apporté une assistance à quelque 6,4 millions de bénéficiaires, soit 1,3 million par an en moyenne, avec un pic de 1,9 million en 2014 au plus fort de la crise. Le nombre de bénéficiaires a ensuite diminué et s'est établi à 775 000 en 2017. Au total, 283 326 tonnes de vivres ont été distribuées pour l'ensemble des activités pendant la période couverte par l'évaluation, ce qui représente 64 pour cent des quantités prévues.
25. Malgré des niveaux de financement moyens de 51 pour cent, la proportion de bénéficiaires effectifs par rapport au nombre de bénéficiaires prévus a été relativement élevée, à savoir 83 pour cent en moyenne, même si l'écart entre les nombres prévus et les nombres effectifs ne cesse de se creuser (voir la figure 5). L'équipe d'évaluation estime que la proportion élevée de bénéficiaires touchés s'explique par la combinaison de gains d'efficacité

⁷ Les éléments recueillis auprès des partenaires et du bureau de pays donnent à penser que les modalités en vigueur sont très efficaces.

déoulant de l'augmentation des achats effectués dans le pays et des transferts de type monétaire, qui coûtent moins cher à mettre en œuvre que les distributions en nature, et des réductions de la durée et du niveau de l'assistance par bénéficiaire.

Figure 5: Nombres prévus et nombres effectifs de bénéficiaires, 2013-2017

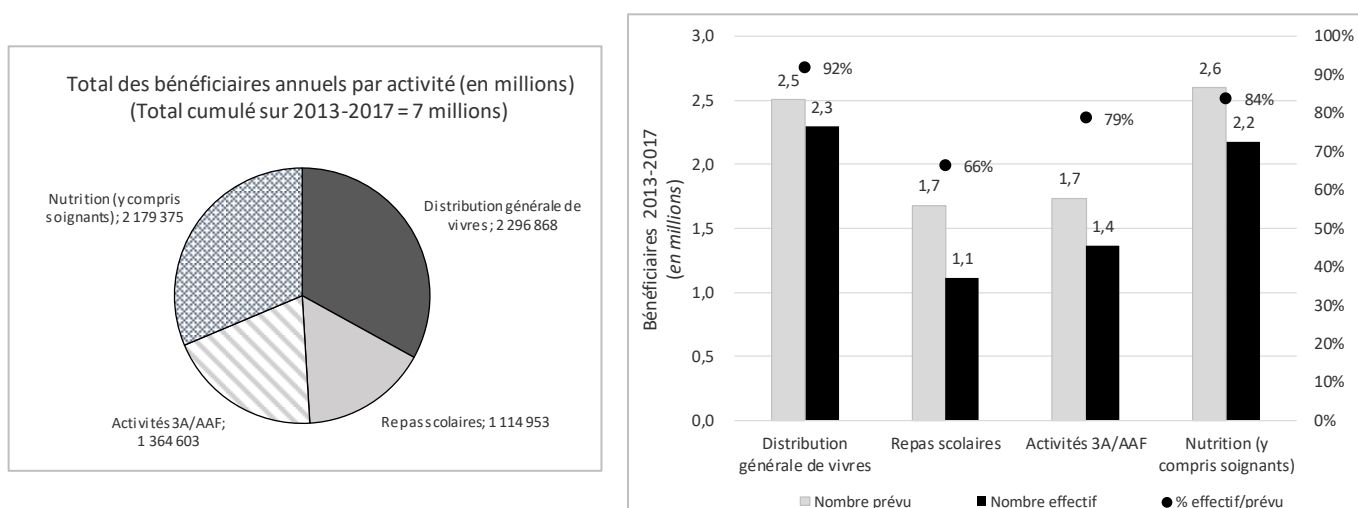


Sources: Rapports normalisés sur les projets pour 2013-2017.

Ces chiffres sont nets du double comptage des bénéficiaires qui reçoivent une assistance au titre de plus d'une modalité.

26. Les paragraphes qui suivent décrivent chacune des activités du portefeuille séparément. La figure 6 présente l'ampleur relative de chaque activité.

Figure 6: Nombre total de bénéficiaires par activité, 2013-2017 (en millions)



