

# Évaluation du Portefeuille

## Mali: Une évaluation du portefeuille d'activités du PAM

Septembre 2010

Établie à la demande du Bureau de l'évaluation du PAM

**Bureau de l'évaluation**

*Évaluer les résultats et partager les enseignements*

Document élaboré par

Franck Müller, Chef de Mission

Jacqueline Frize, Spécialiste Nutrition,

Jean-Pierre Silvéreano-Velis, Spécialiste Education

Moussa Sidibé, Spécialiste Marchés et Développement Rural

OE/2011/010



**Programme Alimentaire Mondial**

## **Remerciements**

L'équipe d'évaluation tient à remercier l'ensemble des acteurs qu'elle a eu à rencontrer durant toute sa mission, depuis le briefing de Rome jusqu'à la mission de terrain du mois de juin 2010. Malgré un bureau perturbé par des mouvements de personnel (urgences d'Haïti et du Niger), le staff du PAM Mali a toujours été très disponible et coopératif, tant dans les Sous Bureaux qu'à Bamako. Quant aux différentes personnes et structures que les membres de l'équipe a rencontrées (Etat et ses démembrements, bailleurs, partenaires de mise en œuvre), elles se sont toutes volontiers prêtées aux questions qui leur ont été posées.

## **Avertissement**

“Les opinions exprimées sont celles de l'équipe d'évaluation et elles ne reflètent pas nécessairement les vues du Programme alimentaire mondial. Les opinions exprimées dans le présent rapport relèvent entièrement de la responsabilité des auteurs. La publication du présent document n'implique pas l'approbation par le PAM des opinions qui y sont exprimées.

Les appellations employées dans les cartes et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part du PAM aucune prise de position quant au statut juridique des pays, villes ou zones, ni quant au tracé de leurs frontières ou limites”.

## **Gestion de l'évaluation**

Chargée de l'évaluation	Diane Prioux de Baudimont
Directeur, Bureau de l'évaluation	Caroline Heider

# TABLE DES MATIÈRES

<b>Caractéristiques de l'évaluation: Portefeuille d'activités du PAM au Mali .....</b>	<b>i</b>
<b>Résumé Exécutif .....</b>	<b>ii</b>
<b>C:1 Carte opérationnelle globale du PAM au Mali.....</b>	<b>xi</b>
<b>1. Introduction.....</b>	<b>1</b>
1.1. Caractéristiques de l'évaluation.....	1
1.2. Contexte .....	6
1.3. Portefeuille du PAM.....	7
<b>2. Constatations de l'évaluation .....</b>	<b>13</b>
2.1. Alignement et positionnement stratégique.....	13
2.2. Choix stratégiques & cohérence.....	20
2.3. Performance et résultats du portefeuille .....	27
<b>3. Conclusions et recommandations .....</b>	<b>47</b>
3.1. Appréciation globale.....	47
3.2. Recommandations .....	52
<b>Liste des Annexes.....</b>	<b>56</b>
Annexe 01: Terme de Référence .....	57
Annexe 02: Bibliographie .....	84
Annexe 03A: Liste des personnes et structures rencontrées.....	89
Annexe 03B: Donateurs du PAM rencontrés .....	97
Annex 04A: Matrice d'Evaluation.....	98
Annexe 04B: Guides d'Entretien .....	105
Annexe 04C: Les grandes questions de' évaluation et perception par l'équipe .....	129
Annexe 04D: Les quatre grandes limites de l'évaluation .....	130
Annexe 05A: Typologie des parties prenantes .....	132
Annexe 05B: Liste des parties prenantes avec grille de visite. ....	135
Annexe 06: Evolution de la stratégie PAM entre 2002 et 2013 .....	138
Annexe 07A: Ensemble des données relatives au portefeuille PAM – Budget, Bénéficiaires et vivres .....	139
Annexe 07B: Sources de financement du PAM entre 2005 et 2009 .....	143
Annexe 08A: Stratégie & objectifs du PAM en matière d'éducation entre 1964 et 1998. 144	
Annexe 08B Stratégie & objectifs du PAM en matière d'éducation entre 1998 & 2009 146	
Annexe 08C: Objectifs du PAM en matière d'alimentation scolaire au long des programmes de pays.....	147
Annexe 09A: Cadres logique des opérations .....	148
Annexe 09B: Enoncé et remplissage des indicateurs du PP 10205.0 dans les SPR (Exemple de l'éducation) .....	149
Annexe 10A: Ordonnance de la création de la DNPP 1991.....	150
Annexe 10B: Proposition de missions et tâches de la DNPP .....	151
Annexe 11: Les opérations du PAM dans le contexte national (Gouvernement, PTE, Crises, Documents cadres .....	154
Annexe 12: Bilans et récapitulatif des résultats de l'EPP Mali .....	155
Annexe 13: Résultats quantifiés des actions de DEV rural au Mali.....	160
Annexe 14: Exemple de fiches remplies pour la nutrition.....	161
Annexe 15: Bilan des rations dans le opérations de l'EPP Mali.....	162
Annexe 16: Quelques dates institutionnelles importantes pour le PAM au Mali.....	165
Annexe 17: Tableau général synoptique e entier .....	166
Annexe 18: Cartes du rapport .....	168
<b>Liste des acronymes.....</b>	<b>170</b>

## Caractéristiques de l'évaluation: Portefeuille d'activités du PAM au Mali

Operation	Title	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	
CP 10205.0	Country Programme	Req: \$39.8 - Contrib: \$ 23.6							
CP 10583.0	Country Programme						Req: \$28.6 - Contrib: \$14.4 <sup>I</sup>		
PRRO 10372.0 (Regional)	Response to the Cote d'Ivoire Crisis and its Regional Impact in Burkina Faso, Cote d'Ivoire, Ghana, Mali	LEGEND Funding level		Req: \$ 69.6 - Contrib: \$ 60.5				2012 →	
PRRO 10452.0	Fighting Against Malnutrition and Reinforcing Livelihoods in the North of Mali	> 75 %			Req: \$29.7 - Contrib \$25.3 <sup>II</sup>				
PRRO 10610.0	Fighting / controlling malnutrition in food-insecure areas in Mali	Between 50 and 75 %						Req: \$32.7 <sup>III</sup> 2011 →	
PRRO 10610.0	Fighting / controlling malnutrition in food-insecure areas in Mali	n/a							
EMOP 10244.1 (Regional)	Targeted food assistance to people affected by the Cote d'Ivoire crisis	Req: \$43.4 - Contrib: \$35.1							
EMOP 10400.0	Assistance to the population affected by drought and locust invasion			Req: \$15.7 - Contrib: \$12.4					
<b>Beneficiaries (actual) <sup>IV</sup></b>		728,379	781,845	676,055	1,047,704	989,903	368,882	503,116	
<b>Food Distributed (MT) <sup>IV</sup></b>		9,690	13,002	17,158	23,474	23,044	11,842	11,179	
<b>Direct Expenses Mali (USD, millions) <sup>V</sup></b>		\$ 6	\$ 8	\$ 17	\$ 17	\$ 13	\$ 14	\$ 11	
<b>%Direct Expenses: Mali vs. World</b>		0.2%	0.3%	0.6%	0.6%	0.5%	0.4%	0.3%	

Source: SPR 2002 to 2009IV, Annual Performance Report 2005 to 2009V

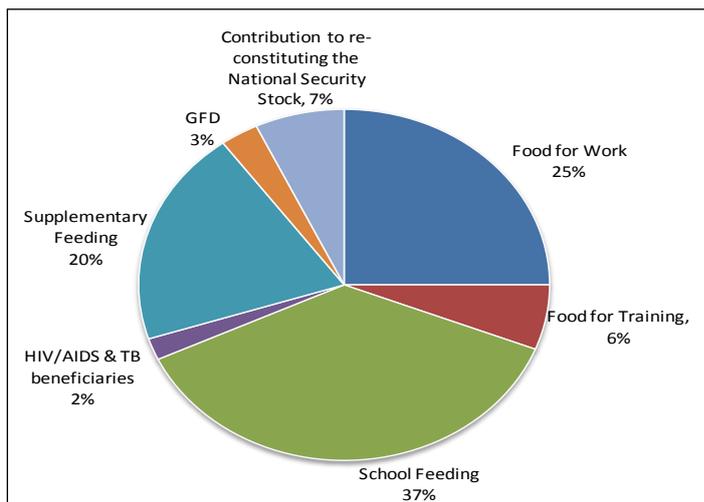
### Timeline, funding level, beneficiaries by activity and food distributed Main donors and partners

**Donors:** ,Canada, Luxembourg, Unites States.

**Partners:** (Government) Ministry of Foreign Affairs, Health, Education and Agriculture; (NGOs) Agro-Action Allemande; Catholic Relief Service, (UN Agencies) FAO, IFAD, UNESCO, UNICEF.

Source: WFP External Relations Department, WFP Donor Relations Division

### Main Portfolio Activities (2003-2009)



#### Other Activities under WFP

- WFP Purchase for Progress (P4P)
- Japan Trust Fund Project in Mali, Cote d'Ivoire and Burkina

I Updated as at the time of this publication: Req: US\$32.2 - Contrib: US\$27.8 (Resource situation as at 20 Dec 2010)

II Updated as at the time of this publication. Req: US\$29.7 - Contrib: US\$23.0 (as per final SPR 2009)

III Updated as at the time of this publication Req: 39.2 - Contrib: US\$16.5 (Resource situation as at 20 Dec 2010)

IV Standard Project Reports. Requirements (Req.) and Contributions (Contrib.) are millions US\$. The colours indicate the percentage funded (Contrib/Req).

V Excludes PSA costs. 2008 & 2009 expenses are according to IPSAS and not comparable to 2007 & previous years' values based on UNSAS.

# Résumé Exécutif

## Aperçu général

### Caractéristiques de l'évaluation

1. L'évaluation des portefeuilles d'activités constitue pour le Programme Alimentaire Mondial (PAM) une approche novatrice du processus d'évaluation, et le Mali est le cinquième pays sur 77 dans lequel cet exercice a été mené. Celui-ci se distingue à la fois par son niveau d'analyse, puisqu'il n'évalue pas chaque opération individuellement, et par la période considérée, en l'occurrence sept ans, de 2003 à 2009. Cette combinaison permet de mieux appréhender les stratégies d'ensemble, qu'elles soient internes ou extérieures. L'évaluation répond à trois questions:

Dans quelle mesure le PAM s'est-il bien positionné d'un point de vue stratégique et a-t-il aligné ses activités sur les stratégies du Gouvernement et des partenaires?

Comment le PAM a-t-il opéré ses choix, et ceux-ci ont-ils eu un caractère stratégique?

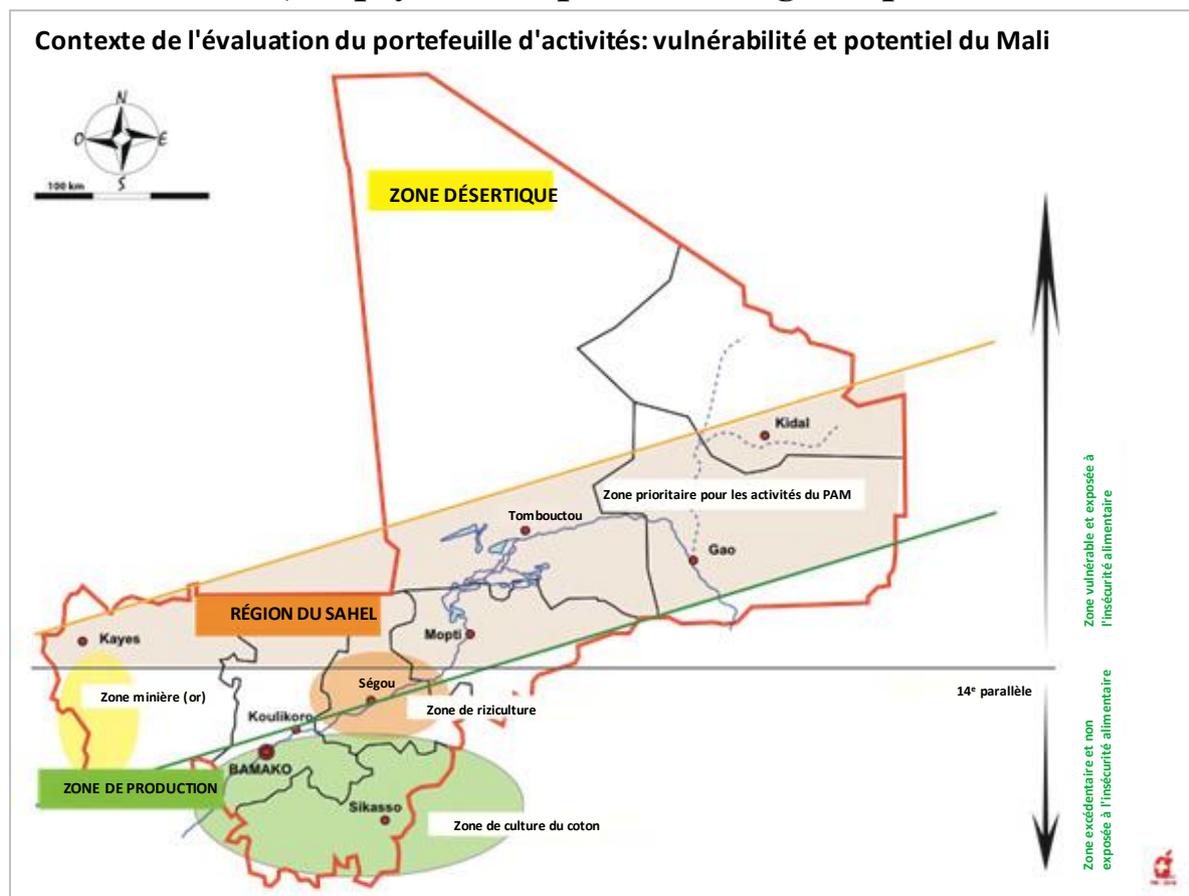
Le portefeuille d'activités a-t-il été performant, et quels ont été les résultats obtenus?

2. L'évaluation a été menée par des consultants extérieurs au PAM, chacun d'eux étant spécialisé dans l'un des domaines se rapportant au portefeuille d'activités. La démarche du chef d'équipe était quant à elle plus transversale. L'indépendance de la mission et de ses membres, ainsi que le système d'assurance qualité des évaluations adopté par le PAM, ont garanti un travail de toute première qualité.

3. L'évaluation a nécessité d'effectuer une mission préparatoire à Bamako en avril 2010, d'examiner la documentation disponible, d'élaborer un rapport préliminaire comprenant une matrice d'évaluation, et de se rendre sur 25 sites au Mali en juin 2010, ce qui a permis d'échanger des vues avec les parties prenantes (groupes de bénéficiaires, partenaires coopérants, responsables des administrations publiques, donateurs et membres du personnel du PAM), de collecter des données primaires et secondaires, et de recouper les informations. L'évaluation a pâti du fait que la mémoire institutionnelle faisait défaut dans une certaine mesure au PAM en raison de la rotation du personnel, du peu de temps passé sur le terrain, du manque d'uniformisation des indicateurs de suivi et du caractère limité de la collecte ou de la disponibilité de données de suivi utiles, du retard subi s'agissant d'accéder aux informations et des difficultés rencontrées pour organiser des réunions avec les organismes des Nations Unies.

4. La présente évaluation répond aux besoins du Bureau du PAM au Mali car elle fournit de nouveaux éléments qui serviront à élaborer la stratégie de pays en 2010. Elle prend en considération les différentes parties prenantes qui sont intervenues dans le cadre du portefeuille d'activités au cours de la période considérée: le Siège du PAM, le bureau régional et le bureau de pays, le Gouvernement et les principaux donateurs, ainsi que les partenaires coopérants et les bénéficiaires.

## Contexte: le Mali, un pays au fort potentiel malgré sa pauvreté



5. Le Mali, vaste territoire d'une superficie de 1 240 000 km<sup>2</sup>, est un pays enclavé, à moitié désertique, où les déplacements sont difficiles en dehors des axes principaux. Pendant la période considérée, les indicateurs de développement étaient très faibles: le Mali se situait au 178<sup>e</sup> rang sur 182 pays au classement de l'indice de développement humain du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), et les taux d'insécurité alimentaire et de pauvreté étaient extrêmement élevés au-dessus du 14<sup>e</sup> parallèle (25 pour cent et 50 pour cent respectivement), tandis que le taux de dénutrition était étonnamment élevé dans le sud du pays. En dépit des investissements consacrés par le Gouvernement à l'éducation, soit près de 20 pour cent du budget national en 2008, dont 37 pour cent pour l'enseignement primaire, les taux de scolarisation étaient faibles (80 pour cent en 2007/08). À 26 pour cent en 2006, le taux d'alphabétisation des adultes était bas lui aussi.

6. Au cours de la même période, le Mali a dû faire face à une flambée spectaculaire du cours international des céréales, à un afflux de réfugiés de Côte d'Ivoire et à une série de crises nationales, notamment les retombées du conflit faisant rage dans le nord du pays et des sécheresses, des inondations et des invasions d'acridiens récurrentes.

7. Malgré ces problèmes, le secteur primaire de l'économie malienne a un fort potentiel. Cela fait plusieurs années que le pays est autosuffisant dans le domaine céréalier, et il est depuis longtemps le plus grand producteur de coton et le troisième producteur d'or du continent africain. En outre, le secteur des petites exploitations agricoles est l'un des mieux organisés de la sous-région, et la démocratie malienne est exemplaire. Ces éléments apparemment contradictoires font douter de la pertinence de certains indicateurs internationaux, tout en mettant en évidence une répartition inégale des richesses et les difficultés rencontrées pour faire face aux grandes crises soudaines.

## **Portefeuille d'activités du PAM au Mali**

8. Entre 2003 et 2009, le PAM a mis en œuvre 13 opérations, qui visaient les objectifs suivants:

Sauver des vies et protéger les moyens de subsistance dans les situations d'urgence en traitant les problèmes posés par les sécheresses, les invasions d'acridiens et la présence de réfugiés ivoiriens.

Réduire la faim chronique et la malnutrition: i) en faisant reculer les taux de malnutrition chez les femmes enceintes, les mères allaitantes et les enfants âgés de 6 mois à 5 ans; ii) en améliorant l'accès à l'éducation et en renforçant les taux de scolarisation; et iii) en améliorant l'état nutritionnel des personnes vivant avec le Virus Immunodéficient Humains (VIH).

Reconstituer les moyens de subsistance des populations en situation d'insécurité alimentaire en mettant en œuvre des solutions durables susceptibles de rendre ces groupes moins vulnérables à l'insécurité alimentaire.

Renforcer la capacité du Gouvernement de prévoir les crises et de prendre les mesures nécessaires pour y faire face.

9. Le portefeuille d'activités comprenait quatre opérations d'urgence, dont deux à l'échelle régionale, quatre interventions prolongées de secours et de redressement, dont deux à l'échelle régionale, trois programmes de pays et deux programmes bilatéraux (le projet de riziculture financé par le Japon et l'initiative "Achats au service du progrès"). Trois de ces activités étaient déjà en cours en 2003, dix autres ont démarré pendant la période à l'examen et trois autres se sont poursuivies au-delà de 2009; il est souvent arrivé au bureau de pays de gérer six opérations en même temps. Durant cette période, le PAM a notamment assuré la distribution de 215 000 tonnes de produits alimentaires, pour une valeur de 160 millions de dollars É.-U., à 10 millions de bénéficiaires. Les programmes d'alimentation scolaire représentaient près de 40 pour cent des engagements, suivis des activités Vivres contre travail (25 pour cent) et des programmes de supplémentation alimentaire (20 pour cent).

## **Principaux aspects de l'exécution**

### **Alignement et positionnement stratégique**

10. L'évaluation a conclu que dans l'ensemble, le travail du PAM concordait bien avec les stratégies internationales (les objectifs du Millénaire pour le développement, les stratégies du Comité permanent inter-États de lutte contre la sécheresse dans le Sahel, et d'autres) et avec les politiques du Gouvernement. Le mandat, le portefeuille d'activités et les contributions du PAM sont essentiels à la lutte contre les problèmes auxquels le Mali se heurte et s'accordent bien avec les stratégies d'intervention du Gouvernement. Le portefeuille du PAM répond aux attentes de ses partenaires et à celles du Gouvernement. Le bureau de pays exécute ses programmes dans le cadre des structures et des dispositifs gouvernementaux: par exemple, en 2006, il a travaillé avec le Gouvernement à la mise en place d'un groupe d'experts multisectoriels très dynamique, dont il est un membre actif. Néanmoins, il est ressorti de l'évaluation que le bureau de pays ne respectait pas complètement l'esprit de la Déclaration de Paris, qui prônait une plus grande maîtrise par les gouvernements des programmes les concernant; il lui faudrait pour bien faire mettre davantage l'accent sur le renforcement des capacités.

11. Le PAM a maintenu sa présence au fil des diverses crises qui ont secoué le Mali (afflux de réfugiés, inondations, sécheresses et invasions d'acridiens) et il a bien coordonné son action avec celle des partenaires techniques et des donateurs. En principe, les activités du PAM concordent bien avec celles de l'équipe de pays des Nations Unies, grâce au Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement. Toutefois, dans la pratique, cette concordance n'est pas effective, car le PAM a tendance à travailler dans des zones où il n'y a pas ou peu de partenaires. Il existe toutefois deux exemples notables: l'initiative Unité d'action des Nations

Unies, dont le Mali est l'un des sites-pilotes et qui a généré des dynamiques nouvelles autour de programmes conjoints; et une initiative menée plus récemment par la Coopération espagnole pour rapprocher l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO), le PNUD, le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF) et le PAM. Par ailleurs, les programmes de chacun de ces organismes sont exécutés dans des zones géographiques distinctes, ce qui soulève des questions quant aux synergies véritablement susceptibles d'être instaurées.

12. Il est ressorti de l'évaluation que le travail du PAM était globalement en harmonie avec les politiques et stratégies sectorielles du Gouvernement correspondant aux différentes activités relevant de ses programmes:

**Nutrition.** Le PAM a appuyé l'action menée dans le domaine de la nutrition au Mali, à la fois dans la pratique et en contribuant à l'élaboration de documents-cadres. En l'absence de structures et de stratégies publiques au début de la période d'évaluation, le PAM a défini sa vision stratégique et ses approches, et il a apporté une aide ciblée pragmatique lorsque cela a été nécessaire et possible. Sa présence permanente, tant à Bamako que dans les bureaux auxiliaires dans tout le pays, lui a donné une crédibilité aux yeux des partenaires. Aujourd'hui, un système national de nutrition est en train d'être mis en place, et la plupart des principales parties prenantes ont leur rôle à jouer en la matière, y compris l'UNICEF et le PAM.

**VIH et sida.** Le PAM a joué un rôle important à l'heure de définir la nouvelle politique gouvernementale et d'expliquer l'importance de la nutrition dans le cadre de la prise en charge des personnes vivant avec le VIH, ce qui lui a également donné l'occasion de travailler dans des zones urbaines ainsi que dans des zones rurales. Néanmoins, il n'a joué qu'un rôle très limité sur le plan pratique.

**Éducation.** Des activités éducatives ont été intégrées dans le programme décennal du Gouvernement, et en 2009, elles ont contribué à la formulation et à l'application au Mali d'une politique en matière d'alimentation scolaire.

**Développement rural.** Les activités du PAM ont été conformes aux priorités nationales: dans un pays rural à 75 pour cent, le développement rural était au premier rang des priorités de la stratégie pour la réduction de la pauvreté. Celle-ci ne précisait pas de quelle façon l'aide alimentaire allait appuyer ces efforts, pas plus que ne le faisait la loi nationale sur le développement agricole, bien que cette dernière énonce les objectifs que pouvaient permettre d'atteindre les activités Vivres contre travail et Vivres pour la formation.

**Sécurité alimentaire.** La collaboration du PAM avec le Commissariat à la sécurité alimentaire (CSA) et son rôle de chef de file dans le groupe de partenaires techniques et de donateurs sont conformes à la stratégie du Programme.

### **Choix stratégiques**

13. Plusieurs facteurs ont influencé le choix des opérations et des activités relevant des programmes, comme l'existence d'analyses de la sécurité alimentaire, effectuées par le PAM, seul ou avec des partenaires, en 2001, 2002, 2005 et 2008. Ces analyses faisaient la lumière sur les problèmes en matière de malnutrition et d'insécurité alimentaire et sur leurs causes, aidaient à mieux interpréter les données issues des enquêtes nationales sur la santé maternelle et infantile (2001 et 2006), et étayaient les stratégies élaborées par les parties prenantes nationales. Le PAM s'en est également servi pour définir à la fois la couverture géographique de ses programmes et les activités à mener. En outre, il a financé des travaux de recherche consacrés aux suppléments alimentaires adéquats, ce qui a fourni au Gouvernement et à la Banque mondiale une base solide sur laquelle fonder leur action. Si les programmes n'ont pas été immédiatement couronnés de succès, ils ont néanmoins posé les fondements de stratégies que certaines organisations non gouvernementales utilisent encore aujourd'hui dans certaines zones. On a ainsi constaté que le portefeuille d'activités du PAM

était davantage axé sur les questions de malnutrition que sur d'autres problèmes, même lorsque les descriptifs de projet mentionnaient tous les Objectifs stratégiques du PAM.

14.L'un des inconvénients de ces analyses est qu'elles portaient sur certaines régions ou zones géographiques, ce qui a fait que le ciblage a été axé sur des zones géographiques générales plutôt que sur des communautés ou des ménages bien précis. Au départ, les données ont indiqué que les besoins étaient les plus criants dans le nord du Mali, mais l'insécurité alimentaire a progressivement augmenté dans le sud. En conséquence, en 2010, le PAM a élargi son champ d'intervention. La méthode suivie pour choisir les écoles devant bénéficier du programme d'alimentation scolaire a été soumise à une évaluation technique que le bureau de pays a fait réaliser, ce qui a entraîné une modification du ciblage. Les activités Vivres contre travail du PAM dépendaient quant à elles des stratégies des partenaires et de la présence de ceux-ci.

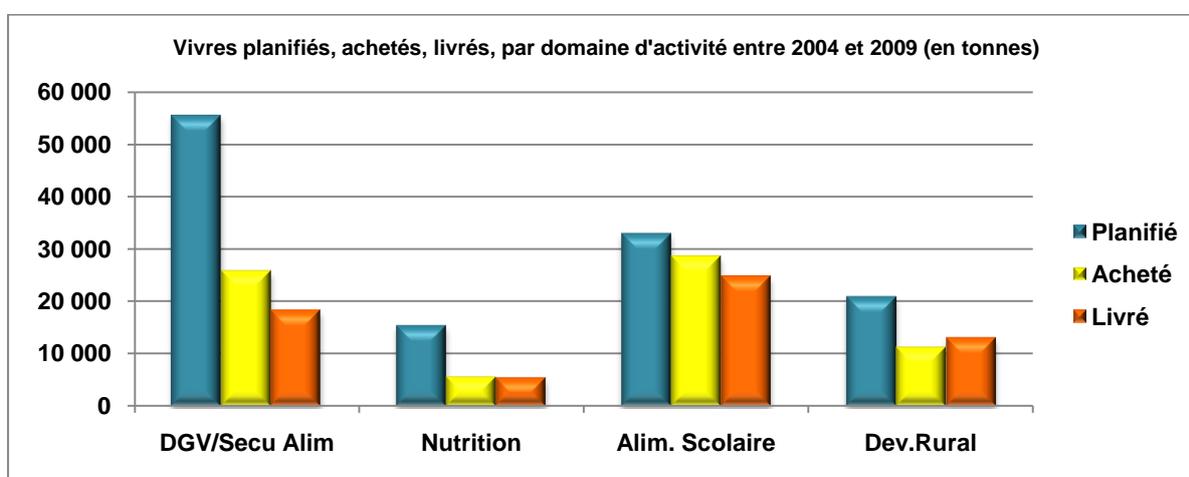
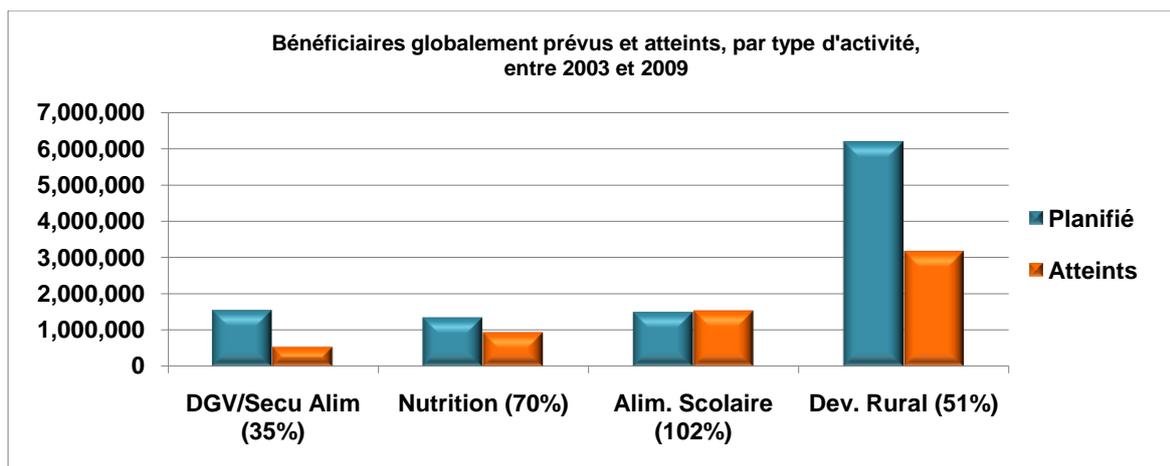
15.Le PAM travaille avec un grand nombre de partenaires, ce qui a eu une incidence sur le suivi des résultats. Ces partenaires sont choisis en fonction de leur disponibilité dans des zones géographiques données. Les organisations non gouvernementales de grande envergure n'ont coopéré avec le PAM que lorsque ses contributions rejoignaient leurs propres programmes, ce qui a eu des répercussions sur le choix qui s'offrait au PAM. Il s'est révélé judicieux de faire progressivement appel à des partenaires plus importants, ce qui a permis: i) de donner une place plus appropriée aux activités Vivres contre travail et Vivres pour la formation dans le cadre d'un projet de développement rural et en tant que facteur de réalisation d'objectifs régionaux ou nationaux; et ii) d'optimiser le suivi.

16.L'évaluation a mis en évidence plusieurs lacunes: i) la décentralisation des activités menées par le PAM dans les domaines de l'éducation et de la santé demeure insuffisante, le Programme n'étant pas parvenu à faire participer les autorités locales comme elles le devraient au titre du processus de décentralisation au Mali, qui place sous leur tutelle la gestion des écoles primaires et des établissements de soins de santé communautaires; ii) il n'y a pas de synergie entre les activités ou les opérations, aussi toute notion "d'approche-programme" est-elle inexistante; et iii) la Direction nationale des projets du PAM, vestige d'une époque révolue, continue de travailler sous la houlette de son nouvel organe de contrôle, le CSA.

## **Performance et résultats**

### *Bénéficiaires et assistance fournie*

17.Le PAM a rarement été en mesure d'atteindre le nombre de bénéficiaires et de rations prévu. La mission a conclu que le taux d'exécution se situait entre 34 et 101 pour cent selon le type d'activité, et entre 51 et 76 pour cent selon la catégorie d'activités. Dans la plupart des cas, les opérations n'avaient pas d'objectifs ambitieux en matière de problématique hommes-femmes; les réalisations ayant fait l'objet d'un suivi n'ont pas répondu aux attentes. L'alimentation scolaire a enregistré les taux de réalisation les plus élevés, et c'est dans cette catégorie que le nombre prévu de bénéficiaires a été atteint. Les quantités de vivres distribuées se situaient également en deçà des prévisions (voir les figures 1 et 2 ci-dessous).



### **Objectifs atteints**

18. Étant donné que les bénéficiaires ont été moins nombreux que prévu, les activités du PAM n'ont pas eu les effets escomptés. Du fait de l'absence de données de suivi fiables, l'équipe d'évaluation a eu du mal à jauger l'efficacité des programmes. Toutefois, dans la pratique, certains aspects ont pu être mesurés, comme cela est indiqué ci-dessous.

**Alimentation scolaire.** Il s'agit du programme-phare du portefeuille, et son succès est universellement reconnu. Si les travaux de recherche ont montré que les taux de scolarisation étaient plus élevés dans les écoles bénéficiant du programme d'alimentation scolaire du PAM, ils ont cependant aussi fait apparaître que le programme avait un effet plus marqué au moment de son lancement, les taux de scolarisation se stabilisant par la suite. À 13 pour cent, la hausse du taux de scolarisation des filles était supérieure à celle du taux de scolarisation global (6 pour cent).

**Développement rural.** Dans ce domaine, les activités semblaient appropriées pour satisfaire les besoins alimentaires immédiats: au cours des mois d'août et de septembre de la période de soudure, les produits alimentaires étaient généralement livrés en temps voulu. Les contributions du PAM étaient intégrées à celles des partenaires, et bien que l'apport du PAM soit relativement modeste, le programme conjoint donnait davantage de résultats que si les contributions avaient été faites isolément. Par exemple, le programme de reboisement mis en œuvre par l'Office pour la mise en valeur du système Faguibine contribuait manifestement à prévenir l'avancée de la désertification. Les activités de développement rural dans leur ensemble ont cependant généré la création de moins d'avoins que prévu, et même si tous les avoins prévus avaient été créés, rien ne dit qu'ils auraient été viables. Il y a

toutefois eu des cas de figure dans lesquels la présence d'autres partenaires a permis de pérenniser les avoirs.

**Nutrition.** Le programme de nutrition est tellement limité pour ce qui est de la zone géographique et du nombre de personnes concernées, notamment par rapport à la taille du pays et au niveau des besoins, que toute évolution des données relatives à la nutrition sur le plan national, même suffisamment détaillée et fiable, ne rendrait pas compte de manière précise des résultats du programme de nutrition du PAM. Quoi qu'il en soit, l'effet global sur l'état nutritionnel de la population n'est pas significatif. On ne dispose pas de données permettant de mesurer les effets directs des activités nutritionnelles spécifiques du PAM.

**19. Rôle institutionnel.** Le PAM influence manifestement beaucoup la politique du Mali en matière d'éducation, et il a joué un rôle fondamental dans l'élaboration de la politique en matière d'alimentation scolaire. Il a également beaucoup contribué à la politique nationale en matière de nutrition et de santé, en appuyant l'élaboration de documents d'orientation.

### **Facteurs expliquant les résultats**

**20.** Le portefeuille a pâti d'un déficit chronique de ressources financières (en moyenne 45 pour cent), qui a empêché le PAM de venir en aide au nombre de bénéficiaires visé ou de distribuer les quantités de produits alimentaires prévues; par voie de conséquence, cela a eu une incidence sur la mesure dans laquelle les objectifs pouvaient être atteints. Il s'est révélé difficile de lancer des opérations sans disposer d'un financement assuré, ce qui a gravement nui aux capacités opérationnelles et aux résultats.

**21.** La grande superficie du pays accroît le coût et la durée des transports, y compris en ce qui concerne les missions de suivi. L'arrivée en 2009 d'un fonctionnaire chargé des rapports devrait permettre d'améliorer la gestion et la communication des informations, mais les grandes distances et les problèmes de sécurité qui se posent dans certaines parties du pays rendent difficile et coûteux le suivi de la mise en œuvre et des résultats. Les partenaires consacrent peu de temps à la collecte de données et à l'établissement de rapports, et leurs capacités et leurs moyens sont limités. Le manque de données de suivi et l'écart entre les indicateurs du cadre logique et les mesures effectives empêchent d'ajuster les programmes en temps voulu, et le PAM a du mal à faire apparaître les résultats de ses distributions de vivres.

**22.** Les normes appliquées par le bureau de pays aux activités Vivres contre travail ne correspondent pas toujours à la réalité du travail effectué, ce qui a une incidence sur la conception des programmes. En outre, la situation est compliquée par le manque de fonds, qui limite l'efficacité des activités.

**23.** Malgré ces problèmes, le Bureau du PAM au Mali a bien travaillé, notamment ses équipes chevronnées chargées du financement et de la logistique, grâce auxquelles des ruptures de la filière d'approvisionnement ont été évitées, notamment dans les situations d'urgence.

## **Conclusions et Recommandations**

### **Conclusions**

**24.** Dans un environnement institutionnel qui, bien que favorable, est sujet à nombre de crises et de changements, le PAM est parvenu à élaborer des stratégies compatibles avec les priorités du Gouvernement et de ses autres partenaires, et à choisir des activités appropriées du point de vue géographique (puisqu'elles sont axées sur quatre régions du nord du pays), comme thématique (puisqu'elles sont consacrées à la nutrition, à l'éducation, au développement rural et à la sécurité alimentaire). Ainsi, le Programme a-t-il joué un rôle institutionnel de premier plan et apporté d'importantes contributions aux politiques nationales liées aux programmes d'alimentation scolaire et à la lutte contre le VIH et le sida.

**25.** Les choix faits par le PAM pour son portefeuille d'activités s'appuyaient sur de fréquentes analyses de la sécurité alimentaire, qui ont influé sur le ciblage géographique et la

composition des activités des programmes. S'il était conforme aux normes du PAM, le ciblage ainsi obtenu ne permettait cependant pas d'axer plus précisément les activités sur des communautés et des ménages. Le programme a été ajusté en fonction de l'évolution des données. Ces éléments positifs ont été contrebalancés par le choix fait par le PAM de travailler avec un grand nombre de partenaires, qui a eu une incidence sur le suivi des résultats. D'autres lacunes ont été observées en ce qui concerne l'appui apporté au processus de décentralisation et le travail mené dans le cadre des institutions et structures nationales conformément à la Déclaration de Paris.

26. S'agissant des résultats, le principal problème était le déficit de financement chronique – et croissant – qui variait toutefois d'une opération à l'autre et selon les périodes. De ce fait, le nombre de bénéficiaires et le montant des crédits prévus ont rarement été atteints. D'autres postes de dépense ont souffert en conséquence. Le suivi était un exemple caractéristique et constituait, à différents niveaux, l'un des principaux domaines dans lesquels le travail du PAM au Mali laissait à désirer. L'évaluation des effets directs et de l'impact des activités en a pâti.

## Recommandations

27. Les recommandations ci-après tiennent compte des ajustements institutionnels et opérationnels que le PAM pourrait effectuer.

### Questions transversales

**28. Recommandation 1:** optimiser la mobilisation de ressources et adapter la portée des activités aux ressources disponibles, par exemple:

en remettant en place une plate-forme à Mopti pour couvrir les quatre régions du nord du pays, ce qui réduirait les coûts opérationnels;

en recentrant les activités opérationnelles sur les interventions d'urgence, qui bénéficient du soutien des donateurs, et en apportant un appui technique au Gouvernement dans d'autres domaines de compétence du PAM;

en redéfinissant les activités Vivres contre travail afin de s'employer avec des partenaires forts à répertorier les situations dans lesquelles l'assistance alimentaire peut apporter une réelle valeur ajoutée et repose dès le départ sur des ressources sûres.

**29. Recommandation 2:** élaborer des programmes intégrés de manière à:

garantir les synergies entre les activités (santé maternelle et infantile, alimentation scolaire et développement rural), ce qui supposerait un regroupement sur le plan géographique et correspondrait mieux aux efforts de décentralisation du Gouvernement;

permettre à l'unité d'analyse et de cartographie de la vulnérabilité de mieux identifier les bénéficiaires vulnérables à un niveau inférieur à celui des régions;

modifier le système de suivi (en adaptant les cadres logiques et les indicateurs aux différentes situations et capacités) afin qu'il devienne un véritable système de gestion.

**30. Recommandation 3:** repenser la position du PAM dans le processus de décentralisation, conformément aux décisions et aux mesures prises pour donner suite à la recommandation 2.

**31. Recommandation 4:** effectuer des ajustements institutionnels avec le CSA en précisant les rôles et les responsabilités par rapport à la Direction nationale des projets du PAM.

### Nutrition et Santé

**32. Recommandation 5:** examiner la stratégie du PAM en matière de nutrition au regard du choix des opérations, de l'approche à long terme et de la stratégie de transfert des responsabilités concernant les activités liées au VIH et au sida.

**33.Recommandation 6:** participer aux travaux de recherche sur l'alimentation complémentaire produite localement.

**34.Recommandation 7:** obtenir les ressources financières, logistiques et humaines nécessaires pour recenser correctement les personnes souffrant de dénutrition modérée et mettre au point les outils et stratégies appropriés.

#### **Education et alimentation scolaire**

**35.Recommandation 8:** établir et systématiser dans les écoles les activités Vivres pour la formation, afin de renforcer les capacités des communautés bénéficiaires, en mettant l'accent sur les parents et les responsables locaux.

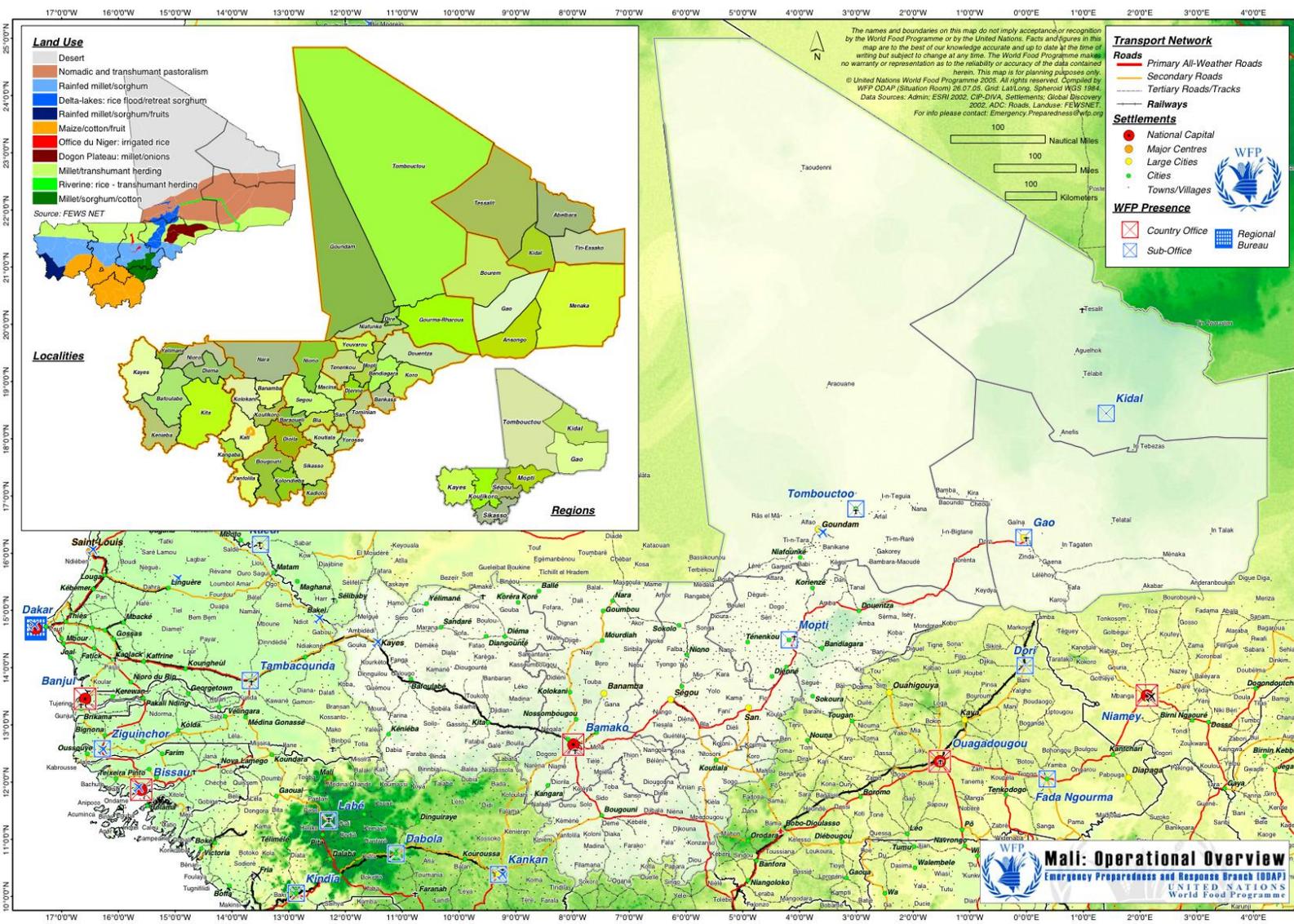
**36.Recommandation 9:** inventorier minutieusement les programmes d'alimentation scolaire, afin d'adapter les ressources du PAM aux réalités du terrain et d'ajuster les dépenses de manière à tirer le meilleur parti de ces ressources.

#### **Développement rural et marchés**

**37.Recommandation 10:** élaborer des approches bilatérales de manière à donner plus d'ampleur aux stratégies de développement et d'assistance alimentaire, comme dans le cas du projet de l'Office pour la mise en valeur du système Faguibine.

**38.Recommandation 11:** réviser les normes relatives aux activités Vivres contre travail de manière à les faire mieux correspondre à la réalité sur le terrain.

# C:1 Carte opérationnelle globale du PAM au Mali



# 1. Introduction

## 1.1. Caractéristiques de l'évaluation

Le rapport initial couvre de manière assez complète l'ensemble des éléments qui suivent. De fait, nous invitons les lecteurs à se reporter en annexe pour le détail des informations de cadrage et de méthodologie. Nous rappelons ici les grandes lignes.

### Cadrage de l'évaluation

**1. Un exercice novateur pour le PAM et particulier pour le Mali:** La présente «EPP» constitue un exercice nouveau pour le PAM<sup>1</sup>. En effet, après s'être essentiellement attaché à l'échelle "opération ou projet", l'Agence a décidé de développer un système plus global offrant une meilleure vision des stratégies passées, présentes et futures à l'échelle d'un pays sur une période correspondant à au moins un "cycle de projet", c'est à dire 5 ans. Dans le cas du Mali, cette EPP couvre une période de 7 ans (2003-2009) afin d'y inclure l'entièreté du Programme de Pays (PP) précédent (10205.0).

**2. Finalité et objectifs de l'évaluation:** A travers un tel exercice, le PAM cherche avant tout à savoir en quoi il a pu contribuer à la diminution de l'insécurité alimentaire au Mali, de manière conjoncturelle à travers ses diverses opérations mais surtout de manière structurelle par leur agencement mutuel et leur insertion dans les diverses priorités du pays. Ces aspects sont couverts par les trois grandes questions de l'évaluation: Alignement, Choix et Performances) En outre, ce travail permettra au Bureau Pays (BP) de mieux définir sa stratégie dans les années à venir.

**3. Les destinataires et utilisateurs principaux de ce travail** sont essentiellement de quatre ordres et le chapitre relatif aux parties prenantes (2B) déclinera plus en détail l'intérêt porté par chacun d'eux dans cette évaluation:

- **Le PAM**, commanditaire et principal destinataire (BP, Bureau Régional [BR]<sup>2</sup>, Siège et Conseil d'Administration);
- **Le Gouvernement du Mali**, tutelle du PAM et maître d'ouvrage de toute action de développement ou d'urgence sur son territoire;
- **Les autres Agences des Nations Unies**, réunies autour d'un cadre de travail commun Programme Cadre des Nations Unies pour l'Aide au Développement (PNUAD)<sup>3</sup> dans lequel le PAM est très présent;
- **Les donateurs** qui ont besoin de posséder une vision claire de l'action et des stratégies développées par les bénéficiaires potentiels de leur aide.

**4. Les parties Prenantes:** On retrouve les destinataires plus deux autres catégories (cf annexes 05a & 05B)

- **Le Gouvernement du Mali;**
- **Le PAM;**
- **Les autres Agences des Nations Unies** et plus spécifiquement l'UNICEF et la Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO) dont les actions sont plus souvent interactives avec celles du PAM;
- **Les donateurs**, tant ceux du PAM que ceux de l'environnement dans lequel il évolue;

---

<sup>1</sup> A la date de rédaction de ces lignes, le Tchad, le Laos, le Malawi et le Népal sont les seuls pays d'appui du PAM (sur les 77 couverts) à avoir bénéficié d'une EPP.

<sup>2</sup> Conseil d'Administration, Bureau de Pays (Bamako), Bureau Régional (Dakar)

<sup>3</sup> Programme Cadre des Nations Unies pour l'Aide au Développement, équivalent de l'acronyme anglais UNDAF

- **Les Partenaires d'exécution** qui mettent en œuvre les opérations du PAM sur le terrain et qui constituent une "mémoire opérationnelle" intéressante pour cette EPP;
- **Les bénéficiaires**, enfin, sont également des parties prenantes majeures des actions du PAM, même si dans le cas d'une telle mission, ils ne constituent pas une cible systématique puisque aucune enquête statistique n'est entreprise.

5. **L'équipe d'évaluation:** Elle était composée de 4 personnes couvrant l'ensemble des champs de compétence nécessaires à la réalisation de cette mission, tant dans les domaines techniques concernés que dans celui de l'évaluation, de la connaissance du PAM ou du Mali. Il s'agissait de **Jacqueline Frize** (Nutrition & Santé), **Jean-Pierre Vélis** (Education & Alimentation Scolaire), **Moussa Sidibé** (Développement Rural & Marchés) et **Franck Müller** (Chef de mission).

