



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

**Conseil d'administration**  
Deuxième session ordinaire  
Rome, 18-21 novembre 2024

---

Distribution: générale	Point 6 de l'ordre du jour
Date: 7 octobre 2024	WFP/EB.2/2024/6-C/3
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 plan stratégique pour le Mali (2020-2024)**

### **Résumé**

L'évaluation du plan stratégique de pays établi pour le Mali pour 2020-2024 et du précédent plan stratégique de pays provisoire de transition pour 2018-2019 a été menée entre mars 2023 et avril 2024 et a porté sur la stratégie, les interventions et les systèmes mis en œuvre par le PAM pendant la période allant de 2018 à juin 2023. Fondée sur une approche consultative axée sur l'utilisation, l'évaluation a permis de répondre au double objectif consistant à rendre compte de l'action menée et à favoriser l'apprentissage, et a éclairé l'élaboration du prochain plan stratégique de pays pour 2025-2029. L'évaluation visait à déterminer le positionnement stratégique du PAM, la contribution de celui-ci à la réalisation des effets directs, l'efficacité dont il avait fait preuve dans la mise en œuvre et les facteurs expliquant les résultats obtenus.

Le plan stratégique de pays provisoire de transition et le plan stratégique de pays ont marqué un tournant dans la démarche adoptée par le PAM, avec le passage d'une approche privilégiant la planification fondée sur les opérations à une approche qui met l'accent sur la planification stratégique au niveau du pays et vise à faciliter l'intégration entre les différents volets des programmes, l'objectif étant de répondre aux besoins d'urgence tout en s'attaquant aux causes profondes de l'insécurité alimentaire au Mali.

*Conformément aux dispositions de la politique d'évaluation de 2022 (WFP/EB.1/2022/4-C) et dans le souci de respecter l'intégrité et l'indépendance des constatations issues de l'évaluation, la version originale du présent rapport a fait l'objet d'un travail d'édition limité et il est possible que certains termes ou certaines formulations ne soient pas tout à fait conformes à la terminologie ou aux pratiques éditoriales habituelles du Programme alimentaire mondial; toute demande de précisions à cet égard doit être adressée à la Directrice de l'évaluation.*

---

#### **Coordonnateurs responsables:**

Mme A.-C. Luzot  
Directrice de l'évaluation  
courriel: [anneclaire.luzot@wfp.org](mailto:anneclaire.luzot@wfp.org)

M. C. Waldmeier  
Chargé de l'évaluation  
courriel: [christoph.waldmeier@wfp.org](mailto:christoph.waldmeier@wfp.org)

En sa qualité de partenaire clé du Gouvernement malien, le PAM fait concorder ses activités avec les initiatives nationales visant la réalisation des objectifs de développement durable, et joue un rôle déterminant au sein de l'équipe de pays pour l'action humanitaire et de l'ensemble du système des Nations Unies. Mettant à profit une analyse approfondie, le PAM est parvenu à transposer à plus grande échelle son programme d'assistance alimentaire pour faire face à l'aggravation de la crise de la sécurité alimentaire et à un environnement opérationnel particulièrement complexe. Le PAM a donné la priorité à la couverture de son assistance et a ainsi atteint ou dépassé le nombre prévu de bénéficiaires, parfois au détriment de la durée et de la qualité de l'aide fournie.

Le PAM s'est employé à intégrer les activités de renforcement de la résilience au cours de la mise en œuvre des plans stratégiques de pays, en mettant à profit des partenariats clés noués avec d'autres entités des Nations Unies dans le cadre de projets conjoints. Certains éléments factuels récents font apparaître que cette approche lui a permis d'accomplir des progrès au regard du programme visant à "changer la vie" au Mali, mais l'intégration escomptée ne s'est pas encore matérialisée, ni dans les modalités opérationnelles ni dans la visibilité des résultats. En outre, les liens établis dans le cadre des programmes entre le volet relatif à la résilience et le volet concernant l'intervention face aux crises sont demeurés vagues, preuve de la difficulté à concrétiser la démarche pluridimensionnelle dite du "nexus".

Le PAM a redoublé d'efforts pour atteindre les objectifs transversaux qu'il s'était fixés, et a accompli les progrès les plus manifestes dans les domaines concernant la responsabilité à l'égard des populations touchées, la conduite des négociations sur l'accès aux populations et l'adoption d'une approche tenant compte des conflits. Le PAM a continué de veiller au respect des principes humanitaires tout au long de la mise en œuvre des plans stratégiques de pays et a appuyé les efforts destinés à garantir l'accès aux personnes et aux communautés vulnérables. Cela étant, les évaluateurs ont noté qu'il était possible de renforcer l'analyse de la problématique femmes-hommes et de prendre plus explicitement en compte certaines causes de la vulnérabilité, notamment le handicap, la grossesse et le nomadisme.

Bien que les fonds aient été en grande partie préaffectés au niveau des activités, le PAM est parvenu à élargir sa base de ressources jusqu'en 2022, avant d'enregistrer un recul des financements en 2023. La réduction du nombre des partenaires coopérants et l'adoption des transferts de type monétaire comme modalité de transfert standard lui ont permis de faire des économies.

Les évaluateurs ont formulé cinq recommandations: poursuivre les efforts visant à intégrer le portefeuille d'activités d'assistance du PAM dans le travail effectué à l'articulation entre l'action humanitaire, le développement et la paix; intensifier la coordination à l'échelle régionale lors des interventions destinées à subvenir aux besoins humanitaires des personnes en situation de déplacement; mieux structurer et harmoniser les méthodes de planification des résultats à moyen et long terme, notamment en révisant les accords de partenariat sur le terrain et les démarches de renforcement des capacités; consolider les partenariats noués avec les acteurs locaux, en particulier avec les organisations non gouvernementales locales, les acteurs du secteur privé et les établissements de recherche; et développer les techniques d'analyse et de gestion des risques de façon à respecter le principe de responsabilité à l'égard des populations touchées et à venir en aide aux personnes et aux communautés les plus vulnérables.

## **Projet de décision\***

Le Conseil prend note du document intitulé "Rapport succinct de l'évaluation du plan stratégique pour le Mali (2020-2024)" (WFP/EB.2/2024/6-C/3), ainsi que de la réponse de la direction publiée sous la cote WFP/EB.2/2024/6-C/3/Add.1, et invite à prendre de nouvelles mesures pour donner suite aux recommandations qui y figurent, en tenant compte des questions qu'il a soulevées au cours de ses débats.

---

\* 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.

## Introduction

### Caractéristiques de l'évaluation

1. L'évaluation du plan stratégique de pays (PSP) établi pour le Mali pour 2020-2024 a été demandée par le Bureau de l'évaluation du PAM. Elle vise à répondre au double objectif consistant à rendre compte de l'action menée et à favoriser l'apprentissage, et éclairer l'élaboration du prochain PSP pour le Mali.
2. L'évaluation a porté sur les activités menées par le PAM au titre du plan stratégique de pays provisoire de transition (PSPP-T) sur la période 2018-2019 et au titre du PSP sur la période 2020-2024. Elle a été conduite entre mars 2023 et avril 2024 par une équipe externe indépendante qui a appliqué une méthode mixte fondée sur une approche théorique.
3. L'évaluation s'adresse principalement au Bureau du PAM au Mali, au Bureau régional pour l'Afrique de l'Ouest, aux divisions techniques du Siège à Rome, au Conseil d'administration du PAM, au Gouvernement malien, aux entités des Nations Unies partenaires et aux donateurs. Elle peut également intéresser les organisations de la société civile et les organisations non gouvernementales présentes au Mali, le secteur privé, les bénéficiaires du PAM, ainsi que la population malienne dans son ensemble.