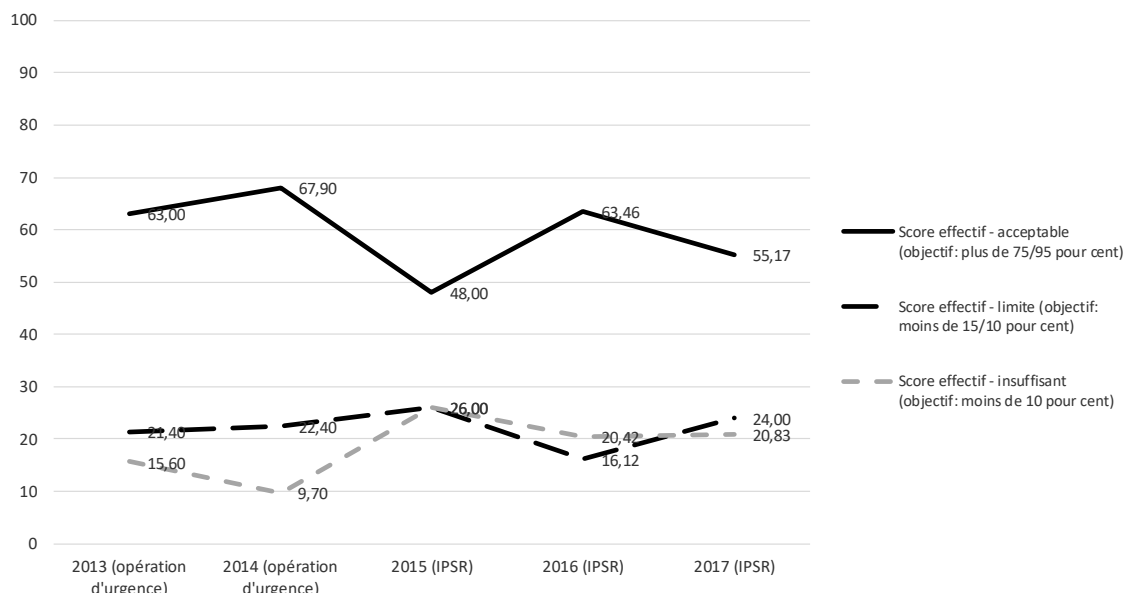
Source: Rapports normalisés sur les projets pour 2013-2017.

Ces chiffres englobent le double comptage des bénéficiaires qui reçoivent une assistance au titre de plus d'une modalité.

3A = assistance alimentaire pour la création d'actifs, AAF = assistance alimentaire pour la formation

27. *Distributions générales de vivres.* Le PAM a ciblé les ménages en situation d'insécurité alimentaire dans les zones de conflit du nord et du centre dans le cadre de toutes ses activités d'assistance alimentaire générale, qui ont touché 2,3 millions de bénéficiaires. Toutefois, comme le montre la figure 7, les objectifs initiaux en matière de consommation alimentaire définis dans le descriptif de projet n'ont jamais été atteints⁸.

**Figure 7: Scores de consommation alimentaire des ménages, 2013-2017
(en pourcentage des ménages)**



Source: Rapports normalisés sur les projets pour 2013-2017.

28. L'équipe d'évaluation a constaté que l'intervention du PAM ne tenait pas suffisamment compte des causes profondes des besoins, lesquels n'étaient pas toujours liés uniquement au contexte de sécurité mais étaient de nature plus chronique. Le fait que ni l'enquête nationale sur la sécurité alimentaire et la nutrition ni le suivi et l'évaluation normalisés des phases de secours et de transition (SMART) ne permette de distinguer les ménages souffrant d'insécurité alimentaire chronique et ceux souffrant d'insécurité alimentaire aiguë n'a pas aidé. L'équipe d'évaluation a également constaté ce qui semble être un déséquilibre de l'assistance en faveur du nord⁹ et des déficits croissants d'assistance dans le sud, où les besoins augmentent le plus vite (comme le montre le tableau 2).
29. *Alimentation scolaire.* Le programme d'alimentation scolaire du PAM a touché 1,1 million d'élèves des écoles primaires, essentiellement dans le nord et le centre, et a eu des effets positifs sur le taux net de scolarisation, qui a augmenté de 7 pour cent par an dans le cadre de l'IPSR, et sur le maintien de l'assiduité scolaire, avec plus de 90 pour cent des enfants scolarisés dans le cadre de l'IPSR qui continuent de fréquenter l'école. À Mopti, la fréquentation scolaire est passée de 50 à 80 pour cent. Toutefois, en raison des contraintes de financement, le nombre d'écoles bénéficiant d'une assistance a diminué de moitié, passant de 1 238 en 2013 à 595 en 2017, et le nombre d'écoliers bénéficiant de l'alimentation scolaire assurée par le PAM a diminué de plus des deux tiers, passant de

⁸ On pourrait arguer qu'avoir des effets significatifs sur le score de consommation alimentaire à l'échelle nationale constituait un objectif particulièrement ambitieux.

⁹ L'équipe d'évaluation a constaté que, dans le nord, selon les rapports annuels sur la mise en œuvre du plan d'intervention national, le Comité international de la Croix-Rouge a apporté une assistance à 118 080 bénéficiaires en 2015 et à 97 688 bénéficiaires en 2016. Cela signifie que, dans l'ensemble, environ 135 pour cent des personnes en situation d'insécurité alimentaire résidant dans les quatre régions ciblées de Mopti, Tombouctou, Gao et Kidal ont bénéficié d'une assistance par l'intermédiaire soit du PAM soit du Comité international de la Croix-Rouge.