## Méthodologie et déroulement de l'évaluation

6. **Méthodologie:** La méthodologie complète de l'évaluation figure dans le rapport initial ainsi qu'en annexe de ce document. Le graphe de la page suivante la résume entièrement. Une **matrice d'évaluation** (annexe 04a), structurée autour des trois grandes questions (qui sont proposées dans les Termes de Référence (TdR), cf annexe 04C pour la structuration dans le rapport) a été élaborée par l'équipe. Elle s'articule autour des activités traditionnelles du PAM: Nutrition & Santé, Education & Alimentation Scolaire, Développement Rural & Marché. Une approche transversale est également réalisée. Cette matrice a été alimentée grâce à la recherche documentaire et aux entretiens qui ont été déclinés dans les **guides d'entretiens** (annexe 04b), utilisés sur le terrain.

7. **Limites de l'évaluation:** Les risques évoqués dans le rapport initial se sont confirmés lors de la mission. Nous retiendrons principalement, dans le but d'améliorer les prochaines EPP (cf détails en annexes 04D):

- Le temps de travail, tant dans la quantité – trop faible – que dans sa répartition sur l'ensemble de l'EPP – 2 mois travaillés sur 5 bloqués;
- L'élément de «mémoire» sur une période de 7 ans qui, du fait de sa grande variabilité, a fourni des informations de nature et de qualité très inégales.
- La gestion de la documentation qui s'est révélée assez perfectible;
- Le format du rapport EQAS qui, à côté d'avantages indéniables, ne permet pas toujours d'exprimer pleinement certains résultats et comporte quelques redondances.

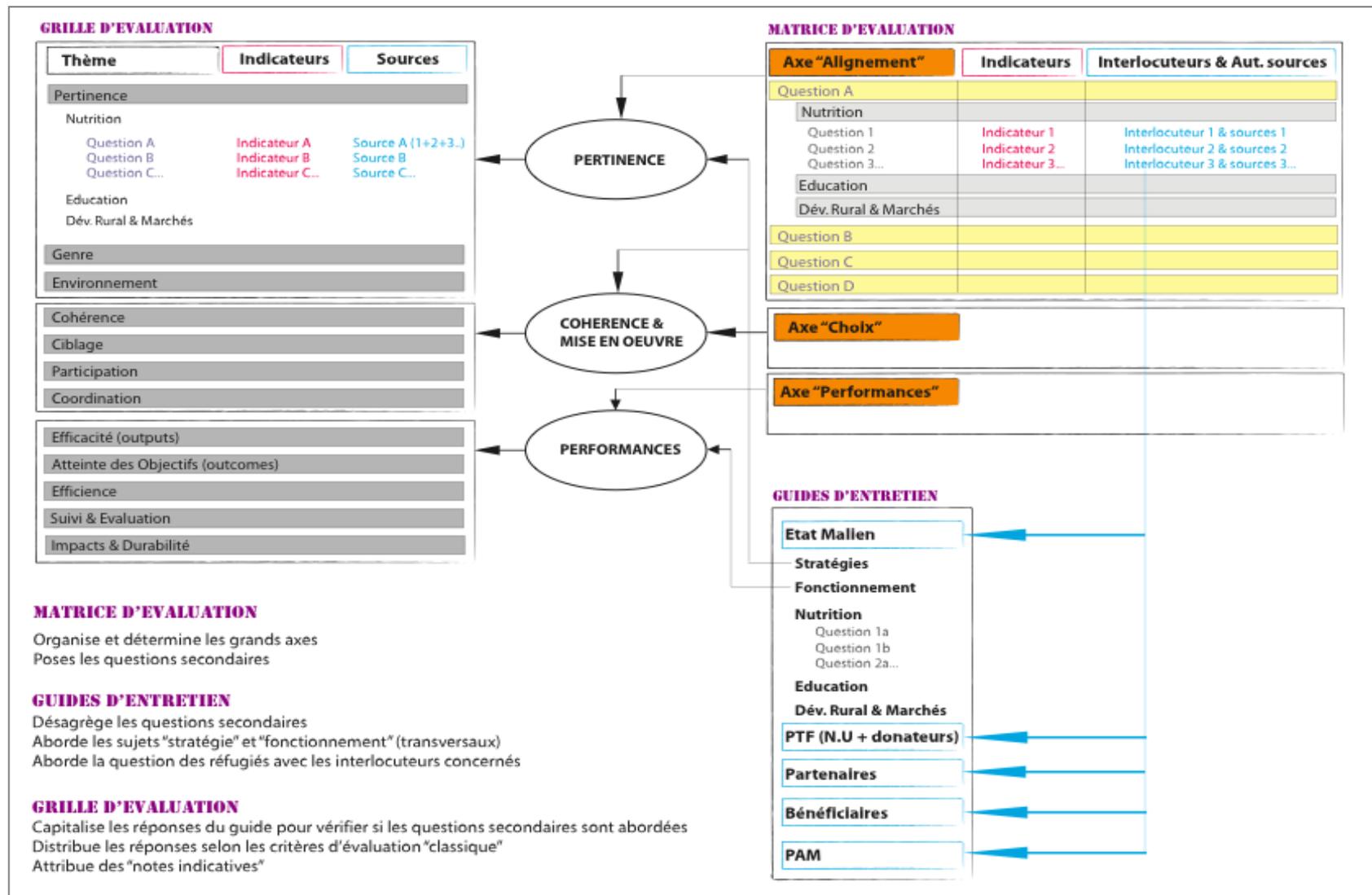
8. **Assurance Qualité:** L'assurance qualité intervient aux niveaux: du recueil et de la capitalisation optimale des données, de l'évolution en toute indépendance de l'équipe, du choix, par le PAM, d'un système internationalement reconnu (EQAS) et du fait qu'aucun des consultants n'était lié au PAM ni à l'un des ses programmes.

9. **Contenu de la mission de terrain:** La carte sur la page suivante résume le parcours accomplis par les consultants. On trouvera en annexe 03a, l'ensemble des sites visités ainsi que les personnes rencontrées. En résumé, on retiendra:

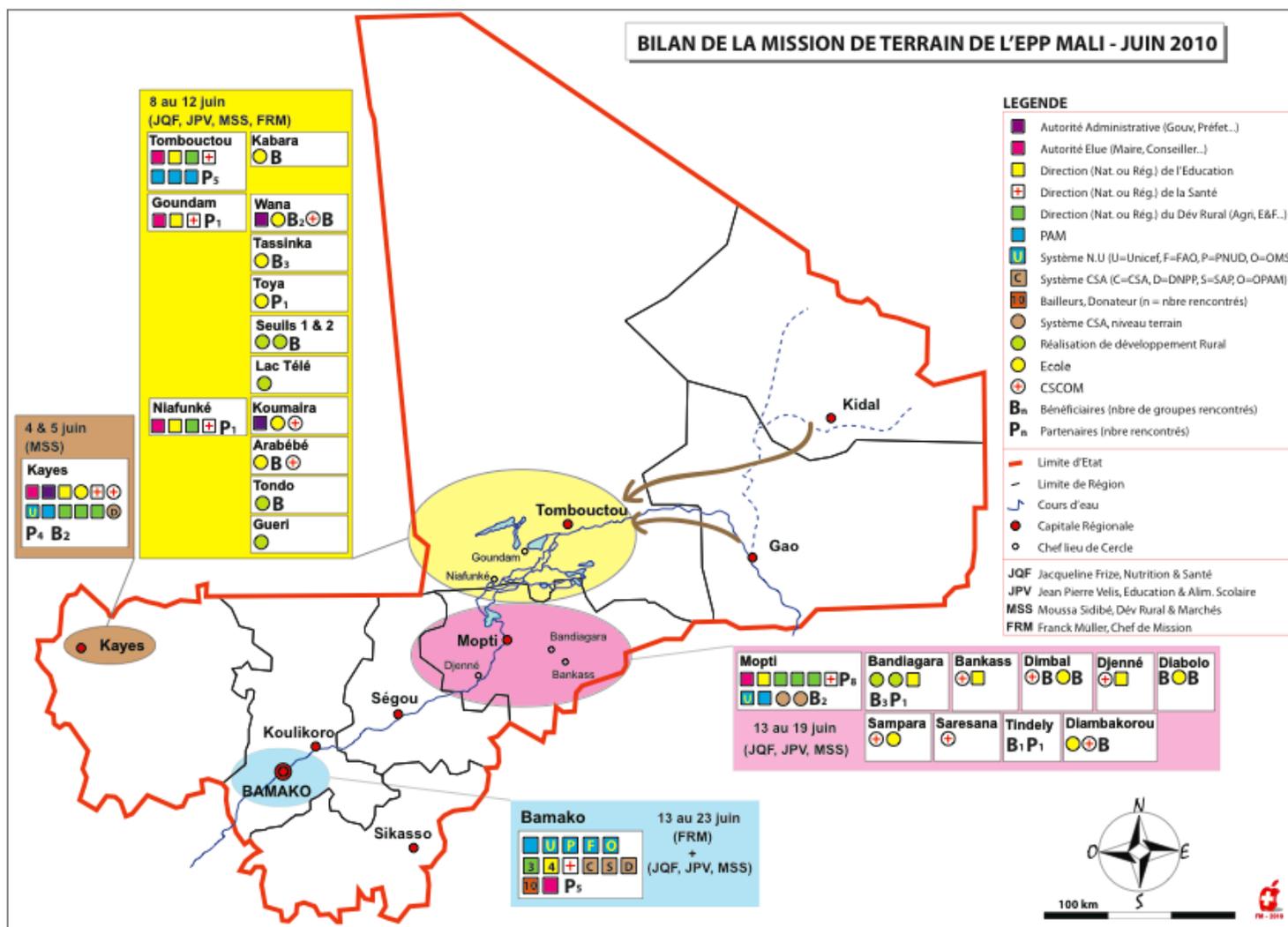
- L'ensemble de l'équipe s'est rendue à Tombouctou, puis le chef de mission est rentré à Bamako pour assurer les rendez vous institutionnels. Pendant ce temps le reste de l'équipe est resté à Mopti;
- Les 5 sous bureaux ont pu être approchés, soit directement (Kayes, Tombouctou et Mopti) soit indirectement grâce au déplacement des personnes de Kidal et Gao à Tombouctou lors du passage de la mission;
- L'ensemble des équipes du PAM BP (Management, Logistique, Finance, Programme, Ressources Humaines), à travers un ou plusieurs de leurs membres, ont également été interviewés;

- 25 sites ont été visités, en comptant Bamako et les chef lieux de Régions ou de Cercles;
- L'ensemble des tutelles institutionnelles et techniques étatiques et leurs démembrements ont été rencontrés sauf quelques responsables;
- L'ensemble des donateurs et autres intervenants d'envergure programmés ont été rencontrés (cf annexe 03b), bailleurs du PAM ou structures importantes au Mali (BAD, AFD...);
- 27 partenaires ont été rencontrés à Bamako et sur le terrain. De même 23 groupes bénéficiaires (3 domaines confondus) ont été abordés;
- A noter qu'au niveau des Agences des Nations Unies, il a été difficile d'obtenir des rendez vous avec les personnes idoines, notamment avec la FAO, le PNUD et l'UNICEF en ce qui concerne la nutrition (ce dernier ayant néanmoins été rencontré par le Team Leader lors de la mission initiale).

## G1: Schéma global de la méthodologie employée pour l'EPP Mali



## C2: Bilan de la mission de terrain de l'EPP au Mali – Juin 2010



## 1.2. Contexte

10. **Cad战略**: La notion de stratégie et d'analyse de la capacité du PAM à intervenir avec pertinence et cohérence prend toute son importance lorsque l'on observe la succession d'événements qui se sont déroulés durant cette période de l'évaluation:

- **au niveau mondial**, le phénomène de la hausse des prix en 2007 et surtout 2008 a fortement influé les économies locales et internationales et consécutivement, les situations alimentaires des pays les plus pauvres, dont le Mali;
- **au niveau national**, le Mali a subi plusieurs chocs directs ou indirects avec des vagues de sécheresses (2005 & 2006) et d'inondations (2003, 2005, 2007) successives et alternées, d'invasion de criquets (2004) mais aussi d'hébergement de réfugiés de la crise ivoirienne voisine (2003, 2004) et de règlement des conflits au Nord du Pays (jusque fin 2003);
- **au niveau du PAM**, 2008 a marqué son changement d'approche globale en se positionnant comme une agence "d'assistance alimentaire" - avec une dimension multiforme et mieux insérée dans le paysage du développement - et non plus comme une structure "d'aide alimentaire", aux contours et mandats plus limités. (cf annexe 06 pour un comparatif des objectifs).

11. **Un pays vaste, enclavé et soumis aux aléas climatiques**: Né de la rupture en 1960 de la Fédération du Mali qu'il formait avec le Sénégal actuel, il est, depuis, un pays totalement enclavé sans accès à la mer. En outre, sa superficie (1 240 000 km<sup>2</sup>, soit deux fois la France, pays le plus grand d'Europe) rend tout déplacement assez fastidieux malgré un réseau routier principal en bon état. Le territoire du Mali est partagé entre un climat désertique au nord (près de 50 pour cent du pays), un climat soudanien dans la partie sud et une partie de l'ouest et un climat sahélien sur le reste du territoire. Le pays connaît depuis des décennies des séries régulières de catastrophes naturelles (sécheresses 2005 & 06, inondations 2003, 05 et 07, criquets 2004) du fait d'une pluviométrie généralement insuffisante ou mal répartie dans le temps et dans l'espace. Consécutivement, de sérieux problèmes de péréquation en terme d'accès à une production céréalière pourtant positive existent et grèvent le coût d'approvisionnement et donc le prix des denrées alimentaires dans certaines localités du pays comme le grand nord.

12. **Un contexte socio-économique pourtant prometteur**: Au delà de ces difficultés, le Mali possède des avantages indéniables par rapport à ses voisins avec, en priorité, une **production céréalière** relativement stable: Depuis 2002, celle ci est de l'ordre de 3.2 Mt/an et les bilans des 3 dernières saisons sont très positifs. La production céréalière est passée de 3,7 Mt en 2006 à 4,8 Mt en 2008 et plus de 6 Mt en 2009<sup>4</sup>. La production d'or, malgré une baisse quasi constante depuis 2002, demeure à un niveau satisfaisant et laisse le Mali à la 3e place des producteurs d'Afrique. Malgré la baisse des cours entraînant un ralentissement de sa production, le **coton** représente une part significative des produits d'exportation du Mali<sup>5</sup>. Enfin, l'atout peut-être majeur du pays réside dans l'existence d'une **dynamique sociale et associative** réelle liée aux efforts d'encadrement du monde rural soit autour d'opération de production (Compagnie Malienne de Développement Textile, , Offices riz,), soit autour d'activités communautaires impulsées par les migrants, les Elus ou d'autres intervenants. Le Mali compte de nombreuses organisations de producteurs ou communautaires efficaces constituant de véritables interlocuteurs en matière d'aide au développement. Ces mouvements sont également rendu possible grâce à un Gouvernement ouvert et volontariste en matière de soutien et d'accompagnement des politiques de développement agricole, la population rurale représentant près de 80 pour cent de la population totale.

---

<sup>4</sup> Source Ministère de l'Agriculture, 2010

<sup>5</sup> Or et Coton: source Base de données Banque Mondiale 2010

**13. Malgré ces aspects positifs et des progrès réels, les indicateurs de base demeurent inquiétants:** Si la pauvreté est en baisse en terme de pourcentage (l'indice est passé de 55.6 pour cent de la population en 2001 à 47.4 pour cent en 2006), le nombre absolu augmente. Le Mali reste 178<sup>ème</sup> sur 182 pays en matière de développement humain. Le taux de mortalité infantile est toujours supérieur à 100 (102) pour 1000 naissance, l'espérance de vie moyenne est de 48 ans. Ensuite, malgré des efforts importants en faveur du secteur de l'éducation (19,5 pour cent du budget gouvernemental alloué à l'éducation en 2008, dont 37 pour cent pour l'enseignement primaire), les taux d'inscription des élèves dans l'enseignement primaire demeurent insuffisants (taux brut de scolarisation de 80 pour cent en 2007-2008) et le taux d'alphabétisation parmi les plus bas du monde (26,2 pour cent d'adultes de 15 ans et plus, 38,8 pour cent de jeunes âgés de 15 à 24 ans alphabétisés en 2006), particulièrement pour les femmes<sup>6</sup>. Enfin, la malnutrition chronique globale touche encore 33,9 pour cent des enfants de moins de 5 ans (13,3 pour cent pour la malnutrition aigue) et la prévalence de l'insécurité alimentaire touche 25 pour cent de la population avec toutefois de grandes disparités entre Régions et à l'intérieur des Régions<sup>7</sup>.

### 1.3. Portefeuille du PAM

**14. Une couverture large dans la diversité et dans l'espace:** Pendant la période considérée et sur la base des Rapports Normalisés de Projet (SPR)<sup>8</sup>, 13 opérations différentes ont été actives (3 PP, 4 IPSR, 3 EMOP, 1 IR EMOP, le Programme Japon/ Projet Bas-fonds (PBF) et le Purchase for Progress [P4P])<sup>9</sup>. Parmi elles:

- 3 avaient démarré avant 2003: le PP 10011.0, l'IPSR 5804.1 et l'IR EMOP 10 247.0;
- 3 sont encore en cours d'exécution après fin 2009: le PP 10583.0, l'IPSR 10610.0 et le P4P;
- 7 se sont entièrement insérées dans la période considérée: les EMOP Régionales 10249.0 et 10244.1, le PP 10205.0, l'IPSR Régionale 10372.0, le projet Japonais PBF 10416.0, l'EMOP 10400.0 et l'IPSR 10452.0.

En terme de couverture géographique, l'ensemble du territoire – soient 8 Régions – à été touché par les actions du PAM avec des logiques toutefois particulières en fonction des types d'opérations et des périodes. En outre, les actions se sont essentiellement concentrées dans les 4 Régions du Nord. La mission s'est efforcée de couvrir cette diversité malgré la taille du pays et le temps imparti. L'extraction du Tableau Général Synoptique (TGS) en page 10 et la carte qui précède traduisent ces aspects et offrent une vision générale de toutes les opérations dans le temps et l'espace.

**15. La clé de répartition qualitative et typologique des opérations s'établit comme suit:**

- **Les actions d'urgence**, caractérisée par les EMOP, concernent les inondations, les sécheresses, les invasions de criquets (EMOP Régionale 10249.0, EMOP 10400.0) et aussi, les réfugiés ivoiriens (EMOP 10247.0, EMOP 10244.1). L'ensemble de ces aspects sont intimement liés au Mali, les trois premiers en raison de la localisation du pays dans la frange sahélienne (cf carte C3 ci après) et le dernier par la proximité de la République de Côte d'Ivoire avec laquelle le Mali possède des liens extrêmement forts depuis des décennies expliquant les flux de réfugiés possibles dans sa direction (plus d'un million de Maliens vivent en Côte d'Ivoire et sont des moteurs reconnus de l'économie locale).

<sup>6</sup> Toutes les données précédentes: source Rapport PNUD 2009 et Base de données Banque Mondiale 2010

<sup>7</sup> source ESDM IV - 2006

<sup>8</sup> SPR (Standard Project Report) en anglais. Ce sigle sera retenu dans le reste du rapport en raison de son utilisation courante par tous

<sup>9</sup> PP: Programme Pays (CP en anglais) – IPSR: Intervention Prolongée de Secours et de Redressement (PRRO) – EMOP: Emergency Opération – PBF: Projet Bas Fonds – P4P: Purchase For Progress (Achats pour le Progrès)

- **Les actions de reconstruction (IPSR)** sont orientées selon trois axes au Mali. La plus ancienne (IPSR 5804.1) concerne les populations affectées par le conflit armé au Nord du pays. En outre, encore aujourd'hui, les problèmes sécuritaires subsistent largement dans ces zones et se trouvent doublés d'une problématique agropastorale sur laquelle le PAM travaille actuellement avec le CILSS, la FAO, le Centre International de Recherche Agronomique pour le Développement d'autres partenaires. L'IPSR Régionale 10372.0 concerne les réfugiés ivoiriens et prend la suite logique de l'EMOP régionale 10244.1. Enfin, les deux dernières IPSR (10452.0 et 10610.0) sont essentiellement tournées vers les problématiques de nutrition et de santé, la dernière en date (10610.0) ayant même récupéré les quelques activités de ce thème qui étaient préalablement incluses dans le PP actuel;
- **Les actions à moyen ou long terme**, dite de "développement" sont mises en œuvre par les programmes pays et par les programmes spéciaux ou bilatéraux. Ce sont les plus nombreux dans le portefeuille à étudier. Trois PP sont concernés avec des logiques transversales incluant l'alimentation scolaire, fer de lance des actions du PAM. Nous considérerons le premier (PP 10011.0) pour l'information qu'il véhicule dans la détermination du dimensionnement et de la logique du PP suivant (10205.0). Celui en cours est le 10583. Le Mali abrite également deux opérations particulières, le projet japonais PBF (Projet Bas Fonds) qui possède une dimension régionale (Burkina et Guinée Bissau) et qui aménage des périmètres irrigués pour la production de riz à Motpi et Tombouctou, et le P4P qui appuie les petits agriculteurs maliens (Ségou, Sikasso et Mopti) en matière de production céréalière avec comme objectif de pouvoir leur acheter directement un pourcentage croissant de vivres (au Mali, le PAM achète déjà 90 pour cent des céréales localement mais en passant par des intermédiaires). Ce P4P est un projet pilote qui débute au Mali.

**16. Quelques bilans graphique et chiffrés des opérations:** Cette phase initiale a surtout permis à l'équipe de rationaliser l'information quantitative relative aux opérations, puisque cette partie de la documentation est particulièrement bien fournie (en volume, qui n'implique pas automatiquement la qualité et l'exhaustivité). Les tableaux figurant en annexe 07A dressent un bilan le plus complet possible en fonction des données disponibles.. Sont abordés: les bénéficiaires, les montants financiers, les modalités opératoires (Distribution Générale de Vivre [DGV], Vivres Contre Travail [VCT] etc...), les vivres, la localisation (déjà vu ci dessus).

**T1: Bilan chiffré général de toutes les opérations vivantes du portefeuille Mali entre 2003 et 2009**

Opérations	Tonnage (Mt)	% (tot)	Bénéficiaires	% (tot)	Coûts (million us\$)	% (tot)
IR EMOP 10247.0	475	0,20	66 000	0,48	199 753	0,10
EMOP Reg 10244.1	762	0,40	61 000	0,45	415 000	0,30
PBF 10416.0	901	0,40	6 800	0,05	4 580 808	2,90
EMOP Reg 10249.0	2 161	1,00	74 000	0,54	1 088 000	0,70
IPSR Reg 10372.0	2 414	1,10	61 700	0,45	1 964 000	1,30
IPSR 5804.1	10 356	4,80	677 000	4,94	5 827 386	3,70
EMOP 10400.0	12 839	5,90	1 401 268	10,22	7 471 715	4,80
IPSR 10610	24 696	11,40	1 051 328	7,67	32 748 374	20,90
PP 10011.0	29 588	13,70	2 016 000	14,71	14 490 330	9,30
PP 10583.0	29 787	13,80	2 056 045	15,00	21 888 771	14,00
IPSR 10452.0	38 192	17,70	1 776 292	12,96	28 985 654	18,50
PP 10205.0	63 822	29,50	4 457 400	32,52	36 866 477	23,60
<b>Totaux</b>	<b>215.993</b>	<b>100</b>	<b>13, 704 833</b>	<b>100</b>	<b>156 526 268</b>	<b>100</b>

## T2: Extraction des données relatives au Mali à partir des opérations régionales

Opération	Coût maximal total (us\$)	Coût maximal Mali (us\$)	%
EMOP Reg 1024	34 370 547	1 088 000	0,3
EMOP Reg 10244	43 378 653	415 000	0,1
IPSR Reg 10372	69 630 414	1 964 000	0,3

17. A titre d'exemple, les tableaux qui suivent montrent, regroupés par type de projet, le volume des bénéficiaires touchés durant la phase de l'EPP par type d'opération (données SPR). On constate par exemple que malgré des montants très importants, comme figuré dans les TdR (45 et 69 millionusUS\$) les opérations concernant les réfugiés n'ont appuyé que très peu de personnes au Mali ce qui tend à montrer que ces opérations seront peut-être marginales dans les analyses du portefeuille. L'équipe approfondira cette question.

18. Les chiffres relatifs aux opérations régionales (en bleu) ont été ramenés à leur partie uniquement "malienne", ce qui représente finalement une proportion très marginale, tant relative (par rapport à la fois au total de l'opération que par rapport au portefeuille Mali) qu'absolue (les chiffres sont très faibles), comme le montre le tableau précédent. Les réfugiés Ivoiriens sont donc essentiellement restés en République de Côte d'Ivoire.

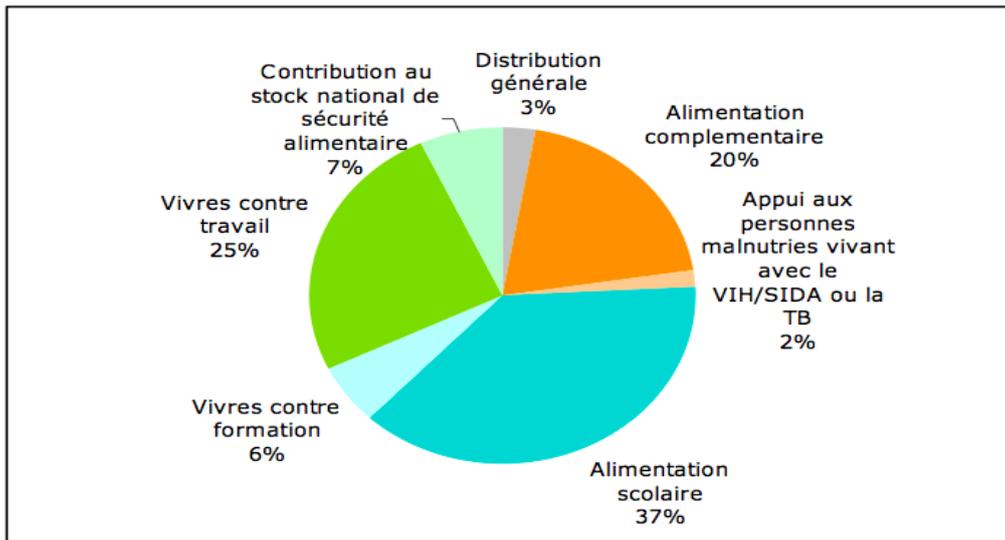
## T3: Bilan des bénéficiaires, par mode opératoire entre 2003 et 2009

Bénéf. planifiés	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	Totaux
DGV	347 147	108 000	361 642	457 989	141 355	18 518	120 468	1 555 119
CPA <sup>10</sup> enfants	23 000	23 000	198 000	375 410	176 519	116 000	219 450	1 131 379
CPA Femmes E & A	10 000	10 890	12 100	13 310	30 651	60 000	56 806	193 757
VCT	1 179 933	725 432	977 308	1 185 651	830 547	34 882	36 265	4 970 018
VPF	42 000	14 544	15 112	335 024	210 957	390 585	196 151	1 204 373
Repas scolaires	152 851	160 851	98 348	96 220	97 620	108 137	113 832	827 859
Repas scolaires emportés	208 750	127 036	131 786	0	127 036	40 550	42 685	677 843
Alim thérap. & VIH	0	500	1 300	0	0	0	25 009	26 809
<b>Totaux</b>	<b>1 963 681</b>	<b>1 170 253</b>	<b>1 795 596</b>	<b>2 463 604</b>	<b>1 614 685</b>	<b>768 672</b>	<b>810 666</b>	<b>10 587 157</b>

19. La répartition thématique (en US\$) du portefeuille Mali, sur la base des projets retenus par les TdR (cf graphe ci-dessous) confirme la prédominance de l'alimentation scolaire (37 pour cent) dans le portefeuille Mali mais montre également que l'importance des actions de VCT et VPF (31 pour cent), confirmant la forte orientation rurale des actions, conforme à une population à 80 pour cent rurale. Enfin, les populations malnutries sont prises en charges par le PAM dans ses zones d'intervention à travers une activité d'alimentation complémentaire non négligeable (20 pour cent). Cependant, il sera nécessaire de non seulement désagréger certaines de ces valeurs (en qualité, en répartition géographique, en opération et donc en logiques différentes) mais également d'y ajouter celles des opérations non prises en compte.

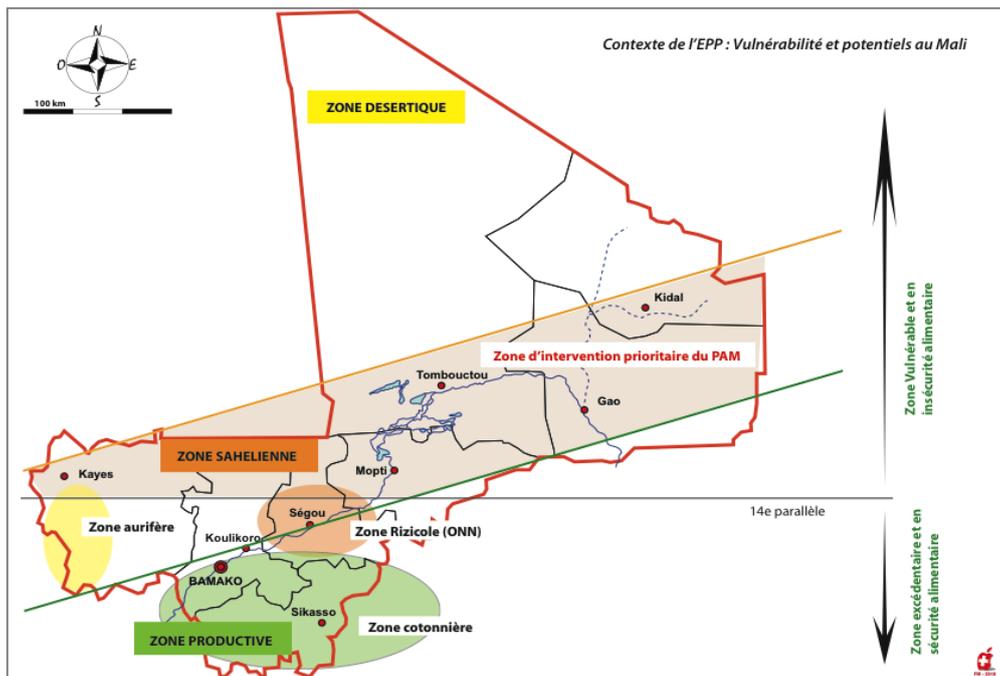
<sup>10</sup> CPA – E & A = Enceintes et Allaitantes

## G2: Répartition des dépenses par mode opératoire (source TdR)



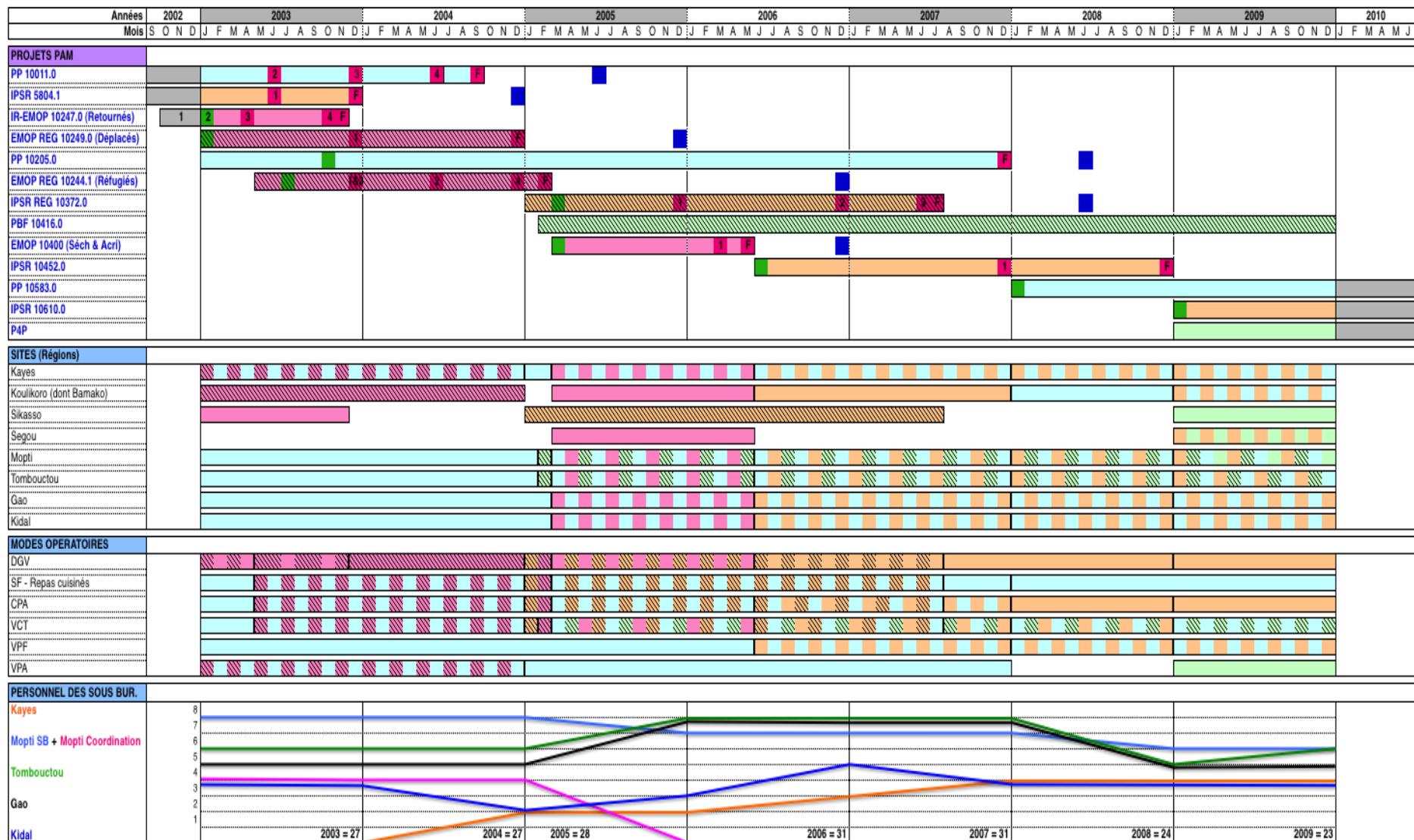
20. **Une répartition géographique répondant à une logique de zone:** On peut schématiquement scinder le Mali en trois parties: le **Grand Nord** désertique dans lequel le PAM n'intervient pas (population trop faible et essentiellement nomade), le **Sud Productif** et géo climatiquement favorable où le PAM est intervenu de manière assez faible dans le cadre conjoncturel des réfugiés ivoiriens et dans celui de l'appui aux producteurs (P4P) et la **frange sahélienne**, plus vulnérable en matière d'insécurité alimentaire, qui concentre l'essentiel des actions du PAM. On retiendra en outre une forte concentration des actions au Centre du Mali (Mopti / Tombouctou) comme le montre le tableau précédent (des cartes suivront dans le rapport final) et traduit cette forte prédominance des deux régions puisqu'entre 2006 et 2009, elles ont vu entre 3 et 4 opérations simultanées se développer sur leur territoire. Les aspects de coordination et de chevauchement seront encore une fois abordés. Enfin, suite à diverses études (PAM & Etat), le 14<sup>e</sup> parallèle est considéré comme la "frontière" de vulnérabilité au Mali.

## C3: Logique d'intervention du PAM au Mali en fonction des caractéristiques de ce dernier



**21. En ce qui concerne les financements des projets**, élément déterminant dans la possibilité de conduire une stratégie déterminée au préalable, le PAM Mali est soutenu par des bailleurs “traditionnels” que sont le Canada, les USA et le Luxembourg, assez loin devant les autres donateurs, tant en montant qu’en fréquence (cf graphes en annexe 07B). Toutefois, l’analyse des chiffres disponibles appelle un réel travail d’approfondissement en ce sens qu’il faudra clairement distinguer les montants théoriques des projets, les montants accordés, les montants obtenus et pour les opérations régionales (5 sur les 13), les montants concernant uniquement le Mali (et ils sont manifestement très faibles). Ces aspects sont abordés dans la partie sur les résultats.

**G3: Tableau synoptique (TGS) de l'ensemble des opérations du PAM durant la période de l'EPP (2003 – 2009)**



## 2. Constatations de l'évaluation

### 2.1. Alignement et positionnement stratégique

#### Alignement avec les politiques du Gouvernement

22. **D'une manière transversale:** La pertinence des interventions du PAM n'est pas à remettre en question. Ce dernier s'est toujours efforcé de rester aligné avec les grands choix de l'Etat depuis 2003 (et avant), eux mêmes en droite ligne des orientations «mondiales» comme les Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD). Ces derniers, en place depuis septembre 2000, sont d'ailleurs totalement respectés dans toutes les opérations du portefeuille: **1/** Réduction de l'extrême pauvreté & de la faim: toutes les opérations (13), **2/** Education primaire pour tous: les 3 PP (10011, 10205, 10583) + 1 IPSR 10372, **3/** Egalité des sexes et autonomisation des femmes: toutes les opérations (13), **4/** Réduction des la mortalité des enfants < 5 ans : 2 IPSR (10452, 10610) + EMOP (10400) + 2 PP, **5/** Amélioration de la santé maternelle: 2 IPSR (10452, 10610) + EMOP (10400) + 2 PP, **6/** Combat contre Syndrome Immuno Déficient Acquis (SIDA), Paludisme et autres maladies: 2 IPSR (10452 + 10610), **7/** Promouvoir un environnement durable: Toutes les opérations (13), **8/** Partenariat mondial pour le développement: Divers essais avec des résultats variables Pool Partenaires Techniques et Financiers [PTF], One UN).

23. De même, l'alignement du PAM avec le Gouvernement du Mali se révèle dans la droite ligne des divers cadres globaux pilotant les politiques nationales: Cadres Stratégiques de Lutte contre la Pauvreté (CSLP 1 et 2), eux mêmes inspirés des OMD, PDES (Programme de Développement Economique et Social), Programme National de Sécurité Alimentaire (PNSA).

24. De manière commune à toutes les activités du PAM, il y a lieu de signaler la pertinence particulière des interventions du PAM dans le Nord Mali qui a connu des troubles ayant fragilisé des franges entières de populations qui cherchent à se stabiliser. Les divers projets développés vont dans le sens d'une volonté politique affichée par le Gouvernement Malien.

25. A noter enfin que le PAM n'est pas encore vraiment entré dans la démarche de la Déclaration de Paris – qui consisterait à appuyer directement l'Etat pour qu'il mette en œuvre les différentes politiques & opérations – ce que certains PTF et structures gouvernementales lui font régulièrement remarquer. Depuis les deux derniers plans stratégiques (2002-2007 et 2008-2013), l'objectif spécifique n 5 du PAM spécifie clairement qu'il œuvre pour le transfert de compétences, préalable indispensable à un quelconque transfert de fonds. Force est de constater qu'en une dizaine d'années, cet objectif peine à être atteint et amène une question sur les méthodes employées. Nous verrons qu'en matière de santé & nutrition, une première étape a été engagée depuis 2007 mais le chemin est encore long. De fait, si pour les opérations d'urgence, on peut comprendre que le PAM puisse garder la main sur les mises en œuvre souvent trop rapides et trop lourdes pour un Gouvernement dont le pays est affecté, pour les opérations régulières, le PAM se doit de renforcer sa démarche de transfert.

26. **Dans le domaine de la nutrition et de la santé: Le volet nutrition,** dans la période couverte par l'évaluation reste pertinent et surtout, adapté aux réalités institutionnelles du Mali. Le PAM – déjà conscient de l'importance de ce thème – avait élaboré son approche nutritionnelle durant les années 90 dans un contexte d'absence d'orientation de la part du Gouvernement Malien. En effet, il n'existait pas de positionnement fort ni de stratégie claire dans ce domaine dont l'importance était mésestimée et les modalités de mesures en cours d'élaboration. Ce n'est qu'en 1999 avec la création de la DSSAN<sup>11</sup> puis en 2002 avec la mise en place de la Division Nutrition au sein du Ministère de la Santé que l'Etat a commencé à structurer son approche en la matière. Durant la période de l'EPP, jusqu'à récemment, le PAM a donc priorisé une intervention ponctuelle à une échelle pertinente et réaliste. Il répond à un besoin étroitement lié aux indicateurs et cibles des CSLP<sup>12</sup>, au cadre du Plan Décennal de Développement Sanitaire et Social (PDDSS) (1998-2008), décliné en Programme de Développement Sanitaire et Social (PRODESS) 1 (98-

<sup>11</sup> Division du Suivi de la Situation Alimentaire et de la Nutrition, créée au sein de la CPS

<sup>12</sup> Les CSLP visent à l'amélioration de la santé des populations défavorisées parmi lesquelles les jeunes enfants, les femmes enceintes, les femmes allaitantes et les personnes vivant avec le VIH/SIDA

2003, puis 2005) et PRODESS II (2005-2009 rallongé à 2011) et ainsi qu'à la lutte contre le SIDA<sup>13</sup> et il vise avant tout à contribuer à l'augmentation de la fréquentation des CSCOM. L'application de la stratégie à travers les CSCOM contribue au troisième objectif du PRODESS qui vise à développer la participation des populations à travers des partenariats avec la société civile et les communautés en matière de santé.

27. **En ce qui concerne la lutte contre le SIDA** (et les personnes porteuse de la tuberculose), le PAM insère ses activités nutritionnelles dans un cadre national, le PRODESS (1998-2008). Ce dernier vise aussi une zone urbaine (Bamako) pour promouvoir des approches multisectorielles adaptées aux quartiers les plus pauvres, incluant notamment la lutte contre la malnutrition et la prévention active du VIH/SIDA. Les taux de morbidité y sont les plus élevés du pays et il faut aussi améliorer la qualité et favoriser la fréquentation des structures existantes. A travers le Cadre Stratégique National de la lutte contre le VIH et le SIDA (CNS-VIH) 2001-2005, le PAM vise ainsi l'amélioration de la santé des groupes vulnérables grâce à l'alimentation complémentaire distribuée par des structures spécialisées mais avec un rôle assez minime au sein du processus de terrain. Le Protocole National pour la Prise en Charge de la Malnutrition Aigue 2007 contient le traitement nutritionnel des Personnes Vivant avec le VIH (PVVIH) et des tuberculeux.

28. En ce qui concerne le **ciblage géographique**, l'AGSAV 2005 a fixé la priorité géographique des activités dans les quatre régions du Nord (Mopti, Tombouctou, Gao et Kidal), le PAM étant déjà présent dans le Nord à travers ses activités de développement rural. Ce ciblage géographique complète la stratégie de développement de soins de santé du Gouvernement, qui s'appuie depuis 1993 sur les principes de l'Initiative de Bamako et une stratégie fondée sur le concept des domaines de santé et de l'association entre la communauté et le gouvernement. Les régions du Nord ont une faible couverture de structures de santé et leur multiplication devient la priorité dans l'exécution du programme de développement social PDDSS 1998-2008. Le PAM est donc resté fidèle à son ciblage géographique initial même si les taux de malnutrition aigue et chronique élevés sont décelés dans le sud du pays. C'est seulement en 2010 qu'un élargissement de la zone de couverture est envisagé par le BP, notamment à Sikasso qui possède les taux de malnutrition les plus élevés. Ceci semble être une volonté de concentrer les activités pour un meilleur impact et utilisation de ressources qu'une manque de volonté de s'étendre ailleurs. **Le ciblage urbain** du volet d'appui aux personnes vivant avec le VIH/SIDA demande la présence d'organismes capables de fournir des programmes de santé spécifiques pour les PVVIH et se base sur une analyse des besoins nutritionnels théoriques de la population touchée selon le Plan Stratégique National de Lutte contre le VIH/SIDA (2001 et 2006) qui est en concordance avec le ciblage par les autorités de santé.

29. **Dans le domaine de l'Education et de l'Alimentation Scolaire:** Les politiques et stratégies mises en œuvre dans ce domaine durant la période 2003-2009, tant par le gouvernement que par le PAM, prennent leur source dans des événements antérieurs. Ainsi, c'est à la fin des années 1990 que le Mali s'est engagé dans la refondation de son système éducatif, laquelle s'est notamment traduite par l'élaboration du Programme Décennal de Développement de l'Education (PRODEC) adopté le 13 mai 1998. C'est en décembre 1999 qu'a été adoptée la loi d'orientation sur l'éducation (Loi 99-046 AN RM, portant loi d'orientation sur l'éducation) encore en vigueur aujourd'hui. Le PRODEC est le programme de référence auquel s'adosent tous les développements du système éducatif malien depuis une décennie. Il stipule, en outre, que *"L'augmentation du taux de scolarisation dans les zones défavorisées passe nécessairement par l'implantation, la dynamisation et le renforcement des cantines scolaires. La politique en la matière sera fondée sur les apports des populations elles-mêmes, l'aide extérieure venant en appoint. Quant à la gestion des cantines scolaires, elle sera confiée à la structure mise en place par les communautés."*<sup>14</sup>

30. Le Programme d'Investissement dans le Secteur de l'Education (PISE) constitue le plan d'opérationnalisation du PRODEC. Il a été mis en œuvre par phases successives (2001-2004, prorogée à fin 2005, puis 2006-2008, prorogée à 2009) au cours desquelles une place importante a été accordée à l'alimentation scolaire. Sur la base des enseignements tirés des PISE I et II, au

---

13 MinSan Plan Stratégique National de Lutte contre le VIH/SIDA 2001-2005; MinSan Cadre Stratégique National de la lutte contre le VIH et le SIDA (CNS-VIH) 2006-2010.

14 Programme décennal de développement de l'éducation. Les grandes orientations de la politique éducative, janvier 2000.

cours de la troisième phase à venir (2010-2012) le gouvernement s'est engagé à "réaffirmer la priorité accordée à l'Éducation de Base, particulièrement à l'Enseignement Fondamental, en mettant un focus particulier sur la **Scolarisation des Filles (SCOFI)** et la formation des femmes, **l'alimentation scolaire (cantines)**, la Formation Initiale et Continue des Enseignants (FICE), le Développement de la Petite Enfance (DPE), l'éducation des Enfants à Besoins Éducatifs Spéciaux (EBES) et l'Éducation Non Formelle (ENF)."<sup>15</sup>. En outre, suite à un Forum national sur l'alimentation scolaire au Mali organisé en janvier 2008, en juillet 2009 le Ministère de l'Éducation, de l'Alphabét. et des Langues Nationales (MEALN) a adopté une Politique nationale de l'alimentation scolaire à l'élaboration de laquelle le PAM a largement collaboré.

31. Afin d'acquiescer une vision claire de la stratégie du PAM vis-à-vis des problématiques éducatives du Mali et d'examiner en quoi l'aide alimentaire a contribué à y répondre, il semble nécessaire de porter un regard diachronique sur ses interventions en la matière depuis leur origine. Deux grandes périodes sont à considérer (cf tableaux en annexe 08A & 08B): **De 1964 à 1998**, soit pendant plus de 30 ans, l'appui du PAM est essentiellement tourné vers le développement rural, l'éducation n'apparaissant qu'épisodiquement à travers quelques sous-composantes. **De 1998 à 2009**, le PAM adhère aux nouvelles orientations politiques du secteur de l'éducation au Mali, amorcées à la fin des années 1990, marquant un tournant dans sa stratégie d'intervention dans ce domaine. En 1997, le Schéma de Stratégie de Pays (SSP)<sup>16</sup> recommande le lancement d'un premier programme de pays pour la période 1999-2002 comportant deux volets dont l'un, visant à réduire la pauvreté et l'insécurité alimentaire de la population cible dans le Nord, devait comporter trois composantes parmi lesquelles une assistance aux cantines scolaires. Dans cette perspective, en juillet 1998 un *Quick Action Project Mali 5941.00* de 12 mois "Appui aux cantines scolaires" – clairement inscrit dans le cadre de la mise en œuvre du PRODEC – a constitué le prélude à toute la politique du PAM en la matière et à partir de ce projet jusqu'à aujourd'hui, le PAM a maintenu sans interruption et accru progressivement son soutien aux cantines scolaires à travers trois programmes de pays successifs: PP 10011.0 (1999-2002), PP 10205.0 (2003-2007), PP 10583.0 (2008-2012). Dans la période 2003-2009 couverte par la présente évaluation, le PAM Mali a été amené à élargir son soutien aux cantines scolaires lors de deux IPSR: d'une part, lors de l'IPSR régionale 10372.0 mise en place en raison des répercussions régionales de la crise en Côte d'Ivoire, à travers une activité d'alimentation scolaire d'urgence pour des enfants ne bénéficiant pas alors du programme de pays; d'autre part, avec l'IPSR 10452.0 exécutée pour lutter contre la malnutrition et renforcer les moyens de subsistance au Mali, à travers une activité d'appui alimentaire et nutritionnel aux enfants d'âge scolaire en milieu nomade et à leurs familles d'accueil. Ces deux interventions ponctuelles n'ont pas affecté la stratégie d'ensemble du PAM en matière d'alimentation scolaire car, dans le premier cas il s'agissait d'un appui ponctuel aux populations rapatriées de la République de Côte d'Ivoire à l'intérieur du PRRO régional 10372.0 et il était prévu, dans le deuxième cas, que l'assistance aux enfants bénéficiaires se poursuive à travers les programmes de cantines scolaires du Ministère de l'éducation.