### Contexte

4. Pays enclavé d'Afrique de l'Ouest, le Mali se caractérise par la vaste étendue de son territoire et la faible densité de sa population, en particulier dans les régions désertiques du Nord. La diversité de la population malienne a une incidence sur les relations intercommunales, notamment pour ce qui est de l'accès aux ressources destinées à l'agriculture et à l'élevage, qui sont les principaux moyens de subsistance dans les zones rurales.
5. Le Mali doit faire face à d'importantes questions liées au développement humain et se classe au 186<sup>e</sup> rang selon l'indice de développement humain, 19 pour cent de la population vivant sous le seuil international de pauvreté, soit 1,90 dollar É.-U. par personne et par jour, et 68 pour cent étant considérés comme pauvres d'après l'indice de pauvreté multidimensionnelle.
6. Depuis 2012, le Mali est plongé dans une crise complexe sur le plan de la sécurité, et connaît depuis 2016 une intensification des violences contre sa population civile, qui perturbent la fourniture des services de base à la population ainsi que l'accès humanitaire. Le nombre de personnes déplacées à l'intérieur du pays augmente régulièrement; ce nombre était supérieur à 440 000 personnes en 2022, qui venaient s'ajouter aux 180 000 réfugiés présents dans le pays. Les coups d'État de 2020 et de 2021 ont contribué à isoler le Mali et poussé la Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO) et l'Union européenne à imposer des sanctions.
7. Malgré le grand potentiel agricole du pays, seulement 7 pour cent des terres arables sont cultivées. Les changements climatiques, la dégradation des sols, les conflits et les infrastructures insuffisantes sont autant de facteurs qui ont contribué aux mauvais résultats et à la faible croissance du secteur de l'agriculture malien. Le nombre de personnes dont le niveau d'insécurité alimentaire est classé dans la catégorie "crise" ou "urgence" a fortement augmenté au cours de la période couverte par l'évaluation, et atteint 1,84 million de personnes en situation d'insécurité alimentaire aiguë pendant la période de soudure de 2022. D'après les rapports établis en application du Cadre harmonisé, cette augmentation tient principalement à l'insécurité, qui entraîne des déplacements, la perte de terres cultivables, des vols de bétail et le pillage ou la destruction des récoltes. En outre, la population pâtit de la hausse des prix et de conditions agroclimatiques de plus en plus imprévisibles.

8. Pendant la période couverte par l'évaluation, la proportion d'enfants souffrant de malnutrition aiguë globale est demeurée relativement stable, à 10 pour cent environ, et le taux de malnutrition chronique a oscillé entre 21 et 26 pour cent.
9. En 2019, le Gouvernement malien a mis en place un Cadre stratégique pour la relance économique et le développement durable pour 2019-2023, avec lequel tous les partenaires des Nations Unies ont été invités à faire concorder leur propre stratégie. Les auteurs du rapport volontaire sur la mise en œuvre des objectifs de développement durable (ODD), publié en 2022, mettent en évidence la régression du Mali au regard de la plupart des ODD, une régression due à la pandémie de maladie à coronavirus 2019 (COVID-19), à l'insécurité et à la crise qui a frappé les pays de la CEDEAO, et ce malgré les efforts déployés par le Gouvernement au titre de l'ODD 17. Les budgets des plans de réponse humanitaire ont augmenté régulièrement au cours de la période couverte par l'évaluation, et sont passés de 330 millions de dollars en 2018 à 686 millions de dollars en 2022, sur lesquels 40 pour cent ont été financés.

TABLEAU 1: INDICATEURS SOCIOÉCONOMIQUES			
	Indicateur	Valeur	Année
	Densité de population (habitants/km <sup>2</sup> ) (1)	17	2023
	Indice de développement humain (classement) (2)	186 sur 191	2022
	Inégalité des revenus: coefficient de Gini (score et classement) (2)	0,6136 155 sur 191	2021
	Agriculture (en pourcentage du produit intérieur brut) (3)	35,7	2021
	Emploi dans le secteur agricole (% de l'emploi total) (4)	68,3	2021
	Population vivant sous le seuil national de pauvreté (%) (1)	19,1	2023
	Population en situation de pauvreté multidimensionnelle (%) (5)	68,3	2021
	Prévalence de l'insécurité alimentaire modérée ou grave dans l'ensemble de la population (%)	7	2020
	Rapport taille/âge (retard de croissance - modéré ou grave), prévalence chez les enfants de moins de 5 ans (%) (6)	21	2022
	Personnes déplacées à l'intérieur du pays (7)	440 000	2022

TABLEAU 1: INDICATEURS SOCIOÉCONOMIQUES			
	Indicateur	Valeur	Année
	Réfugiés (7)	181 266	2022
	Taux d'alphabétisation des personnes de plus de 15 ans (%) (4)	21	2021

Sources: (1) Banque mondiale. 2023. [La Banque mondiale au Mali](#); (2) Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD). 2022. [Rapport sur le développement humain 2021/2022. Temps incertains, vies bouleversées: façonner notre avenir dans un monde en mutation](#); (3) Institut national des statistiques du Mali (INSTAT). 2021; (4) INSTAT. 2021. [Enquêtes modulaires et permanentes auprès des ménages \(EMOP\)](#); (5) PNUD. 2023. [Briefing note for countries on the 2023 Multidimensional Poverty Index – Mali](#) (chiffres pour 2021); (6) INSTAT. 2022. [Enquêtes nationales nutritionnelles anthropométriques et de mortalité rétrospective Mali \(SMART\)](#); (7) Organisation internationale pour les migrations. [Matrice de suivi des déplacements – Mali](#).