- 368 000 à 109 000 pendant la même période. Les baisses concernent les régions où il semble possible de transférer les responsabilités des activités d'alimentation scolaire aux pouvoirs publics. En octobre 2017, le PAM a expérimenté la distribution de riz enrichi dans les écoles bénéficiant de son assistance¹⁰.
30. *Nutrition*. Le PAM a fourni une assistance à 2,2 millions de bénéficiaires dans le cadre d'interventions nutritionnelles, qui ont représenté près d'un tiers de toutes les interventions et ont profité à quasiment la même proportion de bénéficiaires que les distributions générales de vivres.
31. *Prévention de la malnutrition aigüe modérée*. Le PAM a appuyé certains centres de santé en leur fournissant des suppléments nutritionnels: SuperCereal Plus à l'intention des enfants de 6 à 23 mois et SuperCereal et huile à l'intention des filles et des femmes enceintes et allaitantes. De 2013 à 2016, le PAM a aussi mis en œuvre dans ses sites d'intervention situés à Kayes un projet communautaire sur la nutrition qui a eu des incidences positives sur un large éventail d'indicateurs relatifs à la nutrition et à la santé¹¹. Dans les zones de conflit du nord, la prévention de la malnutrition a été relativement performante et très appréciée par les bénéficiaires et, dans l'ensemble, le nombre de bénéficiaires est resté relativement stable. Néanmoins, globalement, les taux de malnutrition aigüe y restent élevés, notamment à cause du partage fréquent des rations¹² et des déficits de financement.
32. Le taux de réussite des activités de *traitement de la malnutrition aigüe modérée* a été supérieur aux normes, les taux de guérison pendant la période couverte par l'évaluation allant de 87 à 96 pour cent, soit bien en delà de l'objectif de 75 pour cent. Mais la réduction, à hauteur des deux tiers, du nombre de centres de santé appuyés par le PAM, qui est passé de 1 284 en 2015 à 489 en 2017, du fait des contraintes de financement alors que les besoins vont croissant, entraînera probablement une augmentation du nombre de personnes touchées par la malnutrition aigüe sévère et du degré de gravité de celle-ci dans ces districts. Le Gouvernement et les autres partenaires déplorent la réduction du nombre de centres de santé qui bénéficient d'une aide.
33. *Achats au service du progrès*. Le PAM a aidé avec succès les agriculteurs en leur achetant directement leur production et en appuyant leurs activités commerciales. En 2016 et 2017, le PAM a aidé en moyenne 12 412 agriculteurs par an, soit 89 pour cent du nombre prévu. Toutefois, en raison de la réduction des distributions en nature et du recours accru aux transferts de type monétaire – qui ne permettent pas au PAM d'influer sur le choix du fournisseur de produits alimentaires – les achats de vivres auprès d'organisations d'agriculteurs ont fortement reculé, avec 3 913 tonnes de vivres achetées localement à des systèmes de regroupement favorables aux petits exploitants en 2017, contre 5 947 tonnes en 2016 et 8 886 tonnes en 2015.
34. *Assistance alimentaire pour la création d'actifs*. Le PAM a prêté assistance à 480 000 bénéficiaires en moyenne dans le cadre de ses activités Assistance alimentaire pour la création d'actifs (3A) en 2013 et 2014, mais n'a atteint que 20 pour cent de ce chiffre en 2015 et 2016. Toutefois, depuis 2017, le nombre de bénéficiaires a commencé à rebondir (170 000 en 2017) en raison de l'intérêt accru des donateurs pour le renforcement de la résilience face aux chocs, de l'introduction de "l'approche à trois niveaux"¹³ du PAM et de la

¹⁰ Le projet pilote sur le riz enrichi en Afrique de l'Ouest est soutenu par l'Accélérateur d'innovations du PAM. Voir <http://innovation.wfp.org/project/rice-fortification>.

¹¹ Pour plus d'informations, voir <http://www.isrctn.com/ISRCTN08435964>.