32. **Dans le domaine du développement rural et des marchés:** Les interventions du PAM sur la période 2003-2009 se sont inscrites en droite ligne des priorités du gouvernement du Mali en terme de choix d'actions. Dans le CSLP 1 (2002-2006), la notion de sécurité alimentaire apparaît uniquement comme la conséquence d'une approche multisectorielle d'actions de développement rural alors que dans le CSLP 2 (2007-2011), elle est clairement affichée comme la priorité n 1. Toutefois, dans les deux cas, si les actions de développement rural sont désignées comme étant les modes majeurs d'atteinte de cette sécurité, l'aide alimentaire n'apparaît pas spécialement comme un moyen de mener à bien ces actions, ce qui peut paraître logique et non contradictoire avec les méthodes du PAM. En matière de marchés, les interventions du P4P sont une réponse à la problématique de meilleur prix rémunérateur pour le paysan en le protégeant des abus de spéculateurs. Les interventions du PAM correspondent aux orientations du schéma directeur du développement rural 2000-2010 et à des objectifs spécifiques bien précis de la Loi d'Orientation Agricole (LOA) adoptée en 2006 et portant essentiellement sur: La création d'emplois et la réduction de l'exode rural; l'amélioration du cadre et des conditions de vie en milieu rural; l'augmentation de la production et de la productivité Agricoles; l'amélioration des revenus

<sup>15</sup> Programme d'investissement pour le secteur de l'éducation. Descriptif de la troisième phase (2010-2012), version définitive du 18 mars 2010.

<sup>16</sup> WFP/EB.3/97/6/Add.2

des producteurs; l'augmentation de la couverture forestière et herbacée; la restauration et/ou la préservation de la biodiversité; la maîtrise et la mobilisation des ressources en eau de surface et souterraine; la protection des exploitations et productions Agricoles contre les pratiques non soutenables ou contraires aux règles des marchés nationaux, sous régionaux et internationaux; la structuration de la profession Agricole et l'amélioration de la qualité des produits agricoles. Dans tous les cas, à l'instar des CSLP, la LOA n'affiche pas l'aide alimentaire comme un mode de mise en œuvre.

33. En matière de développement rural, les actions du gouvernement s'orientent davantage vers la production (producteurs agricoles, éleveurs,...), ce que le PAM a soutenu sur la période 2003-2009 à travers ses interventions dans le domaine du «développement (VCT/VPF/VCA)». De même, le CSLP1 (2002-2006) et le CSLP2 (2007-2011) accordent une place de choix au développement rural (agriculture, élevage, pêche, ressources naturelles) et à l'appui aux populations vulnérables. La pertinence des actions de développement rural menées par le PAM est aussi perceptible à travers les couches bénéficiaires situées dans un milieu qui abrite plus de 70 pour cent de la population du pays et dont les besoins sont prioritairement tournés vers la sécurité alimentaire au sens large.

### **Appropriation et processus de fonctionnement**

34. **De manière transversale:** A tous les niveaux, le PAM s'est efforcé de s'en tenir à une ligne institutionnelle respectant l'appropriation de la démarche et de la mise en œuvre de ses actions par les structures gouvernementales. Au niveau central, sur toute la couverture de la période EPP, le Ministère des Affaires Etrangères (MAE) représente la tutelle du PAM. La DCI constitue l'interlocuteur privilégié du dispositif. Elle anime le comité de pilotage, regroupant tous les ministères de «tutelle technique» et que la mission a pu rencontrer lors du débriefing. Il est apparu que chaque participants connaissait bien le PAM et ses actions, dans son domaine. La DCI semble vouloir jouer son rôle de «pilote», même si son absence de dimension technique la pénalise dans sa perception transversale et son rôle potentiel de mise en cohérence des différentes activités. La DCI comporte 11 chargés de mission dont l'un est responsable du suivi du PAM, de la FAO et de la partie «alimentation» de Organisation Mondiale de la Santé. Cette architecture devrait faciliter les mises en synergies (mais ce n'est pas le cas, selon cette personne). A noter enfin que la revue annuelle des activités des Nations Unies (NU) au Mali a été présidée par la DCI en 2009 (et d'ailleurs dirigée par le PAM en tant que chef de file PNUAD), ce qui dénote de nouveau une bonne appropriation du dispositif.

35. **Au niveau de la Nutrition et de la Santé,** nous avons vu que le domaine de la Nutrition a toujours eu une position «à part» au sein de la Santé en général (sa tutelle) ni de liens concrets avec des structures étatiques connexes comme le Développement Social, l'Agriculture ou la Sécurité Alimentaire. Entre 2003 et 2007, le PAM a cherché à mettre en œuvre des activités nutritionnelles afin de renforcer les capacités des structures de santé existantes et a utilisé des Organisation Non Gouvernementale (ONG) pour soutenir les CSCOM dans la distribution d'aliments complémentaires. En 2008 le PAM a décidé de travailler directement avec les structures étatiques et leurs démembrements. De fait, ce sont désormais les CSCOM – à travers leur responsable, parfois un point focal PAM et le réseau des Relais Communautaires – rattachés à un Centre de Référence au niveau des Cercles, qui sont responsabilisés sur l'ensemble de la chaîne: réception, stockage et distribution des vivres ainsi que identification et suivi des bénéficiaires. Cette décision est pleinement cohérente avec l'Objectif n 5 de la stratégie du PAM.

36. **Dans le domaine des cantines scolaires,** l'activité est exécutée en étroite partenariat avec l'autorité technique gouvernementale *ad hoc* (Ministère de l'Education), plus précisément la Direction nationale de l'Education de Base qui a affecté un coordonnateur national des cantines scolaires à plein temps à cette tâche (l'actuel coordonnateur assume ces fonctions depuis 2005). Les Académies d'enseignement (AE) et les Centres d'animation pédagogique (CAP) ont été chargés de coordonner l'activité aux niveaux décentralisés, en collaboration avec les collectivités territoriales et en impliquant les communautés bénéficiaires. A cette fin, chaque AE et CAP concerné a nommé un chargé des cantines scolaires. Au niveau des écoles, la gestion de l'alimentation scolaire est supervisée par le directeur, en étroite coopération avec les représentants de l'association des parents d'élèves (APE) et du Comité de gestion de la cantine scolaire (CGCS), qui en assure le fonctionnement quotidien. Le gouvernement ayant institué des Comités de gestion

scolaire (CGS) chargés de l'ensemble de la gestion de l'école, y compris des cantines, les CGCS se sont désormais fondus dans cette nouvelle structure unique.

**37. En ce qui concerne le développement rural**, le Ministère de l'Agriculture a également mis en place une structure de suivi des projets du PAM, la Cellule VCT/VPF. Sa création fait suite au glissement de tutelle de la DNPP vers le CSA en 2004 (cf infra sur la gestion institutionnelle). Ce Ministère est également le coordinateur des activités de développement rural au niveau de l'Etat (Agriculture, Elevage, Pêche, Eaux & Forêts, Environnement), dispositif se déclinant jusqu'au niveau local. De fait, tous les domaines appartenant au Développement Rural appuyés par le PAM sont suivis de manière appropriée sur le terrain où la mission a pu constater l'existence d'une certaine mémoire – parfois très ancienne – des agents de l'Etat par rapport aux actions du PAM. A noter toutefois que certaines directions regrettaient de ne pas être suffisamment associées par la Cellule VCT/VPF qui mène régulièrement des missions de terrain avec le PAM mais sans synergie réelle avec les structures techniques locales (qui connaissent néanmoins très bien les sites et les actions du PAM).

### **Alignement & synergies avec les partenaires (cf annexe 11, tableau synoptique)**

**38. De manière transversale: En interne au système des Nations Unies**, le cadre traditionnel d'alignement est constitué par le PNUAD (UNDAF en anglais). La période de l'EPP en a connu deux. En pratique les synergies inter Agences se sont révélées peu effectives. Si l'UNICEF et le PAM partagent effectivement des bureaux communs à Mopti et Kayes, la réalité des collaborations et des synergies reste ténue. En pratique, le PAM représente de loin l'Agence la plus active sur le terrain – ne serait ce que par sa présence systématique à travers ses Sous Bureaux – et celle qui mobilise le plus de “matière” en touchant le plus de bénéficiaires. Ce déséquilibre se ressent au regard d'autres Agences dont l'action – durant cette mission – n'est pas apparue très visible. Un autre cas intéressant est celui des fonds CERF<sup>17</sup> qui, normalement, sont les occasions idéales de collaborations entre les Agences financées. Depuis 2006, 3 dotations ont été mobilisées (FAO, UNICEF et PAM) mais leur déroulement, pourtant dans des zones identiques, ne suscitent pas de synergie dans les mises en œuvre.

**39.** A noter, toutefois, deux initiatives porteuses d'espoir mais trop récentes pour être évaluées: la première étant une action commune (insécurité alimentaire et malnutrition) appuyée par la Coopération Espagnole en pays Dogon où le PNUD, le PAM, l'UNICEF, la FAO et l'OMS doivent collaborer. La seconde, de grande envergure correspondant à l'initiative “One UN”, lancée au siège du PNUD en 2007 et pour laquelle le Mali a sollicité un statut de pays pilote qui lui a été accordé. Depuis 2008, il existe donc une nouvelle dynamique qui mobilise effectivement toutes les Agences (le PAM constituant l'un des moteurs principaux) ainsi que le Gouvernement qui encourage activement cette “unicité” et un alignement avec le CSLP. Un atelier conjoint Etat/Nations Unies s'est d'ailleurs tenu en Juin 2009 pour valider la note conceptuelle concernant la mise en œuvre de ce programme. Il faut donc espérer qu'un contexte indéniablement favorable parviendra à compenser un historique peu probant.

**40. Entre les Partenaires Techniques et Financiers (PTF)** et après la déclaration de Paris (2005), une dynamique assez forte a été initiée courant 2006<sup>18</sup> en collaboration avec le Gouvernement. Un «Pool Technique» a été mis en place, sur base de contributions volontaire (essentiellement Canada, Danemark, Luxembourg...) pour faire fonctionner une petite structure de coordination de 3 personnes. Ce système peut être considéré comme un modèle du genre qui a été rendu possible grâce à une volonté conjointe forte de l'Etat et des PTF. Dix groupes thématiques ainsi que trois groupes transversaux ont été initiés, chacun pouvant se décliner en sous groupes (il en existe 33 en tout). Une même organisation est respectée pour les groupes et sous-groupes: un chef de file parmi les PTF, des participants (tous PTF), un interlocuteur étatique. De manière faitière, une “Troïka” de 3 PTF tournants a été mise en place pour servir d'interlocuteur principal et représentatif devant le Gouvernement. Enfin un cadre général – la SCAP<sup>19</sup> 2008/2011 – est actuellement en cours de finition afin de mieux visualiser les actions présentes et futures de chaque

<sup>17</sup> Central Emergency Response Fund, fonds d'urgence à décaissement rapide mis à disposition par le représentant du PNUD

<sup>18</sup> Elle s'est reposé sur une dynamique déjà existante mais non structurée ni systématisée.

<sup>19</sup> Stratégie Commune d'Assistance Pays

PTF avec un objectif d'harmonisation et d'alignement avec le CLSP de l'Etat<sup>20</sup>. Le PAM est un membre actif de ce dispositif et participe à 8 des sous-groupes: Sécurité Alimentaire, Education de Base, Santé, Elevage, Irrigation, Eau & Assainissement pour les groupes techniques ainsi que Genre et Environnement pour les groupes transversaux<sup>21</sup>.

**41. En matière de Nutrition & Santé:** L'alignement avec les différents partenaires a considérablement évolué durant les années couvertes par cette évaluation. Si le PAM a toujours travaillé en partenariat avec le Gouvernement à travers les institutions de santé, la collaboration et l'alignement avec les autres Agences NU n'ont pas été évidentes dans la lutte contre la malnutrition, jusqu'à l'élaboration du nouveau protocole national sur la malnutrition en 2007 et pour la stratégie conjointe de lutte contre le Sida. Dans ce dernier, les compétences respectives du PAM et de l'UNICEF ont été établies afin d'optimiser la synergie des tâches<sup>22</sup>. Toutefois, le PAM est demeuré attaché à son ciblage géographique initial et les activités en faveur de la malnutrition aigue modérée, dans des zones non couvertes par le PAM, relève d'autres acteurs – y compris l'UNICEF – avec d'autres denrées alimentaires. Cette dualité, peu satisfaisante, est probablement permise en raison d'un manque de vision claire au niveau des Autorités Techniques mais, encore une fois, il paraît étonnant que ce genre de distorsion ne soit pas harmonisée au sein des NU, ce qui porterait un message fort. En outre, l'UNICEF prétendant à une couverture nationale, le PAM voit quelquefois ses activités dépendre de l'appui fourni par cette première aux services de santé, ce qui ne semble pas toujours satisfaisant compte tenu du nombre de CSCOM et Centre de santé de référence qui doivent encore être formés ou recyclés<sup>23</sup>. Enfin, une dernière remarque concernant les initiatives REACH et ECHUI (le première prenant le relais en 2008 de la seconde élaborée avec force en 2006) devant contribuer à l'OMD 1. Elle n'ont jamais été mentionnées, ni par le PAM, ni par les autres acteurs et ne figurent dans aucun document, notamment les CCA<sup>24</sup> et le PNUAD. Il semble que ces initiatives soient essentiellement restées théoriques et que les acteurs attendent encore sa mise en œuvre pratique, malgré une implication théorique du Mali dans la «focus area III» en 2008.

**42.** En ce qui concerne le soutien à la lutte contre le SIDA, les NU sont déjà actives, surtout dans la réduction de la transmission de la mère à l'enfant (PTME 2001) et les PVVIH qui sont pris en charge par le Ministère de la Santé à travers des ONG et associations. En outre, l'ONUSIDA a fait une déclaration en janvier 2005 afin que "le traitement des PVVIH aille au delà de l'accès aux Anti Rétro Viraux (ARV) à travers un panel de services allant du dépistage et des conseils au soutien nutritionnel". Ceci a permis au PAM d'élargir sa contribution du préventif au curatif, à l'aide de rations alimentaires en direction des PVVIH afin de renforcer le traitement médical. Ceci correspond d'ailleurs à l'approche préconisée dans le PNUAD (2008-2012).

**43. En ce qui concerne l'Education:** Les documents de projet des programmes de pays successifs donnent une grande importance au partenariat dans la mise en œuvre des activités d'alimentation scolaire. Il est notamment fait référence à «l'Alliance du Sahel pour l'éducation de base», créée en 2003 et dont le Mali est membre fondateur<sup>25</sup>. Il semble cependant que cette initiative régionale soit au point mort au Mali depuis plusieurs années (2005) et qu'il soit difficile, voire impossible, de trouver une personne responsable de ce dossier au MEALN.

**44.** Alors que le PAM participe très activement aux réunions du groupe des partenaires techniques et financiers (PTF) en matière d'éducation, le partenariat avec les agences sœurs du système des

---

<sup>20</sup> Le plus simple est de se rendre sur le site de référence <http://www.mali-apd.org/index.php> qui est très explicite.

<sup>21</sup> Apparemment, c'est également le cas pour le groupe VIH SIDA (source PAM) mais son nom n'apparaît pas dans la liste des PTF impliqués

<sup>22</sup> On rappelle que le PAM s'occupe de la Malnutrition Aigue Modérée et l'UNICEF de la Malnutrition Aigue Sévère

<sup>23</sup> UNICEF et quelques ONG apportent de manière irrégulière d'autres denrées en quantité moindre comparée à l'appui du PAM. Dans le partage des responsabilités entre agences, il revient à l'UNICEF leader de la thématique nutrition d'assurer la formation des acteurs et le développement de support de collecte (source BP)

<sup>24</sup> Common Country Assessment

<sup>25</sup> Créée à la suite d'une conférence ministérielle régionale tenue à Dakar en septembre 2003, l'Alliance du Sahel a pour objectif d'accroître l'accès à l'éducation de base de qualité et l'achèvement du cycle primaire en offrant un "Paquet Essentiel Educatif" (PEE) à tous les enfants des écoles primaires vivant dans des zones rurales affectées par l'insécurité alimentaire (un paquet d'interventions complémentaires comprenant l'alimentation scolaire, la santé, la nutrition et l'appui à l'éducation de qualité). Elle regroupe neuf pays du Sahel (Burkina Faso, Cap-Vert, Gambie, Guinée-Bissau, Mali, Mauritanie, Niger, Sénégal et Tchad) et de nombreux partenaires (agences du système des Nations Unies - FAO, OMS, PAM, UNESCO, UNICEF -, Banque mondiale, Banque africaine de développement, ONG régionales, donateurs bilatéraux et multilatéraux, ainsi que des personnes émanant du secteur privé et de la société civile).

Nations Unies est demeuré relativement limité jusqu'à présent. A titre d'exemple, bien qu'il existe un protocole d'accord (MoU) entre le PAM et l'UNICEF, dans la région de Mopti où le PAM assiste 188 écoles et où l'UNICEF intervient dans 100 écoles, la collaboration directe entre ces deux agences a porté sur 43 écoles aussi bien en terme d'actions programmatiques que sur le suivi de la gestion des cantines. Cette collaboration devrait aller grandissante puisque le PAM et l'UNICEF ont recherché et obtenu un financement conjoint du Gouvernement du Japon pour la période 2008-2012 dont 36.000 enfants, parmi lesquels une majorité de filles, seront bénéficiaires des activités complémentaires du paquet essentiel dans les régions de Mopti, Gao, Kayes et Koulikoro.<sup>26</sup>

**45. Développement Rural & Marchés:** Le développement rural, qui, non seulement couvre une gamme très large d'activités, mais ne se décline aussi que sur le long terme, constitue par excellence le domaine dans lequel la synergie entre partenaires revêt une signification importante, voire obligatoire. Deux modalités de partenariats, aux portées et mécanismes assez différents, sont à considérer dans le cadre des actions PAM au Mali. La première concerne les actions intégrées aux PP ou aux IPSR qui constituent souvent une juxtaposition de petites réalisations dans divers domaines (digue, reboisement, pare-feu etc...). Dans ce cas, les partenariats s'établissent souvent *ad hoc* sur la base des programmes d'ONG ou d'associations locales qui se situent dans les zones prioritaires d'intervention du PAM et qui lui soumettent des propositions. Dans le dernier PP 10583, des synergies avec le Fonds International de Développement Agricole (FIDA) Projet Intégré de Développement des Régions Nord<sup>27</sup> et la FAO/PNSA ont également été recherchées. Quoiqu'il en soit, les partenariats sont effectifs puisque l'aide ou l'assistance alimentaire n'aurait aucune signification en soi (ce qui n'est pas le cas de la santé ou de l'éducation). La seconde modalité correspond aux projets bilatéraux où le PAM entre – selon la mission – en meilleure synergie avec les partenaires (PMN/PBF avec les Allemands et les Japonais, Office pour la Mise en Valeur du Faguibine (OMVF) & ORM avec l'Etat qui draine d'autres bailleurs...), ces derniers conduisant de véritables programmes sur une échelle territoriale cohérente (cf infra sur ce type l'approche). Dans ce cas, la ligne directrice de l'intervention devient plus visible et la notion de partenariat plus pertinente. L'étape suivante, idéale, serait la conception commune de programmes entre le PAM et d'autres partenaires, avec des cadres logiques communs. Avec la raréfaction des fonds et la recherche de projets bilatéraux, ce type d'approche pourrait se développer. A noter enfin que le PAM a tenu compte des Plan d'action cadre des Nations Unies pour l'Aide au Développement (PNUAD) 2003-2007 pour la formulation de ses deux derniers PP (10205 & 10583).

### **Alignement avec les stratégies internes du PAM**

46. Deux grandes notions de «stratégie» sont à prendre en considération. Tout d'abord, celle aux niveaux transversal et international, qui détermine les modes d'intervention du PAM et ses credo. La période couverte par le portefeuille a vu le PAM changer de stratégie générale en 2008 (cf annexe 06) en la faisant passer d'Agence d'Aide Alimentaire (jusqu'au Plan 2003-2007) à celle d'Agence d'Assistance Alimentaire (2008-2013). La nuance n'est pas toujours facilement perçue, même en interne, et le changement est trop récent pour posséder le recul suffisant pour l'analyser. Un exercice a été effectué par le BP en 2009 – à travers l'établissement du Workplan – pour reprendre le PP 10583 et l'IPSR 10610 selon les nouveaux termes de la stratégie mais en pratique, le personnel y a surtout vu un exercice intellectuel sans réel changement pratique, surtout sur le terrain. Ceci dit, dans la conception de toutes les opérations, les objectifs de ces plans sont toujours pris en compte et modèlent même les cadres logiques. Leur lecture (cf annexe 09) apporte en outre un éclairage intéressant en ce sens que si l'on y retrouve globalement les credo et objectifs stratégiques du PAM, les présentations et les formulations sont loin d'être homogènes et rendent plus difficile la vision de l'application d'une stratégie. A noter l'existence d'une stratégie locale (Mali) dont les contours ont été tracés dans le SSP (CSO en anglais) en 2001 et qui décline 3 des 5 objectifs du PAM, pour le Mali<sup>28</sup>. La seconde dimension stratégique à prendre en compte concerne les différentes politiques du PAM liées à des domaines spécifiques.

47. **La stratégie «genre»:** L'approche«genre»est régulièrement mise en avant dans toutes les opérations du PAM. En outre, ce dernier s'appuie souvent sur des partenaires pour lesquels ce

<sup>26</sup> Quality Education for Poor Children in the Republic of Mali. Joint WFP-UNICEF project. Bamako, January 2008.

<sup>27</sup> Fonds International de Développement Agricole/Programme Intégré de Développement des Régions Nord

<sup>28</sup> Permettre aux plus pauvres d'investir du capital humain dans la formation – Diminuer les effets des catastrophes naturelles – Permettre aux enfants et mère enceintes & allaitante de couvrir leurs besoins nutritionnels

credo est également important (Catholic Relief Service, [CRS], Africare...). Toutefois plusieurs éléments viennent nuancer cette constatation: 1/ Dans toutes les opérations d'urgence, cette dimension s'efface devant la réalité du moment, 2/ Au Mali, la société ne laisse que peu de place aux femmes en terme de leadership "apparent", ces dernières étant par ailleurs fortement analphabètes, surtout en milieu rural 3/ Nous n'avons pu déceler aucune stratégie quantitative cohérente en la matière. Le tableau figurant dans la partie «Performances» montre qu'entre les activités (éducation, santé, VCT, Sécurité Alimentaire), entre les opérations, mais aussi à l'intérieur d'une même opération et d'une année sur l'autre, les pourcentages planifiés (pour les comités de gestion et les bénéficiaires) sont différents et ne semble suivre aucune règle. Il est donc difficile de dégager une stratégie claire sur la période considérée.

**48. Les changements climatiques:** Cette approche est récente et correspond à un alignement avec le positionnement des puissances mondiale (G8,G20) pour lutter contre ces changements. Ce thème sera évoqué dans les perspectives. Toutefois, il semble important de faire remarquer que les activités de développement rural du PAM contribuent depuis des années à lutter contre les effets du changement climatique puisqu'en général elles consistent à regagner des terres perdues ou à les stabiliser, à reboiser, à protéger des espaces, à retenir l'eau etc.

**49. La protection sociale:** Cette approche également récente, aux contours encore assez flous, ne concerne pas réellement la période de l'EPP et correspond à une stratégie future possible que nous aborderons en conclusion, sachant déjà que la perspective de financements de la Banque Mondiale, fortement porteuse de la démarche Social Safety Net (Filet de sécurité social) constitue probablement un encouragement à s'y impliquer.

**50. La Politique d'alimentation scolaire:** Ce paragraphe spécifique à l'une – de loin la plus importante – des 3 activités majeures se justifie simplement parce que le PAM, après une réflexion démarrée à la fin des années 90 a fini par produire en octobre 2009 une Politique générale en matière d'alimentation scolaire<sup>29</sup>, ce qui n'est pas le cas pour les deux autres activités. L'adoption de cette politique est trop récente pour que ses éventuels effets aient pu être pris en considération dans le cadre de la présente évaluation mais le positionnement de l'équipe du Mali s'est toujours aligné sur ces "directives internes progressives" aboutissant à cette politique aujourd'hui.

## **2.2. Choix stratégiques & cohérence**

### **Quelques éléments transversaux**

**51. Gestion institutionnelle:** Depuis 2002, le PAM est logiquement passé de la tutelle du Ministère de l'Agriculture à celui du Ministère des Affaires Etrangères, à travers la DCI, Direction de la Coopération Internationale qui gère la plupart des PTF du pays. Le PAM est suivi par une personne qui a également en charge la FAO et la partie nutrition de l'OMS, ce qui semble cohérent. Compte tenu de «l'approche programme» prônée par le PAM depuis 1994, cette décision était totalement fondée. Toutefois, en 1991, le Ministère de l'Agriculture avait créé par ordonnance (scan en annexe 10a) la DNPP dont le rôle était d'assurer le suivi des actions de l'Agence et d'animer un dispositif inter ministériel et le comité de pilotage<sup>30</sup>. Nous étions encore dans "l'approche projet" et les activités du PAM étaient essentiellement axées sur le développement rural. Sur le terrain, la DNPP possède des représentants dans chaque chef lieu de région. Elle reste "gestionnaire" de la mise en œuvre des projets PAM dans le PP 10205.0 (ce qui figure clairement dans le document de projet) mais en 2004, avec la création du CSA, celui ci récupère la tutelle de la DNPP. Consécutivement, le Ministère de l'Agriculture crée la Cellule VCT/VPF qui reprend globalement le rôle technique de la DNPP, cette dernière se voyant désormais dédiée à la gestion des stocks PAM. Aujourd'hui, la DNPP tente de se repositionner (cf annexe 10b) expliquant qu'elle possède une compétence technique transversale que la DCI ne posséderait pas mais ce débat appartient au Gouvernement Malien. Il faut néanmoins noter que des DNPP avaient été mise en place dans plusieurs pays de la Sous Région et que devant l'évolution du dispositif stratégique et institutionnel du PAM, elles avaient été supprimées. Sauf au Mali. Aujourd'hui, la situation demeure confuse et le

---

<sup>29</sup> WFP/EB.2/2009/4-A

<sup>30</sup> La mission a pu rencontrer l'ensemble du personnel de la DNPP à Bamako au cours d'une réunion très instructive sur le plan historique.

PAM éprouve quelques difficultés à la gérer<sup>31</sup>. Le Gouvernement a été sollicité à plusieurs reprises mais sans résultat jusqu'à présent, la DNPP restant un organe officiel du CSA qu'il peut officiellement représenter, comme dans la restitution de la présente évaluation.

52. Élément particulier de la gestion institutionnelle, le rapprochement du PAM et des Communes n'est pas effectif. Seule l'activité «cantines scolaires» implique en principe (et volontairement) les Communes dans la validation des comités de gestion, ce qui, en pratique semble assez aléatoire. De toute manière, il n'existe pas d'affichage fort de la part du PAM dans ce sens. Or, tant l'éducation de base que la santé communautaire, sont des compétences transférées dans le cadre de la décentralisation, qui relèvent directement des Communes. La décentralisation, malgré sa dimension politique inévitable et souvent jugée «à risque» (détournements d'objectifs, appropriation inadéquate...), constitue un modèle du genre au Mali et la plupart des grands bailleurs de fonds inféodent leurs actions aux plans de développement communaux (la GTZ, dans le cadre du Projet Mali Nord appuyé par le PAM, n'investit que dans ce cadre là, par exemple). En dehors des opérations d'urgence, le PAM devrait donc développer une meilleure cohérence dans l'approche locale de ses activités.

53. **Des choix et attitudes dépendants de ressources incertaines:** Si l'alignement avec l'Etat et les partenaires s'est révélé pertinent, les choix opérationnels dépendent des ressources disponibles. Or le PAM est l'une des seules structures de développement qui peut engager des opérations sans l'assurance de posséder l'entièreté des financements nécessaires. Quelle que soit la logique qui sous-tende ce système, il conduit à deux types d'écueil: celui de ne pas pouvoir atteindre ses résultats & objectifs (cf le chapitre des performances) et celui de perdre de la cohérence vis à vis d'une ligne stratégique et de dimensionnements initiaux, notamment des rations à constituer ou des bénéficiaires à toucher. Au Mali, les défauts de financement ont surtout touché le volet Nutrition. Par ailleurs, en cette période charnière de difficultés croissantes du financement de l'aide humanitaire, surtout directe, cette dépendance structurelle peut amener le PAM à s'engager dans des programmes où l'aide alimentaire possède une place certaine mais où le rôle de l'Agence paraît moins clair en regard de ses stratégies internes. On pense en particulier à la lutte contre le SIDA (fortement ressourcee il y a quelques années) où l'aide alimentaire pose question, celle du Social Safety Net (Filet de sécurité social), (avec des financements importants de la Banque Mondiale) au concept encore flou, le P4P (avec la Fondation Gates) en phase pilote mais avec une reproductibilité et des impacts encore incertains, et les projets bilatéraux (Japon, Bas Fonds) qui imposent au PAM des montages opérationnels plus contraignants et plus dépendants d'un bailleur et finalement assez variés. On verra que les projets suffisamment ressourceés possèdent de loin les meilleurs résultats immédiats (qui ne présupposent en rien la qualité des effets) et ce type d'opportunité se justifie donc aisément mais elle pousse à la réflexion sur le positionnement futur du PAM.

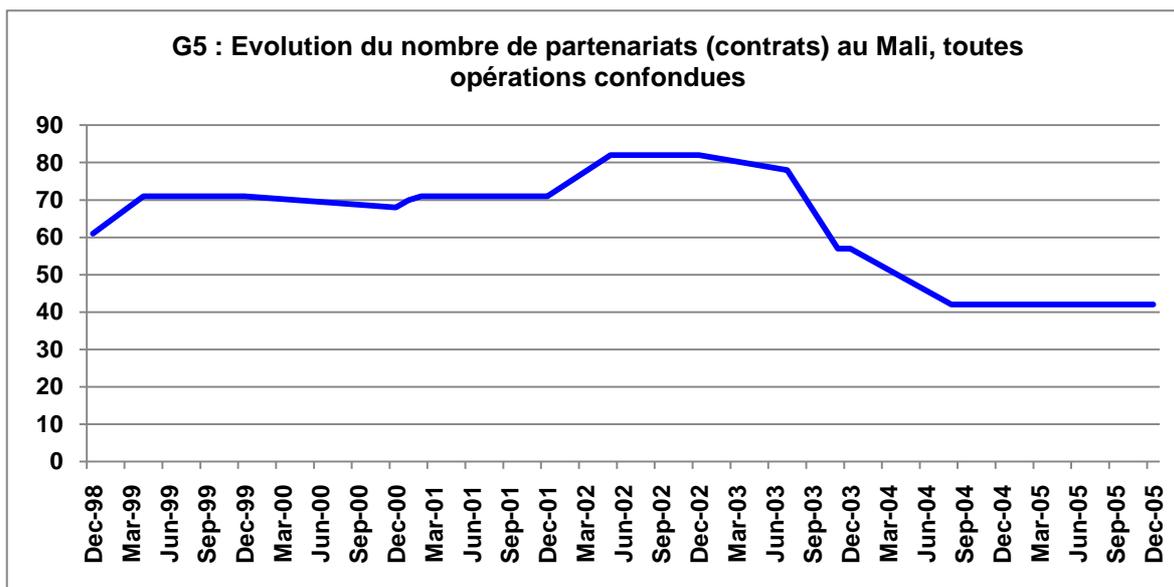
54. Cet état de fait amène à réfléchir sur le choix des types d'opérations à développer au Mali. Si les celles d'urgence se justifient pleinement lorsqu'elle se déclenchent et sont d'ailleurs – nous le verrons plus loin – convenablement ressourceés, il est plus difficile de trouver un positionnement clair pour les IPSR dans un pays qui présente une stabilité et une structuration Gouvernementale de bonne qualité. Les faiblesses sont essentiellement structurelles – comme le montrent les indicateurs “classiques” de développement – et peuvent être accompagnées par des Programmes de Développement qui contribuent à les faire diminuer. Ainsi, au delà des moments de crise où le pays a besoin d'une aide immédiate car ses capacités de gestion et ses moyens sont brutalement dépassés, le Mali – excédentaire en céréales, longtemps premier producteur de coton et troisième producteur d'or d'Afrique etc.. – possède suffisamment «d'envergure» pour reprendre rapidement en charge les différents domaines d'activités où intervient le PAM en les réintégrant dans un dispositif «de routine» qui existe déjà ou est en train de se mettre en place. A ce moment, les intervenants, dont le PAM, peuvent poursuivre cet appui structurel.

55. **Les partenariats:** Comme on le voit sur le diagramme ci-dessous ainsi que dans le tableau figurant en annexe 05B, les partenaires ont toujours été très nombreux au Mali. Le PAM ne mettant pas en œuvre directement ses actions, il passe par des intermédiaires que sont ces

---

<sup>31</sup> Certains courriers du PAM parviennent régulièrement à la DNPP qui est encore régulièrement perçue comme le “PAM National” par opposition au “vrai” PAM qui est “international”. De même, c'est encore le logo du PAM qui est associé sur la voie publique à la DNPP (Panneaux)

partenaires. Or, il a été constaté (et pas seulement au Mali) que cette multiplicité nuisait à la qualité des suivis, ces derniers dépendant de trop de structures et de facteurs différents simultanément (cf Performances). De nouveau, l'un des déterminants réside dans la faiblesse et l'inconstance des financements qui ne permettent pas toujours au PAM de fidéliser de bons partenaires locaux. De fait, si des structures comme le CRS, Care, Africare, ADRA, Welt Hunger Hilfe (WHH), (ex AAA) etc... acceptent de collaborer avec le PAM, c'est dans le cadre plus général de leurs propres activités qui peuvent s'en trouver facilitées, leur stature permettant de compenser des subsides inférieurs aux coûts de reviens. Il s'agit ainsi d'un «échange de bon procédés». Quant aux petites associations ou ONG locales, selon leur propre avis, elles possèdent rarement les moyens d'assurer les tâches demandées, ce qui peut nuire à l'ensemble d'une opération (Cf. chapitre sur le Suivi) On constate toutefois que la tendance sur les dernières opérations est à la diminution du nombre de partenaires (de 54 à 22 sur les deux derniers PP successifs et de 22 à aucun avec les partenaires ONGs pour l'IPSR en cours), ce qui va vers une simplification de la gestion qui devient donc plus homogène et cohérente.



**56. La question des réfugiés:** Il n'a pas été possible d'approfondir les choix opérés par le PAM en la matière, sachant que ce dernier est lié par des accords internationaux qui l'impliquent obligatoirement dans de telles opérations. Non seulement, ces dernières (3 en tout) sont anciennes et, au delà des chiffres bruts, très peu de renseignements qualitatifs subsistent. De plus, les zones concernées sont au Sud du pays pour deux d'entre elles et dans le Nord pour la troisième et elle n'ont pas pu être visitées (trop peu de temps dans un pays trop grand). Enfin, par essence, les bénéficiaires sont aujourd'hui peu identifiables et la plupart d'entre eux sont repartis en Côte d'Ivoire. En outre, en se référant aux chiffres des SPR, on remarque que la part du Mali a été marginale<sup>32</sup> - ce qui justifie également le fait que la mission ne se soit pas plus appesantie – tant au niveau des dépenses que du nombre de bénéficiaires. Ceci traduit que l'implication du Mali a essentiellement servi à sécuriser – apparemment efficacement – des «zones arrières» de conflits qui sont restés circonscrits en République de Côte d'Ivoire.

**57. La question de la Sécurité Alimentaire et du CSA:** Depuis la mise en place du Programme de Régulation des Marchés Céréalières (PRMC) en 1981, le PAM constitue l'un de ses partenaires privilégiés et contribue à la reconstitution du Stock National de Sécurité. Toutefois, compte tenu de la capacité grandissante du Gouvernement à assurer la sécurité alimentaire (rappelons également que le Mali est excédentaire en céréales et que le Stock National de Sécurité en est exclusivement composé), sa dotation est passée de 4 000 Mt à 1 000 Mt durant la période EPP, ce qui est cohérent. Par ailleurs, statutairement, le PAM est co-signataire – en tant que représentant des PTF – des dépenses liées au fonctionnement du dispositif de sécurité alimentaire du Mali. Cette caution morale apportée par le PAM ne se justifie plus aujourd'hui puisqu'elle va à

<sup>32</sup> Cf tableau 2 p 20 dans le chapitre sur le portefeuille du PAM.

l'encontre de l'autonomie des structures gouvernementales (Déclarations de Paris), d'autant plus que les ressources proviennent du budget de l'Etat malien.

### **Générer et utiliser les renseignements de manière analytique**

58. **En matière de Nutrition & Santé:** Les évaluations de besoins effectuées par le PAM et ses partenaires (2001, 2002, 2005 et 2008<sup>33</sup>) ont contribué à clarifier les liens entre la malnutrition aiguë et l'insécurité alimentaire au niveau national. La malnutrition aiguë au Mali a été identifiée comme structurelle, avec la nécessité d'en affronter les causes à travers des activités dans les domaines comme la santé, l'eau et l'assainissement, le renforcement des capacités productives de ménages essentiellement dépendants des systèmes de production vivrière, et un suivi nutritionnel permettant de prendre des mesures préventives et curatives. Ce genre d'évaluation des besoins était nouveau au Mali et a contribué à une meilleure interprétation des données de nutrition provenant des Enquêtes Nationales de Santé Materno-Infantiles (EDSM 2001 et 2006), de même qu'une meilleure mise en œuvre de la Stratégie Nationale de Sécurité Alimentaire (2002) et du Plan Stratégique National pour l'Alimentation et la Nutrition (PSNAN 2005 – finalise 2009). L'AGSAV de 2005 a bien identifié les causes de la malnutrition et les interventions possibles de plusieurs acteurs dans des domaines qui permettaient au PAM de s'adresser aux causes à travers des activités complémentaires dans leurs domaines de compétence (développement rural, éducation et nutrition).

59. Dans cette optique, le PAM poursuit son soutien à l'augmentation de la fréquentation des CSCOM plutôt que de vouloir directement réduire la malnutrition, même si dans les documents de projet, il existe des objectifs «obligatoires» qui font référence à la baisse du taux de malnutrition<sup>34</sup>. Cette approche, est cohérente avec le fait qu'il n'existait pas de protocole de prise en charge de la malnutrition au Mali et que le problème de la faim est chronique et parfois aigue selon les aléas climatiques qui touchent les régions d'intervention du PAM (sécheresse, crise acridienne) où les moyens de subsistance sont plus liés aux saisons.

60. Pour alimenter ces données, depuis 2004 le Système d'Alerte Précoce (SAP) surveille l'évolution du risque alimentaire (lié au marché, à la pauvreté) dans l'ensemble du pays avec, en bonne synergie, le soutien du PAM Vulnerability Assessment Mapping (VAM) et, depuis quelques années, de l'UNICEF et HKI<sup>35</sup>. Les indicateurs précoces d'insécurité alimentaire sont censés être analysés avec la situation nutritionnelle par les diverses parties prenantes. Les institutions du gouvernement gèrent ce système (le SAP est sous tutelle du CSA) et pendant la période de l'EPP, le rôle du PAM s'est limité à fournir des informations – les seules dont il dispose – sur les denrées livrées dans leurs zones d'intervention. Ce qui signifie que les enquêtes d'envergure nationale restent les seules sources d'analyse des besoins pour le PAM à travers les réseaux techniques des différents acteurs en nutrition et sécurité alimentaire. Il n'existe pas de système de surveillance spécifique dans les zones d'intervention du PAM pour pouvoir approfondir les besoins de ces zones et, consécutivement, la seule approche qui subsiste consiste à couvrir une région entière et elle se voit fortement affectée par le manque de moyens qui ne permet justement pas une couverture complète).

61. Enfin, sur le choix des "opérations porteuses", la cohérence stratégique apparaît peu claire en alternant le portage entre les PP et les IPSR, mais dans la pratique rien ne change puisque les activités nutrition restent séparées des autres activités du PP, même si la couverture géographique est la même. Les opérations d'urgence régionales en réponse à la sécheresse (EMOP 10400 et IPSR 10452) sont essentiellement des transpositions des activités nutrition des zones Nord touchées par le phénomène, et ne font qu'élargir la couverture du champ d'action du PAM et consolider le travail en cours. Les opérations en réponse à la crise en Côte d'Ivoire (EMOP 10244 et IPSR 10372) sont plus difficilement jugées cohérentes, puisque les opérations mêmes décrivent les situations comme non problématique sur le plan nutritionnel. Les rations pour les personnes cibles ne sont pas spécifiques à un volet nutrition mais plutôt à un volet d'urgence. Dans le cas du

<sup>33</sup> WFP (2001) Preliminary vulnerability Analysis Mali- Vulnerability Issues Paper, Document for CSO preparation, April 2001; WFP (2002) Mali: Rural Community and household food security profiles, September 2002; WFP (2004) Desert Locust Infestation Vulnerability and Impact Assessment at the Household Level, Mali, WFP VAM October 2004; CSA, ECHO, PAM, UNICEF (2005) Mali Analyse de la sécurité alimentaire et de la vulnérabilité (AGSAV), décembre 2005; SAP, HKI, PAM, UNICEF (2009) Etude de base de la sécurité alimentaire et de la nutrition (EBSAN), mars 2009.

<sup>34</sup> Nous reviendrons sur cette apparente contradiction dans la partie sur les performances

<sup>35</sup> Hellen Keller International

Mali les retournés et familles en transit reçoivent une ration différente des autres pays de la région, aspect qui n'a pas pu être expliqué pendant l'évaluation en raison des contacts limités avec le BR (manque de temps, personnes ressources non disponibles à ce moment) et la manque de possibilité de visiter les opérations qui ne sont plus en cours. On retiendra donc une certaine anomalie dans cohérence nutritionnelle de ces opérations.

**62. En matière d'éducation et d'alimentation scolaire:** Comme cela est couramment pratiqué dans les programmes d'alimentation scolaire du PAM, le choix des écoles bénéficiaires a été effectué en croisant les indications fournies par les études d'analyse et de cartographie de la vulnérabilité (ACV ou VAM en anglais) en ce qui concerne les zones à forte insécurité alimentaire avec les données du Ministère de l'Education concernant les taux de scolarisation. Aux régions du Nord (Gao, Kidal, Mopti, Tombouctou) qui avaient été retenues à l'origine de l'activité en 1998, et maintenues pour le premier programme de pays (PP.10011.0) sont venus s'ajouter lors du programme de pays suivant (PP 10205.0) certains cercles au nord du 14<sup>ème</sup> parallèle dans les régions de Kayes et Koulikoro. Ce programme de pays ayant bénéficié d'une évaluation à mi-parcours en 2006, les critères de sélection des écoles ont été ultérieurement revus en prenant en considération les analyses et les recommandations d'un rapport technique détaillé.

**63. En matière de Développement Rural:** La Mali étant une nation essentiellement rurale (plus de 75 pour cent de sa population vit dans ce milieu), l'histoire de l'intervention du PAM dans ce pays s'est toujours articulée autour de ce domaine essentiel, sans cesse mis en avant par le Gouvernement. Le Schéma Directeur de Développement Rural est le programme fédérateur dans le développement rural à l'image du PRODEC pour l'éducation ou du PDDSS pour la santé. De fait, le PAM a systématiquement adapté sa stratégie au schéma et à la LOA en se basant sur les données provenant des VAM (2002 et 2005), du SAP (auquel il a structurellement contribué) et aux diverses études produites. Il a toujours agi dans la direction de l'augmentation de la sécurité alimentaire nationale (contribution PRMC/ Stock National de Sécurité) ainsi que de la production et des revenus locaux (toutes les activités de VCT / VPF/ Vivres Pour la création d'Actifs). En plus de la LOA et du schéma, les CSLP 1 et 2 ont constitué les cadres de références du PAM dans la définition de ses interventions. D'ailleurs ces éléments sont souvent rappelés dans les documents du PAM. En matière de ciblage, le PAM a revu à la hausse sa couverture géographique en intégrant les parties Nord des régions de Kayes et Koulikoro à partir du PP 2003-2007. En réalité, c'est un retour à des anciennes zones qui étaient couvertes avant le PP 1999-2002. Le choix des zones d'intervention a été faite sur la base des conclusions de l'étude ACV (VAM) réalisée en 2001.

Le ciblage des villages ou des groupes de bénéficiaires est fortement lié à la présence et à la fiabilité d'intervenants partenaires dans la zone. Si le recentrage des partenaires dans le domaine des VCT/VPF permet de mieux maîtriser les interventions pour plus de résultats, il n'en demeure pas moins qu'il existe un risque de laisser de côté des publics qui ne bénéficient pas d'appui de partenaires fiables choisis par le PAM. L'appui des directions régionales d'agriculture aurait pu équilibrer cette situation, mais ces dernières sont limitées par leur faible capacité à mobiliser des financements (faute de programmes d'investissement conséquents à leur niveau).

Le ciblage interne au sein d'un groupe ou d'un village relève surtout de la responsabilité des groupes ou villages. Les populations rencontrées ont toujours dit que les répartitions internes étaient faites en tenant compte des critères de solidarité. Dans le cas des actions de l'OMVF, les vivres sont directement fournis aux travailleurs sur le terrain ou sont parfois remis directement aux épouses des travailleurs afin d'empêcher certains maris de vendre une partie des dotations avant d'arriver à la maison.

### **Cohérence dans les choix d'intervention effectués par le PAM**

**64. En matière de Nutrition & Santé:** Le PAM a contribué à faire inscrire la nutrition et la lutte contre le VIH parmi les priorités nationales, à développer des stratégies nationales ou des stratégies de partenariat connexes et à renforcer les capacités nationales dans ces domaines. Durant toute la phase couverte par l'EPP, le PAM a constitué un membre actif des réseaux "nutrition" au sein des parties prenantes. Sa présence physique dans chaque région d'intervention à travers ses Sous Bureaux lui confère une plus grande crédibilité dans les réunions où des décisions doivent être prises. Son influence au niveau central (Bamako) s'est aussi révélée déterminante. Cela lui a aussi donné un avantage dans l'élaboration du Protocole de la Prise en

Charge de la Malnutrition en apportant l'expérience du terrain sur la table des discussions, ce qui a aidé à l'identification des tâches spécifiques entre les différents acteurs selon leurs compétences pour formuler une approche conjointe de la lutte contre la malnutrition.

**65. Plus spécifiquement en matière de nutrition**, le rôle du PAM dans l'identification d'un aliment complémentaire, nutritionnellement et culturellement adapté aux réalités maliennes est également à souligner même si ce travail s'est réalisé avant (2001) la période d'évaluation (mais les mises en œuvre ont tout à fait coïncidé avec l'EPP). Le PAM a ainsi financé des recherches sur plusieurs aliments complémentaires et élaboré une stratégie avec le Ministère de la Santé, financée à son tour par la Banque Mondiale (donc, très bon effet de levier obtenu) qui cherchait à soutenir un aliment enrichi et produit localement en fournissant une opportunité d'activités génératrices de revenus à des femmes (qui sont également les vecteurs de ces aliments au niveau familial). Malheureusement, cette approche n'a pas fonctionné car certains facteurs de production n'ont pas été suffisamment pris en compte – capacité en volume et coûts de revient notamment – ce qui montre aussi les limites techniques du PAM et la nécessité d'une meilleure synergie avec ses partenaires (ceci dit, on peut se demander quel a été le rôle de la BM puisqu'elle est spécialisée dans ce type de montage). Quoiqu'il en soit, cela traduit une démarche durable qui pouvait permettre aux Services de santé de gérer l'approvisionnement de l'aliment complémentaire et d'assurer la pérennité de l'accès au niveau national. Aujourd'hui, les aliments complémentaires utilisés proviennent majoritairement de l'extérieur, mais quelques ONG ont toutefois poursuivi la stratégie suggérée par le PAM, à une échelle plus limitée. Cette vision, dans un contexte de malnutrition structurelle est à améliorer, en raison du fort coût de transport associé avec la livraison des denrées alimentaires dans le pays, même si elles sont d'origine malienne, d'ailleurs, compte tenu de la taille du pays.