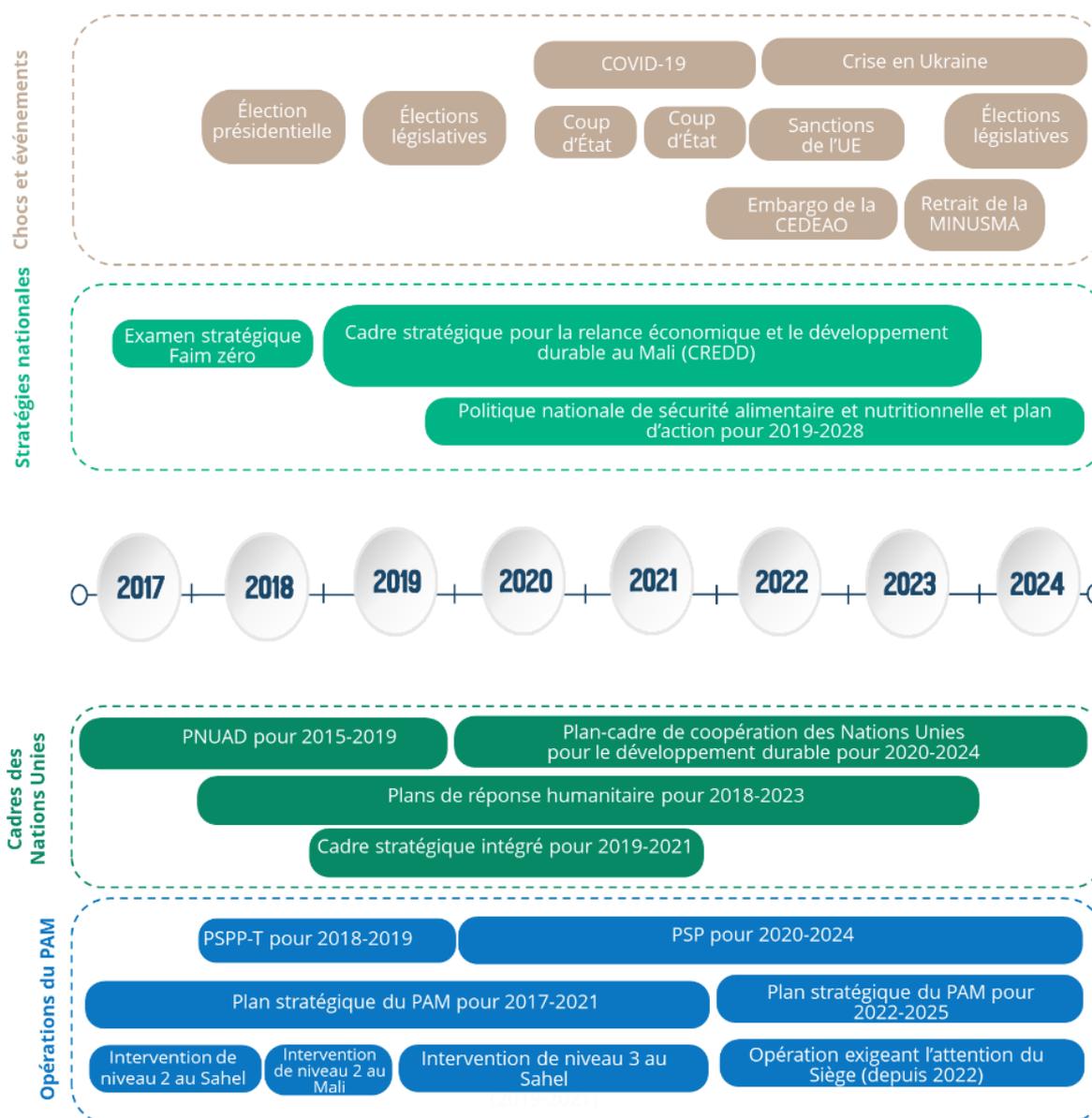
### Plans stratégiques de pays

10. Dans le cadre du PSPP-T pour 2018-2019, le PAM entendait continuer de se positionner comme chef de file des interventions menées face aux crises, mettre en œuvre diverses activités de renforcement de la résilience, soutenir les partenaires nationaux et intégrer des questions transversales dans les activités.
11. Le PSP quinquennal pour 2020-2024 avait une structure analogue à celle du PSPP-T et a été approuvé par le Conseil en novembre 2019. Il visait à aider le Gouvernement à atteindre l'ODD 2 relatif à l'élimination de la faim et l'ODD 17 concernant les partenariats pour la réalisation des ODD. Il concordait avec le Plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable pour 2020-2024<sup>1</sup> et était relié à l'examen stratégique Faim zéro<sup>2</sup> de 2017 et au Cadre stratégique pour la relance économique et le développement durable pour 2019-2023<sup>3</sup>.
12. La figure 1 illustre la chronologie des événements clés, des stratégies nationales, des cadres des Nations Unies et des opérations du PAM au cours de la période couverte par l'évaluation. Tout au long de cette période, le PAM a mené des activités d'urgence, tout d'abord au sein d'une intervention d'urgence de niveau 2 mise en œuvre à l'échelle régionale et nationale, puis dans le cadre de l'intervention d'urgence de niveau 3 entreprise à l'échelle du Sahel en 2019 et, enfin, depuis 2022, au titre d'une opération "exigeant l'attention du Siège".

<sup>1</sup> Organisation des Nations Unies. 2020. [Cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable \(UNSDCF\) 2020-2024 – Mali](#).

<sup>2</sup> Examen stratégique de la sécurité alimentaire et de la nutrition (Bamako, décembre 2017 – non publié).

<sup>3</sup> Gouvernement malien. 2019. [Cadre stratégique pour la relance économique et le développement durable \(CREDD 2019–2023\)](#).

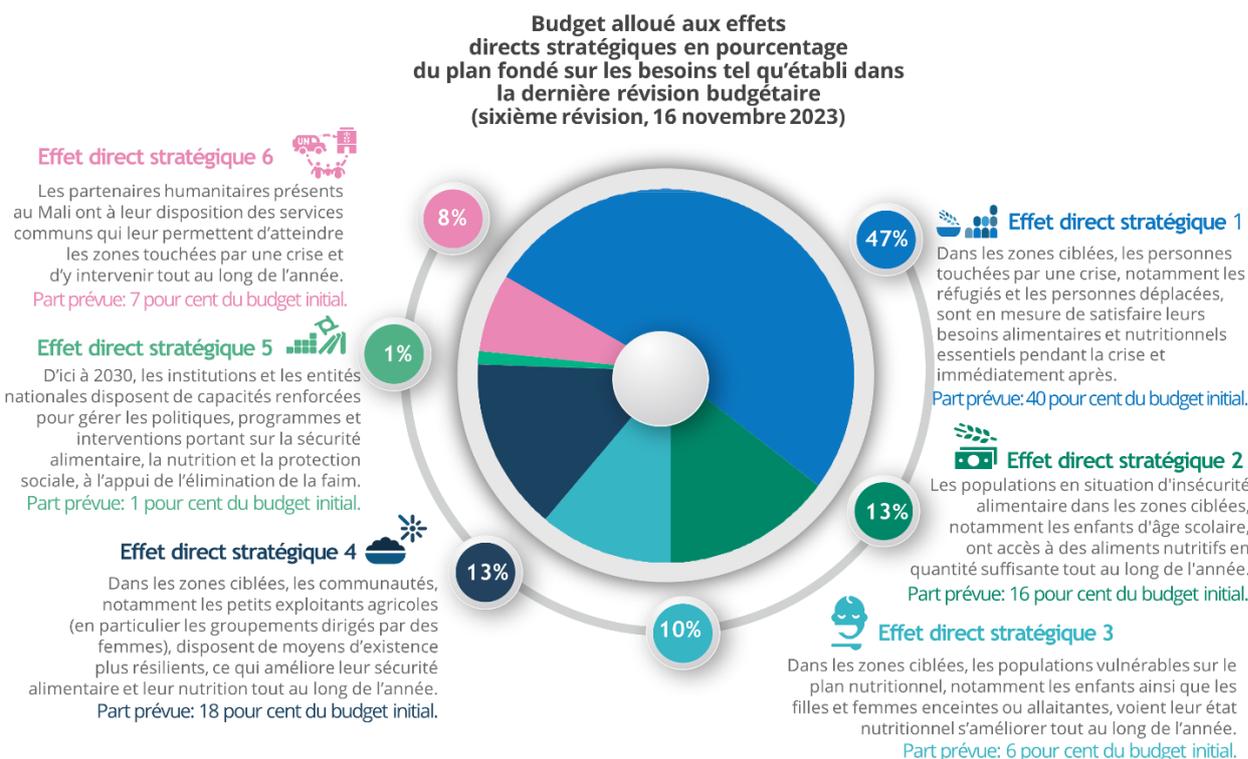
**Figure 1: Aperçu du contexte national et des opérations du PAM (2017-2024)**

*Abréviations:* MINUSMA = Mission multidimensionnelle intégrée des Nations Unies pour la stabilisation au Mali; PNUAD = Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement; UE = Union européenne.

*Source:* Figure établie par le Bureau de l'évaluation.

- Le PSPP-T et le PSP ont tous deux été révisés à plusieurs reprises au cours de leur mise en œuvre pour tenir compte de l'augmentation des besoins dans le cadre de la composante relative aux interventions face aux crises. Le coût total du PSPP-T était initialement estimé à 90 millions de dollars, mais, après cinq révisions, le budget définitif s'est élevé à 260 millions de dollars. Le plan fondé sur les besoins figurant dans le PSP a augmenté pour passer de 525 millions de dollars initialement à 1,32 milliard de dollars à l'issue de la sixième révision (figure 2). Parallèlement, le nombre prévu de bénéficiaires est passé de 3,27 millions de personnes à 12,12 millions de personnes (figure 3). Le PSPP-T était financé à hauteur de 63 pour cent, soit 163 millions de dollars au total, mais le niveau de financement global du PSP en septembre 2023 était de 51,3 pour cent. Sur les 592 millions de dollars levés à cette date, 476 millions de dollars avaient été dépensés. C'est la Commission européenne qui a été le plus grand donateur, suivie des États-Unis d'Amérique et de l'Allemagne.