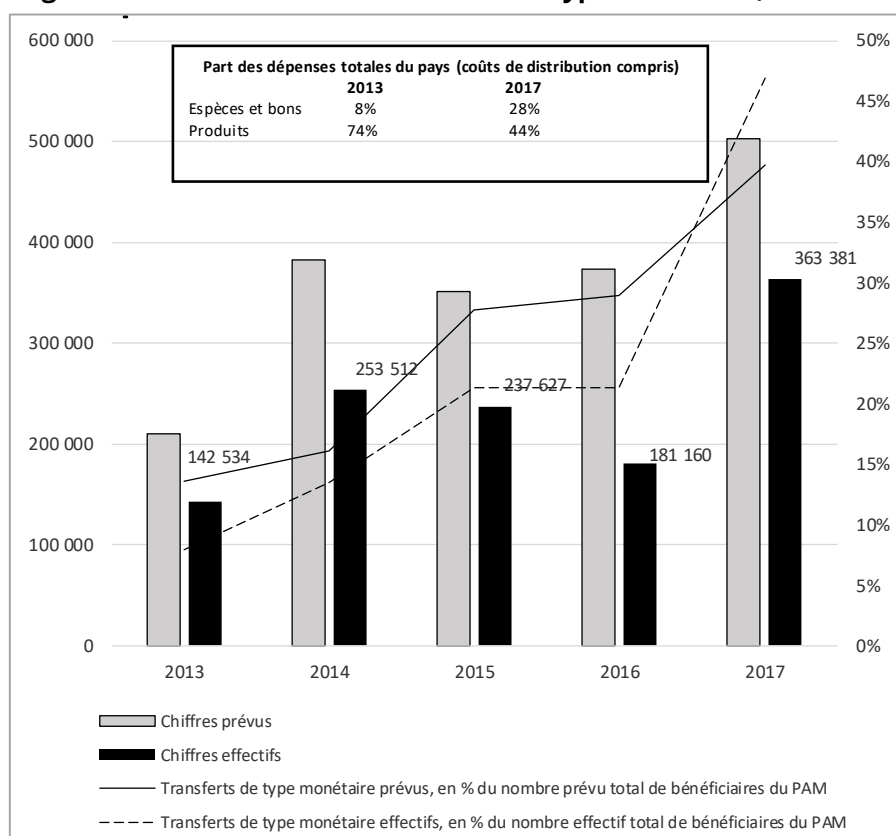
¹² En 2015 et en 2016, les enfants ciblés ont consommé entre 54 et 70 pour cent de leurs rations, le reste étant partagé ou échangé (selon les données tirées des rapports de suivi post-distribution pour 2015 et 2016).

¹³ L'approche à trois niveaux du PAM comprend une analyse intégrée du contexte au niveau national, une programmation saisonnière fondée sur les moyens d'existence au niveau sous-national et une planification communautaire participative au niveau local.

décision de développer les activités 3A dans le nord et le centre. Les discussions de groupe avec les bénéficiaires ont montré que ceux-ci préféraient les activités 3A aux distributions de vivres et appréciaient particulièrement la combinaison assistance alimentaire en nature-transferts monétaires. Cependant, ni suivi ni évaluation systématique des actifs créés et des effets directs à long terme obtenus après l'achèvement des activités n'a encore été effectué¹⁴.

35. *Transferts de type monétaire.* Le PAM s'est fondé sur des considérations pratiques pour décider de la modalité à adopter en un lieu donné; il a concentré le recours aux transferts de type monétaire dans les régions septentrionales et les distributions de vivres¹⁵ dans les régions centrales plus proches de l'entrepôt principal situé à Mopti. Il a également employé les transferts de type monétaire dans le cadre des activités d'alimentation scolaire, des activités 3A et, dans une moindre mesure, de l'appui à la nutrition destiné aux soignants. Comme le montre la figure 8, le PAM a consenti des efforts considérables pour intensifier le recours aux transferts de type monétaire, multipliant par deux le nombre total de bénéficiaires et par plus de trois la valeur de ces transferts entre 2013 et 2017. Il a commencé à utiliser les transferts de type monétaire dans les zones urbaines en 2013, avant d'en étendre l'utilisation pour atteindre même les régions rurales du nord.

Figure 8: Bénéficiaires des transferts de type monétaire, 2013-2017



Sources: Rapports normalisés sur les projets pour 2013-2017.

Ces chiffres englobent le double comptage des bénéficiaires qui reçoivent une assistance par plus d'une modalité.

¹⁴ Une évaluation décentralisée des activités de renforcement de la résilience menées dans le nord du Mali par le PAM et la FAO et financées par la Direction générale de la coopération internationale et du développement de la Commission européenne est prévue en 2018.

¹⁵ Les vivres, achetés par le PAM ou reçus en guise de contributions en nature (essentiellement des États-Unis), représentaient fin 2017 9,2 pour cent des ressources de l'opération d'urgence 200525 et 7,2 pour cent des ressources de l'IPSR 200719.