**66. En ce qui concerne le SIDA**, le PP 10205 incluait déjà une composant VPF qui ciblait les ménages vivant avec des personnes malades, dans le district de Bamako et dans les capitales régionales des zones d'intervention du programme. L'activité a été mise en œuvre à travers des ONG et associations qui conduisaient déjà des programmes et des traitements pour ces personnes et s'est intégré au volet PMTE faisant partie du programme de l'UNICEF. Les opérations régionales (EMOP 10244 et IPRS 10572) en réponse à la crise en Côte d'Ivoire incluaient également une composante VIH/SIDA en raison d'une prévalence de la maladie dans ce pays supérieure à 10 pour cent et des mouvements de populations attendus dans la zone. Le Mali représentait un pour cent infime du total de ces opérations en terme de bénéficiaires mais ceci a permis au BP de mettre au point la ration adéquate pour ce groupe cible. La prévalence du SIDA au Mali est de 1.3 pour cent et 2 pour cent pour les femmes (EDM-IV 2006). C'est l'IPRS 10610 (celle en cours) qui contient un volet important spécifiquement destiné aux PVVIH et tuberculeux avec 36 235 bénéficiaires des premiers et 31 283 des seconds, ce qui représente entre 5 et 6 pour cent de la totalité des bénéficiaires de IPSR. Le PAM limite son appui aux PVVIH et tuberculeux à une ration journalière de 1300 kCal par personne – différente de celle des malnutris en énergie (2100 kCal) et par son contenu en céréales – en tant que support au traitement médical, ce soutien représentant une extension logique à l'accompagnement des services de santé nationaux. Cette composante est dépendante des acteurs médicaux et permet au PAM de travailler avec les parties prenantes dans le domaine. Cependant elle reste une activité parallèle indépendante des autres du CP (pas d'approche programme).

**67. En matière d'éducation & d'alimentation scolaire**: Comme on peut le voir dans le tableau figurant en annexe 08c, les **objectifs** et les principes de base qui étaient présents dans le projet initial de 1998 puis ont été précisés dans le SSP de 2001 ont été régulièrement reconduits au gré des programmes de pays qui se sont succédé jusqu'à aujourd'hui. Une même **stratégie de mise en œuvre** a été régulièrement reproduite, du niveau central à celui des écoles en ce qui concerne la partie gouvernementale (cf supra § sur l'appropriation). Il est vraisemblable que le niveau de participation effective des communautés bénéficiaires à la gestion de la cantine, et parmi elles particulièrement celle des femmes, dépende pour beaucoup de leur niveau d'instruction. Cet aspect est particulièrement problématique dans un pays qui continue d'avoir un taux d'analphabétisme des adultes parmi les plus élevés du monde, particulièrement parmi les femmes

(67 pour cent)<sup>36</sup>. Compte tenu des moyens très limités, particulièrement en ressources humaines, dont disposent les sous-bureaux du PAM, des ONG ont été recrutées en tant que prestataires de service pour assurer l'animation et la formation des communautés de base ainsi que le suivi-évaluation de l'activité sur le terrain. Les tâches et responsabilités de chacun des partenaires intervenant dans l'exécution de l'activité ont été fixées en détail à la fois dans un Contrat opérationnel conclu entre le Gouvernement et le PAM et un Guide de mise en œuvre élaboré en 2003.

**68. Les modalités opératoires** retenues pour l'alimentation scolaire au Mali pendant toute la période concernée sont conformes aux pratiques dont le PAM a acquis l'expérience et qui sont recommandées par le Manuel d'alimentation scolaire:

- Fourniture d'un repas chaud pour tous les élèves, garçons et filles, servi à la mi-journée, 180 jours par an. Dans le cas des régions Nord du Mali où vit un fort pourcentage de populations nomades, leurs enfants qui sont hébergés chez des tuteurs locaux sont éligibles à 2 repas par jour. Il n'a pas été possible pour la mission de vérifier dans quelle mesure cette disposition spécifique a été appliquée. A noter que, suivant une recommandation de l'évaluation de 2006, le panier alimentaire a été modifié afin de le conformer aux normes du PAM, la quantité journalière individuelle de céréales ayant été ramenée de 230 g à 150 g;
- Fourniture d'une ration sèche à emporter pour les filles dont le taux d'assiduité à l'école a été au minimum de 80 pour cent durant le trimestre. Dans de nombreux cas, cette ration a été distribuée à toutes les filles fréquentant tous les niveaux de l'école dans le CP 10205.0. Cette mesure a été réduite aux filles des niveaux 5 et 6 dans le CP 10583.0 pour soutenir l'achèvement du cycle primaire par les filles;
- Implication des communautés bénéficiaires. Comme indiqué plus haut, celles-ci sont appelées à assurer la gestion des stocks de vivres au niveau de l'école, fournir le bois de chauffe, les condiments pour les repas, etc. Ce sont elles aussi qui se chargent de la désignation de cuisinières pour préparer les repas, ces dernières étant par ailleurs bénéficiaires de rations alimentaires du PAM en échange du travail fourni.

**69. En matière de développement rural & marchés:** Les actions du PAM – hors P4P – en matière de développement rural se situent dans des zones à insécurité alimentaire structurelle correspondent à celles recommandées par les VAM. Le PAM, chef de file du sous-groupe sécurité alimentaire et de par ses relations étroites avec le ministère de l'agriculture et le commissariat à la sécurité alimentaire adaptent ses interventions aux priorités du Mali tant en contenu qu'en occupation spatiale. Les VCT/VPF suivent et accompagnent des actions de partenaires intervenant sur des zones géographiques bien ciblées. Le P4P, de son côté, mis en œuvre il y a moins de 2 ans, a la particularité d'intervenir dans des zones excédentaires en production agricole. Le PAM fait ainsi le lien entre zone de production excédentaire et zones déficitaires, les vivres PAM livrés au Mali provenant depuis plusieurs années (EPP au moins) du Mali. L'achat à un prix rémunérateur directement aux producteurs et les appuis techniques et organisationnels apportés à ces derniers dans les zones excédentaires contribuent à soutenir davantage la production agricole à l'échelle du pays<sup>37</sup>.

70. La lecture analytique et la réponse stratégique du PAM sur la problématique de l'insécurité alimentaire présente une double entrée: une entrée «appui à l'amélioration des capacités de production en zone déficitaire» (VCT/VPF et PBF) et une entrée «soutien à la production en zone excédentaire (P4P)». Cet ensemble nous paraît cohérent dans la perspective d'une sécurité alimentaire globale du pays et au-delà, du développement d'une capacité nationale d'exportation. Les années d'euphorie du VCT/VPF (jusqu'en 2007) ont été les génératrices majeures de la trop grande multiplicité des partenaires déjà évoquée. Le PAM, dans la suite du CP 10205 et dans le CP en cours a donc pris des mesures adéquates consistant à se recentrer vers les partenaires fiables, ce qui garantit une meilleure atteinte des résultats escomptés, même si le montage mérite d'être affiné

<sup>36</sup> Dans toutes les écoles visitées par la mission, le CGS comptait un fort pourcentage de personnes analphabètes, n'ayant jamais été scolarisées ou n'ayant accompli que 2 à 3 années de scolarité primaire, ce qui, au regard de l'UNESCO, est insuffisant pour être considéré comme alphabétisé. Il est même arrivé que le trésorier du CGS se révèle analphabète, ce qui conduit à s'interroger sur ses capacités à contribuer à la gestion de la cantine scolaire.

<sup>37</sup> Depuis plusieurs années, le PAM achète ses céréales sèches au Mali mais via des commerçants. L'un des objectifs du P4P est de pouvoir à terme réaliser 50 pour cent de ces achats directement aux producteurs.

afin de ne pas totalement rendre le PAM tributaire d'une autre structure (risque d'instrumentalisation). A partir de 2007, les requêtes conjointes de financement PAM – Ministère de l'Agriculture, (Russie, Afrique du Sud...) autour de la création de périmètres irrigués constituent des signes forts de la volonté du PAM à s'inscrire dans des interventions où il possède une place de choix en termes de conception et de pilotage. Le P4P et le PBF sont déjà des opérations dans lesquelles le PAM maîtrise mieux le pilotage et la mise en œuvre.

71. Enfin, le choix stratégique du PAM d'accompagner les investissements de renforcement de capacité des acteurs à travers les formations garantit les chances de bonne exploitation et de pérennisation des outils de production. Il y a toutefois lieu de tenir compte du suivi d'impact de ces formations afin d'engager des mesures de corrections nécessaires.

### **Priorité du PAM & modèle de fonctionnement**

72. On peut attendre du PAM une dynamique "interactivités" dans les opérations dites «de développement», essentiellement portées par les Programmes Pays et dans une moindre mesure les IPSR. Cependant, malgré une «approche programme» préconisée depuis 1994 à l'échelle mondiale et mise en œuvre pour la première fois par le PP 10011.0 au Mali en 1999, la mission n'a pas pu déceler – au delà de quelques exemples ponctuels – de réelle synergie entre les activités du PAM qui demeurent juxtaposées dans des zones préalablement choisies sur la base des VAM<sup>38</sup>, les actions conjointes relevant souvent de coïncidences. Le fait, par exemple, d'avoir retiré l'activité «nutrition» du dernier PP 10583 pour la basculer dans l'IPSR 10610 relève uniquement d'une démarche liée aux ressources et ne va pas dans le sens d'une meilleure synergie entre les opérations et les activités. Tant que les portes d'entrée seront sectorielles (santé, éducation etc...), il sera difficile de développer cette approche programme qui implique une démarche de développement local intégrant l'ensemble des domaines d'un territoire donné. Ceci milite de nouveau en faveur du rapprochement avec les Collectivités Locales qui produisent des documents cadre, révisés annuellement, et cohérents à l'échelle territoriale. L'assistance alimentaire – en dehors des actions d'urgence réelles – doit rester inféodée à des actions plus larges qu'elle doit permettre de faciliter et de mener à bien. Le PAM ne possède pas de compétence réelle en matière de développement local et doit donc penser à renforcer ses capacités humaines afin de développer une meilleure vision transversale.

73. A noter, enfin, que la réussite d'une initiative importante comme «One UN» qui doit développer un cadre unique – conceptuellement, opérationnellement et budgétairement – des actions de toutes les agences des Nations Unies, ne pourra réellement se concrétiser que si chaque agence est capable d'adopter la même démarche en interne et à son échelle.

## **2.3. Performance et résultats du portefeuille**

### **Bénéficiaires & assistance fournie**

74. **Vision transversale:** L'analyse globale de la performance a été mesurée à travers les grands chiffres relatifs aux résultats traditionnels («corporate»), à savoir, le nombre de bénéficiaires atteints et le volume de vivres distribués par rapport à ceux planifiés. Etant donné le nombre important d'opérations sur ce portefeuille, il semblait nécessaire de posséder une vision globale. On retrouve donc à la page suivante, notre TGS avec une vue d'ensemble de l'évolution des bénéficiaires et des vivres, planifiés et atteints au cours du temps, toutes opérations et toutes activités confondues (les chiffres de couleurs donnant les valeurs absolues des prévisions et des réalisations ainsi que le pourcentage de ces dernières en ce qui concerne les bénéficiaires). On constate que sur ces données agrégées, le PAM n'a jamais pu atteindre ses résultats quantitatifs pour des raisons essentiellement liées aux manques de ressources (cf infra). Toutefois, ces données générales méritent d'être désagrégées comme le traduisent les paragraphes suivants. A noter enfin qu'on trouvera en annexe 07, l'ensemble des données chiffrées brutes et en annexe 11, ces mêmes données traitées dans divers tableaux et graphes dont seulement certains sont présentés ci-après.

---

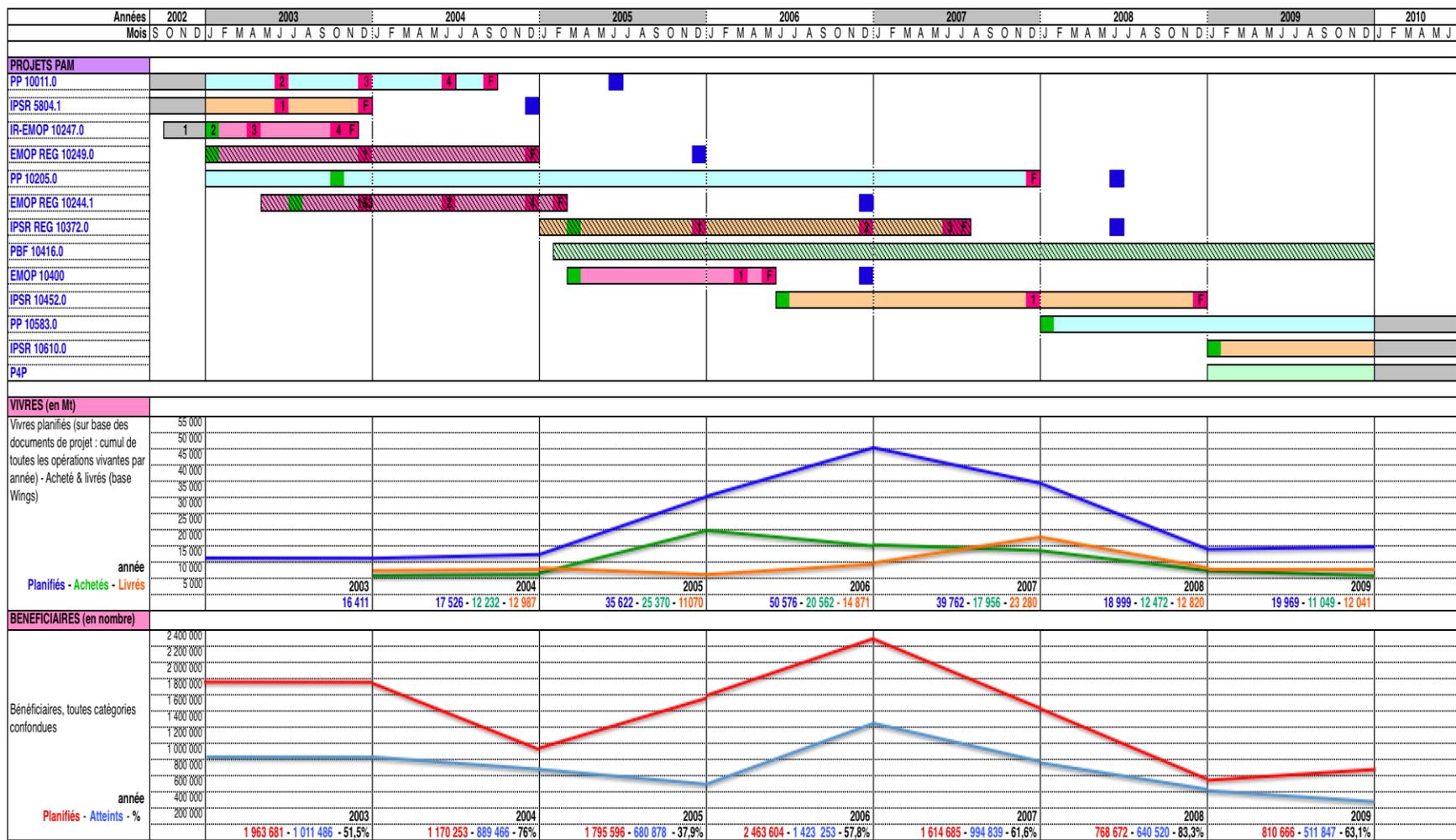
<sup>38</sup> Même si des exemples intéressants existent, comme des jardins maraîchers intégrés à des écoles (Sampara, Cercle de Mopti). A l'inverse, des villages ont vu le PAM fournir des céréales aux cantines alors que dans le village voisin, il appuyait des périmètres irrigués (cas de Koumaïra, Cercle de Niafunké)

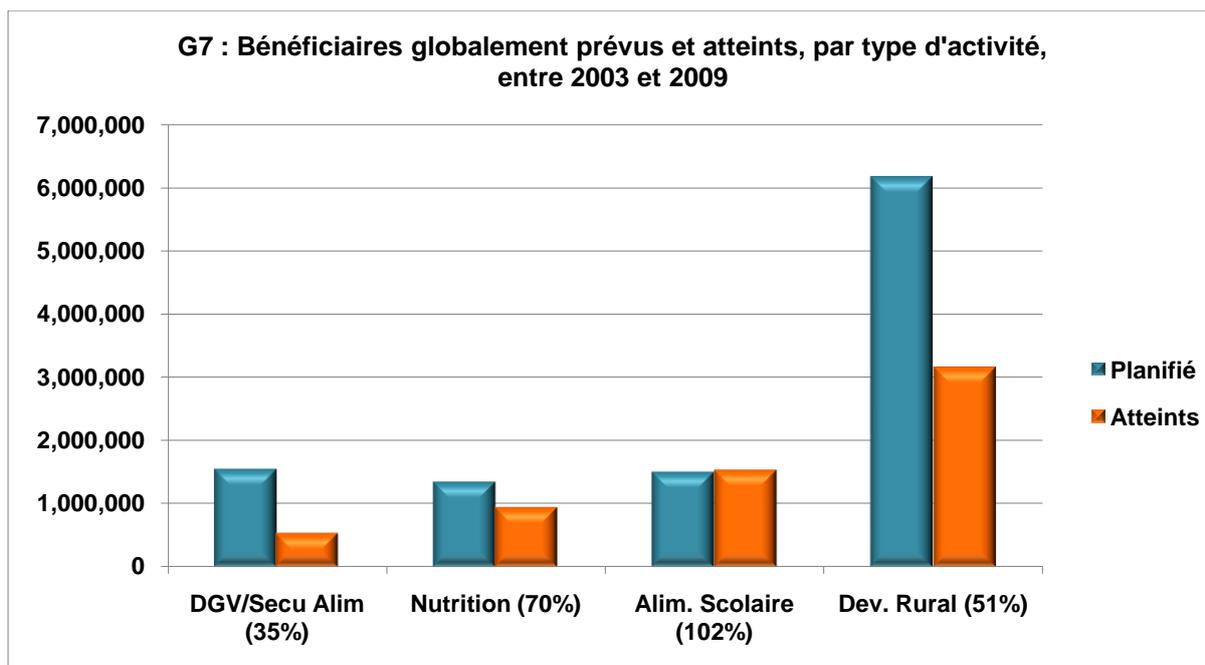
75. **En ce qui concerne les bénéficiaires**, les chiffres sont extraits des documents de projet (pour la base théorique) et des SPR pour la réalité des chiffres atteints, la rigueur des SPR n'étant pas toujours optimale. Mais il n'y avait pas le choix car:

- Les chargés de programme, jusque fin 2009 n'avaient pas accès à WFP Information Network and Global System. (WINGS) pour entrer les chiffres puisque ces opérations relevaient de la responsabilité du BR;
- Cette lacune opérationnelle du système a été réglée avec le passage à WINGS II où les chargés de programme vont enfin pouvoir entrer ces données dans le Dacota, mais cela concerne à peine la période d'évaluation et les chargés de programme ne l'ont toujours pas fait, une année après le lancement du nouveau système.

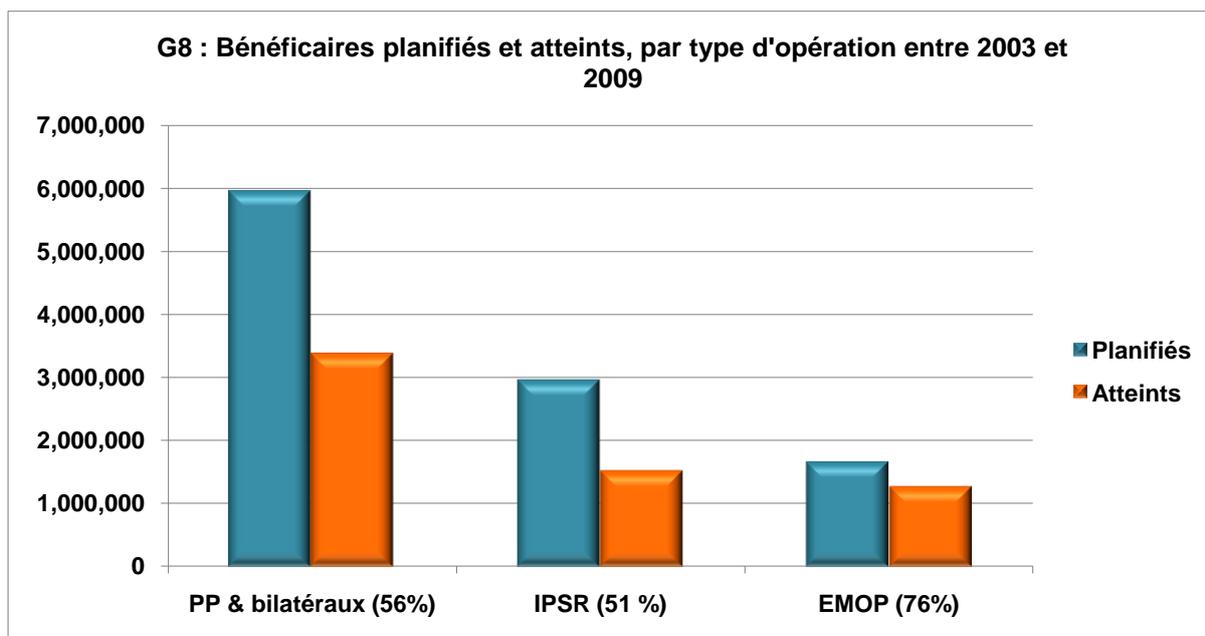
76. On constate que les taux de réalisation oscillent entre 34 pour cent et 101 pour cent en fonction des domaines d'activités et entre 51 pour cent et 76 pour cent par type d'opération avec une moyenne qui s'établit à 58 pour cent sur l'ensemble du portefeuille (cf annexe 11). L'alimentation scolaire a toujours pu satisfaire le nombre d'élèves programmés, mais ceci (cf infra) ne signifie pas qu'ils ont pu bénéficier de l'entièreté de la ration prévue, celle ci pouvant être diminuée lors des repas. De même, nous verrons que le système de comptage se révèle parfois problématique. A noter aussi que la DGV a été mise à part puisque ce mode opératoire, souvent lié à l'urgence ou à des situations de forte vulnérabilité, se retrouve néanmoins dans tous les types d'opérations (32 pour cent du total DGV est abrité dans les PP, 18 pour cent dans les IPSR et 50 pour cent dans les EMOP). Le Développement Rural et la DGV se révèlent ainsi les domaines les moins bien satisfaits en terme de bénéficiaires. Enfin, par type d'opération, si les EMOP ont pu atteindre les trois quart des bénéficiaires prévus (et on constate ainsi que la DGV qui constitue la charpente de ces opérations a été convenablement ressourcées pour ces programmes au contraires des PP et des IPSR), les PP et IPSR n'ont été satisfaites qu'à moitié. Les deux graphes G7 et G8 illustrent ces informations.

## G6: Vue d'ensemble des résultats obtenus entre 2003 et 2009 en terme de vivres et de bénéficiaires par le portefeuille PAM





source SPR et Prodoc PAM



source SPR et Prodoc PAM

**77. En matière de Nutrition & Santé:** Les catégories des bénéficiaires du volet nutrition sont restés constants dans la période de l'évaluation, tant au niveau des programmes materno-infantiles qu'à celui des programmes VIH/SIDA

- les enfants avec la malnutrition aigüe modérée selon le rapport poids/taille;
- les mères enceintes et mères allaitantes;
- les personnes touchés par le VIH/SIDA inscrits dans un programme.

78. Le PAM n'a donc modifié ni les catégories, ni la porte d'entrée pour cibler ces bénéficiaires qui sont identifiés à travers des programmes de santé menés par d'autres acteurs. En revanche, le PAM possède une influence indirecte dans la sélection du nombre de bénéficiaires à travers le choix des CSCOM qui sont passés de 95 à 312 entre 2003 et 2009.

Ce nombre n'atteint pas encore couverture totale des CSCOM existants dans les zones considérées et à ce titre, aucun critère de sélection des CSCOM n'a été identifié pendant la mission d'évaluation.

79. Ce ciblage est typique des programmes d'alimentation complémentaire avec la singularité que les bénéficiaires du volet VIH/SIDA sont dans les zones urbaines permettant au PAM une présence en dehors du domaine rural en forgeant de nouveaux partenariats avec des organisations dans le domaine de la prise en charge du VIH/SIDA. Le ciblage est conforme à la stratégie, mais place le PAM en arrière plan quant à la sélection spécifique des bénéficiaires qui relève des acteurs de santé sans pouvoir être influencé par le PAM puisqu'il ne fournit que les denrées et non une activité additionnelle liées à la santé.

**80. En matière d'éducation et d'alimentation scolaire** Les chiffres reportés dans les diagrammes précédents montrent qu'en ce qui concerne l'alimentation scolaire les ratios sont en général de bonne qualité (autour de 95 pour cent de bénéficiaires atteints), ce qui représente une réussite certaine, cette activité représentant 65 à 70 pour cent des mouvements du PAM. Lors de la formulation de chacun des programmes de pays, une augmentation des effectifs d'élèves dans les écoles assistées par le PAM a été prévue à un rythme différent selon les PP: 5 pour cent d'augmentation par an en général, 5,5 pour cent pour les filles pour le PP 10011.0; 10 pour cent en général, 20 pour cent pour les filles pour le PP 10205.0; 5 pour cent les trois premières années, puis réduction les deux dernières années pour le PP 10583.0. Comme l'a constaté le bureau de pays "cette tendance à la croissance a été très vite dépassée et l'on enregistre une croissance beaucoup plus rapide de l'ordre de 15 à 20 pour cent par année"<sup>39</sup>. Au moment de la présente mission, le bureau de pays envisageait l'éventualité d'une révision budgétaire pour procéder à un rattrapage et réconcilier les besoins en volume de distribution de vivres avec les effectifs d'élèves réellement constatés.

**81. Développement Rural & Marché:** Les activités de VCT, VPF, Vivres Pour la création d'Actifs sont celles qui ont le plus souffert du manque de ressources dans la mesure où, finalement, elles sont jugées moins prioritaires que les deux autres lors des arbitrages. De fait, en moyenne ce sont 50 pour cent des vivres et des bénéficiaires qui ont été atteints durant les 7 années du portefeuille (cf chiffres dans les graphes & tableaux ci-dessus). En outre, la question du quantitatif est particulière dans ce domaine puisque les vivres – malgré des calculs rigoureux de rations – sont essentiellement fournis à titre "d'indemnités compensatoires" pour un travail fourni, même si cet aspect n'est pas abordé de manière aussi directe. Consécutivement, les calculs réalisés deviennent purement indicatifs, le nombre de bénéficiaires étant la plupart du temps imprévisible (tout le monde veut participer, soit pour obtenir des vivres, soit pour bénéficier d'une parcelle si cet aspect est en jeu). De fait, les rations, déjà partielles sont distribuées à plus des récipiendaires qui les répartissent à leur tour à encore plus de bénéficiaires. Il est d'ailleurs impossible de déterminer le nombre réel de personnes touchées et les chiffres fournis dans les SPR sont à considérer à titre indicatif.

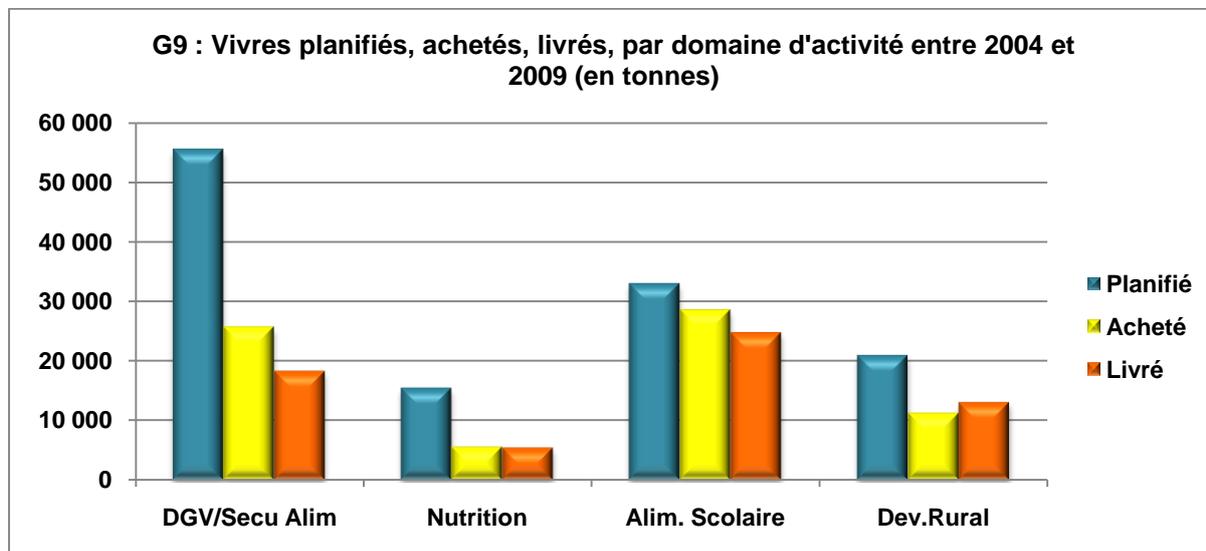
**82. En ce qui concerne les vivres** (cf graphes G9 et G10), trois données sont exploitables puisque l'on peut comparer les prévisions, les achats (ce qui arrive dans les ports) et les livraisons (ce qui parvient aux bénéficiaires). Les prévisions ont été extraites des documents de projet tandis que les deux autres grandeurs correspondent aux données de WINGS. Si les achats et les livraisons sont évoqués c'est à la suite du constat de leur différence (livré>acheté) qui traduit normalement les volumes de transfert d'une activité à l'autre, d'un programme à l'autre, d'une année à l'autre et les éventuelles pertes (marginales sur la durée de l'EPP). Toutefois, ces différences sont pratiquement systématiques et atteignent souvent des proportions importantes<sup>40</sup> que la mission n'a pas réellement pu expliquer. Enfin, pour plusieurs opérations, notamment les IPSR 10372 et 10452, les données concernant les vivres

---

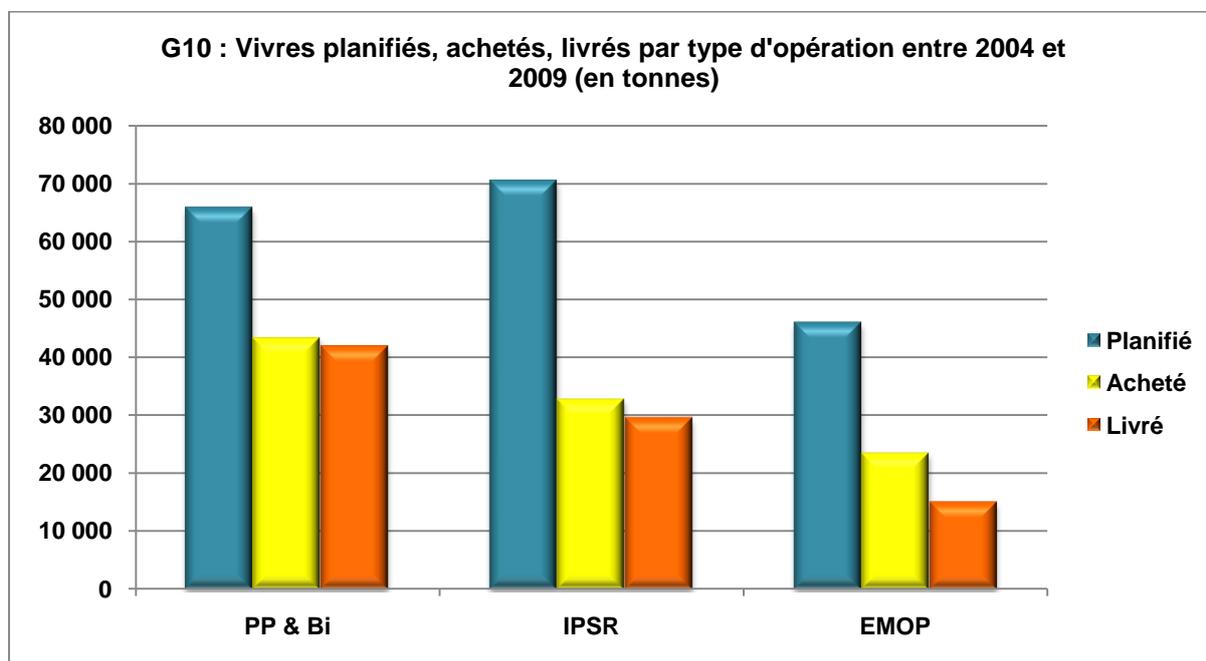
<sup>39</sup> Note de synthèse sur le CP 10583.0. Bureau de pays Mali.

<sup>40</sup> par exemple, en 2005, pour le PP 10205, 8248 Mt de vivres ont été achetées pour l'alimentation scolaire mais seulement 3700 livrés, soit une différence d'environ – 4500 Mt. La même année, pour l'EMOP 10400, 15142 Mt de vivres ont été achetés (DGV) mais seulement 6135 livrés, soit plus de 9000 Mt de différence. Ces exemples sont très nombreux et le service Logistique n'a pas d'explication opérationnelle.

ne sont pas désagrégées par activité, ni dans WINGS, ni dans les SPR (où les vivres sont simplement listés, par nature) et il est difficile d'extraire des données significatives pour l'ensemble de la période. De fait le diagramme G9 expose les résultats à partir des opérations où la séparation était claire et il ne faut donc pas comparer les volumes totaux d'une activité à l'autre, les opérations concernant chacune d'elle n'étant pas forcément les mêmes.



source SPR et WINGS – PAM (la série ne commence pas en 2003, faute de données complètes cette année). En outre, ces chiffres sont à considérer en tenant compte que pour chaque domaine, les sources ne sont pas aussi complètes ou accessibles. Pour DGV, ce sont les chiffres des EMOP 10244, 10249 et 10400 + PP 10205 et 10583 (manque IPSR 10372 et 10452). Pour Nutrition ce sont les chiffres du PP 10205 et de l'IPSR 10610 (manque: IPSR 10372 et 10452 et les EMOP). Pour Alim scolaire, ce sont les PP 10205 et 10583 (manque IPSR 10372) et pour Dev Rural ce sont les PP 10205 et 10583 ainsi que PBF 10416 (manque IPSR 10372 et 10452).



source SPR et WINGS – PAM (la série ne commence pas en 2003, faute de données complètes cette année)

**83. Pour la nutrition, et globalement les rations,** les vivres ont régulièrement fait défaut même si le diagramme GX concernant ce domaine n'est pas très significatif compte tenu du manque d'informations désagrégées (notamment l'EMOP 10400 et l'IPSR 10452 qui ont mobilisé de gros volumes de vivres. On se reportera à l'annexe 12 pour obtenir l'information par programme. De même, et on se reportera au tableau de l'annexe 15 pour obtenir une vision transversale des rations distribuées par programme et activité. A noter

également un périlleux régulier du CSB (surtout le “++”) dont la durée de vie est assez réduite et assez inadaptés aux délais de transport trop long (cf infra) dans un pays aussi vaste que le Mali.

**84. Pour l'alimentation scolaire**, l'écart entre les effectifs planifiés par le bureau de pays en vue de la distribution des vivres et les effectifs réels d'élèves dans les écoles apparaît comme une question cruciale. La planification des distributions de vivres pour le début de chaque année scolaire est effectuée sur la base des données transmises par les CAP et les AE à la fin de l'année scolaire précédente. Cette planification se caractérise par une grande rigidité qui peut difficilement répondre à un double phénomène: d'une part, les inscriptions tardives d'élèves tout au cours du 1<sup>er</sup> trimestre scolaire, d'autre part l'accroissement du nombre d'élèves souvent beaucoup plus important que le pourcentage moyen prévu par le document de projet. En conséquence, les quantités de vivres livrées par le PAM en début d'année étant souvent inférieures au nombre d'élèves fréquentant réellement l'école, les directeurs d'école et les CGS recourent à divers palliatifs: soit une contribution importante des familles pour pouvoir fournir un repas complet à tous les enfants, soit une diminution de la ration individuelle, soit une diminution du nombre de jours pendant lesquels la cantine fonctionne. Paradoxalement, il arrive que l'on trouve un solde important de vivres en fin d'années scolaires dans des écoles où les effectifs d'élèves recensés par les ONG partenaires se révèlent en fait largement excédentaires par rapport au nombre de bénéficiaires. Dans tous les cas, cela pose la question de la fiabilité des données transmises au PAM, de l'efficacité du dispositif de suivi mis en place et de l'efficience de l'aide alimentaire du PAM dans certaines écoles.

**85. Le Développement Rural** est l'activité qui a le plus souffert du manque de ressources (de l'ordre de 50 pour cent, bénéficiaires et vivres). En terme de dimensionnement, un tableau de norme VCT a été récupéré pour le seul PP 10583. Sa lecture montre que les calculs ne peuvent être qu'approximatifs, chaque réalisation étant souvent considéré globalement, ce qui n'est pas cohérent<sup>41</sup>. Un Guide VCT intéressant produit par le bureau Régional<sup>42</sup> a été récupéré par l'équipe mais sa date de parution (mi 2008) indique que le bureau pays n'a pas pu l'utiliser pour la conception de ses opérations. Cette question est cruciale dans un calcul de VCT et de l'avis de certains partenaires (PMN, OMVF notamment), les calculs ne correspondent pas à la réalité des efforts fournis... En fait, les normes varient beaucoup en fonction des types de réalisation, des types de terres, des distances, du fait que l'on choisit des surfaces ou des mètres, des types de populations, du genre etc... et un travail spécifique et concerté (PAM, Partenaires, Services Techniques) doit être entrepris au Mali. En outre, et surtout peut-être, cette exactitude recherchée pour le calcul des rations est remise en question par le faible pour cent de satisfaction des volumes fournis et par le nombre très variable – et non maîtrisable – des bénéficiaires lors des distributions de VCT.

### Atteintes des Objectifs

**86. De manière transversale**, la difficulté majeure pour aborder ce chapitre réside à la fois dans la faiblesse de certains indicateurs qui ne sont pas mesurables dans l'absolu (peu réalistes, pas de système de référence, nécessité d'enquête trop compliquée, trop longue ou trop chère à réaliser) ainsi que dans les lacunes d'un suivi qui s'est révélé très perfectible au Mali, comme nous le verrons plus loin. L'analyse des cadres logiques et des SPR montre une grande différence entre les indicateurs retenus au démarrage de chaque projet, ceux reportés dans les SPR et ceux réellement mesurés, comme l'illustre le tableau T4 suivant: *Par exemple, pour le PP 10205, son cadre logique retient 34 indicateurs d'effet, toutes activités confondues (ce qui est considérable). Dans l'ensemble des SPR, on ne retrouve que 8*

---

<sup>41</sup> 1ha de PIV a certes une surface à planer “fixe” mais on a vu avec le PMN/PBF que les terres à Niafunké étaient déjà planes. La différence se fait donc sur les digues et diguettes. Or 1ha est aussi bien obtenu avec un carré de 100m sur 100m (= 400m de long) qu'avec un rectangle de 10m sur 1000m (caricatural mais c'est pour l'exemple. Soit 2020m de digues... C'est très différent). Idem pour la plupart des autres réalisations qui parlent de “nombre” alors qu'il faudrait considérer des longueurs (barrages, digues...), des profondeurs et des volumes (puits...) etc...

<sup>42</sup> Guide Pratique pour la conception des Actions VCT – Germain Akoubia – PAM BR – mai 2008.

indicateurs différents (et pas forcément les mêmes à chaque fois), dont 7 parmi les 34 et donc 1 indicateur supplémentaire qui n'est pas prévu dans le cadre logique. Parmi les 8 indicateurs figurant dans les SPR, seuls 5 sont convenablement renseignés au moins 1 fois (mais pas forcément chaque année)<sup>43</sup>. On remarque que les pour cent sont assez faibles et qu'il existe une différence notable entre les attentes et les éléments réellement recueillis. Dans ces conditions il est difficile de s'appuyer sur des données fiables pour parvenir à des conclusions quantitatives et qualitatives sérieuses, ce que nous ne ferons donc pas. Les questions que l'on peut se poser en amont sont: «pourquoi élaborer des cadres logiques utopiques si l'on sait pertinemment qu'ils ne seront pas suivis?» et «Comment optimiser lucidement ce système en fonction des personnes et structures censées mesurer ces indicateurs?».

#### **T4: Comparaison des indicateurs d'effet et d'impact entre les cadres logiques (CL) et les SPR**

	Nombre indicateurs dans les CL	Nombre indicateurs dans les SPR	Nombre indicateurs des SPR provenant des CL	Nombre indicateurs des SPR ne provenant pas des CL	Nombre indicateurs convenablement mesurés (CL et non CL)
<b>PP 10583</b>	21	10 dont ⇒	7	3	7
<b>PP 10205</b>	34	8 dont ⇒	7	1	5
<b>IPSR 10610</b>	14	3 dont ⇒	1	2	3
<b>IPRS 10452</b>	6	3 dont ⇒	1	2	2
<b>IPSR 10372</b>	8	3 dont ⇒	3	0	1
<b>EMOP 10400</b>	6	2 dont ⇒	0	2	1
<b>Total</b>	<b>89</b>	<b>29 (33%)</b>	<b>19 (21%)</b>	<b>10 (11%)</b>	<b>19 (21%)</b>

87. Cependant, de manière indirecte et sur la base des documents fournis et des entretiens réalisés par la mission, on peut raisonnablement penser que les objectifs à moyen et long terme ont du mal à être atteints en raison de résultat immédiats – nous l'avons vu plus haut – qui tournent autour des 50 ou 60 pour cent. Ces appréciations transversales sont toutefois à nuancer en fonction des activités.

88. **Eléments concernant les femmes**, en référence au tableau figurant ci-dessous qui illustre l'absence apparente de stratégie quantitative que nous avons relevé plus haut. On constate non seulement que les pour cent planifiés varient en fonction de l'année, de l'opération et/ou de l'activité selon des critères non explicites mais que les chiffres "atteints" sont faible (de l'ordre de 30 pour cent) et correspondaient manifestement à la réalité locale. On remarquera, de plus, qu'entre 2003 et 2009, les pour cent n'ont pas augmenté, voire ont diminué. Les choix opérationnels ou communicationnels opérés ne semblent donc pas suffisamment efficaces, sachant néanmoins que la tâche relève d'une dimension sociale qui dépasse de loin le seul PAM. Enfin, étonnamment, les chiffres fournis par le SPR 2009 concernant l'IPSR 10610.0 actuellement en cours, donne une planification à 30 pour cent mais des résultats à 12 pour cent pour les comités de santé. Or, cette opération est entièrement consacrée à des domaines maîtrisés par les femmes.

<sup>43</sup> On se reportera à l'annexe 09B pour comprendre le suivi des indicateurs du PP 10205 avec l'exemple de l'éducation.

## T5: Pourcentage de femmes planifiées et atteintes du portefeuille Mali, par opération et par an

	Programmes de Développement													IPSR				EMOP										
	Programmes de Pays								Bilatéraux					Regionales		Nationales		Regionales			Nationales							
	10011		10205.0				10583.0		PBF 10416.0 (Reg)					P4P	10372.0	5804.1	10452.0		10610	10248.0	10244.0	10400.0		10247.0				
SPR	2003	2004	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2006	2007	2008	2009	2009	2006	2007	2003	2006	2007	2008	2009	2003	2004	2005	2005	2006	2003	
Comité Santé planifiées				30%	50%	32%	32%														30%							
Comité Santé atteintes				30%	50%	40%	40%														12%							
Comité Ecole : planifié	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	20%	25%																			?
Comité Ecole atteint	25%	30%	26%	30%	50%	30%	30%	25%	20%																			?
Comité VCT/VPF planifié	40%			20%				20%	25%						33%	30%	0%	10%	20%	20%								
Comité VCT/VPF atteint	46%			20%				11%	25%						30%	30%	28%	20%	20%	22%								
Réceptaires DGV planifiées				51%		100%	51%								30%	30%	30%	30%	?	40%	40%							
Réceptaires DGV atteintes				50%		100%	50%								3,50%	25%	24%	?		30%	40%	45%						
Comité Food Sec planifiées				20%		30%	30%		30%																			
Comité Food Sec atteintes				20%		30%	30%		30%																			
Réceptaires DGV planifiées				51%																								
Réceptaires DGV atteintes				51%																								

89. **Nutrition & Santé:** Cinq des opérations évaluées ont un objectif nutritionnel. La mission a noté que la formulation de ces objectifs se révèle liée au type et au titre de l'opération qui les porte et peut apparaître sous des formes très différentes (cf annexe 09A pour les cadres logiques), ceci étant souvent un reflet institutionnel<sup>44</sup>. La formulation des résultats liés aux objectifs s'est aussi avérée très variable, même s'ils incorporent systématiquement une composante liée aux taux de malnutrition (standards). Or, le PAM n'est pas responsable de la collecte des données nutritionnelles (réalisée par les partenaires ou les agents de l'Etat), ce qui a – en pratique – posé problème puisqu'elles n'ont pas été recueillies de façon régulière ou rigoureuse (constat fait dans tous les CSCOM et Centre de santé de référence visités et impossibilité d'obtenir des rapports réguliers de partenaires - avant 2008 - ou agents de l'Etat - depuis 2008, cf annexe 14). Quoiqu'il en soit, la combinaison des variations de formulation des objectifs et des résultats et le recueil perfectible des données qualitatives rend difficile toute interprétation significative.

90. Sinon, quelle que soit l'opération, le *modus operandi* s'est toujours caractérisé par l'apport d'une alimentation complémentaire<sup>45</sup> avec pour effet recherché d'augmenter la fréquentation et le nombre des CSCOM touchés, le Mali n'ayant pas réellement de stratégie propre en matière de nutrition. Le PAM a donc – au delà d'indicateurs difficiles à mesurer – préféré influencer sur l'amélioration et l'élargissement de l'accès aux soins de santé via les CSCOM, induisant ainsi potentiellement le repérage des malnutris et leur traitement consécutif. Sur cette base, les effets sont importants puisque qu'entre 2001 et 2009, le nombre de CSCOM appuyé est passé de 55 à 312 dans les zones d'insécurité alimentaire prioritaires.

91. Cependant, cet effet n'est pas corrélé à la baisse de la malnutrition dont les taux ont varié indépendamment des actions du PAM. En effet, la couverture géographique limitée et les défauts de ressources chroniques du portefeuille "nutrition" n'ont jamais permis au PAM d'atteindre ses objectifs ni en matière de bénéficiaires ciblés ni en matière de tonnes livrées, ce qui atténue sérieusement les effets potentiels de l'activité (cf courbes du chapitre précédent et tableaux en annexe 12). Au mieux, on peut retenir que l'augmentation de fréquentation des CSCOM dans les zones ciblées par le PAM ont probablement permis d'améliorer la santé des enfants et des mères malnutris. Mais aucun élément concret ne le prouve. Ainsi, les résultats restitués – souvent formulé par une "baisse" des taux de malnutrition, pourtant infirmée par les statistiques nationales – paraissent trop optimistes

<sup>44</sup> . Il n'a d'ailleurs pas été possible de juger le poids des orientations du Bureau Régional et du Siège puisque l'équipe d'évaluation n'a pas rencontré les personnes ressources de ces deux structures ayant la mémoire historique nécessaire à une meilleure compréhension.

<sup>45</sup> sauf pour l'IPSR Régionale 10372 qui s'est limitée à la distribution de céréales.

au regard de la conduite réelle des activités de Complémentation Alimentaires, SF en anglais, Supplementary Feeding (CPA). Il est probable que si les ressources avaient été suffisantes, les taux de malnutrition auraient probablement été réellement influencés par les actions du PAM sans toutefois être assuré de pouvoir les mesurer si le système de suivi n'était pas amélioré.

92. En outre, la lecture des résultats et des objectifs qui y sont associés s'insèrent dans des opérations autonomes ou ponctuelles, sans recul ni lien avec les opérations précédentes ou suivantes, ce qui aurait peut-être pu illustrer une stratégie globale et permettre un suivi réel des effets. Cette dernière remarque s'étend d'ailleurs aux autres activités du portefeuille du PAM (Education et Développement rural).

93. Enfin, en ce qui concerne les opérations régionales, elle n'avaient aucun objectif nutritionnel et ce volet est resté marginal avec un objectif générique se prêtant aux activités prévues. Pourtant, encore une fois, la référence à des résultats nutritionnels ne semblent ni réalistes ni réalisables, contrairement aux résultats liés à la livraison des vivres.

94. **En matière d'alimentation scolaire**, les indicateurs sont également standardisés (nombres d'inscrits, taux de fréquentation, ratio garçons/filles...). On pourra se référer au tableau figurant en annexe 08c pour se remémorer les objectifs à travers les diverses opérations. Malheureusement, les SPR ne permettent pas de mesurer sérieusement l'évolution de ces indicateurs (cf annexe 09B l'analyse concernant le PP 10205). Le seul document qui laisse entrevoir les effets de l'appui du PAM est "*L'enquête Standardisée sur l'Alimentation Scolaire au Mali (PAM-MEALN, août 2007)*" qui compare les indicateurs traditionnels: augmentation du taux brut de scolarisation, augmentation du ratio "fille/garçons", augmentation de l'assiduité. Toutefois, l'échantillonnage pose question puisqu'il s'agit de comparer les anciennes écoles PAM (2003/2007) avec les nouvelles (PP 10583), ces dernières incluant – dans des proportions inconnues – celles qui sont déjà appuyées depuis un an à travers l'IPSR 10610. Quelques données intéressantes sont néanmoins à retenir:

- L'augmentation des inscriptions dans les anciennes écoles est de 9 pour cent entre 2006 et 2007, alors que celui des nouvelles est de 20 pour cent et celle globale au niveau national de 6 pour cent. Ceci montre d'un côté que le passage du PAM dans une zone semble laisser quelques traces positives (entre 6 et 9 pour cent) mais que l'arrivée de l'Agence suscite un engouement (20 pour cent) qui se perd avec le temps, sachant toutefois que cette progression ne peut être qu'asymptotique dans le temps (d'où un tassement naturel);
- L'augmentation du nombre moyen de filles par école dans les anciennes écoles est de 13 pour cent (2006/2007) mais de 26 pour cent dans les nouvelles écoles (en raison probablement des rations à emporter spécifiquement réservées à ce public);
- Les taux net de scolarisation dans les zones PAM (2005/2006) sont de 44 pour cent pour 57 pour cent au niveau national, ce qui montre que le PAM intervient dans les parties du pays où les besoins de scolarisation sont les plus importants.