**Figure 2: Plan stratégique pour le Mali (2020-2024): effets directs stratégiques, budget, financement et dépenses**

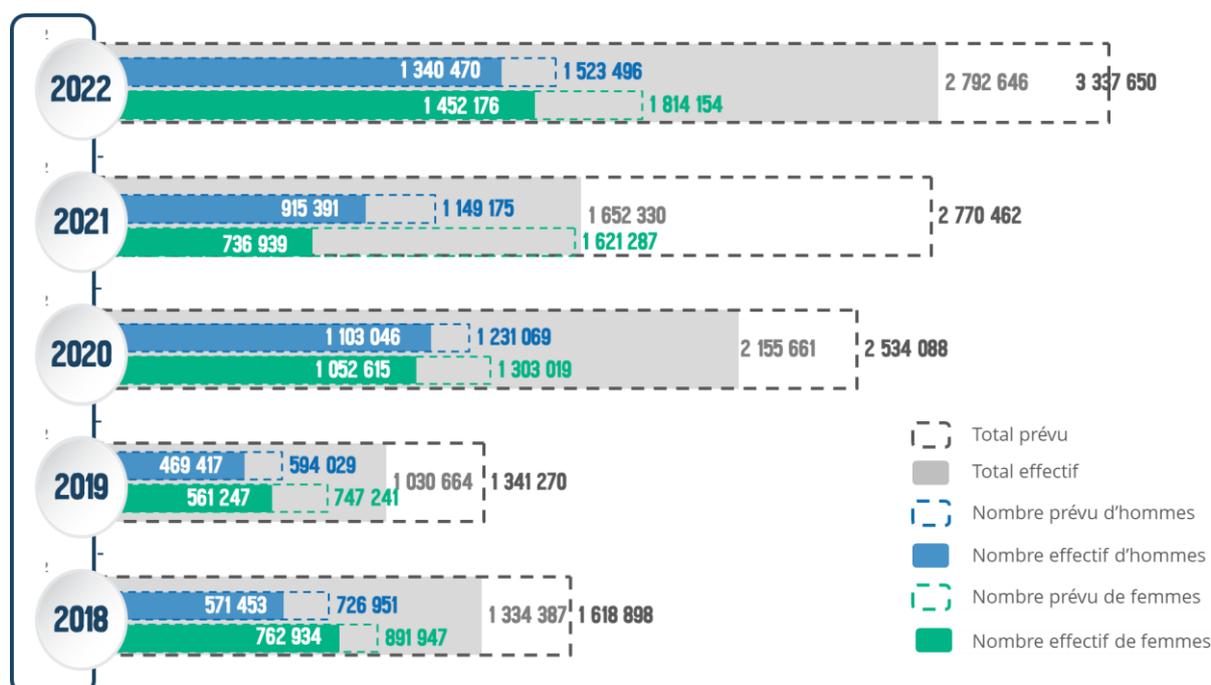


\* La somme des pourcentages indiqués pour les ressources allouées et les dépenses effectuées par effet direct stratégique n'est pas égale à 100 pour cent, car certaines ressources ont aussi été allouées et dépensées à des fins non liées aux effets directs stratégiques.

Abréviation: EDS = effet direct stratégique.

Sources: Sixième révision du plan stratégique pour le Mali (2020-2024) et aperçu des ressources budgétaires du portefeuille de pays (données extraites en novembre 2023, document interne).

Figure 3: Nombre de bénéficiaires prévu et effectif, par sexe (2018-2022)



Sources: PAM. Rapports annuels pour le Mali de 2018, 2019, 2020, 2021 et 2022. Consultables sur [wfp.org](http://wfp.org).

## Constatations issues de l'évaluation

**Dans quelle mesure le plan stratégique de pays est-il fondé sur des données factuelles et orienté de manière stratégique pour subvenir aux besoins des personnes les plus vulnérables et les plus à risque?**

### *Pertinence au regard des besoins*

14. Le PAM s'est positionné pour relever les défis auxquels le Mali se heurte concernant l'insécurité alimentaire et nutritionnelle, défis qui ont été mis en évidence par diverses sources. Tous les effets directs stratégiques énoncés dans le PSP s'appuient sur des analyses sectorielles spécifiques, notamment des études conjointes globales comme l'examen stratégique Faim zéro de 2017, des analyses semestrielles de l'insécurité alimentaire aiguë menées en application du Cadre harmonisé, des analyses intégrées du contexte réalisées à intervalles réguliers pour éclairer les programmes en faveur de la résilience, et des activités de planification communautaire participative. Divers outils ont été utilisés pour renforcer le volet du PSP portant sur l'intégration des activités de résilience, mais le plan aurait besoin d'une analyse globale dans la perspective d'une intervention intégrée reliant le volet relatif à l'intervention d'urgence à celui relatif à la résilience.
15. Bien que le Bureau du PAM au Mali ait déployé des efforts supplémentaires pour mener et exploiter une analyse tenant compte des conflits, la dimension régionale de la crise n'a été analysée que dans une faible mesure, en particulier en ce qui concerne les réfugiés maliens vivant dans les pays voisins, les mouvements transfrontaliers de ces réfugiés et la population en grande partie nomade qui se trouve au centre et au nord du pays et dans des zones telles que la région des trois frontières située entre le Burkina Faso, le Mali et le Niger.

### ***Harmonisation avec les priorités nationales***

16. Le PAM a appuyé l'élaboration et la mise en application de diverses politiques en rapport avec les ODD. À cet égard, ses interventions ont été mises en concordance avec le Cadre stratégique pour la relance économique et le développement durable pour 2019-2023<sup>4</sup> et avec la Politique nationale de sécurité alimentaire et nutritionnelle<sup>5</sup>. Le PAM a été très présent au Mali et a joué un rôle essentiel dans la mise en œuvre de stratégies nationales.
17. La participation d'institutions nationales et locales à l'élaboration des documents cadres du PAM a été limitée, mais le PAM a organisé des réunions de planification participative dans des communautés ciblées pour tenir compte des priorités de ces dernières dans ses activités.

### ***Cohérence avec l'action menée par les entités des Nations Unies partenaires***

18. Le PAM a joué un rôle essentiel dans l'élaboration et la mise en œuvre du Plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable et des plans de réponse humanitaire pour le Mali. De par sa forte présence et la grande couverture de ses activités dans le pays, en particulier dans les zones exposées aux conditions d'accès les plus complexes et à d'autres problèmes encore, le PAM disposait d'atouts spécifiques reconnus au sein de la communauté d'aide humanitaire. Cependant, certaines possibilités susceptibles de déboucher sur des synergies d'ordre stratégique ou liées aux programmes, telles que l'analyse conjointe à l'appui de l'action menée à l'articulation entre l'action humanitaire, le développement et la paix, n'ont pas été pleinement exploitées.

### ***Cohérence interne et intégration***

19. Dans le cadre du PSP pour le Mali, le bureau de pays a consenti d'importants efforts pour mettre en œuvre ses activités d'amélioration de la résilience de manière intégrée, en s'appuyant sur la théorie sous-jacente selon laquelle les résultats des activités se renforceraient mutuellement. Cette démarche ne s'est toutefois pas encore concrétisée dans les faits, la planification, la mise en œuvre et le suivi étant restés en grande partie sectoriels. Les liens entre le volet relatif à l'intervention d'urgence et celui relatif à la résilience doivent être formulés plus clairement compte tenu de la capacité du PAM à mener des activités à grande échelle dans les zones difficiles d'accès, qui est l'une de ses forces. Certaines hypothèses sous-tendant la logique du PSP ne se sont pas vérifiées, notamment l'assouplissement des financements ou la mise en place d'un environnement favorable sur le plan de la sécurité et d'un point de vue économique.

### ***Positionnement stratégique dans un contexte évolutif***

20. Le PAM s'est bien adapté à des conditions instables, et a donné la priorité aux besoins essentiels de la population malienne lors de la planification de l'assistance. Il a révisé ses chiffres de planification à plusieurs reprises pour tenir compte de l'évolution de la vulnérabilité des personnes et des communautés et prendre en considération l'élaboration des approches qu'il comptait suivre pour faire face aux crises et renforcer la résilience.
21. Le PAM n'a pas su profiter de la place tout à fait à part de ses programmes en milieu scolaire relevant du volet relatif à la résilience pour développer son ensemble d'activités d'intervention face aux crises en y intégrant une composante axée sur l'éducation. Par ailleurs, la nécessité de mener tous les ans pendant la période de soudure des interventions qui ont ciblé de façon répétée les mêmes zones géographiques ainsi que les mêmes groupes de population est constitutive d'une situation d'urgence prévisible ou "chronique", dont les causes sous-jacentes n'ont été traitées que de manière marginale.

---

<sup>4</sup> Ibid.

<sup>5</sup> Gouvernement malien. 2019. *Politique nationale de sécurité alimentaire et nutritionnelle (PoINSAN)*.

## **Quelles sont la portée et la qualité de la contribution spécifique du PAM aux effets directs stratégiques définis dans le plan stratégique pour le Mali?**

### ***Contribution à l'obtention des effets directs stratégiques***

22. Globalement, le PAM a obtenu de très bons résultats au niveau des produits, en particulier s'agissant du nombre de bénéficiaires pris en charge dans le cadre de la composante du PSP relative aux interventions d'urgence. Compte tenu des restrictions de financement, le PAM a souhaité venir en aide au plus grand nombre possible de bénéficiaires dans le cadre de ses interventions d'urgence, et préféré réduire la taille des rations lorsque cela a été nécessaire.
23. La dimension régionale de la crise n'a pas encore été suffisamment analysée. Cette dimension englobe les réfugiés, les groupes nomades et les personnes en situation de déplacement se trouvant dans des régions difficiles d'accès le long de la frontière avec le Burkina Faso et le Niger et, malgré la vulnérabilité manifeste de ces groupes de population, l'équipe d'évaluation n'a donc pas pu distinguer d'interventions spécifiquement axées sur leurs besoins.