36. Au cours de la période couverte par l'évaluation, il est arrivé que le PAM modifie l'activité ou la modalité choisie, afin de répondre aux besoins de certains bénéficiaires, ce qui a parfois eu des conséquences imprévues pour la communauté¹⁶. Faut de données disponibles suffisantes, il n'a pas été possible de réaliser une analyse plus approfondie, mais différents exemples précis ont montré que l'on ne prêtait pas assez attention à la gestion des risques associés aux changements de modalités, notamment les effets sur les revenus des petits producteurs locaux ou sur les prix du marché¹⁷. Le degré de représentativité de ces exemples n'a pas pu être évalué mais est suffisant pour mériter que l'on y prête attention.
37. Des effets de synergie prometteurs ont été obtenus en 2017 en concentrant la fourniture de l'assistance sur certaines communautés de villages dits "villages Faim zéro", et en faisant appel aux mêmes partenaires d'exécution, en vue d'accroître l'impact global de la mise en œuvre de plusieurs interventions – activités 3A, activités nutritionnelles et alimentation scolaire – dans les mêmes communautés. Toutefois, cette initiative étant relativement récente, les données sur ses effets directs n'étaient pas encore disponibles.
38. *Développement des capacités*. Le PAM a apporté son appui au Gouvernement en recueillant des données, en travaillant sur les politiques et orientations techniques de base et en mettant en œuvre les politiques publiques, notamment en matière de protection sociale. Toutefois, en 2017, faute de financements suffisants, 90 pour cent des activités prévues n'ont pu avoir lieu et les indices de capacité nationale relatifs tant à l'alimentation scolaire qu'au programme de sécurité alimentaire ont été en deçà des niveaux cibles.
39. *Problématique hommes-femmes*. Les chiffres figurant dans les rapports normalisés sur les projets montrent que la représentation des hommes et des femmes parmi les bénéficiaires atteints est équilibrée, avec un pourcentage de 51 pour cent de femmes sur le nombre total. À un niveau plus stratégique, les femmes ont été encouragées à prendre part aux activités génératrices de revenus, notamment les activités Achats au service du progrès et Assistance alimentaire pour la création d'actifs; elles ont été nommées membres des comités de gestion, traditionnellement dominés par les hommes, et ont reçu 90 pour cent des cartes associées aux transferts de type monétaire. Les taux de scolarisation et d'assiduité des filles dans les écoles primaires bénéficiant de l'aide du PAM ont aussi progressé, et les taux de rétention des filles dans ces écoles ont été supérieurs à 90 pour cent au cours de l'IPSR. Cela étant, l'équipe d'évaluation a constaté qu'il n'existait pas de plan d'action pour l'intégration de la problématique hommes-femmes dans la programmation, et a observé que l'équipe chargée de ces questions n'était guère active.
40. *Protection et responsabilité à l'égard des populations touchées*. Dans le rapport normalisé sur les projets de 2017, les six indicateurs relatifs à la protection et à la responsabilité à l'égard des populations touchées ont des valeurs supérieures à 98 pour cent. Il n'existe toutefois aucun indicateur ayant trait à la prévalence de la violence sexiste, et l'équipe d'évaluation a constaté que ni le PAM ni ses partenaires ne prêtaient une attention particulière à ce problème. La qualité globale du suivi devrait s'améliorer une fois que le PAM aura achevé le déploiement d'un centre d'appels destiné à traiter les réclamations des bénéficiaires. Le PAM s'appuie pour l'instant essentiellement sur les informations qu'il reçoit des tiers chargés du suivi.

¹⁶ L'équipe d'évaluation n'a pas été en mesure de recueillir assez de données pour quantifier les effets négatifs.

¹⁷ Éléments factuels recueillis lors d'entretiens avec des bénéficiaires et des associations d'agriculteurs.

41. *Principes humanitaires et accès à des fins humanitaires.* Dans le cadre de la mise en œuvre de ses activités, le PAM a respecté et défendu activement les principes d'humanité, de neutralité, d'impartialité et d'indépendance. Toutefois, depuis 2013, il a un accès limité à certaines régions du nord et du centre du Mali et doit faire appel à des ONG tant pour la mise en œuvre des activités que pour le suivi des résultats. Il s'est également efforcé d'atteindre des groupes variés, notamment pasteurs nomades, communautés agropastorales, personnes déplacées et rapatriés. Cela étant, la préférence marquée des donateurs pour l'apport d'une assistance aux bénéficiaires résidant dans le nord et le centre du pays, n'a pas permis au PAM de répondre aux besoins de façon équitable.
42. *Services aériens d'aide humanitaire des Nations Unies (UNHAS).* Face à la suspension des vols commerciaux en mars 2012, le PAM a affrété des vols UNHAS vers les principaux centres urbains situés dans le nord et, occasionnellement, vers certaines villes secondaires. Ce service est apprécié par ses usagers et par au moins un grand donateur.
43. *Efficiences.* Le PAM a acheté au Mali la plupart des vivres qu'il a utilisés dans le pays (95 pour cent en 2017), et n'a acheté à l'étranger que des produits à forte valeur tels que l'huile végétale ou les suppléments alimentaires. Le bureau de pays a en outre fait bon usage du Mécanisme de gestion globale des vivres, que les achats aient été effectués au niveau mondial ou au niveau local: en 2017, il a utilisé ce mécanisme pour plus de 80 pour cent de la quantité achetée. Les principaux couloirs internationaux qui permettent d'atteindre le pays enclavé qu'est le Mali passent par les ports de Lomé ou de Cotonou, et la manutention et l'entreposage s'effectuent dans les entrepôts situés à Bamako ou à Mopti (principal point d'entrée pour les régions septentrionales de Gao et de Tombouctou). Certains convois à destination du nord doivent être escortés par la Mission multidimensionnelle intégrée des Nations Unies pour la stabilisation au Mali. L'équipe d'évaluation n'a pas observé d'éléments indiquant l'existence de problèmes dans les chaînes d'approvisionnement, à l'exception de ruptures dans la filière d'approvisionnement dues essentiellement aux déficits de financement.
44. Le PAM a déployé des efforts importants pour améliorer son efficacité, en intensifiant les achats locaux et en recourant davantage aux transferts de type monétaire: une étude menée par le PAM en 2016 a montré que le recours aux transferts de type monétaire revenait, en moyenne, 29 pour cent moins cher que la distribution de vivres¹⁸. Les données relatives au coût de chaque activité étaient insuffisantes pour permettre une analyse plus approfondie des gains d'efficacité.