95. Sinon, l'analyse préliminaire des autres documents disponibles pour la préparation du rapport initial avait conduit à des interrogations concernant la gestion des données<sup>46</sup>. La mission d'évaluation de 2006 avait déjà attiré l'attention sur cette question: "*L'accroissement moyen annuel des effectifs scolaires n'a pas été pris en compte au moment de la formulation de l'activité (...). Les effectifs des écoles touchées augmentent considérablement d'une année à l'autre et le nombre des filles scolarisées s'est accru dans les écoles. Mais cette augmentation n'apparaît pas dans les rapports de suivi produits par les partenaires d'exécution ni dans les rapports standardisés des projets (SPR) établis par*

---

<sup>46</sup> Cf. Note technique. Annexe 6b du rapport initial.

le PAM."<sup>47</sup> . En outre, dans les SPR, il est très difficile de suivre l'évolution des divers indicateurs standards.

96. En terme d'appréciation globale, pour nombre d'interlocuteurs de la mission, l'alimentation scolaire est une activité "phare" du PAM au Mali. En effet, en termes de ressources, sa part n'a pas cessé d'être la plus grande dans les programmes de pays successifs et le nombre de ses bénéficiaires n'a pas cessé d'augmenter: on comptait 335 écoles assistées par le PAM en 1999 contre 724 en 2009; en moyenne 60.000 élèves bénéficiaires de l'activité "Appui aux cantines scolaires et à la scolarisation des filles" du premier programme de pays (PP 10011.0), puis 88.000 pour l'activité fondamentale "Appui à l'éducation de base" du second programme de pays (PP 10205.0) et enfin 120.000 avec la composante "Appui à l'éducation de base" du programme de pays actuel (PP 10583.0). Comme nous l'avons vu ci-dessus, l'augmentation régulière déclarée du nombre des inscriptions scolaires et l'évolution favorable du quota filles-garçons dans les écoles assistées par le PAM indiquent que les objectifs visés semblent atteints. Bien que cela n'ait pas été objectivement démontré jusqu'à présent, le succès de l'intervention du PAM se démontre aussi *a contrario*: les directeurs d'écoles concernées, les responsables de cantines dans les CAP et les AE sont unanimes pour affirmer que si une cantine ferme un nombre considérable d'élèves abandonne leur scolarité.

97. **Pour ce qui concerne le Développement Rural:** Nous pouvons distinguer deux approches qui se sont succédées et ont même cohabité durant la période du portefeuille. Dans le cadre des Programmes pays, les actions du développement rural servent essentiellement de support ponctuel - ou éventuellement à des projets de structures en place - à des populations en situation de vulnérabilité alimentaire (encore que le ciblage ne permette jamais de le confirmer car ce dernier se limite aux régions VAM et non aux villages). De fait, les objectifs sont souvent «immédiats» et relèvent d'éléments quantitatifs comme le montre le tableau figurant en annexe 13 (nombre d'ha, de km de digue, de plants etc...). Dans le cadre des projets bilatéraux ou de participation à des projets de plus grande envergure (comme cela devient la règle au PAM Mali depuis 2 ou 3 ans: PBF avec PMN, OMVF, ORM...), les objectifs se fondent avec ceux des partenaires et même si dans ce cas la contribution du PAM est minime, elle est mieux valorisée et plus facilement mesurable. Consécutivement, les reboisements réalisés avec l'OMVF dans la zone des lacs est très visible et possède un impact réel sur l'avancée des dunes et les revenus des populations (même si les Eucalyptus ne sont pas un bon calcul pour l'environnement) pendant que les surcreusements de chenaux ont contribué à faire passer en 3 ans la surface inondée de 100 ha à 20 000 ha sur les lacs Télé, Takara et Faguibine. Les périmètres aménagés avec le PMN en Région de Tombouctou depuis 1995 (plus les 17 du PBF) viennent compléter un dispositif de 450 réalisations du genre qui placent ce projet comme le deuxième producteur de riz au Mali avec 90 000 t. Le PAM peut réellement tirer une certaine fierté d'être associé à ces réalisations et doit poursuivre cette démarche globale et participative.

98. Cinq opérations<sup>48</sup> intègrent de manière importante ou exclusive cette activité qui constitue, de manière récurrente, le parent pauvre du PAM en matière d'indicateurs significatifs, malgré plusieurs travaux réalisés dans ce sens<sup>49</sup>. On en retient cependant trois principaux:

- **Intervenir adéquatement lors des périodes de soudure** (faim à court terme): Les 4 graphes suivants présentent le nombre de livraisons de vivres pour 4 opérations. Nous avons distingué les périodes de soudure (S) allant d'avril à septembre et celles "d'abondance (A)" allant d'octobre à mars afin de voir si ces livraisons parvenaient aux moments les plus propices<sup>50</sup>. On constate que d'une manière générale, les livraisons sont plus nombreuses aux périodes difficiles même

<sup>47</sup> Evaluation du Programme de pays 2003-2007 et appréciation pour la formulation du programme de pays 2007-2012.

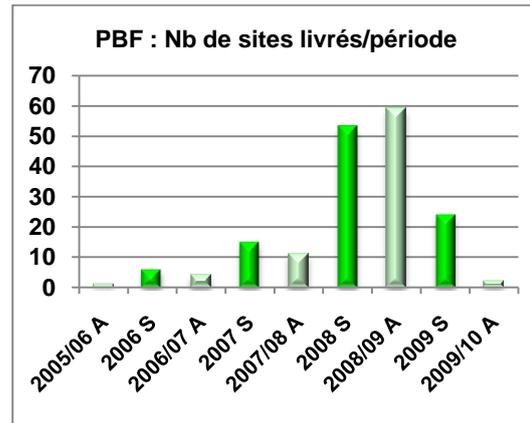
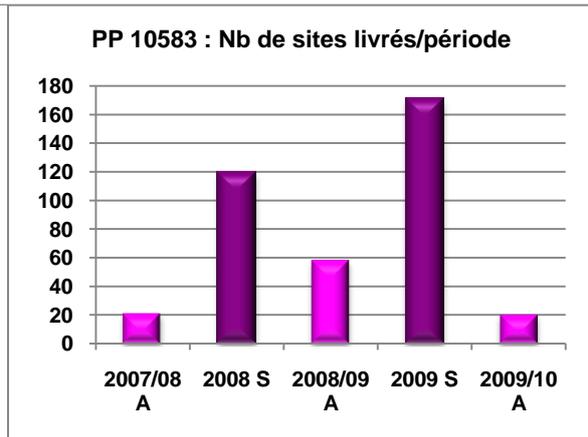
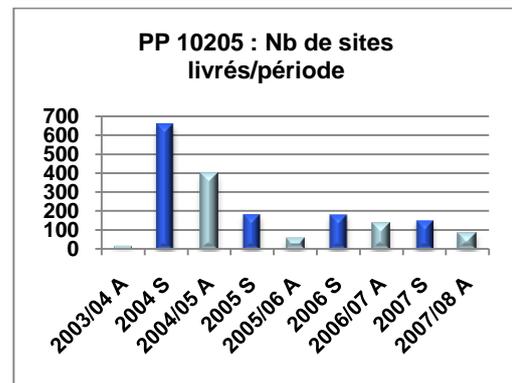
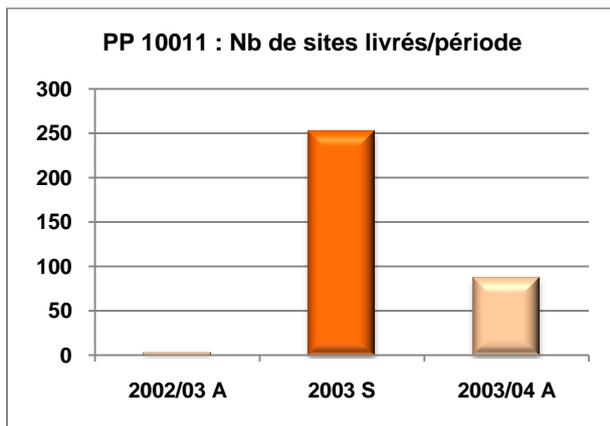
<sup>48</sup> Les trois PP, le Projet Bas Fonds (bilatéral Japon) et le P4P (Bill Gates).

<sup>49</sup> Etudes sur les indicateurs Développement Rural en Guinée Conacry s/c Bureau Régional et en Casamance.

<sup>50</sup> A noter que ces graphes apportent également une information secondaire (mais non chiffrée) sur la variation des ressources d'une année sur l'autre.

si certaines ont eu lieu en dehors, confirmant les éléments recueillis sur le terrain comme quoi les vivres arrivaient parfois après que les réalisations soient terminées (mais en général, sans affecter celles ci, d'ailleurs). En outre, au niveau des sites d'intervention (4 Régions Nord), systématiquement déficitaires en matière de cultures vivrières, l'impact local est appréciable.

**T6: Nombres de sites livrés par période (soudure – hors soudure) pour les opérations de Dév. Rural**



source WINGS II – A = octobre à mars, période favorable et S = avril à septembre, soudure

- **Créer des actifs durables:** Si les “actifs” ont effectivement été réalisées dans des proportions satisfaisantes par rapport aux prévisions (cf annexe 13) quelle que soit l’opération, il n’existe aucun indicateur pour mesurer leur durabilité, c’est à dire dans un premier temps si leur qualité est convenable et dans un second temps s’ils sont utilisés après plusieurs années. C’est surtout le cas des réalisations des PP. Pour le PBF, la gestion opérationnelle étant assurée par le PMN Allemand, ce dernier a confirmé l’impact très positif des périmètres qui sont activement utilisés par les populations;<sup>51</sup>
- **Permettre l’augmentation des revenus:** La remarque est la même que ci-dessus et seul des entretiens laissent parfois entrevoir quelques éléments d’information, comme les reboisement d’Eucalyptus dans le Nord qui génèrent de 4 à 8 millions de CFA Franc par an et par hectare grâce au bois de chauffe et au charbon (source OMVF).

99. On retiendra donc qu’il n’existe pas réellement de mesure de ces indicateurs dans le “portefeuille EPP” du PAM et l’exemple des SPR l’illustre de nouveau, ou en général on ne

<sup>51</sup> Élément confirmé par l’évaluation du projet réalisée en 2010 par A.Black-Michaud

trouve qu'un seul indicateur lié à des pour cent de dépenses liées à l'alimentation ou à des revenus (donc non mesurable et parfois hors cadre logique). On constate également que malgré des différences très importantes entre les vivres et les bénéficiaires planifiés et atteints, des délais de livraison délivrant régulièrement les vivres après la fin des travaux et un nombre réel de participants toujours bien plus important que celui prévu (donc, partage au niveau des villageois d'un volume déjà diminué de moitié à la base), que les réalisations se font quand même et que la plupart des objectifs sont atteints. On peut en conclure que le PAM devrait changer l'affichage de ses objectifs dont la dimension alimentaire ou nutritionnelle devient caduque. En réalité, les rations servent – avec succès d'ailleurs – d'incitatif ou de catalyseur qui peuvent parfois être salvateur pour des programmes très importants, comme l'ont clairement signifié le PMN ou l'OMVF<sup>52</sup> ou des partenaires comme le CRS ou WHH.

### **Contribution du portefeuille aux changements constatés sur le plan humanitaire et sur le plan du développement dans le pays:**

100. *Nutrition & Santé*: D'un côté, si le PAM a clairement contribué à améliorer la fréquentation des CSCOM dans ses zones d'intervention et probablement conduit à améliorer la santé des groupes vulnérables concernés, ce constat n'est pas synonyme de stratégie en nutrition ni d'impact à grande échelle, au vu de la taille du pays et de celle, réduite, de ses aires d'intervention. Sur la base de l'EDSM IV (2006), il y a environ 2 050 000 enfants de moins de 5 ans au Mali. Sur la base des chiffres relatifs à la malnutrition<sup>53</sup>, environ 680 000 d'entre eux sont en insuffisance pondérale et/ou en retard de croissance et 270 000 malnutris aigus. Or, le PAM prévoit d'assister de 100 000 à 200 000 enfants par an en moyenne et, nous l'avons vu, en atteint parfois moins de la moitié en raison du manque de ressources. En outre, son intervention se limite à 4 régions sur 8 en excluant les plus touchées par la malnutrition (Sikasso). Il est donc très peu probable que le PAM ait eu une influence à l'échelle nationale, même à celle des régions d'intervention<sup>54</sup>. Par ailleurs, les programmes nutritionnels doivent être transversaux et l'intervention du PAM est demeurée dans le domaine de la santé, bien qu'au départ cette porte d'entrée constituait la plus réaliste étant donné les capacités nationales limitées en matière de nutrition. Néanmoins, il n'y a pas eu de nouvelles démarches ou réflexions pour modifier cette approche et en amplifier les résultats à une échelle plus large, notamment nationale. Par contre, le PAM a démontré vouloir renforcer les capacités nationales puisque après avoir collaboré avec des partenaires pour la mise en œuvre du volet nutrition, il a directement travaillé avec les services de santé pour les aider à prendre la responsabilité du volet. Cet apport, difficilement quantifiable (pas d'indicateurs, nous l'avons vu) démontre quand même que l'approche du PAM reste souple et peut induire un impact positif à terme si l'appui institutionnel se confirme de qualité (mais il n'y a pas non plus de mesure de cet aspect).

101. Par ailleurs, le suivi des opérations a sérieusement diminué depuis 2003 et il ne fournit pas d'informations sur les personnes ciblées, leur récupération et leur vulnérabilité à une rechute dans le futur. Elles ne placent pas non plus les bénéficiaires dans leur contexte, leur réalité de sécurité alimentaire et leurs soucis sanitaires, ni les barrières culturelles desservant parfois une bonne alimentation. Les opérations se déroulent avec la prise de conscience réelle que la malnutrition pose un problème au Mali (et de nombreux autres structures le clament) mais l'approche reste limitée. En outre, les différentes opérations (EMOP, IPSR, PP) ne fournissent pas les données nécessaires pour déterminer si le point

---

<sup>52</sup> A noter néanmoins que l'OMVF ne demande des vivres au PAM que pour compenser les retard du Trésor Malien qui peine à décaisser à temps. Le volume du PAM (45 tonnes/an) contre celui de l'OMVF (350 t) est minime mais permet de sauver le programme. Maintenant, est ce au PAM de compenser les lacunes du Trésor, la question est posée.

<sup>53</sup> Entre 2001 et 2006 (ESDM III et IV), l'insuffisance pondérale des enfants de moins de 5 ans est passée de 33 pour cent à 31,7 pour cent, le retard de croissance de 38 pour cent à 33,9 pour cent mais la malnutrition aigue (émaciation) de 10,6 pour cent à 13,3 pour cent.

<sup>54</sup> A noter que l'incidence de l'action du PAM en matière de nutrition au niveau des zones touchées augmente probablement le nombre de personnes indirectement bénéficiaires de la démarche mais cette incidence n'est malheureusement pas mesurable.

fort du PAM se situe dans la nutrition “conjoncturelle” en situation d’urgence ou plutôt structurelle dans des activités de routine.

102. Néanmoins, le PAM fait montre d’une compétence technique indéniable dans ses méthodes et les relations développées avec les différentes parties prenantes en nutrition traduisent un certain niveau de reconnaissance du PAM dans le domaine de la nutrition.

103. **Education & alimentation scolaire:** D’un point de vue strictement **quantitatif**, l’ampleur de l’activité du PAM en matière d’alimentation scolaire demeure limitée tant par rapport aux zones d’intervention où elle est mise en œuvre (21,86 pour cent du nombre total d’écoles dans lesdites zones) que par rapport aux besoins d’une éventuelle couverture nationale. Bien que les données varient selon les sources, le nombre d’écoles à cantines assistées par le PAM ne représente en effet que 7 pour cent ou 10 pour cent<sup>55</sup> du nombre total d’écoles dans le pays.

104. En revanche, si l’on considère l’impact **qualitatif** de la stratégie du PAM, l’étendue de son action dans ce domaine est beaucoup plus importante et son influence en matière d’alimentation scolaire est indéniable, voire primordiale. Tout d’abord, l’avantage comparatif des écoles assistées par le PAM concernant les performances en matière de scolarisation, assiduité des élèves et réduction de la disparité filles/garçons a été établi grâce à une Enquête standardisée sur l’alimentation scolaire (ESAS) au Mali réalisée en 2007 conjointement par le PAM et le Ministère de l’Education<sup>56</sup>. Grâce à ces bons résultats, joints à un appui soutenu à travers les années, le PAM a permis de donner une plus grande visibilité à l’alimentation scolaire comme un élément important dans l’amélioration de la scolarisation au Mali, tant du point de vue de l’accès à l’enseignement fondamental que de la rétention scolaire, pour les enfants de populations vivant dans des zones soumises à une forte insécurité alimentaire, particulièrement les filles. Cela a renforcé le poids de l’appui fourni par le PAM au gouvernement et favorisé l’organisation en janvier 2008 d’un Forum national sur l’alimentation scolaire, la création en juillet de la même année d’une Equipe de coordination de programme des cantines intégrées au sein du MEALN, puis l’adoption en novembre 2009 d’une Politique nationale de l’alimentation scolaire.

105. **En matière de développement rural & marchés:** Dans ce domaine, deux influences importantes peuvent être considérées. **L’impact alimentaire** ou nutritionnel et **l’influence sur le milieu**. En pratique et à l’instar des autres activités, le premier point apparaît marginal à l’échelle nationale en raison des zones de couverture réduites et des rations incomplètes qui parviennent aux bénéficiaires). Dans le cas des réalisations effectuées selon une démarche dispersée (Programmes Pays: répartition dans des villages et avec de nombreux partenaires différents), on peut raisonnablement penser que les résultats n’ont que peu de signification sans connaissance de la qualité de ces réalisations, de leur reproductibilité effective, de leur pérennité (les actions se déroulent souvent une année pendant 3 mois dans un village sans autre suite), de leur utilisation (récupérer des hectares doit être suivi de nouvelles cultures pour contribuer à baisser l’insécurité alimentaire) etc.. Or ces indicateurs n’existent pas, simplement car ils demandent un suivi qui dépasse la durée des opérations ou appartiennent aux structures soutenues sans partage avec le PAM. En outre, la dispersion des activités implique au mieux un impact à l’échelle villageoise.

106. En revanche, dans le cadre des projets bilatéraux ou un rattachement à des programmes plus vastes, au delà de ses objectifs propres, le PAM peut également revendiquer une part dans la réalisation de ceux des partenaires. C’est le cas du PBF avec le PMN, des actions en direction de l’OMVF ou de l’ORM. Dans ce cas, la part du PAM est beaucoup moins visible mais ce dernier peut revendiquer de contribuer aux résultats obtenus globalement qui, pour ces deux programmes ont une large portée. De fait, compte tenu des surfaces reboisées ou des hectares regagnés au Faguibine (OMVF) ou dans les périmètres irrigués (PMN), le PAM

---

<sup>55</sup> Selon les statistiques du PAM et du MEALN, ce chiffre varie.

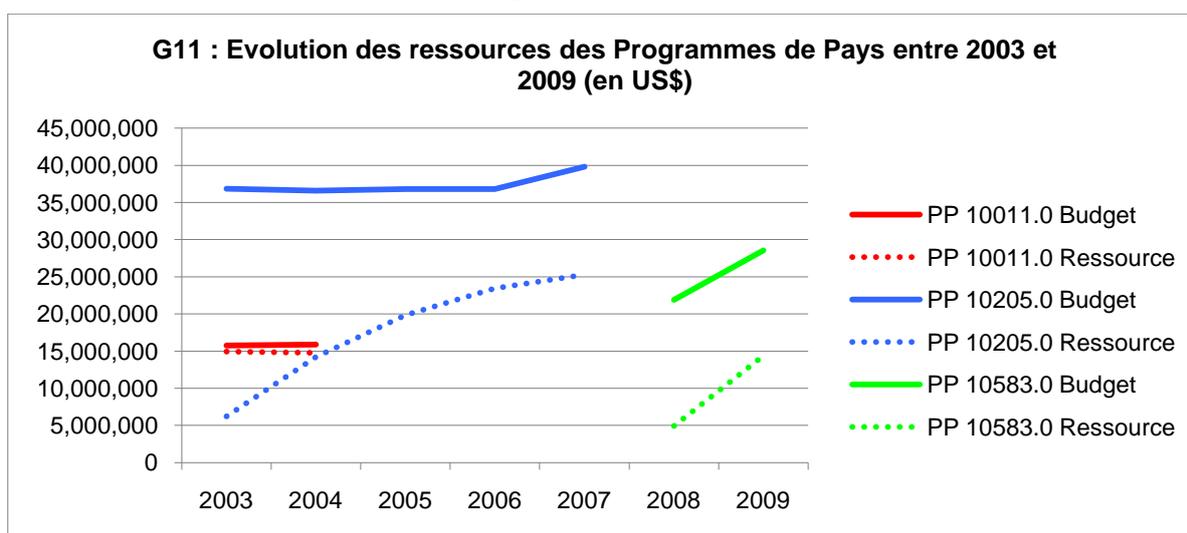
<sup>56</sup> Enquête standardisée sur l’alimentation scolaire au Mali. Rapport de pays. Ministère de l’Education de Base / Programme alimentaire mondial, 07/08/07.

contribue de manière positive à des actions de grande envergure dont les conséquences se font sentir au niveau national, notamment en termes de volume de production et de surfaces agricole exploitables (cultures ou élevage).

107. Enfin, le PBF/PMN<sup>57</sup>, l'appui aux programme d'aménagement de l'OMVF<sup>58</sup> et même les actions ponctuelles des PP pour la création de meilleures conditions de production agricole sont des opérations qui répondent aux besoins des populations du Nord Mali. De fait, à travers ce choix géographique, les interventions du PAM constituent une contribution de taille à la stabilité du Nord Mali, un souhait maintes fois exprimé par les Gouvernements Maliens successifs.

### Eléments d'explication des résultats

108. **En ce qui concerne les ressources et les coûts**, les tableaux suivants expriment, par année et par type d'opération les taux de ressources acquises, sur la base des données financières fournies dans les SPR. Pour les opérations régionales, ce sont les chiffres globaux qui sont fournis mais les pour cent restitués donnent une idée claire de la ressource disponible et de toute manière, nous avons vu que la part destinée au Mali était totalement marginale. On constate que dans la durée, quelles que soient les opérations, les financements diminuent et que si les opérations d'urgence ont toujours été assez bien ressourcées, il n'en est pas de même des 2 derniers PP et des 3 dernières IPSR. Ce constat doit clairement orienter le PAM dans ses choix stratégiques.

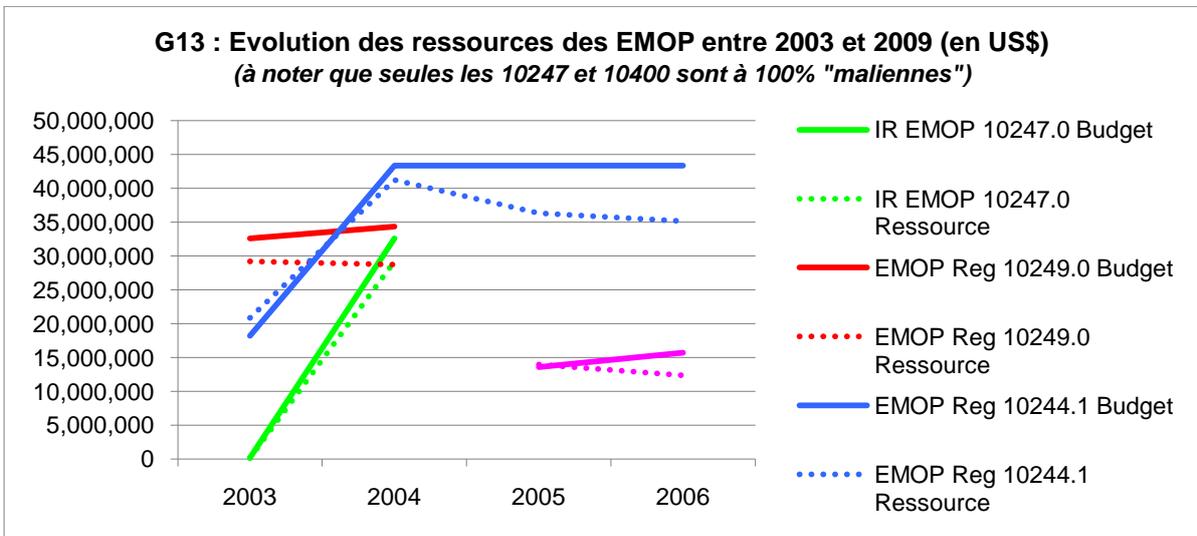
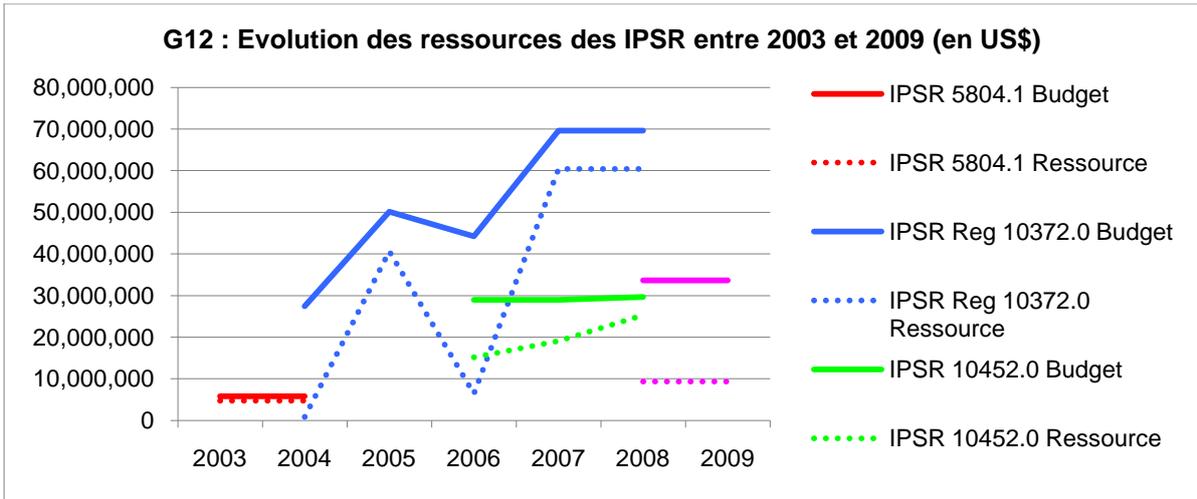


109. Quoiqu'il en soit, ce problème de ressources justifie nombre de lacunes observées durant cette mission et les écarts entre prévisions et réalisations, tant au niveau des résultats immédiats (bénéficiaires et vivres) de manière directe qu'à celui des effets et des impacts de manière indirecte. Le pays étant vaste et les accès souvent difficiles<sup>59</sup>, les coûts logistiques s'en trouvent augmentés, et les déplacements deviennent problématiques, notamment pour les suivis (cf infra).

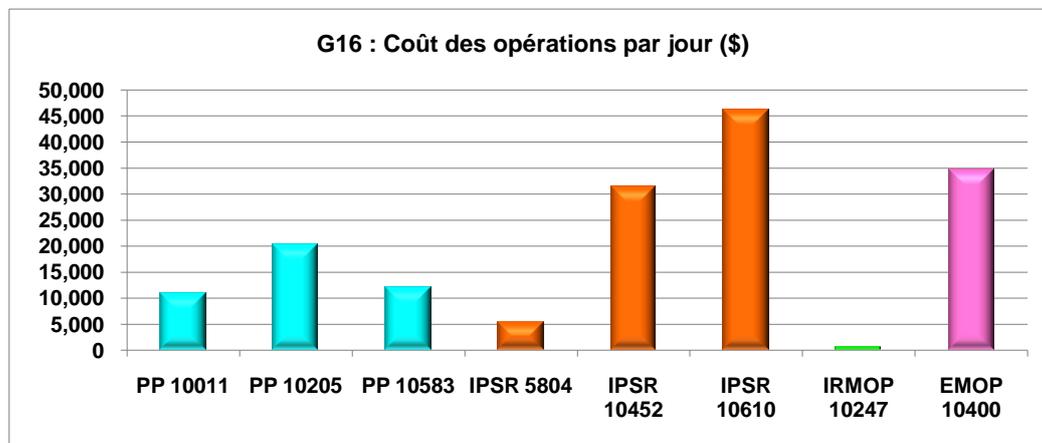
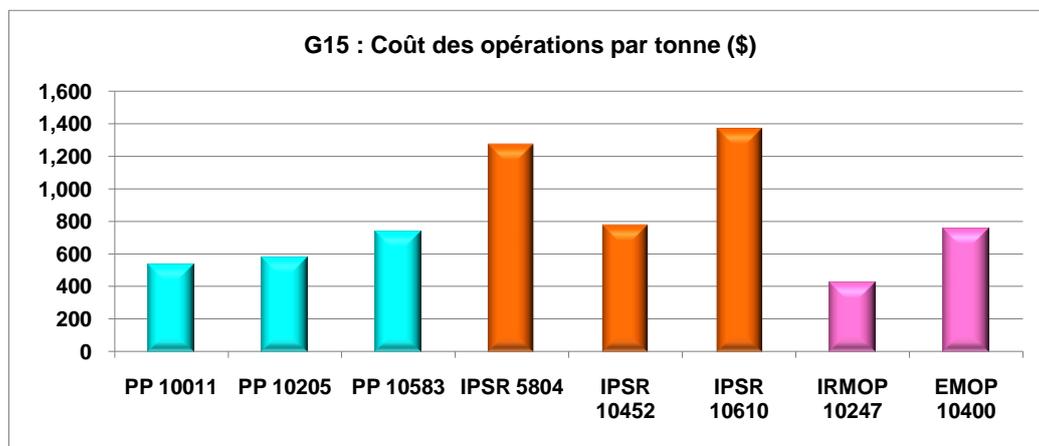
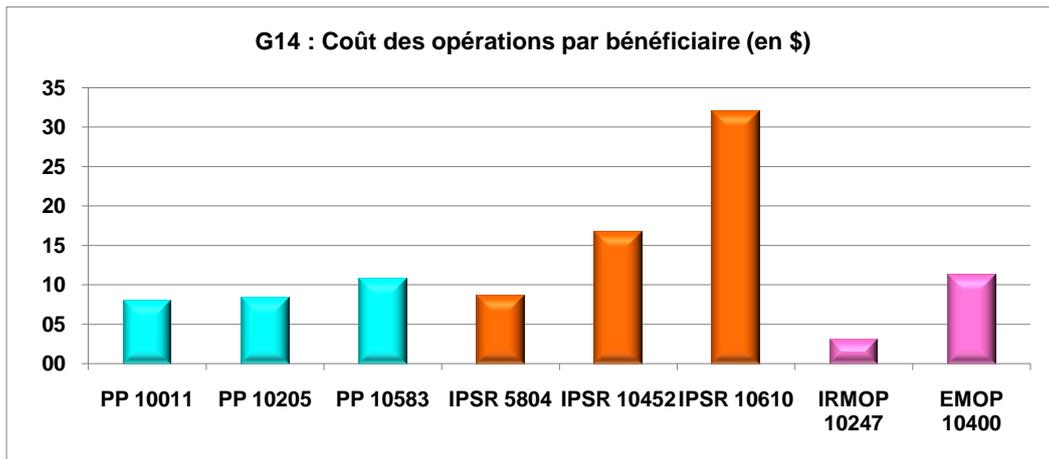
<sup>57</sup> Projet Bas Fonds 10416.0 – Aménagement de Périmètres Irrigués Villageois en collaboration avec la GTZ et son projet PMN (Programme Mali Nord). Financement Japonais.

<sup>58</sup> Office de la Mise en Valeur du lac Faguibine, projet de l'Etat.

<sup>59</sup> Cf Etude sur la Logistique au Mali réalisée en avril 2009 par le PAM (Aïda Soumaré – Rikke Kasse).



**110. Coûts et ratio divers:** Les données suivantes fournissent pour certaines opérations – tous les chiffres n’étant pas disponibles – quelques données financières intégrant l’ensemble rubriques budgétaires. A noter que les chiffres sont à considérer de manière indicative (mais avec une bonne signification néanmoins) en raison de la disparité de capitalisation des données dans les SPR et des différences parfois peu interprétables entre les chiffres des documents de projets, les SPR et les révisions budgétaires. D’une manière générale, les Programmes de Pays sont plus économiques. Compte tenu du fait que la ventilation des coûts entre les lignes budgétaires est assez homogène (Vivres  $\approx$  50 pour cent, LTSH  $\approx$  25 pour cent, ITSH  $\approx$  12 pour cent etc...) la différence se fait sur les durées et le nombre de bénéficiaires touchés, la présence forte de VCT (où chaque ration touche 3 à 5 personnes), diminuant les coûts théoriques, par exemple. Les tableaux complets figurent en annexe 12. Il est important de remarquer que pour l’IPSR 10610, ces ratios sont élevés en raison d’une activité unique (nutrition) qui utilise du CSB – bien plus cher – comme aliment de base. A noter que les ratios concernant le PBF 10416.0 (bilatéral, Japon) n’ont pas été inclus dans les graphes ci après afin de préserver une bonne visibilité. En effet, le coût par tonne de ce projet s’élève à 5084 US\$ (x 6 par rapport à la moyenne) et le coût par bénéficiaire à 674 US\$ (x 55) et dépasse très largement ceux des autres opérations dont le PBF est légèrement différent en terme de démarche, ce qui explique une partie de cette différence. En revanche, son coût par jour est de 2552 US\$, soit 8 fois moins que la moyenne. Le P4P ne figure pas, faute de données exploitables.

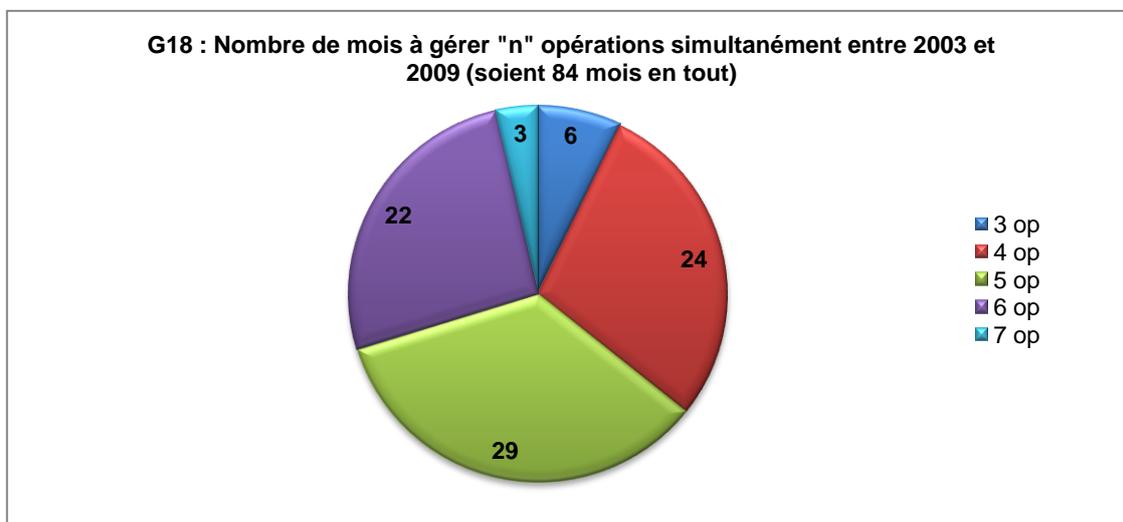
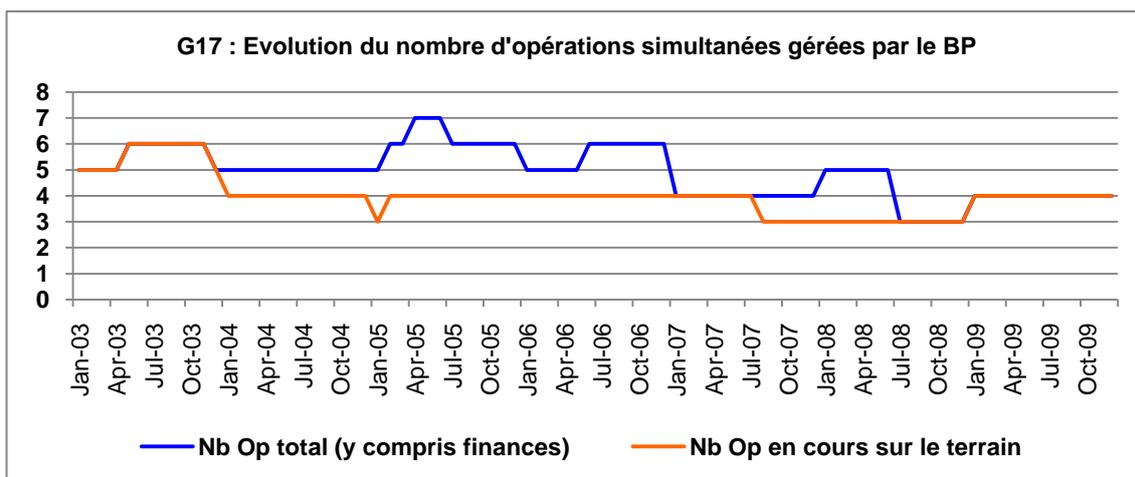


111. **En termes organisationnels internes**, le PAM Mali s'est révélé plutôt performant compte tenu des moyens dont il a disposé. Ses équipes finance et logistique sont expérimentées et compétentes et ont très bien su gérer les forces et les faiblesses d'un contexte parfois difficile. Afin – entre autres – de diminuer les coûts de transport (et compenser des *landslide transport storage & handling* (LTSH) élevés en raison de la taille du pays), les achats de céréales ont été fait localement à 50 pour cent avant 2008 (50 pour cent farine de maïs) et à 100 pour cent depuis (le Mali étant excédentaire). Par ailleurs, afin de mieux valoriser les compétences locales et récemment optimiser les charges de travail, la partie "Pipeline" a été confiée au nouveau «Report Officer (2009)» et le «Procurement» à la personne spécialisée dans ce domaine de l'équipe P4P. Sinon, le stockage n'a jamais posé de problème particulier si ce n'est pendant l'EMOP 10400 où il a fallu louer des magasins supplémentaires. Le seul élément problématique étant le délai d'environ 3 mois entre la

contribution d'un bailleur et l'arrivée des vivres au niveau des SB. Problème qui s'amplifie en raison – nous l'avons vu – de financements non totalement acquis au démarrage qui obligent ainsi des commandes à répétitions avec de surcroît un danger pour des denrées à courte durée de vie comme le CSB qui passe la moitié de son temps dans les transports.

**112. Le système de suivi:** Dans l'analyse générale du portefeuille PAM, cet aspect est ressorti comme étant la faiblesse majeure du «système». C'est pourquoi, nous le traitons à part afin de ne pas le diluer dans les autres chapitres. En réalité, cette question draine puis cristallise nombre de résultats amenant à juger de la performance. Nous l'avons évoqué dans les limites de l'évaluation, la gestion de l'information est encore perfectible et trop dépendante de certaines personnes ou structures. L'arrivée récente (2009) du «Report Officer» devrait permettre de progressivement mettre de l'ordre dans la documentation mais sur la période de l'EPP, les documents sont souvent arrivés au compte goutte et en ordre dispersé. Selon le BR, il existerait une base de données élaborée en 2008 (l'information est arrivée après la rédaction du rapport et nous ne savons donc pas ce que contient cette base, ni en termes de champs ni en terme de taux de remplissage) mais personne ne semble au courant au BP.

**113.** En se référant au diagramme synoptique du portefeuille, on constate que le PAM a toujours eu à gérer au moins 3 opérations en même temps mais que la moyenne se situe à 5,2 avec des pics à 7 en cours de portefeuille. On peut tirer les deux graphes suivants en incluant ou non la gestion comptable des projets. Ces graphes amènent une réflexion sur les capacités du PAM à gérer autant de projets à la fois, à les mettre en synergie et donc à les suivre efficacement.



114. **Les outils et les acteurs:** En terme d'outils, le PAM Mali possède une panoplie complète de fiches mensuelles diverses, plans de rapport trimestriels ou semestriels, fiches de gestion des stocks, fiche de visite d'école etc.. pour toutes les activités (sauf depuis 2009 en Nutrition où l'exercice de suivi est passé dans les mains des Services de Santé). Ces outils sont même listés dans des fichiers informatisés. Ces outils, classiques, sont globalement bien réalisés et conformes aux attentes que le PAM peut avoir en terme d'informations concernant les résultats immédiats et, dans une moindre mesure les effets. Si les outils de suivi des flux de vivres et de bénéficiaires sont effectivement remplis convenablement (même si leur acheminement n'est pas toujours optimisé), il a été pratiquement impossible de récupérer des rapports de partenaires qui, en général demeurent au niveau des Sous Bureaux et ne sont que rarement informatisés. De fait, on comprend mieux les lacunes observées dans la restitution des *outcomes* dans les SPR en fin d'année.

115. D'une manière générale, le suivi est réalisé par les partenaires de mise en œuvre qui s'engagent contractuellement à remplir les outils sus-cités. Plusieurs écueils – qui n'ont rien de spécifique au Mali d'ailleurs – ont été observés: **le temps** que les partenaires consacrent à la capitalisation des données est trop court (soit en raison de la quantité de travail – même hors PAM – soit parce que le partenaire considère que ce surcroît de travail n'est pas assez rémunéré. Ensuite, **les compétences et les moyens** (informatiques & bureautiques, notamment) des partenaires, lorsqu'il s'agit d'ONG ou d'associations locales, sont insuffisantes et les rapports sont souvent manuscrits où produits dans des conditions difficilement réutilisables ou classables. Ceci dit, nous n'avons pas eu plus accès à des documents provenant de partenaires solides comme le CRS, WHH etc... Enfin, la **formation** des partenaires est insuffisante et si le remplissage des tonnages livrés/stockés ou des bénéficiaires ne se révèle pas de difficultés majeures, les rapports qualitatifs posent manifestement problème. Tout ceci explique pourquoi il est à la fois impossible de suivre les indicateurs prévus, tant en fréquence qu'en qualité et, consécutivement, d'apporter des améliorations à d'éventuelles lacunes ou insuffisances qui ne sont pas forcément décelées.

116. **Répartition et coût des missions:** Un des éléments majeurs dans la qualité du suivi réside dans l'implication des agents du PAM (puisqu'en général, les partenaires ne répondent pas aux attentes). Le diagramme ci-dessous concerne la répartition des jours de mission, par «équipe» au sein du PAM Mali. Il a été produit à titre indicatif pour la dernière année en cours (juillet 2009 à juin 2010). Certaines données sortent de la période de l'EPP mais nous pensons qu'il présente un véritable intérêt et qu'il est assez représentatif de la réalité si on en croit les divers entretiens réalisés au sein des équipes. En fait, les données ne concernent que cette période car sous WINGS I, il n'était pas possible de réaliser des extractions aussi claires<sup>60</sup>. On constate déjà que le P4P couvre un tiers des temps de mission, ce qui n'est pas significatif du portefeuille, mais montre clairement que les projets bien financés (Fondation Gates, en l'occurrence), autorisent un suivi efficace. L'autre information intéressante réside dans le fait que les Sous Bureaux ne parviennent pas à suivre efficacement les actions sur le terrain, leur part dans les missions plafonnant à 9 pour cent<sup>61</sup> pour 13 personnes potentiellement opérationnelles (en comparaison, le Management atteint un pour cent équivalent pour 3 personnes seulement). Bien entendu, il faut aussi intégrer le fait que les suivis inférieurs à une journée, effectués par les SB ne sont pas répertoriés en terme de frais de mission mais compte tenu de la taille du Mali et des zones de couverture, ce type de suivi reste limité par rapport aux besoins réels. Enfin, les conditions d'insécurité chroniques dans le Nord du Pays pénalise également les sorties sur le terrain. Finalement, ce sont les équipes de Bamako qui semblent «truster» les missions. A titre encore indicatif, si l'on prend la valeur minimale d'un per diem (73 900 CFA Franc à l'intérieur du Mali), les 1831 jours de mission représentent au moins 135 Million CFA Franc (env. 270 000 US\$), ce qui est considérable et explique effectivement que l'argument des moyens financiers

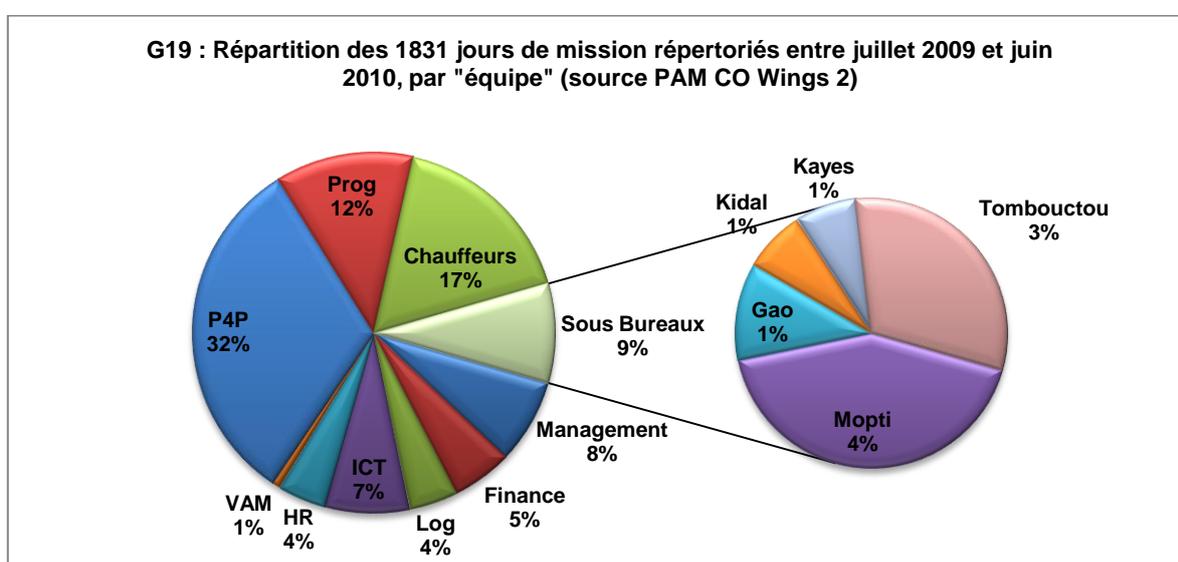
---

<sup>60</sup> Nous avons récupéré les données brutes, de 2003 à juin 2009 mais il est impossible de distinguer facilement les personnes, sites, et durées.

<sup>61</sup> Si l'on enlève les jours de mission du P4P, le pourcentage des SB ne monte qu'à 13 pour cent.. A titre d'exemple, le responsable du suivi à Tombouctou n'a pas réalisé de suivi depuis 2005!

s'oppose souvent à la possibilité de réaliser des suivis. Il demeure la question de l'affectation de ces ressources limitées aux personnes les plus pertinentes.

**117. Nutrition & Santé:** Le recueil de données apparaît compromis. La plupart des personnes en charge de ce travail (chef de centre, point focaux PAM ou ONG) ne sont pas toutes formées et leur renouvellement est trop important et requiert un recyclage qui n'est pas réalisé. Depuis le basculement de la gestion de l'activité par les Services de Santé, l'utilisation des outils de suivi semble difficile et non aboutie<sup>62</sup>. Enfin, si quelques CSCOM remplissent effectivement les fiches et les envoient aux Médecins Chefs des Centres de Référence, le circuit de l'information s'arrête à ce niveau et le PAM ne récupère aucune information, ce qui signifie qu'il n'existe pas de système de suivi nutritionnel efficace. La mission a essayé de tracer le circuit au niveau de Niafunké pour constater que le Médecin Chef ne savait plus où étaient les fiches et, de toute manière, aucune saisie n'avait été réalisée depuis le départ. On trouvera en annexe 14 le scan des fiches remplies par un CSCOM, où l'on comprend qu'un travail d'accompagnement se révèle urgent.