### ***Effet direct stratégique 1: interventions d'urgence***

24. Dans le cadre des interventions d'urgence qu'il a menées au Mali, le PAM a utilisé des transferts de ressources non assortis de conditions pour faire face à différents types de vulnérabilité. Ces transferts ont été distribués en majorité pendant la période de soudure annuelle dans le cadre d'interventions entreprises à intervalles réguliers en faveur de la population résidente et, dans une moindre mesure, des personnes déplacées à l'intérieur du pays et des réfugiés. Le PAM a prêté assistance à un nombre croissant de bénéficiaires, qui est passé de 696 307 personnes en 2018 à 2 492 000 personnes en 2022, souvent au moyen de rations réduites conformément à la priorité accordée à la prise en charge de la totalité des bénéficiaires prévus plutôt qu'à la taille des rations.
25. Au niveau des effets directs, les résultats ont été inégaux au cours de la mise en œuvre du PSP-T et du PSP, même si les données recueillies lors d'échanges informels avec les bénéficiaires semblent indiquer que les distributions du PAM ont contribué à limiter l'insécurité alimentaire.
26. En lien avec les interventions d'urgence, le PAM a mis en œuvre un programme de prévention et de traitement de la malnutrition aiguë modérée. Les contraintes budgétaires et les ruptures d'approvisionnement ont freiné les résultats obtenus dans le cadre des activités de prévention, mais les activités axées sur le traitement ont permis de maintenir des taux de récupération élevés.

### ***Effets directs stratégiques 2, 3 et 4: renforcement de la résilience***

27. Au cours de la mise en œuvre du PSP, le PAM a encouragé une plus grande intégration de ses activités de renforcement de la résilience dans un ensemble d'interventions conçu pour s'attaquer de manière globale aux vulnérabilités complexes des communautés ciblées. Lors de leurs échanges avec les bénéficiaires, les évaluateurs ont pu vérifier l'efficacité avec laquelle le programme intégré a permis d'améliorer les résultats, mais, jusqu'ici, l'intégration a consisté principalement à concentrer les activités sur le plan géographique. Aucune démarche intégrée n'a été entreprise dans les domaines de la planification, de la mobilisation des partenaires, du ciblage et du suivi au cours de la période couverte par l'évaluation.

28. Les programmes que le PAM a menés en milieu scolaire dans le cadre de l'activité 3 ont régulièrement progressé au cours de la période de mise en œuvre du PSP et jouent un rôle déterminant au sein du portefeuille d'activités du bureau de pays. Leur couverture globale demeure toutefois limitée au vu des besoins du pays. Dans les écoles ciblées, les taux de scolarisation et de fréquentation se sont améliorés de façon générale, sauf durant la pandémie de COVID-19. Dans la pratique, les évaluateurs ont trouvé peu de données factuelles témoignant de l'intégration escomptée des programmes en milieu scolaire dans d'autres activités en faveur de la résilience.
29. Dans le cadre de l'activité 4, le PAM a soutenu le programme national de prévention et de traitement de la malnutrition aiguë modérée, qui est intégré dans l'ensemble d'activités du PAM en faveur de la résilience. Les évaluateurs n'ont pas pu constater d'amélioration significative des pratiques nutritionnelles, mais sont arrivés à la conclusion que les interventions avaient contribué à maintenir les taux de malnutrition au-dessous des niveaux d'urgence.
30. Dans le cadre de l'activité 5, le PAM a mis en œuvre un programme fondé sur des activités d'assistance alimentaire pour la création d'actifs ainsi qu'un programme d'appui à l'accès des petits exploitants agricoles aux marchés, en en faisant des composantes clés de l'ensemble intégré d'activités de renforcement de la résilience. Au cours de la période couverte par le PSP-T et le PSP, le PAM est venu en aide à un grand nombre de bénéficiaires (170 000 personnes en moyenne par an) et a contribué à la mise en place de moyens qui ont aidé les communautés à accroître leur productivité agricole.
31. En dépit de ces bons résultats, toutefois, des problèmes de coordination des différentes parties prenantes sur le terrain ont persisté durant la période couverte par l'évaluation en raison de l'environnement opérationnel complexe caractérisant le Mali. L'intégration d'approches par chaîne de valeur dans les programmes en faveur de la résilience ciblant les petits exploitants agricoles ne s'est pas concrétisée comme prévu.
32. Durant la période de mise en œuvre du PSP, le PAM a entrepris au titre de l'activité 12 des initiatives de protection sociale qui étaient intégrées dans l'ensemble d'activités de renforcement de la résilience afin de donner au Gouvernement les moyens de jouer un rôle plus important dans les programmes d'assistance sociale. Cette démarche a encouragé l'utilisation et l'élargissement du registre social unifié du Gouvernement pour l'inscription des bénéficiaires, mais sa portée et sa couverture ont été limitées et des écarts ont été relevés dans la réalisation des objectifs fixés et des taux de perception effective des aides en espèces.

#### ***Effet direct stratégique 5: renforcement des capacités***

33. Bien que le PAM soit un acteur majeur et un partenaire de choix du Gouvernement malien, la stratégie qu'il a suivie en matière de renforcement des capacités au cours de la période couverte par le PSP n'était pas bien structurée, et les progrès vers une plus grande autonomie des structures nationales ont été limités. L'initiative en la matière la plus aboutie et la plus enracinée au sein des institutions est l'appui que le PAM a apporté pour soutenir la collecte et l'analyse des données relatives à la sécurité alimentaire et nutritionnelle en application du Cadre harmonisé. Des initiatives de renforcement des capacités ont aussi été mises en œuvre dans le cadre d'autres activités, mais elles n'ont pas été planifiées ni coordonnées de manière globale.

**Effet direct stratégique 6: prestation de services**

34. Le PAM a renforcé ses services aériens d'aide humanitaire au cours de la période couverte par le PSP, et s'est adapté rapidement à l'évolution de la situation et de la demande. Il a également continué de diriger le module de la logistique et de fournir des services à la demande aux partenaires humanitaires. La bonne collaboration avec les autorités et la capacité d'adapter ses services avec souplesse à l'évolution de la situation ont contribué à l'efficacité du PAM dans la fourniture de ces services.

**Effets indirects**

35. Les évaluateurs ont constaté que les activités du PSP s'accompagnaient d'importants effets indirects, mais que ceux-ci ne faisaient pas l'objet d'un suivi systématique et n'étaient pas non plus consignés de manière à ce que l'on puisse en tirer des enseignements. Sur le plan positif, ils ont observé des effets, probablement liés aux interventions du PAM, sur l'amélioration de la cohésion sociale à l'échelle locale, le recul de la migration au départ des zones rurales, le regain de l'activité économique dans le secteur privé et la plus grande facilité d'accès aux services de santé et d'éducation. Les parties prenantes ont en revanche mentionné un effet déstabilisateur dû à la sélection par le PAM des zones d'intervention ou au manque de continuité du soutien apporté aux personnes déplacées n'étant plus prises en charge par son dispositif d'intervention rapide, ce qui avait contribué à augmenter la migration interne.

**Questions transversales**

36. Le travail sur les questions transversales s'appuie sur des stratégies et des procédures opératoires normalisées spécifiques, les membres du personnel du bureau de pays étant chargés de s'assurer que ces questions sont intégrées dans toutes les opérations du PAM et dans l'ensemble du cycle des programmes. Les préoccupations environnementales ne sont toutefois pas encore considérées comme une question transversale.