Conclusions

45. L'intervention du PAM face à la situation d'urgence complexe touchant le nord et le centre du Mali a été adéquate, malgré certaines difficultés rencontrées au début de la montée en puissance des activités. En dépit de l'absence d'une stratégie bien établie valide pendant la période couverte par l'évaluation, le PAM a conçu et apporté une réponse cohérente aux besoins du pays.
46. Le PAM a harmonisé ses activités avec les politiques nationales, a renforcé ses partenariats avec les ministères concernés et a collaboré avec les autres organismes des Nations Unies dans le cadre du PNUAD tout au long de la période visée.

¹⁸ Bureau de pays du PAM au Mali. 2016. *Étude de faisabilité pour l'introduction des transferts monétaires dans le programme de repas scolaires*, septembre 2016. Cette étude couvrait huit régions.

47. Le principal facteur de décision a été l'évaluation des besoins humanitaires, menée conjointement avec le Gouvernement et la communauté internationale. Toutefois, le niveau de financement, faible par rapport aux besoins, et les priorités des donateurs ont également joué un rôle, entraînant parfois un risque de déséquilibre dans la répartition géographique de l'assistance par rapport aux besoins ainsi que dans le choix des modalités utilisées.
48. S'agissant de l'efficacité, malgré un déficit de financement chronique, le PAM est parvenu à venir en aide à plus de 80 pour cent du nombre de bénéficiaires prévus. Le bureau de pays expérimente actuellement une nouvelle approche, fondée sur des interventions multi-activités concentrées dans les "villages Faim zéro", qui semble prometteuse. Néanmoins, aucune des opérations du PAM n'a permis d'améliorer sensiblement le score de consommation alimentaire, qui était l'un des indicateurs d'effet direct associés aux activités menées au Mali.
49. Étant donné que les besoins sont importants et que les niveaux de financement demeurent faibles, le PAM et les autres acteurs, notamment le Gouvernement, doivent concevoir une stratégie pour optimiser les stratégies et accroître l'efficacité, qui prévoit en particulier des évaluations des besoins plus efficaces et un ciblage plus cohérent.
50. S'agissant de la conception des opérations, les trois domaines dans lesquels le PAM doit approfondir l'analyse sont les suivants: compréhension des causes profondes des besoins dans les zones touchées par le conflit, car ces besoins ne sont pas toujours liés au contexte de sécurité mais sont souvent de nature plus chronique; planification de la répartition géographique de l'assistance, en tenant compte de l'évolution des besoins et des interventions des autres acteurs; et analyse préalable des effets potentiels positifs et négatifs et directs et indirects de la modification des activités et des modalités sur les bénéficiaires et sur la résilience globale des communautés concernées.
51. La baisse du financement depuis 2014 a entraîné une réduction des activités d'alimentation scolaire et des activités nutritionnelles, créant le risque de compromettre les acquis. Certaines de ces activités sont reprises par les pouvoirs publics ou d'autres organisations, mais il faut établir une stratégie cohérente avec les partenaires si l'on veut assurer une transition qui soit aussi efficace et efficiente que possible.
52. Des efforts délibérés ont été déployés pour garantir le respect des principes humanitaires, mais le mécanisme de remontée de l'information mis à la disposition des bénéficiaires pourrait être amélioré.
53. Quelle que soit l'activité, la représentation des hommes et des femmes parmi les bénéficiaires semble être équilibrée, et les femmes ont été associées aux activités génératrices de revenus, mais il conviendrait d'élaborer une stratégie pour la prise en compte de la problématique hommes-femmes, qui soit plus intégrée et fondée sur des données factuelles.
54. En raison de l'intensification des achats locaux et du passage aux transferts de type monétaire, l'efficacité globale des opérations du PAM semble avoir progressé.