**118. Education:** deux aspects liés sont à considérer. Premièrement, au cours des années, un double système de collecte de données et de transmission des rapports sur l'alimentation scolaire a été mis en place. Il existe d'une part un circuit spécifique aux cantines scolaires assistées par le PAM qui, depuis l'école, transite via les rapports des ONG vers les sous-bureaux du PAM et aboutit au bureau de pays. Il existe par ailleurs un système administratif de collecte des données qui suit la voie hiérarchique normale depuis les directeurs d'écoles à travers les CAP puis les AE jusqu'à la Cellule planification et statistique (CPS) du Ministère de l'Education. Ce dernier circuit permet notamment d'établir l'Annuaire national des statistiques scolaires de l'enseignement fondamental. Les systèmes comportent des données différentes mais si l'on se tient à celles qui sont communes, donc comparables, elles mènent à des résultats différents. D'où la difficulté de dimensionner une action cohérente et le PAM est tout à fait conscient des lacunes importantes du suivi des cantines scolaires, tant par des partenaires souvent sans moyens et dans des zones difficiles que par l'Etat qui possède sa logique propre. Deuxièmement, cette situation conduit à une double interrogation: quel est le rôle exact joué par les AE et les CAP dans le suivi-évaluation des activités d'alimentation scolaire? Si, comme cela a été confirmé à la mission, des données concernant les cantines scolaires dans les écoles qui en sont pourvues sont collectées par la CPS, dans quelle mesure un circuit spécifique de collecte demeure-t-il nécessaire, en dehors des impératifs de suivi et de gestion des vivres du PAM? Le partenariat avec les ONG soulève des questions

<sup>62</sup> La mission a vu dans certain CSCOM, des outils obsolètes (du l'IPSR précédente) côtoyer les nouveaux outils, ces derniers n'étant pas encore totalement validés et compris par les personnes en charge de les remplir (elles n'ont pas été formées).

récurrentes depuis les origines de l'activité d'alimentation scolaire au Mali. L'évaluation du PP 10011.0 notait déjà: *“Bon nombre de ses partenaires [du PAM] sont des ONG locales dont les ressources humaines et financières limitées ne permettent pas souvent d'assurer les activités de coordination, de concertation et de suivi rapproché nécessaires ni de respecter le calendrier de présentation des rapports exigé par le PAM”*<sup>63</sup>. La mission d'évaluation du PP 10205.0 recommandait pour sa part *“que le PAM recherche des fonds complémentaires pour entreprendre une évaluation du travail des ONG partenaires du PAM en matière de suivi des vivres”* et reconnaissait que *“le suivi des opérations sur le terrain reste l'une des questions les plus délicates à conduire de façon efficiente dans le programme de pays”*.

119. Les ONG qui sont les figures de proue de cet exercice ne fournissent pas toutes des rendements à hauteur de souhait<sup>64</sup> et l'actuel bureau de pays a récemment entrepris, à titre expérimental, de confier ce suivi des écoles à un nombre restreint de CAP. Les ONG prestataires de service sont annuellement indemnisées par le PAM à hauteur de 225.000 CFA Franc par école dont elles assurent le suivi (ce qu'elles trouvent insuffisant). Considérant que les CAP sélectionnés pour cette phase expérimentale effectuent des tâches spécifiques pour le PAM qui sont hors de leurs attributions normales, le PAM les rémunère à hauteur de 175.000 CFA Franc par école suivie. Si l'on considère que le transfert de responsabilité au gouvernement fait partie de la stratégie de retrait progressif du PAM - conformément notamment à son objectif stratégique 5 - la question se pose de savoir dans quelle mesure il est souhaitable que le PAM rémunère une structure gouvernementale pour remplir des fonctions qu'elle devrait être amenée à assurer dans le cadre de la mise en œuvre de la politique nationale d'alimentation scolaire.

120. **Développement rural:** En revanche, les éléments de suivi (quantitatifs) que la mission a été amenée à étudier chez plusieurs partenaires du PAM (OMVF, PMN, CRS etc... ) traduisent un sérieux certain dans cet exercice. Il faut aussi préciser que dans cette activité, les outils sont souvent préexistants dans les projets ou ne demandent que peu de modifications par rapport aux demandes du PAM (en dehors des fiches classiques de suivi). Disons qu'en matière de projets, les acteurs du développement rural semblent mieux rôdés à ce type d'exercice, ce qui a d'ailleurs permis de produire le tableau de l'annexe 13.

### 3. Conclusions et recommandations

#### 3.1. Appréciation globale

##### Le contexte d'intervention du PAM au Mali

121. Plusieurs impressions fortes ressortent de cet exercice qui s'est révélé lourd et complexe à plus d'un titre. On retiendra essentiellement sur cette période de 7 années que la conception et la mise en œuvre des 13 opérations du PAM a résulté de la combinaison naturelle et souvent concomitante de plusieurs éléments majeurs:

- Conjoncturellement, le Mali a traversé différentes crises qui l'ont parfois lourdement affecté et qui ont pleinement justifié l'intervention du PAM à travers des EMOP, puis des IPSR. Conflits humains au Nord comme au Sud avec la problématique des réfugiés, catastrophes naturelles avec des sécheresses, des inondations et des invasions acridiennes ou flambée des prix des céréales (encore que pour un pays producteur excédentaire, le choc a pu être amorti);
- Structurellement, le Mali est classé parmi les pays les plus pauvres de la planète, sur la base d'indicateurs – qui sont peut-être discutables au regard des atouts évident du pays – mais qui donnent une place de choix aux domaines de prédilection du PAM que sont la santé, l'éducation, la sécurité alimentaire et le revenu des ménages, ces derniers, dans un pays à plus de 70 pour cent rural, étant fortement dépendants des outils de production que soutiennent justement les

<sup>63</sup> WFP/EB.3/2001/6/6.

<sup>64</sup> Idem note 39.

actions de VCT/VPF et VCA. L'ensemble de ces points sont plutôt pris en charge par les Programmes de Pays qui œuvrent de manière plus régulière dans le temps en essayant d'influer sur ces indicateurs de développement;

122. Cependant, en terme d'approche – la forme entière du rapport le traduit – on constate que la dimension «programme» n'a jamais pu acquérir le niveau prôné par le PAM lui même depuis maintenant presque 15 ans. De fait, dans chaque opération, on retrouve trois secteurs juxtaposés aux objectifs très spécifiques et non interactifs, même si les zones globales d'intervention sont conditionnées par le VAM. Ce découpage sectoriel se reflète complètement dans la rédaction de l'évaluation qui, non seulement aurait été axée sur le "territoire" avec un niveau d'intérêt supérieur si les activités avaient été conçue de manière conjointe, mais aurait pu fournir une «appréciation globale» bien plus significative.

### **Alignement et positionnement stratégiques. Le PAM est il un bon stratège? Quelle Pertinence?**

123. L'intervention du PAM au Mali durant la période 2003-2009 était pleinement justifiée. Le contexte politique dans lequel il a évolué a également permis de développer en toute intelligence des stratégies concertées, tant avec un Gouvernement dont l'implication et la bonne volonté constituent des atouts indéniables, qu'avec les autres partenaires techniques et financier (PTF) qui, dans ce contexte favorable, ont pu mettre en place un dispositif de coordination porteur d'espoir en termes de synergie positive et en droite ligne avec la Déclaration de Paris, qui a trouvé dans l'Etat Malien – malgré quelques ajustements et attermolements inévitables – un interlocuteur privilégié. En revanche, au sein du système des Nations Unies, la collaboration portée par les différents PNUAD et plus spécifiquement par des domaines d'intervention théoriquement jumelés, ne se sont jamais réellement concrétisés sur le terrain, même si les occasions n'ont pas manqué. Cependant, depuis deux ans, une nouvelle dynamique ambitieuse "Unis dans l'Action" à laquelle le PAM adhère et joue un rôle moteur important – a été amorcée au Mali – pays pilote – avec cette fois ci, une implication et une attente plus forte du Gouvernement Malien, peut-être catalyseur d'une meilleure réussite de ce nouveau dispositif.

124. La stratégie du PAM s'est ainsi mise en place, en accord avec la plupart des cadres nationaux et internationaux de développement et de lutte contre la pauvreté qui sont, sans surprise, de même nature dans tous les pays de la Sous Région, voire au delà. Compte tenu de la taille importante du Mali et de l'accessibilité problématique aux zones les plus défavorisées, le PAM a poursuivi son choix, antérieur à 2003, de concentrer son intervention dans les quatre Régions Nord du Mali qui concentrent les plus grands problèmes d'insécurité alimentaire, selon les études VAM.

125. Dans les quatre domaines développés par le PAM – Nutrition & Santé, Education & Alimentation Scolaire, Développement Rural & Marchés et Sécurité Alimentaire – les stratégies se sont révélées pertinentes avec un portefeuille Mali assez conforme aux standards de l'Agence mais comportant néanmoins quelques originalités notables par rapport à ses approches classiques en la matière. La **nutrition** présente cependant la particularité d'être intégrée au Ministère de la Santé et d'avoir mis près d'une dizaine d'années avant de pouvoir développer un certain degré d'autonomie que le PAM a accompagné – dans la démarche comme dans la conception des documents cadre – pour aboutir aujourd'hui à un dispositif national encore évolutif dans lequel la plupart des grands acteurs, dont l'UNICEF, ont trouvé leur place. Pour la lutte contre le **VIH/SIDA**, le PAM a également contribué à la mise en place du Protocole National en 2007 avec comme conséquence de valider son approche nutritionnelle non thérapeutique dans la récupération des malades mais de s'y cantonner avec une position qui devient secondaire dans le domaine. De même, dans celui de **l'alimentation scolaire**, le PAM – totalement intégré dans la politique nationale qui rassemble aussi tous les autres intervenants – a joué un rôle primordial dans la prise de conscience par les autorités gouvernementales de l'importance des cantines. Laquelle s'est traduite, d'un côté par l'élaboration et l'adoption récente d'une politique nationale en la matière et de l'autre côté par un engagement approuvé des

donateurs. Enfin, en matière de **développement rural et de marchés agricole**, le PAM réalise une bonne lecture des priorités du Mali, pays essentiellement rural. Il présente aussi l'originalité – en tant que Bureau encore pilote – d'héberger un projet P4P qui lui permet de posséder, en fin de portefeuille et dans une expérience prospective intéressante, une double entrée dans le domaine de la production agricole en agissant à la fois en zone excédentaire, intégrant de plus la logique de marché, et en zone déficitaire à travers les actions de VCT/VPF. Enfin, dans le cadre de la **Sécurité Alimentaire**, la collaboration avec le CSA et son rôle de leadership dans le groupe des PTF correspond une logique d'intervention conjoncturelle conforme à la stratégie du PAM.

### **Les choix du PAM. Est il un bon tacticien? Quelle cohérence?**

126. A ce stade encore, l'équipe a considéré que le PAM au Mali avait été majoritairement cohérent dans ses choix, même si de plus nombreux questionnements apparaissent. Institutionnellement, le positionnement du PAM a suivi les choix de l'Etat Malien et l'on peut considérer que le glissement tutélaire du Ministère de l'Agriculture vers celui des Affaires Etrangères a logiquement suivi l'évolution de l'approche projets – essentiellement ruraux à l'époque – vers l'approche programme, en théorie mieux perçue par une structure transversale. Toutefois, il s'avère que si la DCI joue un rôle réel de pilote, il ne parvient pas à accompagner le PAM dans cette vision synergique des activités qui peine donc à se concrétiser. En outre, il demeure la question de la DNPP, vestige d'une époque révolue et sorte "d'épine dans le pied" du PAM et du Gouvernement, qui continue à œuvrer sous couvert de sa nouvelle tutelle, le CSA, avec lequel le PAM doit également revoir son positionnement.

127. La question des ressources suscite également plusieurs réflexions sur la cohérence des choix effectués par le PAM. Tout d'abord, engager des opérations sans posséder les ressources complètes induit inévitablement des difficultés qui ont d'ailleurs été croissantes sur la durée du portefeuille, conformément au tarissement global observé à l'échelle mondiale et aux logiques nouvelles de financement direct aux Etats (Déclaration de Paris). De fait, il existe une première perte de cohérence, interne, par rapport aux schémas d'ensemble et objectifs définis lors de la conception des opérations et qui ne peuvent plus être respectés. Cette situation explique pourquoi le PAM se tourne de plus en plus vers des financements bilatéraux, en général suffisamment financés. Le danger réside dans le fait que l'Agence peut développer des comportements opportunistes induisant une perte de visibilité et même de cohérence, externe, vis à vis des partenaires et des bailleurs. Toutefois, la démarche est intéressante et probablement salvatrice à terme et le PAM doit peut-être mieux définir le cadre dans lequel ces ressources – et donc ces projets – diversifiés peuvent trouver un positionnement logique. En outre, cela correspond assez bien à la notion "d'assistance alimentaire" nouvellement développée par le PAM.

128. Les choix opérationnels développés par le BP ont été adaptés aux réalités du pays et des structures y intervenant, ce qui traduit une lecture cohérente des données disponibles, quelle que soit l'activité. En revanche, en ce qui concerne les populations ciblées, si elles sont – dans leur définition – conformes aux logiques défendues par le PAM et l'Etat, il est difficile de vérifier que sur le terrain les bénéficiaires sont réellement les plus vulnérables puisque la notion d'insécurité alimentaire s'arrête à l'échelle de la Région (VAM). Plus spécifiquement, **l'activité Nutrition** s'est montrée d'une grande souplesse en fonction des évolutions du domaine au sein du Ministère de la Santé, il a également su promouvoir les aliments complémentaires et des rations appropriés même si la mise en œuvre s'est finalement révélée problématique. Le portage des actions (IPSR, PP ou EMOP) se révèle en revanche peu clair et donne une impression de tâtonnements peu positive. **Pour ce qui relève de l'éducation**, le PAM a mis en œuvre au Mali une activité d'alimentation scolaire pour laquelle il a acquis une expertise largement reconnue. Durant toute la période couverte par l'EPP, les modalités d'exécution de cette activité ont été très largement comparables à celles de très nombreux programmes identiques à travers le monde, y compris dans la sous-région, au point que l'on pourrait la qualifier de programme standard, conformes aux directives du

siège. Pour ce qui relève **du développement rural**, on retiendra qu'à travers un mode opératoire qui demeure conforme aux méthodes du PAM, le glissement progressif vers des partenariats d'envergure a constitué un choix judicieux à plus d'un titre, tant à celui du positionnement plus cohérent de l'assistance alimentaire dans un projet de développement et de sa contribution à un objectif régional ou national, que dans l'optimisation du suivi des actions. En matière de **Sécurité Alimentaire**, l'alimentation du Stock National de Sécurité autorise une réaction rapide en cas d'urgence et sa dotation dégressive durant la durée du portefeuille est justifiée par une situation de production céréalière nationale progressivement excédentaire.

129. Enfin, un écueil notable dans les choix opérationnels du PAM réside dans un investissement encore trop faible dans le processus de décentralisation. La santé de base et l'éducation fondamentale étant pourtant des compétences transférées au niveau des Communes, le PAM demeure attaché à une entrée gouvernementale de son action au moment où de plus en plus de PTF dimensionnent leurs interventions sur la base des plans de développement communaux. D'ailleurs, cette attitude faciliterait grandement l'approche programme recherchée par le PAM.

### **Performance et résultats du portefeuille. Le PAM est-il un bon technicien? Quelles effience et efficacité?**

130. **En termes de résultats**, vivres et bénéficiaires planifiés n'ont – globalement – pas été atteints et, pour ces deux éléments, la moyenne de satisfaction s'établit entre 55 et 60 pour cent. Par opération, les IPSR ont été le moins bien fournies tandis qu'en terme d'activité, Nutrition et Développement Rural ont été particulièrement touchés alors que l'alimentation scolaire – 60 pour cent de l'activité du PAM au Mali – a pu satisfaire la totalité de ses bénéficiaires malgré des vivres déficients (rations espacées ou diminuées). De fait, non seulement les performances du portefeuille en ont souffert mais au delà, certains choix qui pouvaient paraître totalement pertinents au départ s'avèrent aujourd'hui plus discutables en raison de la dispersion qui s'est développée à travers une gestion parfois difficile de la pénurie et malgré une équipe centrale compétente. Ainsi, la concentration géographique – les quatre régions du Nord – établie comme un choix judicieux devient moins convaincante lorsque, la taille du Mali n'aidant pas, ce ne sont que la moitié des rations qui sont distribuées (en fréquence en général) ou la moitié des bénéficiaires qui sont touchés.

131. **La mesure des effets & impacts** des actions du PAM s'est révélée problématique à deux titres. Tout d'abord, comme conséquence directe de l'atteinte partielle des résultats, les objectifs d'un programme ne pouvant pas être raisonnablement atteints lorsque 50 pour cent des personnes sont touchées ou 50 pour cent des vivres livrés. Ensuite, les éléments conceptuels associés aux effets et impacts sont souvent en décalage avec les réalités locales. Quelle que soit l'activité, à tous les niveaux nécessitant de l'exactitude, il n'a pas été possible de mesurer de manière satisfaisante les effets réels et les impacts de l'action du PAM. A peine 20 pour cent des indicateurs proposés dans les cadres logiques se retrouvent dans les SPR, de manière également très inégale. Cependant, les appréciations des personnes rencontrées constituent une information importante à prendre en considération car elle correspond souvent à une réalité et joue son rôle dans l'imaginaire collectif en donnant la possibilité au PAM de poursuivre ou non des actions dans un contexte favorable. Toutefois, ces éléments demeurent qualitatif à un niveau parfois trop subjectif. Ainsi, on retiendra essentiellement qu'en **nutrition**, en plus de la qualité souvent confuse des simples fiches de suivi, ce sont des agents de santé peu ou pas formés à l'activité qui sont en charge du recueil de données, ce qui rend l'exercice encore plus complexe. Finalement, il semble presque impossible de connaître les effets de l'alimentation complémentaire sur les populations visée et donc de pouvoir éventuellement réajuster une politique initialement cohérente, sur cette base. Dans le cas de **l'alimentation scolaire**, malgré les mêmes réserves sur la qualité des données qui, de surcroît, sont recueillies à travers deux circuits parallèles (Etat et partenaires) qui se croisent rarement, tout le monde est unanime pour saluer l'utilité des cantines. En revanche, le faible niveau des populations qui se répercute dans les Comités de Gestion rend difficile le

transfert de responsabilité à terme. Dans le cas du **développement rural**, si les résultats immédiats (réalisations) sont atteints dans l'ensemble, pour une activité qui se décline sur du long terme, il existe peu d'indicateurs significatifs des mesures d'effets. Cependant, dans une mesure appréciable, les vivres ont été livrés pendant les périodes de soudure (faim à court terme compensée) et dans les projets bilatéraux, la création d'actifs durable se révèle plutôt réussie. En revanche il n'existe pas d'information solide concernant les gains de revenus. Enfin, concernant le «**genre**» et «**l'environnement**», on retiendra que si le PAM a toujours affiché sa volonté d'œuvrer dans le sens d'une amélioration et d'une promotion des deux thèmes transversaux, il n'a pas été en mesure de réellement relever son niveau d'exigence – tant interne que vis à vis de ses partenaires – pour affirmer ses positions et développer une réelle politique. Toutefois, l'ensemble des actions de VCT/VCA – initialement destinées à stabiliser la sécurité alimentaire – contribuent à des degrés divers mais de manière toujours positive, à lutter contre les effets des changements climatiques de par leur nature.

**132. A l'échelle nationale**, il faut distinguer l'influence du PAM aux niveaux institutionnel et opérationnel. Dans ce dernier cas, compte tenu des faiblesses énoncées ci-dessus sur des résultats moyennement atteints et sur des effets peu mesurés, il est peu probable que le portefeuille du PAM ait réellement influé dans ses domaines d'intervention et a fortiori sur la sécurité alimentaire ou le développement du pays. En outre, le pour cent théorique des écoles, des CSCOM ou des sites de VCT touchés, par rapport au nombre existant ou potentiels dans le pays est minime (de l'ordre de 10 pour cent) et même à l'échelle des zones ciblées (20 à 30 pour cent). Si l'ensemble des moyens avaient été disponibles – satisfaction réelle de tous les bénéficiaires, capacité de suivi de tous les résultats et indicateurs – il est probable que l'influence ait été notable – sans être déterminante – au regard des objectifs affichés et des stratégies préconisées. Au niveau institutionnel, le poids du PAM a été plus marqué, surtout dans le domaine de l'alimentation scolaire où il a grandement contribué à la mise en place de la politique nationale. De même, dans une moindre mesure, pour la politique de nutrition et de lutte contre le Sida, pour lesquelles le PAM demeure toutefois un acteur secondaire.

**133. Les facteurs expliquant les performances constatées** sont essentiellement de deux ordres. Le manque chronique de ressources constitue l'écueil majeur et se répercute inévitablement à tous les niveaux: sur l'achat des vivres, plus ou moins directement sur les bénéficiaires atteints, sur les opérations de suivi qui ne peuvent pas avoir lieu normalement (en plus des problèmes de sécurité) et enfin, consécutivement, sur les effets & impact qui peuvent se révéler limités. Le principe du démarrage des opérations sans garantie solide de la totalité des financements est à l'origine de ce constat récurrent au PAM. Par ailleurs, malgré des équipes solides à Bamako pour la gestion des opérations et les diverses tentatives d'optimisation du système, certaines rubriques proportionnelles souffrent du déficit budgétaire, notamment le suivi. La conception des cadres logiques qui déterminent théoriquement toute la stratégie d'intervention en la justifiant et en la délimitant, ainsi que tout le système de traçage et de recueil d'informations inhérent à cette logique sont remis en question à partir du moment où la faiblesse des seconds relèguent les premiers au rang d'exercices intellectuels trop "optimistes" par rapport aux possibilités du PAM et de ses partenaires. Consécutivement, le PAM n'est pas en mesure d'évaluer sérieusement la performance et la portée de ses actions sur le terrain. Ainsi, le fondement de ce qui peut rendre un travail d'évaluation totalement pertinent et utile est fortement perfectible au Mali. A rappeler qu'à la décharge des équipes du PAM que l'insécurité chronique dans le Nord et la taille du pays ne facilitent pas les déplacements.

**134.** Dans un exercice d'évaluation aussi large qu'une EPP, la mesure des performances s'effectue en grande majorité sur une base documentaire, les visites de terrain servant à confirmer ou infirmer certaines informations et à dégager de nouveaux points de réflexion. Aucune dimension statistique ne peut être associée aux bilans de ces visites. Le constat réalisé par la mission est que le suivi, la capitalisation et le traitement des données – donc labase documentaire – ne sont pas vraiment satisfaisants, au delà des simples résultats

immédiats qui, nous l'avons vu, posent aussi de nombreuses questions. Si une panoplie d'outils de suivi et de capitalisation existent effectivement et s'avèrent d'une qualité honorable, leur utilisation se révèle très variable en fonction du niveau et du sérieux des partenaires, des zones d'intervention, de l'acheminement des documents et des exigences – parfois trop faibles – du PAM.

135. Enfin, information périphérique par rapport à l'EPP mais importante pour les choix effectués par le PAM, il apparaît que le passage à WINGS II, malgré les récriminations entendues au sein des différents pays depuis sa mise en place<sup>65</sup>, a apporté une réelle amélioration dans la gestion des données et leur traitement et leur extraction. A partir du moment où des personnes sont convenablement formées (et nous réitérons nos félicitations à la responsable Logistique du bureau Pays), cet outil se révèle très puissant.

### 3.2. Recommandations

Le souci de l'équipe dans les recommandations proposées réside dans la résolution d'une équation à plusieurs déterminants parfois peu compatibles, entre mesures apparemment indispensables à prendre d'un côté et contraintes institutionnelles, politiques ou simplement humaines de l'autre. De fait, il n'est pas nécessaire de s'engager sur des propositions vraies dans l'absolu mais non réalistes dans la pratique. Par ailleurs, les recommandations doivent être logiquement liées et ne pas être exclusives. Enfin, conformément aux exigences du bureau de l'évaluation du PAM, l'équipe propose 11 recommandations majeures (d'importance différente et déclinées en sous-propositions pour certaines).

#### Recommandations transversales

**136. Optimiser la recherche de fonds et la mise en adéquation entre l'échelle d'intervention et les moyens disponibles.** Cette recommandation regroupe un "système" de plusieurs axes de travail:

- **Demeurer dans les 4 Régions du Nord** ceci relève de la pertinence en regard des difficultés et de la vulnérabilité du pays. Par ailleurs, le PAM ne peut pas descendre en dessous d'un certain niveau d'intervention sans perdre de son importance et de son influence à l'échelle nationale;
- Corollairement à ce choix et aux économies à réaliser, reconsidérer l'antenne de Mopti comme centre de coordination des actions du PAM dans le pays et alléger le siège Bamakois. Sa position stratégique est idéale pour couvrir efficacement et à moindre coût l'entièreté de la zone PAM. Il est même possible de rejoindre le Nord de la Région de Ségou et de Kayes en passant par Nara (avec évidemment la dimension sécuritaire à prendre en compte mais elle est la même dans toute la zones d'intervention du PAM). L'équipe est bien consciente que le personnel du BP actuel ne déménagerait pas forcément facilement à Mopti, mais en regard des distances, de la pénibilité, des coûts de mission, de la connaissance que l'on peut développer de tous les éléments d'un environnement en vivant sur place, cette solution semble idéale. Bamako pourrait préserver un équipe minimale au rôle politique, représentatif et peut-être logistique (4 ou 5 personnes maximum);
- **En terme d'opération, se concentrer sur les actions d'urgence et sur les programmes de développement.** Les premières seront toujours financièrement alimentées et justifient pleinement la présence du PAM dans un pays "à risque" comme le Mali. Les secondes présentent la caractéristique intéressante d'être en adéquation avec le niveau d'organisation du Gouvernement qui peut, les crises passées, reprendre une maîtrise d'ouvrage "normale" des activités. En outre, les trois domaines traditionnels du PAM y trouvent une place "naturelle" en terme de logique d'intervention qui se décline sur le long terme;

---

<sup>65</sup> De par l'expérience des différents consultants depuis une année de collaboration régulière avec le PAM.

- **Poursuivre les recherches de financement bilatéraux** (cf infra) mais dans un cadre cohérent dans lequel le PAM se reconnaît et se fait reconnaître.

**137. Opérationnaliser le système de définition et de suivi des activités:** compte tenu des lacunes et difficultés observées, l'ensemble du dispositif devrait être repensé sur l'ensemble de la chaîne. Ainsi la conception et le suivi constituent deux éléments indissociables:

- **Renforcer la capacité de formulation des opérations** pour une meilleure maîtrise des objectifs, résultats et indicateurs correspondants qui sont dans le domaine de compétence du PAM. Ceci vient à la fois en corollaire au point précédent (en ce sens que la formulation des objectifs doit être en adéquation avec les capacités locales de suivi, tant des partenaires que des équipes) mais également en réflexion plus profonde sur les objectifs que veut atteindre le PAM. La notion de "SMART" ne doit pas être galvaudée mais faire l'objet d'une véritable réflexion et «revisitation» des cadres existants dans lesquels les nouvelles stratégies (choix des opérations, projets bilatéraux) pourront trouver une place naturelle;
- **Restaurer la capacité d'analyse VAM** du PAM au Mali pour une meilleure prise de décisions sur le ciblage des opérations fondées sur une appréciation actualisée de l'insécurité alimentaire structurelle et saisonnière au Mali. Cette analyse peut fournir un apport méthodologique aux enquêtes nationales en collaboration avec les principaux partenaires (CSA/SAP, UNICEF, ONG majeures...) mais ne peut pas se limiter à des interventions ponctuelles qui ne fournissent que des tendances. Elle doit aussi incorporer des systèmes de collecte de données plus spécifiques dans les zones d'intervention du PAM qui permettent d'identifier de façon systématique les communautés à risque afin mieux prioriser les activités de nutrition, éducation et développement rural à leur profit. Actuellement, le ciblage géographique est trop général et ne se fonde pas sur des critères crédibles permettant de décider quelle seront les prochains CSCOM, école ou bas fonds. Ceci nécessite l'actualisation des outils qui existent déjà au PAM au Mali par le BR et le Siège comme le «Food Security Monitoring System», «Market Analysais» et certaines enquêtes ponctuelles. Le PAM semble être le seul acteur présent dans les régions d'insécurité alimentaire avec la capacité potentielle de croiser les données nutritionnelles et d'insécurité alimentaire de façon systématique et pertinente. Cependant, institutionnellement, l'existence de structures étatiques déjà en place et relativement opérationnelles (SAP, PRMC..) devrait induire une meilleure synergie avec le PAM ainsi qu'une économie d'échelle pour des analyses qui reviennent chères notamment dans un pays aussi vaste;
- **Réaliser une véritable "étude système":** Au delà des lacunes observées imputables aux manques de moyens, la partie technique du suivi s'est révélé perfectible. Une véritable "étude système" doit être menée en collaboration avec l'ensemble du personnel PAM dans un premier temps et avec les partenaires dans un deuxième. Les aspects méthodologiques doivent être abordés, en même temps que ceux des outils (qui existent mais doivent être revisités), de la formation et de l'informatisation (établissement de bases de données).

**138. Reconsidérer sa stratégie institutionnelle et opérationnelle dans le cadre de la décentralisation:** D'une part, cela relève presque de l'obligation légale compte tenu des deux domaines – Education de base et Nutrition/Santé via les CSCOM – qui sont transférés au niveau des Communes depuis avant le début du portefeuille. D'autre part, la décentralisation implique une vision territoriale et favorise donc "l'approche programme" qui ne se dégagera pas tant que la porte d'entrée et la construction des opérations sera sectorielle et autonome.

### 139. Réaliser quelques ajustements institutionnels avec le CSA:

- Malgré un rôle de chef de file, rien ne justifie plus le lien de co-responsabilité entre le PAM et le CSA dans la gestion des fonds destinés au fonctionnement du dispositif de sécurité alimentaire du Mali. Ceci va dans le sens de la Déclaration de Paris et dans celui d'une responsabilisation de la partie nationale vis à vis d'un dispositif de sécurité alimentaire dont les ressources de fonctionnement proviennent du budget de l'Etat;
- Régler la question de la DNPP dans le sens d'une clarification des rôles et attributions de chacun. Si cet aspect n'est pas primordial en terme d'opérationnalité, le portage et l'utilisation du nom "PAM" doit être normalisé.

## Recommandation sectorielles

### Nutrition & Santé

140. **Reconsidérer la stratégie nutritionnelle du PAM au Mali.** Depuis 2000, l'objectif de lutte contre la malnutrition du PAM est ancré dans le domaine sanitaire et doit être vu comme une stratégie à long terme qui permet au Ministère de la Santé de fournir un service minimum en nutrition aux groupes vulnérables (sans vouloir à tout prix couvrir l'ensemble d'un territoire) et non pas comme une opération à moyen terme comme dans les IPSR. Cela renforce la vision à terme d'accompagnement et de renforcement technique des structures étatiques. L'appui doit être structurel et le volet nutrition devrait être réintroduit dans les PP (en accord avec la recommandation n 1b), comme une composante complémentaire aux autres volets du PAM, validant ainsi l'approche programme et réglant du même coup la stratégie d'implantation géographique du domaine. Cette approche permettrait au PAM de récupérer un rôle prégnant dans le domaine de la nutrition au delà du curatif et au delà des limitations de traitement de la malnutrition modérée. Par ailleurs, une meilleure coordination opérationnelle à travers les initiatives ECHUI/REACH (ou autres) seraient certainement bénéfique à l'action du PAM. Enfin, le volet appui aux PVVIH et tuberculeux, malgré une bonne cohérence dans le dispositif national, représente une contribution marginale de la part du PAM dans le processus et ne justifie pas une intervention à part entière. De fait, une stratégie sortie pourrait être envisagée pour la prise en charge des bénéficiaires de cet appui.

141. **Accompagner les recherches sur les aliments complémentaires locaux:** Démarche entreprise par plusieurs ONG du domaine et corollaire au point précédent, cette recommandation permettrait au PAM de participer à un travail en totale cohérence avec l'environnement (limiter les transports d'aliments importés), la création de revenus locaux, la maîtrise locale de la lutte contre la malnutrition et la possibilité de mettre tous les acteurs autour d'une table pour investir de manière commune dans un produit reconnu, partagé et efficace.

142. **Se donner les moyens de réellement identifier les malnutris modérés** afin de d'éviter au maximum leur devenir en malnutris aigus sévères (source de surcharge de travail pour les CSRef et malades entrant dans un système curatif cher). Cela signifie de mettre en œuvre des moyens financiers, logistiques et humains suffisants pour développer et mener à bien des activités nutritionnelles adaptées en faveur de cette catégorie.

### En Education et Alimentation Scolaire

143. **VPF dans les écoles:** Afin de renforcer les capacités des communautés bénéficiaires à gérer et prendre progressivement en charge les activités d'alimentation scolaire au niveau local, le PAM devrait faire systématiquement usage du dispositif vivres pour la formation (VPF) pour appuyer des actions d'alphabétisation fonctionnelle à l'intention des membres des APE et des CGS des écoles dans lesquelles il intervient. Cela implique que le bureau de pays prenne des initiatives afin de renforcer le partenariat et la mise en œuvre d'actions conjointes avec des organisations ayant des compétences en ce domaine, notamment avec des agences sœurs du système des Nations Unies telles l'UNESCO et l'UNICEF.

144. **Réaliser un audit des cantines scolaires:** sur la base des observations et des entretiens réalisés par l'équipe d'évaluation, il n'a pas été possible de produire de résultats statistiques significatifs sur les résultats des écoles visitées. Toutefois, suffisamment d'éléments militent en faveur de la réalisation d'un bilan réel et exhaustif de cette activité afin de pouvoir dimensionner l'appui du PAM et ajuster au mieux les dépenses.

### **En Développement Rural et Marchés**

145. **Développer les approches bilatérales:** proposition complémentaire et sectorielle à la première recommandation, la stratégie déjà amorcée avec le PBF et le P4P doit être poursuivie, ce qui permettra de toucher l'ensemble des bénéficiaires ciblés, de mettre en œuvre des actions adaptées à un environnement donné et de pouvoir suivre convenablement ces activités dans un cadre de projet de développement "classique". A terme, ce domaine pourrait devenir purement de l'appui institutionnel au niveau des PP, les actions d'assistance alimentaires reprenant une place logique dans un programme plus vaste et se déclinant au gré des actions conçues – dans la mesure du possible – de manière conjointe avec le partenaire et le bailleur.

146. **Travailler sur les normes de calcul VCT:** Tant que le PAM continuera à vouloir dimensionner de manière rationnelle les volumes de vivres à fournir en fonction des types de réalisation, il doit être plus rigoureux dans ces calculs.

## **Liste des Annexes**

Annexe 01: Terme de Référence

Annexe 02: Bibliographie

Annexe 03A: Liste des personnes et structures rencontrées

Annexe 03B: Donateurs du PAM rencontrés

Annex 04A: Matrice d'Evaluation

Annexe 04B: Guides d'Entretien

Annexe 04C: Les grandes questions de' évaluation et perception par l'équipe

Annexe 04D: Les quatre grandes limites de l'évaluation

Annexe 05A: Typologie des parties prenantes

Annexe 05B: Liste des parties prenantes avec grille de visite ou d'échange (mail/téléphone): institutions

Annexe 06: Evolution de la stratégie PAM entre 2002 et 2013

Annexe 07A: Ensemble des données relatives au portefeuille PAM – Budget, Bénéficiaires puis vivres

Annexe 07B: Sources de financement du PAM entre 2005 et 2009

Annexe 08A: Stratégie & objectifs du PAM en matière d'éducation entre 1964 et 1998. Période 1964-1998.

Annexe 08B: Stratégie & objectifs du PAM en matière d'éducation entre 1998 et 2009

Annexe 08C: Objectifs du PAM en matière d'alimentation scolaire au long des programmes de pays

Annexe 09A: Cadres logique des opérations

Annexe 09B: Enoncé et remplissage des indicateurs du PP 10205.0 dans les SPR (Exemple de l'éducation)

Annexe 10A: Ordonnance de la création de la DNPP 1991

Annexe 10B: Proposition de missions et tâches de la DNPP

## Annexe 01: Terme de Référence

### Evaluation du portefeuille d'activités du PAM au Mali (2003-2009)

#### Termes de référence

##### 1. Contexte

##### 1.A Introduction

1. Les évaluations de portefeuille pays (EPP) couvrent la totalité des activités liées à l'exécution des programmes du PAM durant une période donnée. Elles mesurent la performance et les résultats obtenus pour l'ensemble du portefeuille et donnent des indications factuelles qui permettront de prendre des décisions stratégiques concernant le positionnement du PAM dans un pays, les partenariats stratégiques ainsi que la conception et l'exécution des opérations. Les termes de référence ont été élaborés par le Bureau de l'Evaluation (BE) du PAM sur la base d'études documentaires et de discussions avec les parties prenantes.

2. Les termes de référence fournissent aux parties prenantes les éléments d'information essentiels sur l'évaluation proposée, sert de guide à l'équipe d'évaluation et indique l'état d'avancement attendu aux différentes phases du processus. Il s'articule comme suit: le chapitre 1 indique le contexte de l'évaluation; le chapitre 2 précise la raison d'être, les objectifs, les parties prenantes et les principaux utilisateurs de l'évaluation; le chapitre 3 décrit le portefeuille d'activités du PAM et définit la portée de l'évaluation; le chapitre 4 recense les principaux points à considérer; le chapitre 5 expose la méthode d'évaluation, et le chapitre 6 indique comment l'évaluation sera organisée.

##### 1.B Le contexte du Mali<sup>66</sup>

3. En 2007, le Mali comptait 12,4 millions d'habitants dont la majorité vit en milieu rural, avec un taux de croissance démographique de l'ordre de 3 pour cent par an<sup>67</sup>. Vaste pays enclavé, le Mali compte trois zones climatiques: aride et semi-aride de type sahélien au nord et au centre, et cultivable de type soudanais au sud. L'économie malienne est essentiellement agro-pastorale.

4. Encore beaucoup de progrès restent à faire par rapport aux objectifs de développement du millénaire. Ainsi, le taux d'alphabétisation des 15 à 24 ans était de 30 pour cent en 2006 (25,4 pour cent chez les filles et 46,9 pour cent chez les garçons). Le taux net de scolarisation dans le primaire s'élevait, lui, à 43 pour cent. Le taux de prévalence du VIH/SIDA est de 1,6 pour cent en milieu urbain et de 0,9 pour cent en milieu rural. Il est globalement plus élevé chez les femmes que chez les hommes.

5. **Pauvreté.** Même si la pauvreté a reculé entre 2001 et 2006 (voir tableau qui suit), le Mali reste 178ème sur 182 sur l'échelle du développement humain.

**Tableau 1: Evolution de la pauvreté**

Incidence de la pauvreté en terme de:	2001			2006		
	Urbain %	Rural %	National %	Urbain %	Rural %	National %
Energie nutritive	37.4	79.2	68.3	31.8	79.5	64.4
Coûts des besoins de base	24.1	66.8	55.6	25.5	57.6	47.4

source: République du Mali, 2007, 'Synthèse du rapport de suivi des objectifs du millénaire pour le développement'.

6. La pauvreté reste massivement un phénomène rural. Une enquête légère auprès des ménages de 2006, montre que les transferts privés reçus représentent 16,5 pour cent des

<sup>66</sup> Voir Annexe 5 pour plus de détails et pour les sources d'information des chiffres cités.

<sup>67</sup><http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/ACCUEILEXTN/PAYSEXTN/AFRICAINFRENCHEXT/MALIINFRENCHEXTN/0,,menuPK:462464~pagePK:141132~piPK:141107~theSitePK:462451,00.html>

revenus et cela monte jusqu'à 26 pour cent quand le chef de ménage est une femme<sup>68</sup>. En moyenne ces transferts représentent la troisième source de revenus des ménages.

7. **Catastrophes naturelles.** Le Mali (voir tableau 2) est régulièrement confronté à des sécheresses et d'inondations répétées, ce qui le laisse très vulnérable aux chocs climatiques et contribue à la dégradation des terres et une désertification progressive. Par ailleurs une attaque de criquets pèlerins en 2004-05 a affecté les récoltes et accru la vulnérabilité des ménages.

**Tableau 2: Principales catastrophes naturelles et estimation des personnes affectées**

Catastrophe	Date	Nombre total de personnes affectées
Inondations	2008	2500
Inondations	2007	47255
Inondations	2007	41603
Sécheresse	2006	25000
Sécheresse	2005	1000000
Inondations	2005	1735
Inondations	2003	10000
Epidémie	2003	1216
Inondations	2002	22519
Inondations	2001	3500

source: EM-DAT: The OFDA/CRED international disaster database

8. **Sécurité alimentaire**<sup>69</sup>. La prévalence de l'insécurité alimentaire et de la vulnérabilité est élevée avec 25 pour cent des ménages ruraux en situation d'insécurité alimentaire et 32 pour cent considérés comme vulnérables. La situation est très contrastée d'une région à l'autre. Ainsi, la proportion de ménages ruraux en insécurité alimentaire est la plus élevée dans les régions de Koulikoro (43 pour cent) et Kayes (36 pour cent) alors que dans la région de Sikasso la proportion tombe à 11 pour cent. L'insécurité alimentaire est la plus importante parmi les agriculteurs purs (40 pour cent) et les agriculteurs maraîchers (37 pour cent).

9. **Malnutrition**<sup>70</sup>. Près de 38 pour cent des enfants de moins de 5 ans souffrent de malnutrition chronique globale. La malnutrition affecte d'avantage les régions du sud que celles du nord et d'avantage les enfants des agro-pasteurs et des agriculteurs maraîchers que ceux des éleveurs, des salariés et des pêcheurs et travailleurs journaliers. Le problème de la malnutrition est structurel et s'explique soit par un accès insuffisant à la nourriture (surtout dans les zones sahéliennes), soit par des pratiques et un environnement sanitaire et hygiénique inadéquat (surtout dans le sud du pays).

10. **Agriculture et marchés**<sup>71</sup>. La production céréalière est relativement stable depuis 2002 avec une production annuelle moyenne de 3,2 millions de tonnes, principalement du millet (31 pour cent) suivi par le riz (26 pour cent), le sorgo (25 pour cent) et le maïs (15 pour cent). Les bilans céréaliers des campagnes 2006/07 et 2007/09 sont positifs. Malgré la réforme des marchés et la compétitivité croissante, les marchés céréaliers restent imprévisibles. Le Mali a été affecté par la hausse des prix des denrées alimentaires en 2008<sup>72</sup>. Le prix du riz en avril 2008 était 23 pour cent plus élevé que son prix moyen sur les cinq années précédentes. C'est dans ce contexte que le Mali bénéficie du programme de la Banque Mondiale mis en place pour répondre à la crise alimentaire globale. Selon GIEWS<sup>73</sup>,

<sup>68</sup> République du Mali et UNICEF, 2008, "Transferts de revenus et réduction de la pauvreté au Mali",

<sup>69</sup> PAM, UNICEF, ECHO et CSA, 2005, «l'analyse de la sécurité alimentaire et de la vulnérabilité». Ce type d'analyse est considéré comme fournissant un point de référence. Il appartiendra à l'évaluation d'analyser l'évolution de la situation à partir des enquêtes ultérieures (par exemple l'étude de base de la sécurité alimentaire et de la nutrition 2009).

<sup>70</sup> Op.cit.

<sup>71</sup> PAM, 2008, 'Purchase for progress implementation plan proposal'.

<sup>72</sup> PAM, 2008, Document de projet de l'IPSR 10610.0.

<sup>73</sup> Voir GIEWS Country brief on Mali January 2010.

l'accès à l'alimentation a été problématique pour une partie substantielle de la population tout au long de 2009. Le prix du millet était en décembre 2009, 20 pour cent plus élevé qu'un an auparavant et le prix du riz 10 pour cent plus cher que deux ans plus tôt.

11. **Stratégie du gouvernement.** En 2004, le Mali se dote d'un CSA dont la mission est d'élaborer et mettre en œuvre la politique nationale de sécurité alimentaire. En 2006, le Gouvernement adoptait son deuxième cadre stratégique pour la croissance et la réduction de la pauvreté CSLP dont le premier axe d'orientation stratégique est la sécurité alimentaire et le développement rural, concrétisé dans un plan national pour la sécurité alimentaire. Ce plan met l'accent sur les aspects production, commercialisation, et prévention et gestion des crises.

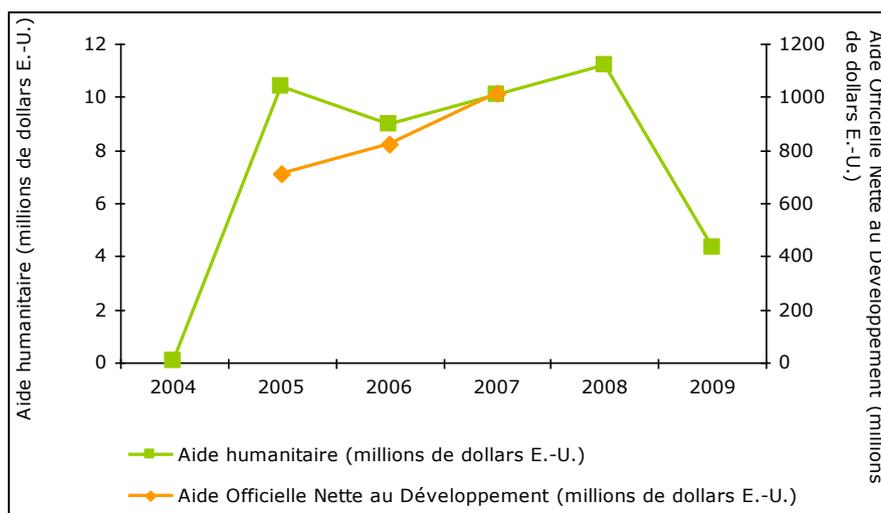
12. Un des services rattaché au CSA est la DNPP dont l'objectif, depuis 1991, est de gérer sur les plans matériels et financiers, l'aide alimentaire octroyée par le PAM dans le cadre du développement socio – économique du Mali. Par ailleurs le Mali est engagé depuis de nombreuses années dans un PRMC également dépendant du CSA.

13. Au niveau régional, le Mali fait partie de différentes instances régionales dont CILSS, l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA), ou le NEPAD (New Partnership for Africa Development). L'évaluation prendra en compte les plus pertinentes par rapport aux activités du PAM dans le pays.

14. **Assistance internationale.** Ces dernières années le Mali, bénéficiant d'un accroissement relativement important d'aide au développement (43 pour cent en trois ans), a mis en place un mécanisme de coordination par secteur clés et les donateurs ont alignés leur aide sur le CSLP. Les principaux bailleurs de fonds sont les Banques de développement, la France et la Commission Européenne. L'aide humanitaire est fort peu importante (autour de 1 pour cent de l'aide au développement entre 2005 et 2007) et les principaux donateurs sont les Etats-Unis d'Amérique et la Commission Européenne.

15. Le Plan Cadre des Nations Unies pour l'aide au développement (PNUAD) (2008-2012) se base sur les analyses du CSLP et donne la priorité à la gouvernance démocratique, aux capacités de gestion de projet et programme, à l'accès des plus vulnérables aux services sociaux de qualité, au renforcement de la sécurité alimentaire et de l'accès universel dans le cadre de la lutte contre le SIDA.

**Graphique 1: Contributions - aide au développement et aide humanitaire**



sources: OCDE-CAD<sup>74</sup> et UN-OCHA<sup>75</sup>

## 2. Les raisons de cette évaluation

<sup>74</sup> <http://www.oecd.org/dataoecd/23/22/1882081.gif>.

<sup>75</sup> [http://ocha.unog.ch/fts/pageloader.aspx?page=search-reporting\\_display&CQ=cq1102101519191mjcyuLLEL](http://ocha.unog.ch/fts/pageloader.aspx?page=search-reporting_display&CQ=cq1102101519191mjcyuLLEL).

## **2.A. Raison**

16. Avec son dernier Plan Stratégique (2008-2013) le PAM est passé d'une agence d'aide alimentaire à une agence d'assistance alimentaire équipée d'un ensemble d'outils plus adaptés et plus robustes pour répondre aux besoins liés à la faim. Afin d'aligner la planification au niveau pays avec le Plan Stratégique, les Bureaux Pays (BP) sont requis de développer une Stratégie Pays soulignant les orientations stratégiques du PAM, les priorités et les résultats attendus dans un pays donné.

17. La raison d'être de l'EPP est d'assister le BP du Mali dans l'analyse de sa performance passée et de sa valeur ajoutée. Le but de cette évaluation est de soutenir le BP dans la définition de sa stratégie pour ses activités futures dans le pays.

18. L'évaluation est programmée de manière à informer à temps la préparation de la Stratégie Pays. En phase avec la déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide la préparation de la Stratégie Pays devrait être synchronisée avec le processus de préparation du PNUAD dont le nouveau cycle est prévu pour 2013.

19. Enfin, la dernière évaluation indépendante des opérations du PAM au Mali datant de 2001, c'est l'occasion pour le BP de bénéficier d'une analyse indépendante de ses activités.