**Principes humanitaires, accès et protection**

37. Les problèmes rencontrés au cours de la négociation de l'accès humanitaire se sont accentués pendant la période couverte par l'évaluation. Ils ont amené le PAM à revoir sa stratégie d'accès et ses procédures opératoires normalisées, et ont fait ressortir l'importance que revêtaient les relations nouées avec les partenaires coopérants et les communautés pour gérer l'accès humanitaire et faire face aux risques dans les zones difficiles à atteindre. Au cours de la période couverte par le PSPP-T et le PSP, le PAM a fait des progrès considérables dans la promotion de l'accès aux personnes et aux communautés vulnérables vivant dans ces zones.
38. Le PAM a maintenu l'accent placé sur le respect des principes humanitaires, et trouvé ainsi un compromis délicat entre, d'une part, le soutien qu'il apporte au Gouvernement dans le cadre de sa fonction consistant à s'attaquer à l'insécurité alimentaire et, d'autre part, la démarche fondée sur ces principes qu'il a suivie pour prendre des décisions axées sur la vulnérabilité et ancrées dans le recours systématique aux analyses. Des tentatives d'ingérence dans les opérations du PAM de la part de divers acteurs ont néanmoins été observées.
39. Le PAM gère les aspects de ses activités relatifs à la protection en collaboration avec ses partenaires du module de la protection. Durant la période couverte par le PSP, il a révisé sa façon de prendre en compte la protection dans un environnement instable et complexe. Cela a permis de réduire les risques pour les bénéficiaires, mais les partenaires coopérants du PAM ont, quant à eux, continué d'être exposés à des risques élevés en matière de protection, et le PAM n'apporte pas un soutien systématique lorsque des problèmes surviennent.

**Responsabilité à l'égard des populations touchées**

40. Le PAM a renforcé sa stratégie visant à renforcer le respect du principe de responsabilité à l'égard des populations touchées, en faisant appel à des mécanismes participatifs de prise de décisions et à des dispositifs d'échange d'informations avec les communautés concernées.
41. Le nombre de plaintes reçues et gérées par l'intermédiaire des mécanismes communautaires de remontée de l'information du PAM a considérablement augmenté ces dernières années. Ces mécanismes ont été structurés conformément aux procédures opératoires normalisées et renforcés par la mise en service de logiciels communs utilisés pour gérer les informations en retour et soulever les questions qui doivent être résolues aux niveaux appropriés de la direction du PAM. Malgré les progrès accomplis, il persiste des problèmes pour garantir un accès équitable à ces mécanismes, et ce indépendamment du lieu et de l'aptitude de l'ensemble des membres des communautés touchées à utiliser les canaux de communication mis à disposition.

**Égalité femmes-hommes et inclusion**

42. Le PAM tient compte des vulnérabilités spécifiques des femmes, en particulier dans ses interventions en faveur de la nutrition et dans le cadre des activités de renforcement de la résilience au moyen desquelles il s'emploie à accroître l'autonomie socioéconomique des intéressées. Les évaluateurs ont toutefois relevé peu de travaux d'analyse sur lesquels le PAM pourrait s'appuyer pour concevoir et mettre en œuvre des programmes comportant une importante composante de nature à transformer les relations femmes-hommes.
43. L'intervention menée pendant la période de soudure portant essentiellement sur la population résidente de petits exploitants agricoles, les vulnérabilités spécifiques des groupes de population marginalisés, en particulier les personnes qui se déplacent à travers et à l'intérieur des zones rurales, n'ont guère retenu l'attention. La description et la prise en compte du soutien apporté par le PAM aux personnes handicapées, aux personnes âgées ainsi qu'aux filles et aux femmes enceintes ont été limitées.

**Durabilité des interventions du PAM**

44. Le PAM a mobilisé les communautés ciblées efficacement au cours de la phase de planification de ses programmes de renforcement de la résilience et constitué des comités de gestion à l'échelle locale pour gérer la mise en œuvre des activités et l'entretien des actifs créés. Les stratégies de transfert des responsabilités n'ont toutefois pas été formulées clairement dans le cadre de la collaboration du PAM avec les communautés, et les membres de ces dernières ont appelé l'attention sur la nécessité de prolonger l'assistance.
45. Les activités menées dans les domaines de l'intervention face aux crises et du renforcement de la résilience sont peu intégrées entre elles et sont mises en œuvre séparément pour le moment, mais la pérennisation des résultats dépend de l'aptitude du PAM à fournir un continuum d'interventions relevant des volets relatifs aux secours d'urgence et à la résilience. En outre, l'efficacité avec laquelle le PAM obtiendra des résultats durables grâce au soutien qu'il apporte aux acteurs des filières des aliments nutritionnels dépendra de sa collaboration avec le secteur privé.
46. L'intégration croissante des activités dans les systèmes nationaux augmente les possibilités d'inscrire les résultats dans la durée. Entre autres exemples, on pourrait citer les initiatives que le PAM mène par l'intermédiaire des programmes nationaux de protection sociale, de nutrition et de repas scolaires.

### ***Articulation action humanitaire-développement-paix***

47. Le PAM s'est employé à renforcer l'intégration des activités, mais la façon dont il entend procéder pour établir des liens entre les programmes d'action humanitaire, de développement et de consolidation de la paix n'est pas clairement définie. En outre, les complémentarités entre le PAM et ses principaux partenaires sont insuffisamment développées alors qu'elles sont cruciales pour resserrer ces liens et pérenniser les interventions.
48. Les programmes d'assistance alimentaire de grande ampleur offrent au PAM un point de départ possible pour appuyer la démarche pluridimensionnelle dite du "nexus" en intégrant cette assistance dans des stratégies de stabilisation qui mettent l'accent sur la cohésion sociale et la participation des communautés. Les évaluateurs ont relevé des résultats positifs dans ce domaine, le soutien apporté par le PAM en faveur d'un accès équitable à la nourriture ayant débouché sur des interactions constructives au sein des communautés et entre elles, tout en réduisant les tensions.

### **Dans quelle mesure le PAM a-t-il utilisé ses ressources efficacement pour contribuer à l'obtention des produits et des effets directs stratégiques énoncés dans le plan stratégique de pays?**

#### ***Respect des délais impartis***

49. En dépit de l'amélioration des taux d'utilisation des contributions confirmées, des retards ont été constatés dans la fourniture de l'assistance à plusieurs niveaux, ce qui a eu des répercussions négatives sur les bénéficiaires. Le PAM a mis en place plusieurs mesures correctives qui ont permis de mieux respecter les délais: dématérialisation de la gestion de l'assistance au moyen de la plateforme numérique du PAM pour la gestion des données concernant les bénéficiaires et des transferts (SCOPE); gestion plus efficace des partenaires locaux pour accéder sans interruption aux zones difficiles à atteindre; ouverture de couloirs logistiques de substitution; ou encore élaboration de systèmes d'information pour la gestion des stocks.

#### ***Ciblage et couverture***

50. Le PAM a mis en place des mécanismes de ciblage différents selon les activités menées au titre du PSP. Ces mécanismes reposent sur des lignes directrices préconisant d'adopter une démarche progressive pour cibler les personnes et les communautés les plus vulnérables, en prévoyant plusieurs niveaux de supervision par l'intermédiaire de contrôleurs tiers et de contrôleurs internes au PAM et au moyen de vérifications ponctuelles.
51. Le PAM a prêté attention avant tout au nombre de bénéficiaires auxquels il souhaitait venir en aide, et a établi ce nombre à partir des chiffres mentionnés dans le Cadre harmonisé pour la période de soudure en raison des difficultés rencontrées pour déterminer les différents niveaux de vulnérabilité à l'intérieur des communautés, difficultés que le bureau de pays a décrites lors de ses vérifications. Le choix de la couverture d'un grand nombre de bénéficiaires au détriment de la taille des rations a fait que certains objectifs associés aux effets directs n'ont pas été atteints, ce qui a nécessité de revoir les priorités afin d'éviter de diluer l'assistance de manière excessive. Certains groupes de population n'ont pas reçu une attention adéquate, en particulier les écoliers qui se trouvaient dans des contextes d'urgence, les personnes déplacées à l'intérieur du pays dont la situation se prolongeait et les populations nomades qui franchissaient des frontières.

52. D'autres problèmes ont perturbé la mise en œuvre des opérations de ciblage au niveau des communautés, notamment lorsque des contraintes de ressources ont obligé le bureau de pays à réduire encore le nombre de bénéficiaires. Par ailleurs, les méthodes de ciblage et d'enregistrement ont été peu harmonisées entre les différentes activités, ce qui a limité l'aptitude du PAM à surveiller les chevauchements entre les activités et à assurer la continuité de l'assistance à l'articulation de l'action humanitaire, du développement et de la paix.