Recommandations

55. L'évaluation a débouché sur la formulation de huit recommandations, que le PAM devrait commencer à mettre en œuvre en 2018. Les observations figurant dans le rapport d'évaluation devraient aussi aider l'équipe de pays à élaborer son plan stratégique de pays, dont la présentation au Conseil pour approbation est prévue en novembre, lors de la deuxième session ordinaire de 2019.
56. Les recommandations se répartissent dans deux catégories: la "première orientation stratégique" qui a trait essentiellement aux améliorations à apporter à la conception des activités pour que les besoins alimentaires et les moyens d'existence fassent l'objet d'un appui durable, et la "deuxième orientation stratégique" qui se rapporte aux possibilités d'amélioration de l'efficacité. Ces recommandations sont adressées au bureau de pays mais, comme le montre le tableau ci-après, le bureau régional, la Division des politiques et des programmes et la Division chargée de la chaîne d'approvisionnement sont censés aider l'équipe de pays à concevoir et à mettre en œuvre les activités visant à donner suite à certaines de ces recommandations.

No	Justification	Recommandation	Responsable(s) et calendrier
Première orientation stratégique: apport d'un appui durable en ce qui concerne les besoins alimentaires et les moyens d'existence			
Comprendre les causes profondes des besoins			
1	Les opérations menées dans le centre et le nord sont conçues comme des opérations d'urgence, sans tenir compte du fait que certains besoins ne sont pas directement liés au conflit mais de nature chronique.	<p>Tout en conservant un mécanisme d'intervention, pour être en mesure de faire face aux besoins humanitaires aigus en cas de déplacements causé par le conflit ou des chocs climatiques, le PAM devrait:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) procéder à une analyse approfondie, en bonne et due forme, des causes profondes des besoins dans l'ensemble du pays, par région, par type de besoin, par type de bénéficiaire, etc.; b) examiner avec ses partenaires, notamment la FAO, l'UNICEF, les autres organismes des Nations Unies et les ONG, et avec le Gouvernement, les liens stratégiques entre assistance humanitaire, aide au développement et consolidation de la paix, et les activités du PAM susceptibles de contribuer (indirectement) au traitement combiné des symptômes et des causes des besoins; c) envisager de mener des activités synergiques pour s'attaquer aux causes profondes des besoins, par exemple des activités 3A pluriannuelles, afin de rendre l'assistance moins nécessaire pendant la période de soudure (de juin à septembre); et d) veiller à ce que les besoins des populations pastorales et agropastorales soient convenablement pris en considération. 	Bureau de pays avec l'appui du bureau régional 2018-2019

No	Justification	Recommandation	Responsable(s) et calendrier
Redéfinir les priorités dans la répartition régionale de l'assistance			
2	Actuellement, l'assistance du PAM est fortement concentrée dans le nord et le centre du pays alors que les besoins dans certains districts du sud sont tout aussi importants et, dans certains cas, en augmentation.	<p>Le PAM devrait:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) revoir le ciblage géographique actuel de l'assistance alimentaire générale en vue de répondre aux besoins au-delà des zones de conflit du nord et du centre; b) améliorer la coordination avec ses partenaires, notamment le Comité international de la Croix-Rouge, afin d'harmoniser les critères de ciblage et d'éviter que certaines régions du pays reçoivent trop d'assistance et d'autres pas assez; c) examiner avec les donateurs la répartition géographique des besoins en vue de mobiliser davantage de fonds en faveur des régions qui ne sont actuellement pas directement touchées par le conflit; et d) examiner avec le Gouvernement la division de la couverture (toujours sous la supervision du Gouvernement) par région et par lieu – par exemple, entre bénéficiaires ruraux et bénéficiaires urbains, ces derniers étant plus faciles à atteindre. 	Bureau de pays 2018-2019
Planifier à l'avance les conséquences des réductions des financements en faveur de l'alimentation scolaire et des activités nutritionnelles			
3	En raison des déficits de financement et de la priorité accordée à l'assistance alimentaire générale, le PAM a sensiblement réduit le nombre des écoles et des établissements de santé bénéficiant de son assistance, au risque de compromettre les acquis.	<p>Le PAM devrait:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) estimer de façon réaliste les fonds qu'il pourra allouer à ces activités à l'avenir et recenser tous les moyens de réaliser des gains d'efficacité en matière de fourniture de l'assistance, par exemple changements de modalité, nouveaux partenariats, etc. et b) élaborer une stratégie de transfert des responsabilités avec ses partenaires et le Gouvernement en vue de réduire autant que possible les incidences négatives que la réduction de la couverture des activités du PAM aura sur les bénéficiaires, et trouver à un stade précoce de ce processus d'autres organisations susceptibles de prendre le relais du PAM et les sources de financement nécessaires. L'intégration de certaines activités dans les principales interventions de protection sociale et de santé financées par le Gouvernement peut faire partie des solutions. 	Bureau de pays 2018-2019