## **2.B. Objectifs**

20. L'évaluation a un double objectif, à savoir de rendre compte des performances passées et d'en tirer les enseignements pour le futur: i) évaluer et faire connaître la performance et les résultats du portefeuille d'activités dans le pays compte tenu du mandat du PAM et des défis et enjeux de l'aide humanitaire et du développement au Mali; et ii) Déterminer les raisons des réussites et des échecs constatés, en tirer les enseignements et partir de ce constat pour faire des recommandations qui permettront au BP de se positionner au Mali, de former des partenariats stratégiques et d'améliorer le cas échéant la conception et l'exécution des opérations.

## **2.C. Parties prenantes et utilisateurs**

21. La liste des parties prenantes au niveau des opérations est disponible en annexe 6. Leur intérêt pour l'évaluation est résumé ci-dessous.

**Tableau 3: Parties prenantes de l'évaluation**

<b>Partie prenantes internes</b>	<b>Intérêt dans l'évaluation</b>
<b>BP</b>	Le BP est la partie prenante la plus importante de cette évaluation. Responsable de la programmation et de la mise en oeuvre des interventions du PAM au Mali, le BP a un intérêt direct dans l'évaluation et est un des principaux utilisateurs potentiels de ses résultats. Si nécessaire, ceux-ci peuvent lui permettre de repositionner le PAM par rapport au contexte malien et réajuster la programmation et la mise en oeuvre des activités
<b>Bureau Régional et Direction au Siège</b>	Ces deux entités ont intérêt à tirer les enseignements de l'évaluation et à en faire bénéficier les autres opérations.
<b>Conseil d'Administration</b>	Les résultats de l'évaluation seront présentés au Conseil d'Administration du PAM début 2011 afin de l'informer de la performance du portefeuille d'activités du PAM au Mali entre 2002 et 2009
<b>Bénéficiaires</b> principalement les enfants malnutris, les enfants en age d'aller à l'école, les femmes enceintes et allaitantes, les personnes vivant avec le VIH/SIDA ou la TB, les groupes vulnérables à l'insécurité alimentaire chronique et les réfugiés / personnes déplacées, le gouvernement (Réserve stratégique de sécurité alimentaire)	Les bénéficiaires de l'assistance du PAM sont relativement diversifiés. En tant qu'ultimes récipiendaires de l'assistance alimentaire, les bénéficiaires ont un intérêt tout particulier quant à savoir si l'assistance du PAM est appropriée et efficace. Ils seront consultés durant la mission sur le terrain.
<b>Gouvernement</b> principalement les Ministères des Affaires Etrangères, de la Santé, de l'Education Nationale, de l'Agriculture, la Commission de la Sécurité Alimentaire (CSA)	Le Gouvernement du Mali (qui contribue également à certaines activités du PAM) a un intérêt direct de connaître la manière dont les activités du PAM sont alignées avec ses priorités, celles des autres partenaires et obtiennent les résultats escomptés. Certain Ministères sont des partenaires très directs, ainsi la CSA (en particulier la Direction Nationale des Projets du PAM et le Programme de Restructuration des Marchés). Le gouvernement est également partie prenante au niveau local par le biais des comités de gestion communaux qui jouent un rôle très important dans le contexte de la politique malienne de décentralisation et de déconcentration
<b>ONGs</b> Principalement Catholic Relief Service, Agro-Action Allemande, etc.	Les ONG collaborent en partenariat avec le PAM dans toutes ses opérations au Mali tout en poursuivant leurs propres activités. Leur nombre comme le montre l'annexe 6 est impressionnant. Les résultats de l'évaluation peut remettre en question certaines activités du PAM et par voie de conséquence les accords de partenariats que celui-ci a conclu avec celles-ci.
<b>Baillleurs</b> Les plus importants sont le Canada, Etats-Unis d'Amérique et le Luxembourg	Les activités du PAM sont soutenues par un groupe de donateurs qui varient selon les types d'intervention. Ainsi les Etats-Unis d'Amérique qui sont les seconds les plus importants globalement ne soutiennent pas les interventions de développement. Mais tous ont un intérêt de savoir si leurs fonds ont été utilisés de manière efficace et si le travail du PAM atteint les résultats escomptés et permettent de réduire l'insécurité alimentaire des plus vulnérables.
<b>Agences des Nations Unies</b> En particulier l'UNICEF, La FAO, le FIDA et l'UNESCO	Le PAM collabore avec plusieurs agences des NU. Ainsi il a signé un accord avec l'UNICEF et le gouvernement pour tout ce qui concerne la coordination des acteurs dans le secteur de la nutrition. Il collabore avec l'UNESCO et l'UNICEF pour tout ce qui concerne la mise en place du paquet éducatif essentiel. Des accords ont également été passés avec la FAO et le FIDA dans le cadre de la création d'actifs productifs. Tous ces partenaires seront consultés durant l'évaluation. Par ailleurs les résultats de l'évaluation pourront contribuer à la préparation du prochain PNUAD

### 3. Sujet de l'évaluation

#### 3.A. Portefeuille du PAM au Mali

22. Le PAM est présent au Mali depuis 1964 avec une trentaine d'opérations (voir détails en annexe 7) pour un budget de plus de 275 millions de dollars E.-U. (sans compter les interventions régionales incluant des activités au Mali). Près de 128 millions ont été budgétisés au cours des huit dernières années. Durant cette période le PAM a principalement

soutenu des activités de développement rural et ainsi que des activités d'alimentation scolaire et de nutrition.

23. **Portefeuille d'activités à évaluer.** L'évaluation porte essentiellement sur les activités du PAM entre 2003 et 2009. Les opérations se répartissent comme suit (voir détails des opérations en annexe 8):

**Tableau 4: Portefeuille d'activités du PAM par catégorie (2003-09)**

	<b>Interventions</b>	<b>Coût total selon le dernier rapport normalisé de projet</b>	<b>Poids relatif des interventions (%)</b>
Développement	2	68.378.735	47
Interventions prolongées de secours et redressement	2	62.397.322	43
Opérations d'urgence	1	15.734.519	10
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>146.510.576</b>	

*sources: Documents de projet et Rapport normalisés des projets (RNP)*

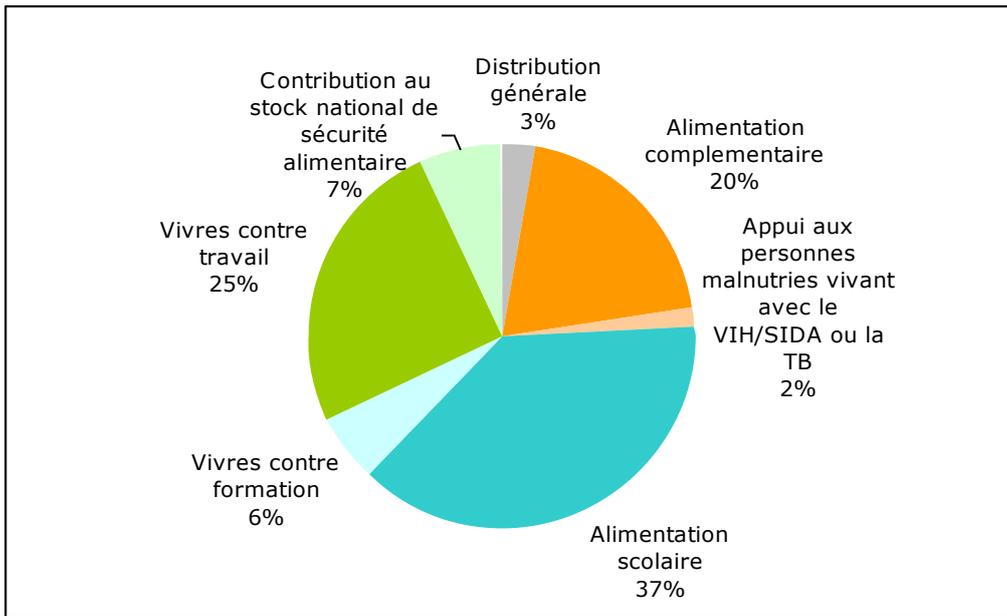
24. L'évaluation inclut également deux opérations régionales (EMOP 10244.1 et IPSR 10372.0) mises en places successivement entre 2003 et 2007 pour répondre à l'impact de la crise ivoirienne. L'évaluation portera sur la partie de ces opérations mises en œuvre au Mali.

25. **Objectifs.** Les interventions d'assistance alimentaire mises en œuvre depuis 2003 sont encadrées par différents plans stratégiques. Cependant, il est possible de regrouper les objectifs des diverses interventions de la manière suivante:

- **Sauver des vies et protéger les moyens de subsistance en situation d'urgence.** Dans ce cadre l'objectif du PAM a été d'assister les populations affectées par la sécheresse et l'invasion acridienne en 2005 mais aussi d'assister les victimes de la crise en Côte d'Ivoire qui se sont réfugiées au Mali entre 2003 et 2007;
- **Réduire la faim chronique et la malnutrition.** Le PAM poursuit trois objectifs principaux: i) contribuer à la réduction du taux de malnutrition en facilitant l'accès à un complément nutritionnel pour les femmes enceintes et allaitantes et pour les enfants de 6 mois à 5 ans; ii) apporter un soutien à l'éducation de base et augmenter les taux de scolarisation et d'assiduité des élèves vivant dans les zones d'insécurité alimentaire; et iii) améliorer le statut nutritionnel des personnes atteintes du VIH/SIDA et l'accès aux traitements de celles qui sont affectées par la TB;
- **Renforcer les moyens de subsistance des groupes en situation d'insécurité alimentaire.** Le PAM appuie la création d'actifs productifs permettant aux communautés exposées à l'insécurité alimentaire chronique de créer des avoirs durables qui diminueront leurs vulnérabilités aux catastrophes. Le PAM vise également à améliorer la résilience des populations vulnérables aux crises en renforçant leurs connaissances et capacités afin de mieux faire face aux crises;
- **Renforcer les capacités du Gouvernement à prévenir et atténuer les crises** en renforçant le système national de prévention et d'atténuation des crises et en soutenant la réserve stratégique de sécurité alimentaire.

26. **Activités principales.** Les principales activités mises en œuvre pour atteindre les objectifs décrits plus haut se répartissent comme suit: distribution générale (EMOPS faisant suite aux catastrophes naturelles et à la crise en Côte d'Ivoire), alimentation complémentaire (dans les IPSR et le PP 2003-2007), VCT/VCF dans les IPSR et PP, et alimentation scolaire dans les PP ainsi que l'IPSR ciblant les pasteurs. Le graphique 2 met en évidence trois activités principales, l'appui aux actifs productifs, l'alimentation scolaire et l'appui à nutrition.

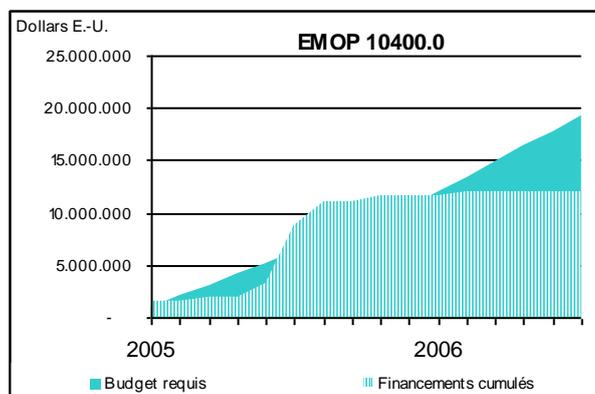
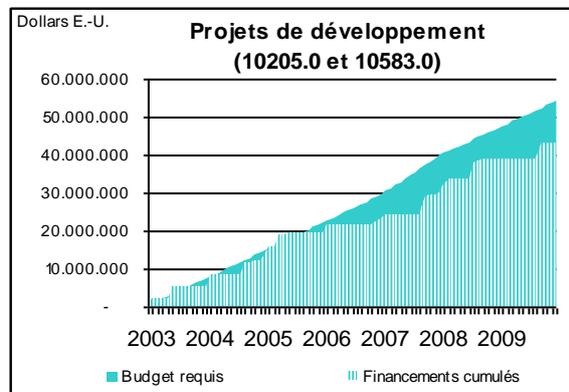
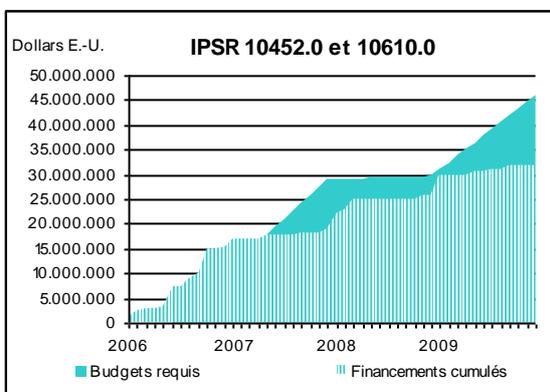
**Graphique 2: Répartition du portefeuille d'activités (2003-2009)**



source: Documents de projet

27. **Financements des opérations.** Les tableaux qui suivent montrent le niveau de financements cumulés et les budgets requis par catégorie de projet. Quelle que soit la catégorie d'intervention, le taux de financement des projets varie entre 62 pour cent (EMOP) et 80 pour cent pour les programmes de développement.

**Graphiques 3: Niveaux de financements et budgets requis par catégorie d'intervention**



source: PAM, historique des financements des opérations au Mali et RNP.

28. **Présence géographique** (voir carte en annexe 10). Selon les documents des projets en cours, le PAM est présent dans l'ensemble des régions du pays dans le contexte de l'IPSR et dans 6 des 9 régions dans le cadre du PP.

29. **Autres activités du BP.** Outre la mise en œuvre des opérations décrites plus haut, le PAM est actif à plusieurs niveaux. Le Mali est l'un des pays faisant partie de l'initiative globale du PAM achats pour le progrès depuis Janvier 2009. Par ailleurs le Japon a soutenu un projet bilatéral régional visant à soutenir des activités de réclamations des terres. Enfin le PAM a bénéficié de subventions de l'Allemagne et du Royaume-Uni devant lui permettre d'améliorer l'efficacité de ses activités.

**Tableau 5: Autres activités principales du PAM au Mali**

Projet et source de financement	Budget Dollars E.U.	Période	Activités
Initiative globale du PAM: achats pour le progrès (P4P)	1.76 millions (au Mali)	2009-2013	Fournir des conditions de commercialisation de leur production favorable aux petits paysans et ainsi augmenter leur compétitivité sur les marchés.
Projet bilatéral avec le Japon – réclamation des terres	11 millions (Pour le Burkina Faso et le Mali)	2005-2009	Augmenter la production de riz et de légumes des petits paysans à travers l'amélioration de la gestion de l'eau et la réclamation des terres
Préparation et réponses aux urgences - DFID	60.000	2005	Permettre au BP de concevoir et met mettre en place un plan de contingence et assurer que les mécanismes de préparation aux urgences soient en place.
Partenariat - DFID	44.000	2005	Enseignements et bonnes pratiques pour la mise en place de partenariat avec le gouvernement
Suivi et évaluation – Allemagne	113.000	2004	Assistance technique pour la rationalisation des stratégies de suivi et évaluation du PP

### 3.B. Portée de l'évaluation

30. La période habituellement pour les évaluations de portefeuille d'activités porte est normalement de 5 ans. Dans le cas du Mali la durée retenue est de 7 ans (2003-2009) afin d'inclure le PP 2003-2007 dès son début (soit 30 pour cent du Portfolio) et l'EMOP régionale qui a donné suite à une IPSR régionale concernant l'impact de la crise ivoirienne.

31. Au vu de la nature stratégique de l'évaluation, il ne s'agit pas d'analyser chaque intervention dans le détail mais plutôt d'examiner le portefeuille d'activités dans son ensemble, son évolution dans le temps, ses résultats ainsi que la mesure dans laquelle le PAM s'est positionné de manière stratégique au Mali. L'évaluation examinera le portefeuille d'activités du PAM détaillé en annexe 8. Les principales activités mises en œuvre ont trait à la nutrition, les moyens de subsistances, l'alimentation scolaire et dans une moindre mesure les distributions générales.

32. L'évaluation inclura également une appréciation des autres activités mises en œuvre par le PAM tels que le projet P4P, le projet bilatéral avec le Japon concernant le renforcement des capacités pour la réclamation de terres pour déterminer dans quelle mesure elles contribuent aux priorités et objectifs du PAM et favorisent un positionnement stratégique du Programme au Mali.

33. L'évaluation couvrira toutes les zones géographiques couvertes par le portefeuille d'activités. Cependant, étant donné l'étendue du territoire et l'insécurité dans le nord du pays, le travail de terrain devra se concentrer sur certaines zones d'intervention selon des critères de sélection transparents à développer par l'équipe d'évaluation dans le rapport initial.

### 4. Questions de l'évaluation

34. L'EPP s'articulera autour de trois grandes questions, qu'il appartiendra à l'équipe d'évaluation d'élaborer plus en détail au moment de la phase initiale. Ce triple questionnement permettra de dégager les principaux enseignements de la présence au PAM dans le pays et de mesurer les résultats obtenus - tous éléments qui pourraient s'avérer utiles pour définir les stratégies futures et prendre des décisions opérationnelles;

- **Question 1 - Alignement stratégique du portefeuille d'activités du PAM.** Il s'agira notamment de déterminer si: i) les principaux objectifs et les activités correspondantes répondent aux besoins du pays en matière humanitaire et de développement et sont conformes à ses priorités et ses capacités; ii) les objectifs cadrent avec les priorités et les politiques nationales, notamment sectorielles; iii) les objectifs s'inscrivent en cohérence et en harmonie avec ceux des partenaires (multilatéraux, bilatéraux et ONG); et iv) des solutions de compromis ont dû être trouvées pour concilier d'une part l'alignement sur les stratégies nationales et d'autre part la mission, les plans stratégiques et les politiques institutionnelles du PAM;
- **Question 2 - Choix stratégiques, autrement dit la question de savoir dans quelle mesure le PAM:** i) a analysé la problématique nationale de la faim, de la sécurité alimentaire et de la nutrition, ou a utilisé les analyses existantes pour comprendre les principaux enjeux liés à la faim dans le pays; ii) a contribué à l'inscription de ces questions dans les priorités nationales ou les stratégies des partenaires, à l'élaboration de stratégies en la matière par les responsables nationaux ou les partenaires et au renforcement des capacités nationales dans ce même domaine; iii) s'est positionné comme partenaire stratégique du gouvernement, des instances multilatérales ou bilatérales et des ONG, et dans quels domaines précis; et iv) a recensé les facteurs ayant dicté les choix existants (avantage comparatif présumé, stratégies institutionnelles, facteurs politiques nationaux, ressources, structure organisationnelle, suivi de l'information, etc.) de manière à comprendre le fonctionnement de ces vecteurs de stratégie et à déterminer comment ils doivent être appréhendés et gérés lors de l'élaboration d'une stratégie pays;
- **Question 3 - Performance et résultats** du portefeuille du PAM, y compris: i) pertinence au regard des besoins des populations; ii) degré d'efficacité, d'efficience, d'impact et de pérennité des principales activités du PAM au titre de ses programmes, et explications des résultats obtenus (en indiquant aussi les facteurs indépendants de la volonté du PAM); iii) synergies et effets multiplicateurs entre les activités identiques conduites dans différentes opérations et entre les diverses grandes activités, toutes opérations confondues; et iv) portée des synergies et des effets multiplicateurs pouvant être obtenus avec les partenaires (instances multilatérales ou bilatérales et ONG) au niveau opérationnel.

## 5. Approche évaluative

### 5.A. Analyse de l'évaluabilité du portefeuille

35. Un cadre logique est toujours adjoint au document de projet de toute intervention. Pour les interventions en cours, il y en a deux le second étant une reformulation du projet de manière à correspondre au dernier plan stratégique. En outre, la formulation des interventions du portefeuille a été faite selon différents plans stratégiques ce qui représente un défi pour l'évaluation. De manière à faciliter l'analyse l'annexe 9 propose un regroupement des objectifs de chaque intervention (voir aussi section 3.A).

36. Lors de la phase initiale l'équipe d'évaluation élaborera un cadre logique sur la base de l'analyse de différents documents de projet et procédera à l'évaluabilité du portefeuille en fonction de la disponibilité des données de suivi établie lors de la visite initiale au BP. Cela inclura une analyse de l'évaluabilité de la dimension malienne des interventions régionales.

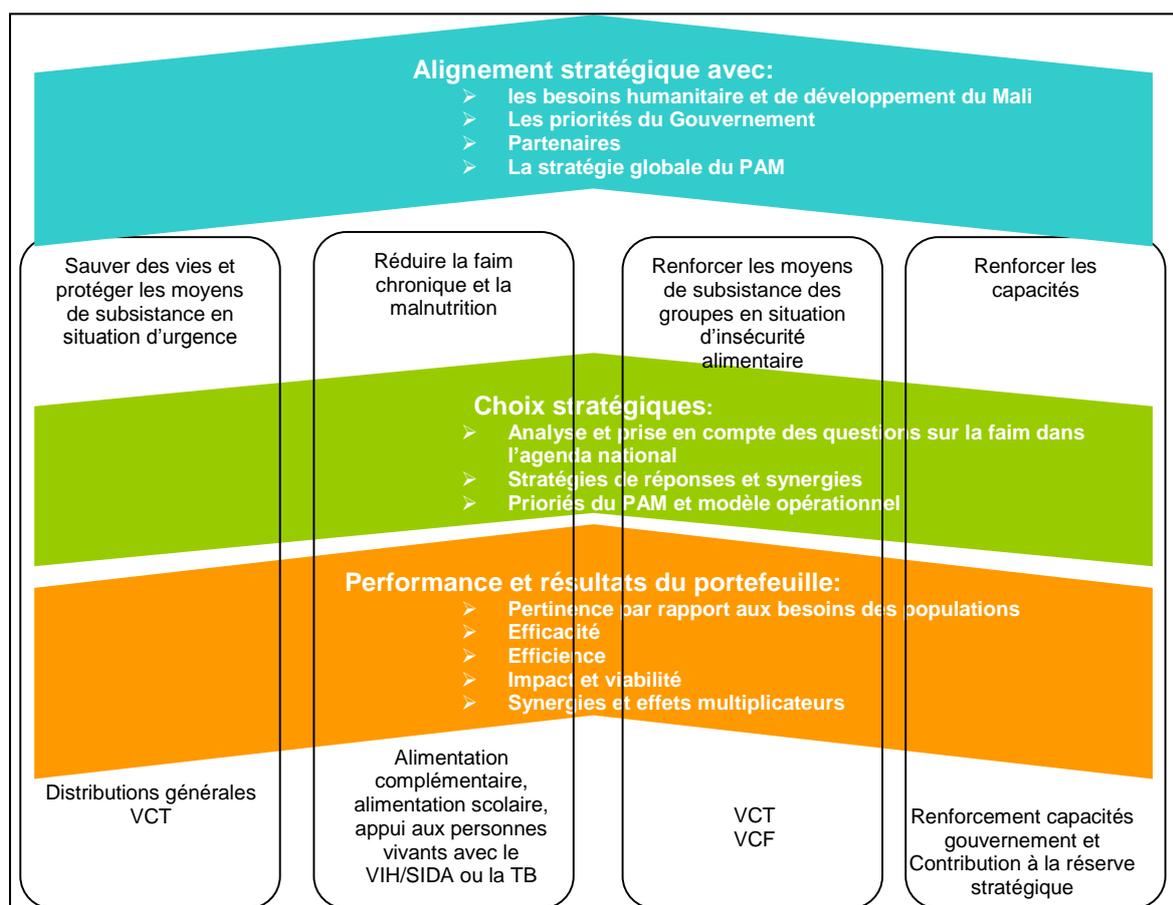
## 5.B. Méthodologie

37. L'évaluation appliquera les critères pertinents convenus sur le plan international en matière d'évaluation, à savoir pertinence, efficacité, efficience, impact, viabilité et connexité.

38. Durant la phase de conception, l'équipe d'évaluation définira la méthodologie qui figurera dans le rapport initial et qui devra:

- s'inscrire dans la logique du portefeuille et dans les objectifs communs à l'ensemble des opérations;
- être focalisée sur les éléments d'évaluation présentés au point 4. Le modèle adopté devrait être axé sur l'étude des groupes de "grandes activités" d'un certain nombre d'opérations plutôt que de telle ou telle opération particulière;
- tenir compte des limites liées à l'évaluabilité, ainsi que des contraintes budgétaires et des considérations de temps;
- Le diagramme ci-dessous propose un schéma d'évaluation simplifié qui reprend les activités principales selon les objectifs identifiés en annexe 9 et repris en section 3.A.

**Graphique 4: schéma simplifié d'évaluation du portefeuille**



39. L'évaluation veillera à bien clarifier son approche méthodologique en ce qui concerne la dimension malienne des interventions régionales.

40. La méthodologie devra donner des garanties d'impartialité et d'objectivité par la diversification des sources d'information (par exemple groupes de parties prenantes, dont les

bénéficiaires, etc.) et l'association de plusieurs méthodes (quantitatives, qualitatives, participatives) propres à assurer la triangulation de l'information par différents moyens. Elle devra préciser la méthode d'échantillonnage utilisée pour sélectionner de manière impartiale les lieux à visiter et les parties prenantes à interroger.

### 5.C. Assurance Qualité

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

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

## 6. Organisation de l'évaluation

### 6.A. Phases et produits

43. L'évaluation inclut 6 étapes principales résumées comme suit (détails disponibles en annexe 3):

**Tableau 6: principales étapes de l'évaluation**

Phase	Période	Produits attendus
1. Conception	Janvier - Mars	TDR et recrutement de l'équipe
2. Initiale (inclut briefing à Rome et mission initiale à Bamako)	Avril - Mai	Rapport initial
3. Mission au Mali	Juin	Aide-memoire
4. Rédaction rapport	Juillet- Aout	Rapport d'évaluation
5. Suivi	Septembre	Réponse de la Direction
6. Conseil d'Administration	Février 2011	Rapport résumé

- **Briefing à Rome.** C'est l'opportunité pour le BE d'informer l'équipe d'évaluation quant à l'approche évaluative et pour l'équipe de rencontrer les équipes techniques appropriées, d'être mis au courant des dernières politiques et orientations des programmes et de pouvoir développer un plan de travail commun qui permettra d'aboutir au rapport initial;
- **Mission initiale** menée conjointement par le Chef de mission et le gestionnaire de l'évaluation, son objectif principal est de discuter les termes de référence et l'approche de l'évaluation avec le BP, les donateurs, les ONG partenaires et le Gouvernement. Cela sera l'occasion de vérifier la disponibilité des données de suivi pour les différentes opérations du portefeuille et d'avoir de discussions préliminaires sur les critères pertinents pour déterminer les sites à visiter;
- **Rapport initial.** Son objectif est de s'assurer que l'équipe d'évaluation a une bonne compréhension des requis des termes de référence et que ceux-ci ont été adéquatement traduits dans une méthodologie d'évaluation cohérente. La principale audience du rapport est le BE. Celui-ci sera également partagé avec le BP pour information. La structure du rapport est fournie en annexe 2;

- **Mission.** Celle-ci inclut des visites de terrain et des entretiens à Bamako. La mission devra démarrer par un briefing avec le BP pour discuter du rapport initial et se terminera par un débriefing formel aux parties prenantes internes et externes afin de présenter les conclusions et recommandations préliminaires. L'équipe d'évaluation fournira un aide mémoire avant de quitter le pays;
- **Le rapport d'évaluation.** Les données seront analysées et présentées selon la structure de rapport fournie en annexe 2. Le résumé exécutif du rapport constituera le cœur du rapport résumé qui sera présenté au Conseil d'Administration.

## **6.B. Equipe d'évaluation et expertise requise**

44. En accord avec la politique d'Evaluation du PAM; l'évaluation sera conduite par une équipe d'experts indépendants identifiés au travers d'un processus de sélection transparent. Les membres de l'équipe de devront pas avoir été impliqués de manière significative dans les activités du PAM au Mali ou avoir d'autres conflits d'intérêts.

45. Les membres de l'équipe rapporteront au chef de mission et produiront leurs contributions ponctuellement. Le chef de mission sera responsable de la soumission des rapports au gestionnaire de l'évaluation ainsi que de leurs contenus. L'annexe 4 fournit les descriptions de fonctions pour chacun d'eux. Les évaluateurs agiront de manière impartiale et respecteront le code de conduite de la profession.

46. L'équipe sera composée d'un chef de mission ayant forte expérience en évaluation et en gestion d'équipe; de bonnes capacités d'analyse, de communication et de rédaction en français; et la capacité de concevoir l'évaluation et de comprendre les implications stratégiques des constats établis par les membres de l'équipe. Les membres de l'équipe auront de dans l'un ou l'autres des domaines techniques requis pour cette évaluation. Par ailleurs ils devront tous pouvoir rédiger en français et l'un des membres de l'équipe sera malien.

47. Les compétences techniques devant être couvertes par l'ensemble de l'équipe sont les suivantes: sécurité alimentaire, nutrition, appui à l'éducation, renforcement des capacités, moyens de subsistances (en particulier réclamation des terres et changements climatiques) et suivi des marchés.

## **6.C. Rôles et responsabilités**

48. La présente évaluation est gérée par le BE. Le gestionnaire de l'évaluation n'a jamais été appelé auparavant à traiter des questions liées à l'objet de l'évaluation. Il lui appartient d'élaborer les termes de référence, de sélectionner et recruter les membres de l'équipe d'évaluation, d'établir et gérer le budget, d'organiser la mise au courant de l'équipe au Siège; d'aider à la préparation des missions sur le terrain, de conduire l'examen d'assurance qualité des produits d'évaluation et de faire la synthèse des observations des parties prenantes au sujet des divers produits de l'évaluation. Le responsable de l'évaluation sera également le principal intermédiaire entre les membres de son équipe, représentés par le chef d'équipe, et les interlocuteurs au sein du PAM, et sera chargé à ce titre d'assurer le bon déroulement du processus.

49. Le BP devra communiquer les renseignements nécessaires à l'évaluation, fournir toute information qui pourrait être demandée par l'équipe d'évaluation et répondre à toute question concernant le programme, les performances et les résultats; faciliter les contacts de l'équipe d'évaluation avec les parties prenantes au Mali organiser des réunions et des visites sur le terrain; prévoir des services d'interprétation le cas échéant et fournir un appui logistique lors des visites sur le terrain.

50. Les parties prenantes du PAM responsables au sein du bureau régional et du bureau de pays doivent se tenir à la disposition de l'équipe d'évaluation pour des entretiens et des réunions et communiquer leurs observations sur les divers rapports durant tout le processus

d'évaluation. A ce stade aucune mission n'est prévue au Bureau Régional mais des téléconférences sont organisées lors de la mission de l'évaluation à Rome.

51. Afin de garantir l'indépendance de l'évaluation, aucun membre du personnel du bureau de pays ou du bureau régional ne pourra faire partie de l'équipe d'évaluation ou participer à des réunions où sa présence risquerait de biaiser les réponses des parties prenantes.

#### 6.D. Communication

52. Tous les produits de l'évaluation seront rédigés en français. Les principaux constats, conclusion et recommandations seront présentés par l'équipe d'évaluation lors de débriefing en fin de mission. Il y aura deux sessions: l'une interne au PAM avec le BP, le BR et le Siège (telecon) et une seconde avec les parties prenantes externes au Mali. Cela sera l'occasion de tester les premières conclusions et recommandations avec les différentes parties prenantes et de leur donner l'opportunité de réagir, de clarifier les questions et d'assurer ainsi un processus d'évaluation transparent. Le rapport d'évaluation sera disponible sur le site officiel du PAM. Le BP pourrait envisager la tenue d'un atelier, une fois l'évaluation terminée pour discuter des conclusions et recommandations avec ses partenaires notamment dans le cadre de la préparation de la stratégie pays. Une fois l'évaluation terminée le BE assurera la dissémination des leçons apprises dans le rapport annuel d'évaluation. Celles-ci seront également intégrées dans le système interne au BE de partage des enseignements.

#### 6.E. Ressources / budget

##### Alignement stratégique: WFP opérations' portfolio documents:

Operation name	Operation title	Project document	BR	SPRs	Additional documents
PRRO 10610.0	Fighting/controlling malnutrition in food-insecure areas in Mali	11 Nov 2008	n/a	2009	Resource Update 6/12/09, MTE 2007, Aide-memoir mission appreciation Apr 08, NFR for PRC, 2 PRRO Maps, PMP Aug. 09
CP 10583.0	Country Programme Mali (2008-2012)	WFP/EB.2/20 07/8/2	n/a	2007 2008 2009	Resource Update 6/12/09, NFR for PRC, Vulnerability Map
PRRO 10452.0	Lutte contre la malnutrition et renforcement des moyens de subsistance au nord du Mali	10 May 2006		2006-2008	NFR for PRC
EMOP 10400.0	Assistance aux populations affectées par l'invasion acridienne et la sécheresse	25 Feb 2005	n/a	2005 2006	NFR for PRC
Regional PRRO 10372.0	Response to the Côte d'Ivoire Crisis and Its Regional Impact in Burkina Faso, Côte d'Ivoire, Ghana and Mali	WFP/EB.3/20 04/8-B/5	n/a	2004-2008	n/a
Regional PRRO 10244.1	Targeted food assistance to people affected by the Côte d'Ivoire crisis	14 Mar 2003	5	2003-2006	Budget Revisions n. 5, 6+annex, reversal of 6, 10 and 11
CP 10205.0	Country Programme - Mali (2003-2007)	WFP/EB.3/20 02/8/1	n/a	2003-2008	Evaluation Report 2006
Regional PRRO 10249.0	Assistance d'urgence aux populations touchées par la sécheresse et la chute des productions céréalières	16 Dec 2002	n/a	2002-2005	NFR for PRC
IR EMOP 10247.0	Malian population returning from Côte d'Ivoire	24 Oct 2002	4	2003 2004	Budget Revisions n.1, 2 3 and 4

53. L'évaluation sera financée sur le budget administratif et d'appui aux projets du BE. Compte tenu de la composition de l'équipe décrite à la section 6.B, le coût total de l'évaluation s'élève à 155.000 dollars E. U.

- Cartes (n.2) zones d'intervention du PAM, Février 2009. Activité: Appui aux écoles.
- Carte localisation de sites PBF en fonction de l'année de création.
- Carte appui a la santé ;
- Carte appui aux CSOM, Mai 2009 ;

### **WFP Strategies and other projects under WFP**

- WFP (2001), Country Strategy Outline – Mali + Note for Record for PRC Meeting
- Purchase for Progress: Implementation Plan Proposal Format, 23 March 2009; Meeting Notes Afrique Verte, PACCE and Millennium Villages; map of cereal production and malnutrition; P4P budget format; sample contracts by Afrique Verte.
- Japan Trust Fund Project in Mali, Cote d'Ivoire and Burkina Faso "Regional Capacity Building for Community-Based Swamp and Small Irrigated Village Plots Development (PBF/PPIV)": Plan of Implementation (English and French) and Annexes; TOR Coordinateur National PBF Regional; Budget Plan and Budget Approval.
- WFP CO, Mali CO Background, 21 February 2010.

### **Choix stratégiques:**

#### **Poverty reduction**

- UN (2007), Plan cadre des Nations Unies pour l'Aide au Développement, PNUAD 2008 2012.
- UN, Unis dans l'action – feuilles de route, PPT of February 2010.
- Government of Mali (2002), Poverty Reduction Strategy Paper.
- Government of Mali (2005), PRSP Implementation Report 2003 and 2004.
- Government of Mali (2006), PRSP "Growth and Poverty Reduction Strategy Paper 2007-2011", second generations PRSPs.
- Government of Mali (2007), Synthèse Rapport de Suivi Des Objectifs Du Millénaire Pour le Développement.
- Government of Mali (2008), Plan décennal pour la réalisation des objectifs du millénaire pour le développement 2006-2015.
- Government of Mali (2008), Summary Paper: Initiative for MDG achievement in the 166 most vulnerable councils of the National Food Security Programme (PNSA).

#### **Food Security and Nutrition**

- Government of Mali – Ministère du développement et de l'environnement (date n/a – 2002?), Stratégie Nationale de Sécurité Alimentaire au Mali.
- SAP, WFP, UNICEF, Helen Keller Intern. (2009), Étude de Base de la Sécurité Alimentaire et de la Nutrition (EBSAN).
- WFP (2009), Global Update Food Security Monitoring, June - September 2009, First issue.
- FAO/WFP (2004), Crop and Food Supply Assessment Mission to Mali, with special focus on losses due to the desert locust, 21 December 2004.
- WFP (2005), Analyse de la sécurité alimentaire et de la vulnérabilité (CFSVA), December 2005.

- WFP, Carte de Vulnérabilité structurelle.

## Health

- Government of Mali (2006), Enquête Démographique et de Santé du Mali.

## Markets

- CILSS, Fewsnets, FAO and WFP (2008), West Africa: Markets, Hazards and Food Security, Issue 3, October 2008.
- USAID (2006), Commercialisation des Céréales et Sécurité Alimentaire au Mali.

## Microfinance

- Government of Mali and UNDP (2008), Microfinance et la réduction de la pauvreté au Mali.
- Government of Mali and UNICEF (2008), Transferts de revenus et réduction de la pauvreté au Mali.

## Education

- WFP, UNICEF and UNESCO (2009), L'éducation dans les pays de l'Afrique centrale et de l'Ouest: Analyse comparative.

## Gender

- WFP (2002), Consultations with Host Countries, United Nations Agencies and NGOs in Preparation of the WFP Gender Policy 2003 – 2007.

## Performance et résultats

- WFP (2008), Full Report of the End-of-Term Evaluation of WFP's Gender Policy (2003-2007): Enhanced Commitments to Women to Ensure Food Security.
- WFP (2004), Evaluation Conjointe de l'efficacité et de l'impact de la politique "Favoriser le développement" du Programme Alimentaire Mondial (PAM), vol 1 and 2.
- WFP (2007), Mid-Term Evaluation of PRRO 10610.0.
- WFP (2006), Evaluation Report of CP 10205.0 (2003-2007).
- WFP (2010), Aide-mémoire évaluation Renforcement de la capacité régionale pour la mise en valeur des bas-fonds communautaires et parcelles irriguées villageoises (projet bilatéral Japonais 10416.0).
- Table contribution to Mali 2001-2009.

## Annexe 2: Modèle type des rapports

Rapport de conception	 Adobe Acrobat Document	Rapport d'Evaluation	 Adobe Acrobat Document
-----------------------	---	----------------------	---

## Annexe 3: Phases et produits de l'évaluation

	Evaluation Portefeuille du PAM au Mali	Person resp.	Dates clés
<b>Phase 0 - Preparation</b>			
	<b>Soumission Cadre de référence au Directeur BE</b>	GE	19 mars
	<b>Révision Cadre de référence</b>	GE	
	Circulation du cadre de référence pour commentaires	GE et CM	6 avril
<b>Phase 1 - Initiale</b>			
	Briefing de la mission a Rome	GE et ME	26-28 Avril

	Mission initiale au Mali	GE et CM	4-7 mai
	Version provisoire rapport initial	CM et ME	
	<b>Soumission du rapport provisoire au BE</b>	CM	21 mai
	Assurance qualité BE et commentaires	GE	28 mai
	Révision du rapport	EE	
	<b>Soumission du rapport final au BE</b>	CM	<b>2 juin</b>
	BE circule le rapport final avec les parties prenantes	GE	
<b>Phase 2 - Mission</b>			
	briefing	EE/BP	<b>7 juin au 25 juin</b>
	<b>Travail de terrain</b>	EE	
	Debriefing	EE	
	<b>Aide mémoire</b>	CM	
<b>Phase 3 - Rédaction du rapport</b>			
	Rapport d'évaluation provisoire	EE	
	<b>Soumission du rapport provisoire au BE</b>	CM	<b>16 juillet</b>
	Assurance qualité BE et commentaires	GE	23 juillet
	Révision du rapport	CM	
	<b>Soumission du rapport révisé au BE</b>	CM	<b>30 juillet</b>
	BE circule le rapport provisoire avec les parties prenantes pour commentaires	GE	6 aout
	BE consolide les commentaires	GE	20 aout
	Révision du rapport	CM	
	<b>Soumission du rapport révisé au BE</b>	CM	<b>27 aout</b>
	BE circule le résumé executif au Senior Mgmt du PAM	GE	01-set
	BE consolide les commentaires	GE	15-set
	CM révisé le résumé executif	CM	
	<b>Soumission du rapport final au BE</b>	CM	<b>21-set</b>

#### **Annexe 4: Mandat de chaque membre de la mission d'évaluation**

Chef de Mission	 Adobe Acrobat Document	Membre de l'équipe - éducation	 Adobe Acrobat Document
Membre de l'équipe – nutrition	 Adobe Acrobat Document	Membre de l'équipe	

## Annexe 5: Le Mali en quelques chiffres

Core Standard Indicators for Country Context – Mali				
	Indicator	Data	Benchmark/ MDG status	Source
<b>General</b>	Population (total)	(2000) 10,004,205 (2008) 12,711,240		World Bank. Quick Query MDG
	Rate of natural increase (%)	(1990-95) 2.5 (2005-10) 2.7		UNDP HDR 2009
	Urban Population (% of total)	(1990) 23.3 (2010) 33.3		UNDP HDR 2009
	Human Development Index (value and rank)	(2000) 164/173 value: 0.386 (2007) 178/182 value: 0.371		UNDP HDR 2002 UNDP HDR 2009
	Gender-Development related index (value and rank)	(2000) 138/173 value: 0.378 (2007) 153/182 value: 0.353		UNDP HDR 2002 UNDP HDR 2009
	Gini Index (value)	(2001) 40.1 (2006) 39.0	61 out of 134 (2001) 100= most unequal 39 = median	UNDP HDR 2007/8 World Bank – Data & Statistics
	GNI per capita (US\$)	(2000) 260 (2008) 580		World Bank. WDI
	Annual GDP growth rate (%)	(2000) 3 (2008) 5		World Bank. WDI
	Agriculture as % of GDP	(1998) 6.5 (2007) 36.5		World Bank. Country at a glance
	Net Food trade (food exp-food imp) as % of GDP	(2000-02) -0.9 (2004-06) -2.2		FAO Country Profile
<b>Poverty</b>	Percentage of population living below the national poverty line	(1999) n/a (2006) 63.8		UNDP HDR 2002 UNDP HDR 2009
	Percentage of population living below US\$2 a day	(2001) 90.6 (2007) 77.1		UNDP HDR 2003 UNDP HDR 2009
<b>Food Security</b>	Income/food deficit status (LIFDC: Yes or No)	YES		FAO Country Profiles
	Global Hunger Index 2009 (value and rank)	(1988-92) 24.2 (2002-07) 19.5 rank: 52/84	Alarming Serious	IFPRI. GHI 2009
	Prevalence of undernourishment in total population %	(2000-02) 12 (2004-06) 10	MDG 1.C Likely to be achieved	FAO Country Profile
<b>Nutrition</b>	Weight-for-height (Wasting), prevalence for < 5 (%)	(2002) 11 (NSCH/WHO) (2007) 13 (NSCH/WHO)	High High	UNICEF " SOWC 2009" "SOWC 2004"
	Height-for-age (Stunting), prevalence for < 5 (%)	(2002) 38 (NSCH/WHO) (2007) 34 (NSCH/WHO)	High High	UNICEF " SOWC 2009" "SOWC 2004"
	Weight-for-age (Underweight), prevalence for < 5 (%)	(2002) 33 (NSCH/WHO) (2007) 32 (NSCH/WHO)	Very high Very high	UNICEF " SOWC 2009", "SOWC 2004"

Core Standard Indicators for Country Context – Mali				
	Indicator	Data	Benchmark/ MDG status	Source
	Prevalence of anaemia (%) in < 5	(2001) (Hb <110g/L) 82.8	Severe	WHO "Prevalence of anemia '93-'05"
Health	< 5 mortality rate (per 1000 live births)	(2000) 233 (2008) 194	MGD 4 unlikely to be achieved	UNICEF "SOWC 2002", "SOWC09 special edition"
	Maternal Mortality rate (per 100,000 live births)	(1999) 580 (2008) 460	MGD 5 unlikely to be achieved	UNICEF "SOWC 2002", "SOWC09 special edition"
	Population not using improved water source (%)	(2000) 35 (2006) 40		UNDP HDR 2002 UNDP HDR 2009
	Life expectancy at birth	(1995-2000) 50.9 (2007) 48.1		UNDP HDR 2002 UNDP HDR 2009
	People living with HIV/AIDS (%) – Adults	(2001) 1.5 (2007) 1.5		UNAIDS Global AIDS Epidemic Report 2008
	Public expenditures on health (% of government expenditures)	(2006) 12.2		UNDP HDR 2009
	Literacy Rate Youth (15-24 years) (%)	(1998) Male: 32 Female: 17 (2006) Male: 47 Female: 31		World Bank Quick Query MDG
Education	Public expenditures on education (% of Government expenditures)	(1985-97) 17.3 (2000-07) 16.8		UNDP HDR 2002 UNDP HDR 2009

## Annexe 6: Parties prenantes extérieures au PAM (2003-2009)

Catégorie et numéro de l'opération	Période	Bénéficiaires	Principaux bailleurs de fonds multilatéraux et bilatéraux	Agences internationales de coopération	Partenaires institutionnels nationaux	ONGs
IPSR 10610.0	2009- 2010	Enfants malnutris, enfants de 6 à 24 mois, femmes enceintes et allaitantes, personnes vivant avec le VIH/SIDA et TB	Multilatéral, Etats-Unis d'Amérique, Espagne	UNICEF	Ministère de la Santé, division nutrition, programme national contre la tuberculose Direction régionale de la santé et Ministère des Affaires Etrangères	
PP 10583.0	2008- 2012	Enfants en âge d'aller à l'école primaire, Groupes vulnérables en milieu rural	Canada, Luxembourg Multilatéral	UNESCO UNICEF IFAD FAO	Ministères des Affaires Etrangères et de l'aide au développement, de l'Education Nationale, de l'Agriculture, élevage et Pêche, de l'Environnement et Comités de gestion communaux	Action Contre la Faim , AMRAD, Appui au Développement Global, Association pour la promotion des valeurs locales traditionnelles, Association pour la Promotion du Monde Rural au Sahel, Association pour la Reconversion et le Développement, Association pour l'Appui au Développement Global, Association pour le Développement au Mali, Association pour le Développement du Nord du Mali, Association pour le Développement en Zone Aride, Association Tarit Damel Yamel, Azhar, Bouctou Action, Caritas Mali, Catholic Relief Services, Cellule d'Appui aux Initiatives de Développement, Centre Sahélien de Prestation d'Etude, d'Eco-développement et Démocratie Appliquée, EFFAD, FAABA, GARI, German Agro Action, Groupe de Recherche pour l'Amélioration des Initiatives des Populations, Islamic Relief , MOUSTABAL, Sahel Etudes Actions pour le Développement, Save the Children USA , Stop Sahel Tassaght, Via Sahel, World Education, Woyo Kondeye
IPSR 10452.0	2006- 2008	enfants de 6 à 59 mois, femmes enceintes et allaitantes communautés pasteurs et agro pasteurs vulnérables enfants nomades	Multilatéral, Etats-Unis d'Amérique, Arabie Saoudite	UNICEF UN UN	Ministère des Affaires Etrangères (à travers le Comité de pilotage et exécutée par la société civile) Ministère de la Santé	Accion Contra el Hambre, ADRA – Mali Africare, Association d'Aide à Gao Association de Soutien au Développement des Activités des Populations, Association des Femmes et Adolesçants Solidaires Contre le SIDA, Association Malienne pour la Protection et le Développement de l'Environnement au Sahelo, Association pour la Formation et l'Autopromotion Rurale, Association pour la Promotion du développement, Association pour le Développement en Zone Aride,

		d'âge scolaire				Association pour le Développement Rural, Association pour le Développement Global, Avenir Enfance Sahel, Caritas Mali, Catholic Relief Services, Centre Sahélien de Prestation d'Etude d'Ecodeveloppement et Démocratie Appliquée, Delta Survie German Agro Action, IGIRAD Afrique <a href="#">Hellen Keller International</a> , Reach Italia . Santé et Développement Save the Children USA
EMOP 10400.0	2005- 2006	Pop. vulnérables affectées directement par la perte des récoltes	Multilatéral, Algérie, CE, Pays-Bas, Espagne		Ministères chargés de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche, de l'Intérieur et de la Protection civile, de la Solidarité, et de la Santé CSA	Action contre la faim, Africare, Aide et développent au Mali, CARE US <a href="#">Catholic Relief Services</a> , Centre Sahélien de Prestation d'Etude d'Ecodéveloppement et Démocratie Appliquée, German Agro Action Islamic Relief, OXFAM - Great Britain Plan International , Save the Children USA
PP 10205.0	2003- 2007	Enfants en age d'aller a l'école primaire (surtout les filles) Enfants de 6 mois à 5 ans, femmes enceintes et allaitantes, ménages souffrant d'insécurité alimentaire chronique et/ou de court terme	Multilateral, Canada, France, Italy, Luxembourg	UNICEF World Bank UNFPA WHO	National Food Security System Ministry of Health	Accion Contra el Hambre , Action Contre la Faim , Action Promotion Developpement, ADRA – Mali, Adventist Development and Relief Agency – Mali, AFAR, Africare Allianz Mission, Appui au Développement Global, ARZLG, Association de Soutien aux Activités de Population, Association des Femmes et Adolescents Solidaires Contre le SIDA, Association des Ressortissant de la Zone Lacustre de Goundam, Association des Volontaires pour la Promotion Agro pastorale, Association Malienne de Recherche Action pour le Developpement Association Malienne des Femmes Villageoises pour le Developpement Association pour la Formation et l'Autopromotion Rurale, Association pour la Promotion du Monde Rural au Sahel Association pour le Developpement des Zones Sahelo Saharienne, Association pour le developpement en zones arides, Association pour le Développement Global, Association pour le Développement Intégré en Zone Sahelo-Saharienne, Association pour le Developpement Rural, Association Tarit Damel Yamel, Associaton de recherche, Communication et Accompagnem a Domicile des Personnes , Avenir Enfance Sahel, AZHAR, Bouctou Action, Catholic Relief Services, Centre d'Ecoute de Soin et d'Animation Conseil, Centre Sahelien de Prestation d'Etude, ecodeveloppement et Democracie Appliquee,