### ***Efficiences et approches novatrices***

53. Le PAM a choisi les modalités d'assistance en tenant compte de leur faisabilité, de leur efficacité et de leur efficacité. Ces critères lui ont permis de recourir davantage aux transferts de type monétaire durant la période couverte par le PSP, et d'en faire la principale modalité de transfert au Mali. Il en a résulté une réduction du coût par bénéficiaire, même si aucune analyse comparant le pouvoir d'achat des bénéficiaires lié aux transferts de type monétaire à l'assortiment alimentaire en nature n'a été réalisée.
54. Des pertes après livraison considérables ont été enregistrées, en particulier pendant la période couverte par le PSPP-T, mais le bureau de pays a réduit ces pertes au cours des dernières années de la mise en œuvre du PSP. Le PAM a renforcé sa gestion logistique en améliorant ses techniques d'entreposage et en utilisant le Système d'appui à la gestion logistique, qui simplifie la planification des distributions. Les coûts d'entreposage par unité ont augmenté en raison de la réduction du volume global, elle-même conséquence du recours croissant aux modalités fondées sur l'assistance monétaire, ce qui semble indiquer qu'il faudrait réviser les méthodes adoptées par le PAM dans les domaines de l'entreposage et des achats locaux.
55. Les approches novatrices que le PAM a mises en place ont joué un rôle essentiel dans les efforts qu'il a déployés pour augmenter l'efficacité et l'efficacité de ses interventions au cours de la période couverte par le PSP. La plus importante est la dématérialisation des paiements, qui a permis d'améliorer la transparence et la sécurité des transferts. On pourrait également citer le programme d'assurance relevant de la Mutuelle panafricaine de gestion des risques, programme élaboré pendant la mise en œuvre du PSP pour aider le bureau de pays à gérer les risques relatifs à la sécurité alimentaire au moyen d'un dispositif d'assurance qui verse des indemnités en temps opportun à la suite de catastrophes naturelles telles que des sécheresses.

### **Quels sont les facteurs qui expliquent les résultats obtenus par le PAM et la mesure dans laquelle le changement d'orientation stratégique attendu au titre du plan stratégique de pays a pu être concrétisé?**

#### ***Financement***

56. Au cours de la période couverte par l'évaluation, la base de financement globale du bureau de pays a augmenté jusqu'en 2022 parallèlement à l'aggravation de l'insécurité alimentaire observée au Mali. Depuis 2023, les financements ont reculé et sont devenus moins prévisibles, en partie à cause des évolutions politiques enregistrées dans le pays. La plupart des contributions s'accompagnent de fenêtres de dépense étroites et sont préaffectées au niveau des activités, ce qui complique la mise en œuvre d'approches intégrées dans le cadre du PSP. Les donateurs apprécient le dynamisme et la transparence avec lesquels le bureau de pays communique.

**Suivi**

57. Le système de suivi et d'évaluation utilisé par le Bureau du PAM au Mali offre une vue d'ensemble complète des activités mises en œuvre au titre du PSP. La couverture des zones difficiles d'accès est assurée grâce au recours à des partenaires de suivi tiers. D'autres approches novatrices ont été élaborées pour mieux faire connaître les résultats, notamment une approche régionale qui consiste à assurer le suivi et l'évaluation de la résilience et un système qui utilise la technologie d'observation par satellite pour surveiller les effets des actifs créés.
58. Plusieurs lacunes ont été relevées, comme l'absence de dispositif permettant de faire la synthèse des résultats de l'ensemble intégré d'activités axées sur la résilience et de démontrer l'efficacité de la combinaison des activités. Les évaluateurs n'ont également pas été en mesure de vérifier les niveaux de chevauchement liés aux bénéficiaires ayant reçu une assistance dans le cadre de plusieurs activités du PSP.

**Partenariats**

59. À la suite d'un audit interne réalisé en 2021, le PAM a réduit le nombre de partenaires coopérants, qui est passé de 44 à 28 au cours de la période couverte par l'évaluation. Bien que les organisations non gouvernementales locales soient appréciées pour leur accès aux communautés difficiles à atteindre, cette réduction a globalement profité aux grandes organisations non gouvernementales internationales, lesquelles disposent de systèmes plus rigoureux pour rendre compte de l'action menée et gérer les risques. La faible durée des accords de partenariat sur le terrain et la lenteur des processus d'approbation de ces accords ont perturbé la continuité de l'assistance et amoindri la probabilité d'obtenir des résultats durables susceptibles de déboucher sur des transformations en profondeur.
60. Les partenariats noués avec d'autres entités des Nations Unies, en particulier le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF) et l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO), ont contribué à l'efficacité des interventions. Les projets conjoints ont pleinement mis à profit les atouts complémentaires des organismes concernés. Le partenariat conclu avec la FAO sur les approches par chaîne de valeur aurait pu être mieux exploité, et celui établi avec l'UNICEF pour appuyer le mécanisme régional d'intervention aurait pu tirer parti d'une démarche plus globale.
61. Le Gouvernement malien a été étroitement associé aux interventions du PAM, et de nombreux mémorandums d'accord attestent de l'ancrage des relations que le PAM a nouées avec les autorités nationales et locales. Le soutien apporté par le PAM aux structures publiques locales est demeuré limité malgré le rôle essentiel que jouent ces structures pour faciliter la mise en œuvre et la pérennisation des activités.

**Ressources humaines**

62. Au cours de la période couverte par l'évaluation, le Bureau du PAM au Mali a considérablement augmenté ses effectifs, y compris dans les bureaux de terrain, de nombreux postes ayant été créés pour faire face aux problèmes mis en évidence lors de l'audit interne de 2021. Le PAM a ainsi pu intensifier et renforcer ses activités.
63. Dans bien des cas, il a été difficile de pourvoir ces postes, en particulier dans les lieux d'affectation classés difficiles situés hors de la capitale. En outre, malgré les investissements consentis dans les mesures de sécurité et le bien-être du personnel, il n'a pas été aisé de retenir les collaborateurs en interne, et la brièveté des cycles de rotation ainsi que le recours aux contrats de courte durée ont mis à mal la conservation de la connaissance institutionnelle.

## Conclusions

64. L'équipe d'évaluation prend acte des efforts considérables que le PAM a déployés depuis le début du PSPP-T en 2018 pour intervenir efficacement et à grande échelle face à l'aggravation de la crise de la sécurité alimentaire au Mali, en maintenant la priorité accordée à l'apport de l'assistance dans les zones du pays les plus complexes sur le plan opérationnel et en diversifiant ses activités au moyen d'approches qui contribuent à renforcer la résilience de la population face aux chocs.
65. Le PAM a préféré maintenir la couverture d'un grand nombre de bénéficiaires plutôt que la taille des rations distribuées, ce qui a compromis l'obtention des résultats durables porteurs de transformations profondes, qui aideraient le pays à rompre le cycle des crises prolongées. C'est ainsi qu'il a fallu mener des interventions répétées pendant la période de soudure pour subvenir aux besoins d'une grande partie des petits exploitants agricoles du pays. Certains groupes de population qui avaient des vulnérabilités et des besoins spécifiques n'ont pas reçu une attention suffisante.
66. La logique d'intervention sous-tendant le PSP et les documents de programme y afférents préconisait de faire converger et d'intégrer les activités lors de leur conception, mais, sur le terrain, chaque activité a été mise en œuvre et suivie séparément, ce qui a limité l'obtention de résultats durables à l'articulation de l'action humanitaire, du développement et de la paix.
67. Le PAM a pris des mesures pour intégrer les éléments transversaux du PSP dans toutes les activités; cependant, l'application des principes humanitaires l'a obligé à rechercher un équilibre délicat dans un environnement difficile. La responsabilité à l'égard des populations touchées et l'analyse de la prise en compte des risques de conflit ont été renforcées, et peuvent encore être améliorées. L'analyse des vulnérabilités liées à la problématique femmes-hommes et des possibilités de venir en aide aux bénéficiaires ayant des vulnérabilités particulières a toutefois été insuffisante.
68. Le PAM a fortement développé ses partenariats au cours de la période couverte par l'évaluation, s'est adapté à l'environnement opérationnel et a trouvé un équilibre entre, d'une part, les interventions ancrées localement et la mobilisation de partenaires et, d'autre part, la nécessité de mettre en place des dispositifs rigoureux pour rendre compte de l'action menée. Le PAM a également privilégié les engagements de courte durée pour conserver une certaine souplesse. Malgré un environnement institutionnel complexe, il a conservé sa bonne réputation auprès des institutions publiques, et contribué ainsi à la mise en œuvre de stratégies nationales à plusieurs niveaux de gouvernement, avec toutefois une participation limitée des autorités nationales et locales aux activités clés. Le PAM est également demeuré un acteur majeur du système des Nations Unies, prenant part à de nombreuses initiatives conjointes, mais il n'a pas tiré pleinement parti des possibilités de collaboration.
69. Le PAM a renforcé les moyens utilisés pour gagner en efficacité et faire des économies et, à cet effet, il a notamment adopté de plus en plus souvent les transferts de type monétaire comme modalité de transfert standard et réduit le nombre global de partenaires coopérants. Il a toutefois rencontré des difficultés en matière de planification, concernant en particulier sa méthode de ciblage. Les retards enregistrés à différentes étapes de l'acheminement de l'assistance, conjugués à des problèmes de communication du PAM avec ses partenaires coopérants, se sont répercutés au bout du compte sur les bénéficiaires. L'évolution des enjeux sur le plan politique met en évidence le fait que le PAM doit maintenir et diversifier ses modes d'approvisionnement, en utilisant les achats locaux et en mettant en place des couloirs de substitution, par exemple, afin de préserver son aptitude à mener une intervention humanitaire efficace au Mali.