No	Justification	Recommandation	Responsable(s) et calendrier
Gérer les modifications d'activités et de modalités			
4	Les modifications d'activités et de modalités ont des incidences sur les communautés locales par l'intermédiaire des répercussions sur les achats locaux, les prix, etc.	Le PAM devrait concevoir un outil qui permette de recenser en bonne et due forme les implications directes et indirectes des modifications des activités et des modalités de leur mise en œuvre, de façon à éclairer la prise de décision par des éléments factuels. Cet outil devrait comprendre une analyse quantitative et qualitative et intégrer les avis des bénéficiaires et des autres parties prenantes clés. Dans les secteurs où les éléments factuels sont peu nombreux, le PAM devrait envisager de procéder à des évaluations d'impact.	Bureau de pays avec l'appui du bureau régional, de la Division des politiques et des programmes et de la Division chargée de la chaîne d'approvisionnement 2019-2020
Renforcer les activités Assistance alimentaire pour la création d'actifs			
5	Les activités Assistance alimentaire pour la création d'actifs peuvent permettre de s'attaquer à certaines des causes profondes de besoins chroniques. Toutefois, on dispose pour l'heure de peu d'éléments factuels sur les effets des interventions passées.	Le PAM devrait développer et renforcer la conception et la méthode de suivi des activités 3A, afin que: a) toutes les interventions soient conçues de façon à permettre le suivi des effets directs; et b) l'on exploite au mieux les enseignements tirés de l'approche "village Faim zéro", qui suppose l'intégration de plusieurs modalités d'assistance, notamment les activités 3A.	Bureau de pays avec l'appui du bureau régional et de la Division des politiques et des programmes 2019-2020
Élaborer une stratégie pour la prise en compte des questions d'égalité entre les sexes			
6	Le nombre d'hommes et de femmes bénéficiaires semble être raisonnablement équilibré, mais rien n'indique l'existence d'une analyse en bonne et due forme des disparités et inégalités entre les sexes.	Le PAM devrait élaborer une stratégie opérationnelle fondée sur des données factuelles pour l'intégration de la problématique hommes-femmes dans la programmation, veiller à ce que la programmation repose sur une analyse spécifique de cette problématique et renforcer l'équipe de pays chargée de ces questions.	Bureau de pays avec l'appui du bureau régional, de la Division des politiques et des programmes et du Bureau chargé de la prise en compte de la problématique hommes-femmes 2018-2020
Renforcer le mécanisme de remontée de l'information sur la protection et l'accès à des fins humanitaires			
7	L'équipe d'évaluation n'a pas été à même de déterminer la mesure dans laquelle les questions de protection et d'accès à des fins humanitaires font l'objet du suivi voulu par le PAM.	Le PAM devrait: a) accélérer l'établissement du mécanisme complet de remontée de l'information mis à la disposition des bénéficiaires et faire en sorte que ces derniers, les partenaires d'exécution et les tiers chargés du suivi soient informés correctement de leurs droits, rôles et responsabilités concernant ce nouvel outil; et b) améliorer le suivi de la protection des femmes, des filles et des autres groupes vulnérables.	Bureau de pays 2018-2019

No	Justification	Recommandation	Responsable(s) et calendrier
Deuxième orientation stratégique: efficacité et efficacité de la mise en œuvre			
Exploiter les technologies pour réduire les coûts et améliorer l'impact			
8	Les technologies avancées pourraient permettre de réduire le coût des évaluations de la sécurité alimentaire au niveau des districts ainsi que celui des transferts de type monétaire, et d'en améliorer l'efficacité.	<p>S'agissant des <i>évaluations de la sécurité alimentaire</i>, le PAM devrait réaliser une étude pour recenser les méthodes efficaces de collecte et d'analyse des données sur les ménages en situation d'insécurité alimentaire et les ménages vulnérables et sur les causes profondes des besoins, en s'intéressant aux nouveautés dans les domaines suivants: analyse et cartographie de la vulnérabilité par téléphonie mobile, évaluation assistée par téléphonie mobile, collecte d'informations quantitatives et qualitatives dans le cadre du suivi par des tiers et éventuelles synergies avec d'autres initiatives telles que le Registre social unifié.</p> <p>a) S'agissant des <i>transferts de type monétaire</i>, le PAM devrait évaluer le potentiel de l'utilisation de bons dans les zones reculées et de transferts électroniques dans les zones urbaines où l'on utilise généralement des bons; et</p> <p>b) Renforcer ses partenariats avec les prestataires de services de téléphonie mobile.</p>	Bureau de pays avec l'appui du bureau régional, de la Division des politiques et des programmes et de la Division chargée de la chaîne d'approvisionnement 2019-2020

Liste des sigles utilisés dans le présent document

3A	Assistance alimentaire pour la création d'actifs
ENSAN	Enquête nationale sur la sécurité alimentaire et la nutrition
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
IPSR	Intervention prolongée de secours et de redressement
OCHA	Bureau de la coordination des affaires humanitaires
ODD	Objectif de développement durable
ONG	Organisation non gouvernementale
PNUAD	Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement
SMART	Suivi et évaluation normalisés des phases de secours et de transition
UNHAS	Services aériens d'aide humanitaire des Nations Unies
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'enfance