70. Le Bureau du PAM au Mali a progressivement amplifié ses ressources financières et humaines au cours de la période couverte par l'évaluation, mais n'est pas parvenu à en tirer parti pour appuyer la mise en œuvre intégrée des activités du PSP. La faible visibilité des résultats produits par l'intégration des activités et, en conséquence, le manque de motivation des donateurs pour financer les programmes menés le long du "nexus" témoignent de cette défaillance. En outre, la rotation du personnel du PAM a constitué un défi majeur pour la mise en œuvre d'une approche intégrée, même si le renforcement des partenariats locaux et le recours aux promotions internes ont offert des solutions possibles.

## Recommandations

	Recommandation	Type de recommandation	Bureaux et divisions du PAM responsables	Degré de priorité	Délai de mise en œuvre
<b>1</b>	<b>Renforcer l'intégration des activités, des produits et des effets directs lors de la planification, de l'exécution ainsi que du suivi et de l'évaluation.</b>	Stratégique, opérationnelle	Bureau de pays: direction et unités chargées des programmes ainsi que de la recherche, de l'analyse et du suivi	Élevé	Décembre 2025
1.1	Renforcer les mécanismes permettant d'articuler entre elles les interventions d'urgence et les activités axées sur la résilience, ainsi que d'assurer le suivi de l'harmonisation des interventions.				
1.2	Continuer l'intégration des cantines scolaires dans les interventions d'urgence en prévoyant des passerelles vers des cantines stables quand la situation le permet.				
1.3	Maximiser les effets qu'ont les activités promouvant la sécurité alimentaire sur la cohésion sociale et la stabilisation, sur la base d'une analyse plus approfondie du contexte sociopolitique et environnemental.				
1.4	Appuyer le plaidoyer assuré conjointement avec d'autres acteurs auprès des donateurs pour mobiliser des ressources adaptées aux enjeux de l'approche associant action humanitaire, développement et paix, dite du nexus.				
1.5	Soutenir les partenariats noués avec les acteurs nationaux et les bureaux de pays d'autres organismes des Nations Unies et en préciser le rôle, dans le cadre de l'articulation entre action humanitaire, développement et paix.				
<b>2</b>	<b>Appuyer une approche régionale des thématiques transfrontalières et les synergies avec les bureaux de pays au Burkina Faso, au Niger et en Mauritanie.</b>	Stratégique	Bureau de pays, bureau régional et bureaux de pays en Mauritanie, au Burkina Faso et au Niger	Moyen	Juin 2025
2.1	Renforcer les synergies entre les bureaux de pays lors de l'élaboration des plans stratégiques de pays et des activités.				
2.2	Assurer la coordination entre les bureaux de pays concernés, en donnant la priorité à la Mauritanie pour le suivi des réfugiés de M'bera, et assurer conjointement une surveillance des zones frontalières à risque.				
2.3	Prendre en compte les enjeux propres aux différents groupes nomades et aux personnes en situation de déplacement pour ce qui est de la sécurité alimentaire et de la participation de ces groupes aux activités axées sur la résilience et les cantines scolaires.				

	Recommandation	Type de recommandation	Bureaux et divisions du PAM responsables	Degré de priorité	Délai de mise en œuvre
<b>3</b>	<b>Renforcer la planification et structurer plus précisément les objectifs et les priorités lors de la formulation du plan stratégique de pays de manière à favoriser l'alignement stratégique à moyen et long terme.</b>	Stratégique, opérationnelle	Bureau de pays: direction et unité chargée des programmes	Élevé	Janvier 2025
3.1	Clairement articuler les différentes activités et mesures relevant du plan stratégique de pays. Veiller à ce que le cadre de résultats du plan stratégique de pays prime ceux des accords de partenariat sur le terrain et des projets.				
3.2	Revoir les modalités de planification sur la base des besoins et des ressources disponibles pour assurer un ciblage plus resserré, afin qu'il soit moins nécessaire de revoir les priorités après le ciblage et de réduire l'envergure des accords de partenariat sur le terrain.				
3.3	Mieux définir et préciser les responsabilités, les objectifs et les résultats attendus en matière de renforcement des capacités institutionnelles.				
3.4	Faire en sorte que la durabilité soit systématiquement prise en compte lors de la conception des interventions, y compris en prévoyant des mesures de soutien à suffisamment long terme pour que les moyens d'existence et les infrastructures bénéficient d'un appui porteur de transformation.				
3.5	Apporter un appui spécifique aux groupes les plus vulnérables, en prenant en compte notamment la problématique femmes-hommes et les victimes de violences sexistes.				
<b>4</b>	<b>Appuyer les partenariats grâce au renforcement des capacités, à l'ancrage local (ou localisation) et à la prise en compte des différentes modalités d'intervention et des enjeux liés au contexte, de manière à favoriser l'efficacité et la durabilité.</b>	Opérationnelle	Bureau de pays: direction et unité chargée des programmes	Moyen	Juin 2025
4.1	Poursuivre le renforcement des capacités et continuer d'assurer un suivi des structures en place dans les communautés ainsi que des résultats des activités menées.				
4.2	Continuer d'appuyer les filières ainsi que les capacités des acteurs économiques dans le cadre des programmes.				
4.3	Envisager la signature avec les partenaires coopérants d'accords pluriannuels de partenariat sur le terrain, assortis de mesures d'atténuation des risques.				
4.4	Soutenir le partage de données d'expérience entre les partenaires coopérants, notamment pour la mise en œuvre d'interventions dans des zones géographiques présentant des caractéristiques similaires.				

	Recommandation	Type de recommandation	Bureaux et divisions du PAM responsables	Degré de priorité	Délai de mise en œuvre
<b>5</b>	<b>Renforcer l'analyse et la gestion des risques de façon collaborative, y compris à travers une meilleure organisation du travail à mener et l'extension de la responsabilité à l'égard des populations touchées.</b>	Opérationnelle	Bureau de pays: direction et unités chargées des partenariats, des accords de partenariat sur le terrain, de la sécurité, de la recherche, de l'analyse et du suivi, et des risques	Élevé	Juin 2025
5.1	Appuyer la réalisation d'analyses détaillées des enjeux et de l'évolution du contexte, et en exploiter les résultats.				
5.2	Maintenir les capacités logistiques et renforcer le suivi des différents types de risques et de stratégies d'accès des partenaires, des commerçants et des transporteurs, en associant les différentes unités concernées.				
5.3	Étendre les mécanismes de responsabilité à l'égard des populations touchées à toutes les activités en consolidant les différents canaux de remontée de l'information.				
5.4	Renforcer les capacités du personnel du PAM et des partenaires coopérants relatives aux outils de gestion des risques et à la responsabilité à l'égard des populations touchées.				

**Liste des sigles utilisés dans le présent document**

CEDEAO	Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest
COVID-19	maladie à coronavirus 2019
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
ODD	objectif de développement durable
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
PSP	plan stratégique de pays
PSPP-T	plan stratégique de pays provisoire de transition