						Centre Sahelien de Prestation d'Etude d'Ecodéveloppement et Démocratie Appliquée, CSPEEDA <a href="#">Ecoles du Sahara</a> , Education Formation pour Femmes et Action de Développement, Eduquer Former Femmes Actions de développement, Espoir Sahel, FAABA, <a href="#">German Agro Action</a> , Groupe de Recherche pour l'Amélioration des Initiatives des Populations, Groupe de Recherches et d'Applications Techniques, Groupe International de Recherche et d'Appui pour la Promotion de la Qualité de Services en Developp, Groupement de Recherche et d'Appuis aux Initiatives des Populations, Groupement des Artisans Ruraux d'Intadeine, Islamic Relief, <a href="#">Near East Foundation</a> , Office Montreuillois Relations Internationales, Organisation Malienne pour la Réalisation et le Renforcement des Initiatives à la Bases, Organisation pour la Gestion de l'Environnement au Sahel, Programme d'Appui aux Périmètres Irrigues Villageois, Sahel Etudes Actions pour le Développement, Santé et développement, <a href="#">Solidarité Thérapeutique et Initiatives contre le Sida</a> , Stop Sahel, TASSAGHT, Terra Nuova, UNSO TONKA, Woïye Kondeye World Education, YAG TU, Yam-Giribolo-Tumo,
IPSR Régionale 10372.0	2005-2007	Réfugiés, Rapatriés, personnes en transit, personnes vivant avec le VIH/SIDA, orphelins et autres enfants vulnérables, enfants en age d'aller à l'école, agriculteurs vulnérables	Multilatéral, Etats-Unis d'Amérique, Japon, France	FAO UNICEF		Animation Rurale de Korhogo, Association de Soutien l'Autopromotion Sanitaire et Urbaine, Association pour le Développement Global, Bureau International Catholique de l'Enfance CARE International, Caritas Cote D'Ivoire, Centre de Santé Pietro Bonilli Centre de Traitement Ambulatoire Danish Refugee Council, Elizabeth Glaser Pediatric AIDS Foundation Enfance meurtrière sans Frontières International Rescue Committee Jesuit Refugee Service, Mission Catholique, National Catholic Secretariat, Organisation Communautaire de Développement Rural en Côte d'Ivoire, Reach Italia <a href="#">German Agro Action</a>
EMOP Régionale 10244.1	2003-2005	Personnes déplacées et familles d'accueil, Ménages de petite agriculture de rente et	USA, Multilateral, Italy, EC	ICRC UNHCR UNICEF FAO		Action Contre la Faim, Action en Faveur des Enfants en Situation Difficile, AEECI, Africare, Alisei, Alliance, ANAED Animation Rurale de Korhogo, Animation Rurale de Napie, Animation Rurale Togoniere, Archdiocese Bouake Archdiocese Katiola, ASAPSU

		travailleurs dans les plantations, enfants de moins de 5 ans et femmes enceintes et allaitantes dans les zones assiégées Enfants malnutris et leurs familles, Enfants en age d'aller à l'école, Enfants malnutris et leurs familles, Réfugié, rapatriés en camps et en tranis Groupes vulnérables dans les institutions sociales et les travailleurs fournissant les services sociaux de base				Association de Soutien l'Autopromotion Sanitaire et Urbaine, Association Lumiere Action, Association Nationale d'Aide en l'Enfance en Danger Association pour le Developpement Global, Bureau Diocesain pour la Promotion Humaine, CARE US Caritas Cote D'Ivoire, Carrefour Jeunesse, <a href="#">Catholic Relief Services</a> CAUSE Canada, Centre d'Education et de Formation des Aveugles de Toumodi Centre de Sante Koni, Centre de Sante Urbain de Dikodougou, Centre Don Orione, Centre Sante Brigida Postorino Conseil National Islamique, Diocese Korhogo, Dispensaire Fuggazza, Ecole Adventiste, Ecole pour Tous, Filles de Jesus Man, Foyer Notre Dame Man German Agro Action , ILES, Initiative Developpement Environnement Afrique Libre, International Friendship Service International Rescue Committee Maison des soins psychiatriques Médecins du Monde - France Medecins sans Frontieres - Belgium / France / Holland, Medical Emergency Relief International, Mission Catholique ODAFEM, Orphelinat Binguine, Orphelinat Couveuse, Paroisse Houassabougou, Paroisse Notre Dame de Fatima Korhogo, Paroisse Saint Camille Bouake, Paroisse Saint Jean Bosco, Progamme d'Assistance Humanitaire et de l'Orphelinat, Projet Santé Communautaire et développement, Projet Sante communautaire Ferke, Rehabilitacion de Marginados International enaissance Sante Bouake, Soeurs de la Providence. Solidarites, Solidarite Therapeutique et Initiatives contre le Sida
IPSR Régionale 10249.0	2002-2005	populations en insécurité alimentaire avec des états de malnutrition grave pour les groupes à haut risque (enfants de 6 à 59 mois, femmes enceintes et allaitantes)	Etats-Unis d'Amérique, Multilatéral, Japon	FAO UNICEF OMS		Agency for Co-operation and Research in Development, CARE US, Catholic Relief Services, Christian Children's Fund, Future in Our Hands, Gambia Food and Nutrition Association, German Agro Action , Lutheran World Federation, OXFAM - Great Britain World Vision International

sources: actualisation des ressources, rapports normalisés des projets et documents de projet

## Annexe 7: Opérations du PAM au Mali entre 1964 et 2009

Catégorie et Numéro de Projet	Titre	Année d'approbation	Budget alimentation (dollars E.-U.)	Budget total du projet (dollars E.-U.)
IPSR 10610.0	Fighting/controlling malnutrition in food-insecure areas in Mali	2008	15.929.405	32.748.374
PP 10583.0	Country Programme Mali (2008-2012)	2007	10.211.799	21.888.771
IPSR10452.0	Lutte contre la malnutrition et renforcement des moyens de subsistance au nord du Mali	2006	11. 629.439	28. 985.654
EMOP 10400.0	Assistance aux populations affectées par l'invasion acridienne et la sécheresse	2005	2. 902.870	7. 471.715
IPSR Régionale 10372.0	Response to the Côte d'Ivoire Crisis and Its Regional Impact in Burkina Faso, Côte d'Ivoire, Ghana and Mali	2004	11.294.216	27.398.205
IPSR Régionale 10244.1	Targeted food assistance to people affected by the Côte d'Ivoire crisis	2003	7.335.950	15.651.715
PP 10205.0	Country Programme - Mali (2003-2007)	2002	16.737.105	36.866.477
EMOP Régionale 10249.0	Assistance d'urgence aux populations touchées par la sécheresse et la chute des productions céréalières	2002	11. 124.023	27. 876.478
IR EMOP 10247.0	Malian population returning from Côte d'Ivoire	2002	164.300	199.753
IPSR 5804.01	Food Assistance to Populations in Northern Mali	2000	2.186.760	4.876.809
PP 10011.0	Country Programme - Mali (1999-2002)	2000	9.983.880	14.490.330
DEVPRO 5942.0	Support to health sectorial policy	1998	559.676	1.767.561
DEVPRO 5941.0	Support to school canteens	1998	1.070.545	2.618.729
IPSR 5804.0	Protracted food assistance for Malian refugees, returnees, internally displaced persons and those affected by conflict in northern Mali	1997	6.401.406	14.000. 610
Proj. 2231 exp.4	Rural developement	1992?	12.535.950	24.413.000
Proj. 2231 exp.3	Project for development of rural and natural resources	1988?	18.957.400	30.552.445
Proj. 2231 exp.2	Multipurpose project for the development of rural and natural resources	1983?	18.276.400	31.166.900
Proj. 2628	Food Security, Price Stabilization, Cereal Market Restructuration	1982	3.050.000	8.455.000
Proj. 2231 exp.1	Rural development and natural resources	1979	12.922.000	22.431.000
Project 2231.0	Multipurpose project	1975	5.481.600	8.798.000
Project 378 exp.I	Development of Milk Industry in Bamako	1975?	1 .690.000	2.026.600
Project 2128/Q	Multipurpose rural development (quasi emergency)	1974?	999.000	1.620.500
Projet 2134/Q	Promotion of cereal production (quasi-emergency)	1974	220.000	423.000
Projet 779	Feeding in hospitals	1973?	307.685	522.000
Projet 221 exp.I	National Literacy campaign	1967	852.365	1.489.000
Projet 378	Development of Milk Industry in Bamako	1967	124.100	158.160
Project 220 exp.I	Rural development	1967	630.800	1.125.200
Projet 221	National Literacy campaign	1965	255.150	365.170
Projet 220	Rural developement	1964	306. 780	509. 930

\* En l'absence des documents de projet les informations concernant ces projets émanent des documents suivants: rapports de suivi, rapports d'évaluation et révisions budgétaires.

## Annexe 8: Opérations du PAM au Mali entre 2003 – 2009

							Principales activités selon le document de projet						
Numéro de projet	Type de projet	Titre de l'opération selon le document de projet (anglais ou français)	Période	Budget selon le document de projet	Budget selon le dernier rapport normalisé de projet (2008)	Tonnes métriques selon le Document de Projet	Distribution générale	Alimentation complémentaire	Vivres contre-ormation	Appui aux personnes malnutries vivant avec la VIH/SIDA ou la TB	Alimentation scolaire	Vivres contre travail	Contribution au stock national de sécurité alimentaire
10610.0	IPSR	Fighting/controlling malnutrition in food-insecure areas in Mali	2009-2010	32.748.374	32.748.374*	24.696		21.908	143	2.645			
10583.0	PP	Programme Pays Mali (2008 - 2012)	2008-2012	21.888.771	28.577.612	29.787			2.265		21.237	5.285	1.000
10452.0	IPSR	Lutte contre la malnutrition et renforcement des moyens de subsistance au nord du Mali	2006-2008	28.985.654	29.648.948	38.192		9.293	7.661		13.602	7.636	
10400.0	EMOP	Assistance aux populations affectées par l'invasion acridienne et la sécheresse	2005-2006	7.471.715	15.734.519	12.839	3.500					9.339	
10205.0	PP	Programme Pays Mali (2003 - 2007)	2003-2007	36.866.477	39.801.123	63.822		3.000			29.485	20.381	10.956
<b>Total activités nationales</b>				113.162.202	146.510.576	169.336	3.500	34.201	10.069	2.645	64.324	42.641	11.956
				<b>Budget régional selon document de projet</b>	<b>Budget régional selon dernier rapport normalisé de projet</b>	<b>Tonnes métriques pour le Mali</b>							
10372.0	IPSR Région-ale	Response to the Côte d'Ivoire Crisis and Its Regional Impact in Burkina Faso, Côte d'Ivoire, Ghana and Mali	2005-2007	27.398.205	69.630.413	2.414	356			263	678	1.117	
10244.1	EMOP Région-ale	Targeted food assistance to people affected by the CI crisis	2003-2005	15.651.715	43.378.653	762	762						
<b>Total activités régionales au Mali</b>						<b>3.176</b>	<b>1.118</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>263</b>	<b>678</b>	<b>1.117</b>	<b>0</b>
				Total activités		172.512	4.618	34.201	10.069	2.908	65.002	43.758	11.956

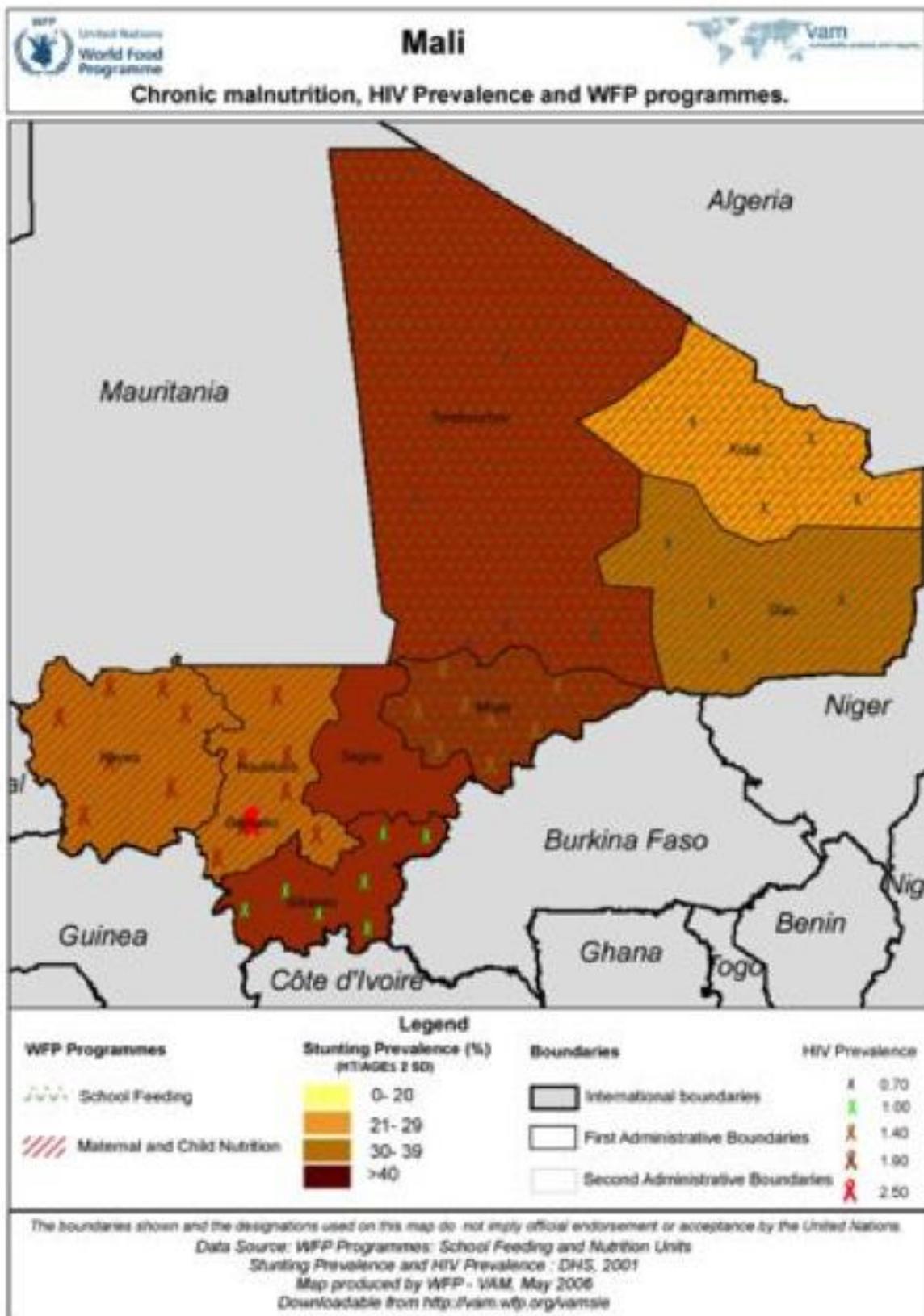
\* En l'absence de rapport normalisé 2008, report du budget prévu dans le document de projet

## Annexe 9: Buts et objectifs explicites des opérations du PAM entre 2003 et 2009

		Objectifs tels que formulés dans les documents de projet (anglais ou français)					
No et type de projet	Activités principales	Sauver des vies et protéger les conditions de vie dans les urgences	Réduire la malnutrition	Améliorer les niveaux d'éducation	Répondre aux besoins alimentaires et nutritionnels des personnes vivant avec le VIH/SIDA et/ou la tuberculose	Améliorer les conditions de vies des groupes vulnérables	Renforcer les capacités du gouvernement à prévenir les crises et renforcer la sécurité alimentaire
Urgence							
EMOP 10400.0	Distribution Générale VCT	Apporter une assistance immédiate aux populations les plus touchées la catastrophe naturelle					
Secours prolongé et redressement							
IPSR 10452.0	Alimentation complémentaire, alimentation scolaire, VCT VCF		Améliorer l'état nutritionnel et sanitaire des enfants de 6-59 mois par la prévention et la prise en charge des cas de malnutrition aiguë modérée	Apporter un appui alimentaire et nutritionnel aux enfants d'âge scolaire en milieu nomade et à leurs familles d'accueil		Réhabiliter le potentiel productif des pasteurs et agro pasteurs, sécuriser les revenus des pasteurs dans les zones sinistrées Renforcer les connaissances et capacités des bénéficiaires leur permettant de faire face aux effets des catastrophes naturelles	
IPSR 10610.0	Alimentation complémentaire VCF Appui aux personnes vivant avec le VIH/SIDA et/ou TB		- Reinforce access of the most vulnerable groups to quality basic social services - Improve the nutritional condition of pregnant and lactating women and children under 5 - improve nutrition-related practices and knowledge		- improve the nutritional situation of PLHIV - increase access to TB treatment (MDG 6)		

Développement							
PP 10205.0	Alimentation complémentaire Alimentation scolaire, VCT VCF Contribution à la réserve stratégique		Améliorer la santé et l'état nutritionnel des enfants de moins de 5 ans, des femmes enceintes et allaitantes	Améliorer la capacité d'apprentissage des élèves de l'école primaire (surtout les filles)		Remettre en état, créer et conserver les actifs productifs afin de garantir des moyens de subsistance surs et durables et ainsi réduire les effets des catastrophes	Renforcer le système national de prévention et d'atténuation des effets de la crise
PP 10583.0	Alimentation scolaire, VCT VCF Contribution à la réserve stratégique			Améliorer l'accès à l'enseignement élémentaire, en particulier pour les filles vivant dans les zones exposées à l'insécurité alimentaire		Atténuer la dégradation des sols, remettre en valeur les terres agricoles dans les zones d'insécurité alimentaire	Appuyer les efforts du gouvernement en vue d'assurer une sécurité alimentaire durable
Opérations régionales – objectifs au Mali							
EMOP 10244.1	Distribution Générale	Préserver les vies et maintenir le statut nutritionnel des réfugiés, des personnes en transit et des rapatriés					
IPSR 10372.0	Distribution générale Appui aux personnes vivant avec le VIH/SIDA et/ou TB Alimentation scolaire VCT			Favoriser la scolarisation et la fréquentation des élèves de l'école primaire	Améliorer l'état nutritionnel des personnes vivant avec le VIH/SIDA et autres groupes vulnérables	- Stabiliser le taux de malnutrition parmi les rapatriés et les personnes en transit - - Renforcer l'autosuffisance y compris protection des semences	

# Annexe 10 Carte du Pays



## Annexe 02: Bibliographie

Titre	Auteur	Langue	Date	Format	Pages
<b>Doc PAM Générale</b>					
1 De la Crise à la Reprise	PAM	Anglais	mai-98	PDF	23
2 Préparation de la politique "Genre" pour 2003-2007 (avec Etats, NU, ONG)	PAM - Strat & Policy	Anglais	juil-02	PDF	54
3 Parvenons nous vraiment à aider ceux qui ont faim ?	PAM	Français	mars-03	PDF	2
4 Plan Stratégique 2006-2009	PAM	Anglais	juin-05	PDF	43
5 Le prix de la faim: l'impact de la malnutrition sur les femmes et les enfants	PAM	Français	juil-07	PDF	1
6 Plan Stratégique 2008-2011, Doc de travail 1	PAM	Français	déc-07	PDF	46
7 Plan Stratégique 2008-2011, Doc de travail 2	PAM	Français	avr-08	PDF	25
8 Plan stratégique 2008-2011	PAM	Anglais	mai-08	PDF	23
9 Evaluation de la politique "Genre" du PAM entre 2003 et 2007	PAM - OE	Anglais	août-08	PDF	188
10 Afrique de l'Ouest : Marchés, Risques et Sécurité Alimentaire	PAM - CILSS-FAO-FEWS	Anglais	oct-08	PDF	5
11 Rapport Annuel 2009	PAM	Français	avr-09	PDF	56
12 Politique du PAM en matière de problématique "hommes-femmes"	PAM	Français	mai-09	PDF	24
13 L'éducation dans les pays de l'Afrique Cent. & Ouest : Analyse comparative	PAM-Unesco-Unicef	Français	mai-09	Word	65
14 TGR du Comité de Revue des Programmes (PRC)	PAM	Anglais	juin-09	PDF	10
15 Collection La faim dans le monde : La faim et le rôle des marchés	PAM - Earthscan	Français	juin-09	PDF	4
16 Structure financière du PAM : Présentation des cat. de programme	PAM	Anglais	juil-09	PPT	16
17 Cadre harmonisé bonifié d'analyse permanente de la vulnérabilité courante	CILSS - FAO - PAM	Français	août-09	Word	30
18 Global Update Food Security Monitoring n°1	PAM	Anglais	sept-09	PDF	8
19 SSN : Mise en œuvre du plan stratégique. Actes de l'Atelier d'Addis Ababa	PAM	Anglais	oct-09	PDF	9
20 Discours préliminaire de la Directrice Executive au Conseil d'Adm du PAM	PAM - J Sheeran	Anglais	nov-09	PDF	16
21 Eclairages du Conseil d'Administration	PAM	Anglais	nov-09	PDF	14
22 Système de référence des coûts en alimentation scolaire : données	PAM - OE	Anglais	févr-10	Excel	31
23 Système de référence des coûts en alimentation scolaire : Manuel	PAM - OE	Anglais	févr-10	Word	8
24 Objectifs spécifiques catégories de programmes (Schéma)	PAM	Anglais	mai-10	Word	1
25 Notes sur la conception de programme, suite au briefing	PAM - V.Guarnieri	Anglais	avr-10	Word	3
26 Aider ceux qui ont faim (brochure publique)	PAM	Français	sans date	PDF	2
27 Analyse de la sécurité alimentaire (brochure publique)	PAM	Français	sans date	PDF	2
28 Définition de la mission du PAM (brochure publique)	PAM	Français	sans date	PDF	2
29 Donner les vivres aux femmes (brochure publique)	PAM	Français	sans date	PDF	7
30 2 minutes pour mieux connaître l'Alimentation scolaire (Brochure publique)	PAM	Français	sans date	PDF	2
31 Renforcer la capacité de résistance aux chang. clim. (Brochure publique)	PAM	Français	sans date	PDF	2
32 Achat locaux (Brochure publique)	PAM	Français	sans date	PDF	2
33 Face à la hausse des prix alimentaires et à la crise financière (Brochure pub)	PAM	Français	sans date	PDF	2
34 Rapprocher les agriculteurs des marchés (Brochure Publique)	PAM	Français	sans date	PDF	4
<b>Doc PAM Mali &amp; Transversale</b>					
35 PRODEC (Prgm Décennal de Développement de l'Education	GoM - MinEduc	Français	janv-00	Word	73
36 Programme Stratégique de Réduction de la Pauvreté (PSRP) n°1	IMF (USA)	Anglais	mai-02	PDF	146
37 VAM Mali 2002	PAM	Français	sept-02	PDF	31
38 Stratégie de Sécurité Alimentaire au Mali	GoM - MinDevRur	Français	oct-02	PDF	177
39 Rapport sur la situation économique & sociale du Mali	PNUD	Français	mars-03	PDF	9
40 Problématique de la Pauvreté au Mali	Banque Mondiale - Min Santé	Français	sept-04	PDF	246
41 VAM spécial invasion acridienne	PAM	Français	oct-04	PDF	83
42 Programme de Développement Socio-Sanitaire (PRODESS II) - 2005-2009	GoM - MinSanté	Français	déc-04	PDF	237
43 Evaluation conjointe complémentaire sur invasion criquet au Mali	PAM - FAO	Anglais	déc-04	PDF	2
44 Evaluation Conjointe sur Efficacité & Impact de "Favoriser le Dvpt" du PAM Texte	DRN, Baastel, Eco, ADE, NCG	Français	févr-05	PDF	86
45 Eval Conjointe Efficacité & Impact du PAM - Annexes	DRN, Baastel, Eco, ADE, NCG	Français	févr-05	PDF	89
46 Rapport de suivi en œuvre du PSRP N°1 pour 2003/2004	IMF (USA)	Anglais	août-05	PDF	85
47 Analyse Globale de la Sécurité Alimentaire et la Vulnérabilité (CFSVA) - Total	PAM, Unicef, UE, CSA	Français	déc-05	PDF	95
48 Profil de pauvreté au Mali	ODHD - PNUD	Français	févr-06	PDF	73
49 LOA (Loi d'Orientation Agricole)	GoM	Français	mars-06	Word	24
50 Suivi Statistique de la Pauvreté	Afristats	Français	oct-06	PDF	38
51 Cadre Stratégique pour la Croissance et la Réduction de la Pauvreté (2007/2011)	GoM	Français	oct-06	PDF	68
52 Analyse Globale de la Sécurité Alimentaire et la Vulnérabilité (CFSVA) - Synthèse	PAM	Français	oct-06	PDF	4
53 Profil de pauvreté des Communes au Mali	ODHD - PNUD	Français	nov-06	PDF	123
54 Rapport 1ère mission conjointe de suivi du PISE II - Pôle de Mopti	PAM	Français	févr-07	Word	7
55 Projet pour le Développement Economique et Social	ATT (Président Mali)	Français	mars-07	PDF	89
56 UNDAF Mali 2008-2012	Agences NU	Français	mars-07	PDF	46
57 Evaluation du Programme Pays (Mali)	FIDA	Français	sept-07	PDF	134
58 Pauvreté au Mali (Note)	ODHD	Français	oct-07	Word	3
59 SCAP Matrice des agences des NU	Agences NU	Français	oct-07	Excel	8
60 Stratégie du FIDA 2007 2010	FIDA	Français	oct-07	PDF	40
61 SCAP Document 2008 - 2011 Final	GoM - PTF	Français	oct-07	PDF	43
62 Synthèse du Suivi des OMD au Mali	GoM	Français	nov-07	PDF	14
63 Enquête de Démographie et de Santé (EDSM) IV - 2006	GoM	Français	déc-07	PDF	535
64 Programme Stratégique de Réduction de la Pauvreté (PSRP) n°2, 2007-20011	IMF (USA)	Anglais	déc-07	PDF	226
65 Rapport Général du 1er Forum National sur l'Alimentation Scolaire au Mali	GoM - Min Educ	Français	févr-08	Word	9
66 Plan décennal pr la réalisation des OMD 2006-2015	GoM	Français	avr-08	PDF	79
67 Atteinte des OMD dans les 166 communautés les plus vulnérables du PNSA	GoM	Français	avr-08	PDF	7
68 Décision création Equipe de Coordination de Programme des Cantines Intégrées	GoM - MinEduc	Français	juil-08	PDF	2
69 Transferts de revenus et réduction de la pauvreté au Mali	ODHD - Unicef	Français	juil-08	PDF	79
70 Une Carte de score de la pauvreté au Mali	Mark Schreiner	Français	sept-08	PDF	117
71 Microfinance et réduction de la pauvreté au Mali	ODHD - PNUD	Français	oct-08	PDF	112
72 Etude de Base de la Sécurité Alimentaire et de la Nutrition (ESBAN) au Mali	GoM - SAP/PAM-HKI-Unicef	Français	mars-09	PDF	97
73 Programme de Développement Socio-Sanitaire (PRODESS II) - Prolongation 09-11	GoM - MinSanté	Français	mars-09	PDF	99
74 Compte Rendu Etude Sit Alim & Nut ds ménage pastoraux	PAM	Français	mars-09	Word	23
75 Politique Nationale de l'Alimentation Scolaire	GoM - Min Educ/SG	Français	juil-09	Word	29
76 Assessment of Local Production for School Feeding (Ghana, Kenya, Mali, Rwanda)	USA	Anglais	août-09	PDF	26
77 Eval définitive de la Situation Alimentaire 2009-2010 + Recommandation d'actions	CSA - SAP	Français	févr-10	PDF	15
78 Commerce Transfrontalier et Sécurité Alimentaire dans le Bassin Ouest (Complet)	PAM, FAO, Fews, CILSS	Français	mars-10	PDF	89
79 Eval situation alim et nut ménages pastoraux : cas du Mali et du Burkina Faso	PAM, Fews, FAO, CIRAD, CSA	Français	avr-10	PDF	6
80 Commerce Transfrontalier et Sécurité Alimentaire dans le Bassin Ouest (Résumé)	PAM, FAO, Fews, CILSS	Français	avr-10	PDF	2
81 Revue à mi parcours du CRSP	GoM - Min Eco	Français	mai-10	Word	25

Doc Projets - Transversale						
82	NFR sur le document de Country Strategy Outlines Mali	PAM	Français	juin-01	Word	5
83	Country Strategy Outlines - WFP/EB.3/2001/7/3 (Mali)	PAM	Anglais	sept-01	PDF	16
84	Executive briefs 2007 (de juillet à décembre)	PAM CO	Anglais	déc-07	PDF	12
85	Situation Reports 2007 (juillet à décembre)	PAM CO	Anglais	déc-07	Word	7
85	Executive briefs 2008 (tous sauf octobre)	PAM CO	Anglais	déc-08	PDF	22
87	Situation reports 2008 (tous sauf août)	PAM CO	Anglais	déc-08	Word	17
88	Logistics Capacity Assessment Mali	PAM (Logistic Officers)	Anglais	avr-09	PDF	52
89	Executive briefs 2009 (tous)	PAM CO	Anglais	déc-09	PDF	24
90	Situation Reports 2009 (tous sauf mai et juin)	PAM CO	Anglais	déc-09	Word	17
91	Note sur la future stratégie Mali, draft	PAM HQ	Anglais	févr-10	Word	3
92	"Unis dans l'Action", Atelier conjoint Nations Unies-Gouvernement Mali	PAM CD	Anglais	févr-10	PPT	9
93	Note sur la future stratégie Mali, version finale	PAM HQ	Anglais	mars-10	Word	3
94	Organigramme du PAM Mali	PAM	Anglais	avr-10	Excel	2
95	Liste du personnel et contact	PAM	Anglais	avr-10	Excel	1
96	Blue Book Mali	PAM	Anglais	avr-10	PDF	18
97	Executive briefs 2010 (tous)	PAM CO	Anglais	avr-10	PDF	6
98	Tableau bilan des donateurs du PAM Mali entre 2002 et 2010 (2 versions)	PAM HQ	Anglais	mai-10	Excel	2
Doc Projets : P4P						
99	P4P - Carte de la Production en Céréales et Malnutrition au Mali (App 5)	PAM CO - CFSVA	Anglais	déc-05	Word	1
100	P4P - Note d'entretien avec Afrique Verte (appendix 1)	PAM	Français	août-08	Word	1
101	P4P - Note d'entretien avec PACCEM - Faso Jigui (Appendix 2)	PAM	Anglais	août-08	Word	3
102	P4P - Note d'entretien avec Milenium Village Project (Appendix 3)	PAM	Anglais	août-08	Word	4
103	P4P - Document de Projet	PAM	Anglais	déc-08	Word	28
104	P4P - Exemple de contrat pour Transaction Céréalière (App 6)	PAM	Français	déc-08	PDF	2
105	P4P - Photos de magasin (App 7)	PAM	Français	déc-08	JPG	1
106	P4P - Cadre Logique v1 (App 8)	PAM	Anglais	déc-08	Word	4
107	P4P - Budget (App 9)	PAM	Anglais	déc-08	Excel	4
108	P4P - Référence bibliographique (App 10)	PAM	Anglais	déc-08	Word	1
109	P4P - Doc Projet Amassa pour Protocole avec PAM sur Sikasso et Mopti	Amassa - Afrique Verte	Français	janv-09	Word	7
110	P4P - Protocole d'accord avec Amassa : Texte	PAM	Français	janv-09	Word	9
111	P4P - Protocole d'accord avec Amassa : Budget	PAM	Français	janv-09	Excel	1
112	P4P - Fiche de suivi des Organisations Paysannes	PAM	Français	janv-09	Word	4
113	P4P - Fiche de suivi des Producteurs	PAM	Français	janv-09	Word	3
114	P4P - Guide de remplissage des fiches de suivi (OP & Prod)	PAM	Français	janv-09	Word	10
115	P4P - Memo d'approbation	PAM	Anglais	mars-09	PDF	3
116	P4P - Exemple de contrat d'achat à terme + avenant	PAM	Français	mars-09	Papier	4
117	P4P - Rapport Premier Trimestre 2009	PAM P4P	Anglais	avr-09	Word	2
118	P4P - Atelier de lancement du P4P	PAM - MinAgri	Français	mai-09	Word	13
119	P4P - Rapport de formation des enquêteurs - Enquêtes ménages Bamako	PAM	Français	sept-09	Word	9
120	P4P - Rapport Troisième Trimestre 2009	PAM P4P	Anglais	sept-09	Word	2
121	P4P - Rapport de formation sur le stockage, contrôle Q et Commerce - Ségou	PAM	Français	oct-09	Word	34
122	P4P - Rapport mensuel octobre 2009	Amassa - Afrique Verte	Français	oct-09	Word	6
123	P4P - Cadre Logique révisé	PAM	Français	déc-09	Excel	4
124	P4P - Budget fin 2009	PAM	Anglais	déc-09	Excel	11
125	P4P - Rapport Quatrième Trimestre 2009	PAM P4P	Anglais	janv-10	Word	2
126	P4P - Note de synthèse : Une année après	Min Agri (Coulibaly)	Français	mars-10	Papier	1
127	P4P - Note générale de présentation	PAM	Français	mars-10	Papier	2
128	P4P - Plan des achats pour 2009	PAM	Français	mars-10	Papier	1
129	P4P - Rapport Premier Trimestre 2010	Amassa - Afrique Verte	Français	mars-10	Word	9
130	P4P - Rapport de l'atelier de Ségou sur le Suivi Evaluation	PAM P4P	Français	mars-10	Word	7
131	P4P - Rapport semestre 2 de 2009	Sasakawa	Français	avr-10	Word	10
Doc Projet : IPSR 10610.0						
132	IPSR 10610 - Carto des zones d'intervention	PAM - ESDM	Français	mai-08	PDF	1
133	IPSR 10610 - Note for Review	PAM - PRC	Anglais	juin-08	Word	18
134	IPSR 10610 - Réactions/Commentaires internes, 1	PAM CO	Français	juin-08	Word	3
135	IPSR 10610 - Réactions/Commentaires internes, 2	PAM CO	Français	juin-08	Word	3
136	IPSR 10610 - Réactions/Commentaires internes, 3	PAM OMD	Anglais	juin-08	Word	3
137	IPSR 10610 - Réactions/Commentaires internes, 4	PAM OMD	Anglais	juin-08	Word	3
138	IPSR 10610 - Calcul des rations et des Bénéficiaires	PAM	Anglais	juin-08	Excel	5
139	IPSR 10610 - LTSH	PAM	Anglais	juin-08	Excel	3
140	IPSR 10610 - LTSH Rate Components	PAM	Anglais	juin-08	Excel	1
141	IPSR 10610 - Document de projet	PAM	Anglais	déc-08	PDF	21
142	IPSR 10610 - PPIF	PAM	Anglais	déc-08	Excel	4
143	IPSR 10610 - Budget	PAM	Anglais	déc-08	Excel	2
144	IPSR 10610 - Cadre Logique Corrigé	PAM	Français	juil-09	Word	3
145	IPSR 10610 - Ressources Update	PAM	Anglais	déc-09	PDF	1
146	IPSR 10610 - SitRep	PAM	Anglais	janv-10	PDF	2
147	IPSR 10610 - Ressources Update	PAM	Anglais	mars-10	PDF	1
148	IPSR 10610 - SPR 2009	PAM	Anglais	avr-10	PDF	18
149	IPSR 10610 - Pipeline	PAM	Anglais	mai-10	Excel	12
150	IPSR 10610 - Note de synthèse	PAM CO	Français	mai-10	Papier	3

Doc Projet : IPSR 106100.0							
132	IPSR 10610 - Carto des zones d'intervention	PAM - ESDM	Français	mai-08	PDF	1	
133	IPSR 10610 - Note for Review	PAM - PRC	Anglais	juin-08	Word	18	
134	IPSR 10610 - Réactions/Commentaires internes, 1	PAM CO	Français	juin-08	Word	3	
135	IPSR 10610 - Réactions/Commentaires internes, 2	PAM CO	Français	juin-08	Word	3	
136	IPSR 10610 - Réactions/Commentaires internes, 3	PAM OMD	Anglais	juin-08	Word	3	
137	IPSR 10610 - Réactions/Commentaires internes, 4	PAM OMD	Anglais	juin-08	Word	3	
138	IPSR 10610 - Calcul des rations et des Bénéficiaires	PAM	Anglais	juin-08	Excel	5	
139	IPSR 10610 - LTSH	PAM	Anglais	juin-08	Excel	3	
140	IPSR 10610 - LTSH Rate Components	PAM	Anglais	juin-08	Excel	1	
141	IPSR 10610 - Document de projet	PAM	Anglais	déc-08	PDF	21	
142	IPSR 10610 - PPIF	PAM	Anglais	déc-08	Excel	4	
143	IPSR 10610 - Budget	PAM	Anglais	déc-08	Excel	2	
144	IPSR 10610 - Cadre Logique Corrigé	PAM	Français	juil-09	Word	3	
145	IPSR 10610 - Ressources Update	PAM	Anglais	déc-09	PDF	1	
146	IPSR 10610 - SitRep	PAM	Anglais	janv-10	PDF	2	
147	IPSR 10610 - Ressources Update	PAM	Anglais	mars-10	PDF	1	
148	IPSR 10610 - SPR 2009	PAM	Anglais	avr-10	PDF	18	
149	IPSR 10610 - Pipeline	PAM	Anglais	mai-10	Excel	12	
150	IPSR 10610 - Note de synthèse	PAM CO	Français	mai-10	Papier	3	
Doc Projet : PP 10583.0							
151	PP 10583 - Note for Record	PAM - PRC	Anglais	févr-07	Word	2	
152	PP 10583 - Document de projet soumis à approbation	PAM	Français	juil-07	Word	26	
153	PP 10583 - SPR 2007	PAM	Anglais	avr-08	PDF	12	
154	PP 10583 - Matrice de S&E Développement Rural	PAM - CO	Français	avr-08	PDF	6	
155	PP 10583 - Flux des informations S&E, Cantines scolaires	PAM - CO	Français	juil-08	PPT	1	
156	PP 10583 - Flux des informations S&E, Développement Rural	PAM - CO	Français	juil-08	PDF	1	
157	PP 10583 - Matrice de S&E Sécurité Alimentaire	PAM - CO	Français	juil-08	Excel	1	
158	PP 10583 - Plan de Travail Annuel 2009 pour Comp 1 "Education"	PAM - MinEdu	Français	déc-08	Word	11	
159	PP 10583 - SPR 2008	PAM	Anglais	avr-09	PDF	21	
160	PP 10583 - Planification de l'Activité 1 "Education" - Ecoles retenues (2009-2010)	PAM	Français	juin-09	Excel	9	
161	PP 10583 - Récapitulatif des inscriptions scolaires entre avril et juin 2009	PAM	Français	juin-09	Excel	1	
162	PP 10583 - Cadre Logique corrigé	PAM	Français	août-09	Word	6	
163	PP 10583 - Ressources Update	PAM	Anglais	déc-09	PDF	1	
164	PP 10583 - Plan de Travail Annuel 2010 pour Comp 1 "Education"	PAM - MinEdu	Français	déc-09	PDF	12	
165	PP 10583 - Révision Budgétaire	PAM	Anglais	janv-10	PDF	2	
166	PP 10583 - Ressources Update	PAM	Anglais	mars-10	PDF	1	
167	PP 10583 - SPR 2009	PAM	Anglais	avr-10	PDF	25	
168	PP 10583 - Note de synthèse	PAM - CO	Français	mai-10	Word	3	
Doc Projet : IPSR 10452.0							
169	IPSR 10452 - Carto de l'Insécurité Alimentaire au Mali en 2004/2005 (Ann 3)	IGM	Français	févr-04	Word	1	
170	IPSR 10452 - Note for Record	PAM PRC	Anglais	mars-06	Word	3	
171	IPSR 10452 - LTSH Matrice Bilan	PAM	Anglais	mars-06	Excel	3	
172	IPSR 10452 - LTSH Matrice Report	PAM	Anglais	mars-06	Excel	12	
173	IPSR 10452 - Approbation	PAM HQ	Anglais	avr-06	PDF	2	
174	IPSR 10452 - Document de projet	PAM	Français	mai-06	Word	19	
175	IPSR 10452 - Cadre Logique (annexe 3)	PAM	Français	mai-06	Word	3	
176	IPSR 10452 - Calcul des bénéficiaires, tonnages et rations (ann 5)	PAM	Anglais	mai-06	Excel	4	
177	IPSR 10452 - Budget (ann 6)	PAM	Anglais	mai-06	Excel	16	
178	IPSR 10452 - PPIF (Ann 8)	PAM	Anglais	mai-06	Excel	4	
179	IPSR 10452 - SPR 2006	PAM	Anglais	mars-07	PDF	20	
180	IPSR 10452 - Evaluation mi-parcours	PAM	Français	juin-07	Word	35	
181	IPSR 10452 - Aide Mémoire de l'Evaluation à mi-parcours	PAM	Français	juin-07	Word	4	
182	IPSR 10452 - SPR 2007	PAM	Anglais	mars-08	PDF	24	
183	IPSR 10452 - Rapport de la Mission d'appréciation	PAM	Français	avr-08	Word	6	
184	IPSR 10452 - SPR 2008	PAM	Anglais	mars-09	PDF	25	
185	IPSR 10452 - Budget et Stats Wings	PAM	Anglais	mars-10	Word	3	
Doc Projet : EMOP 10400.0							
186	EMOP 10400 - Note for Record	PAM PRC	Anglais	janv-05	Word	8	
187	EMOP 10400 - Document de projet	PAM	Français	févr-05	Word	14	
188	EMOP 10400 - Ventilation des coûts (Ann 1)	PAM	Français	févr-05	Word	1	
189	EMOP 10400 - Détail des DSC (Ann 2)	PAM	Français	févr-05	Word	1	
190	EMOP 10400 - Détails Bénéficiaires (Ann 3)	PAM	Français	févr-05	Excel	1	
191	EMOP 10400 - Cartographie des invasions acridiennes (Ann 4)	CIGM - PAM	Français	févr-05	Word	1	
192	EMOP 10400 - Cadre Logique (Ann 6)	PAM	Français	févr-05	Word	2	
193	EMOP 10400 - SPR 2005	PAM	Anglais	mars-06	PDF	21	
194	EMOP 10400 - SPR 2006	PAM	Anglais	mars-07	PDF	23	
Doc Projet : Projet Bas Fonds - Japon 10416.0							
195	PBF 10416 - Rapport 2è semestre 2005 & Mise en œuvre 2006	PAM	Anglais	janv-06	Word	10	
196	PBF 10416 - Fiche Technique PIV de Kana	AFAR	Français	janv-07	PDF	7	
197	PBF 10416 - Fiche Technique PIV de Toguere Coumbe	AFAR	Français	janv-07	PDF	7	
198	PBF 10416 - Détail technique de 12 PIV	AFAR	Français	janv-07	Excel	12	
199	PBF 10416 - Synthèse de l'évaluation par la FAO	FAO	Français	avr-08	Word	6	
200	PBF 10416 - Rapport d'activités avril 2008 - mars 2009 (Burkina + Mali)	PAM	Anglais	avr-09	Word	31	
201	PBF 10416 - Bilan des dépenses ODOC et DSC	PAM	Anglais	oct-09	Excel	2	
202	PBF 10416 - Aide Mémoire Evaluation Finale, partie Mali	Andrée Black Michaud	Français	févr-10	Word	8	
Doc Projet : IPSR Régionale 10372.0							
203	IPSR 10372 - Document de projet WFP/EB.3/2004/8-B/5	PAM	Anglais	sept-04	PDF	25	
204	IPSR 10372 - SPR 2004	PAM	Anglais	mars-05	PDF	6	
205	IPSR 10372 - SPR 2005	PAM	Anglais	mars-06	PDF	34	
206	IPSR 10372 - SPR 2006	PAM	Anglais	mars-07	PDF	38	
207	IPSR 10372 - SPR 2007	PAM	Anglais	mars-08	PDF	39	
208	IPSR 10372 - SPR 2008	PAM	Anglais	mars-09	PDF	22	
Doc Projet : EMOP Régionale 10244.1							
209	EMOP 10244.1 - Document de Projet	PAM	Anglais	avr-03	Word	30	
210	EMOP 10244.1 - Révision budgétaire n°5 (Tableau)	PAM	Anglais	déc-03	PDF	2	
211	EMOP 10244.1 - Révision budgétaire n°6 (Texte)	PAM	Anglais	déc-03	PDF	5	
212	EMOP 10244.1 - Révision budgétaire n°6 (Détail)	PAM	Anglais	déc-03	PDF	6	
213	EMOP 10244.1 - Révision budgétaire n°6 (Tableau)	PAM	Anglais	déc-03	PDF	1	
214	EMOP 10244.1 - Révision budgétaire n°10 (Tableau)	PAM	Anglais	mars-04	PDF	2	
215	EMOP 10244.1 - SPR 2003	PAM	Anglais	mars-04	PDF	18	
216	EMOP 10244.1 - Révision budgétaire n°11 (Tableau)	PAM	Anglais	déc-04	PDF	2	
217	EMOP 10244.1 - SPR 2004	PAM	Anglais	mars-05	PDF	31	
218	EMOP 10244.1 - SPR 2005	PAM	Anglais	mars-06	PDF	29	
219	EMOP 10244.1 - SPR 2006	PAM	Anglais	mars-07	PDF	14	

Doc Projet : PP 10205.0						
220	PP 10205 - Document de Projet	PAM	Anglais	oct-02	PDF	27
221	PP 10205 - Cartographie des zones d'intervention	PAM	Anglais	oct-02	PDF	1
222	PP 10205 - PPIF	PAM	Anglais	oct-02	PDF	7
223	PP 10205 - Résumé du Projet	PAM	Français	oct-02	Word	15
224	PP 10205 - SPR 2003	PAM	Anglais	mars-04	PDF	15
225	PP 10205 - SPR 2004	PAM	Anglais	mars-05	PDF	22
226	PP 10205 - SPR 2005	PAM	Anglais	mars-06	PDF	26
227	PP 10205 - SPR 2006	PAM	Anglais	mars-07	PDF	28
228	PP 10205 - SPR 2007	PAM	Anglais	mars-08	PDF	28
229	PP 10205 - SPR 2008	PAM	Anglais	mars-09	PDF	21
230	PP 10205 - Rapport Technique sur l'Activité 1	A.Bouya	Français	nov-06	Word	27
Doc Projet : EMOP Regionale 10249.0						
231	EMOP 10249.0 - Note for Record	PAM PRC	Anglais	nov-02	Word	8
232	EMOP 10249.0 - Document de Projet	PAM	Français	déc-02	Word	21
233	EMOP 10249.0 - Annexes (Ration, Bénéficiaires, Carto, Coûts...)	PAM	Anglais	déc-02	Word	10
234	EMOP 10249.0 - SPR 2002	PAM	Anglais	mars-03	PDF	6
235	EMOP 10249.0 - SPR 2003	PAM	Anglais	mars-04	PDF	22
236	EMOP 10249.0 - SPR 2004	PAM	Anglais	mars-05	PDF	24
237	EMOP 10249.0 - SPR 2005	PAM	Anglais	mars-06	PDF	16
238	EMOP 10249.0 - Evaluation Externe - Complete	Bugnion & All	Français	mars-04	PDF	91
239	EMOP 10249.0 - Evaluation Externe - Résumé (WFP/EB.3/2004/6-A)	Bugnion & All	Français	sept-04	PDF	20
Doc Projet : IR EMOP 10247.0						
240	IR EMOP 10247 - Document de Projet	PAM	Anglais	oct-02	PDF	12
241	IR EMOP 10247 - Révision Budgétaire n°1	PAM	Anglais	nov-02	PDF	1
242	IR EMOP 10247 - Révision Budgétaire n°2	PAM	Anglais	janv-03	PDF	1
243	IR EMOP 10247 - Révision Budgétaire n°3	PAM	Anglais	avr-03	PDF	2
244	IR EMOP 10247 - Révision Budgétaire n°4	PAM	Anglais	oct-03	PDF	1
245	IR EMOP 10247 - SPR 2002	PAM	Anglais	mars-03	PDF	9
246	IR EMOP 10247 - SPR 2003	PAM	Anglais	mars-04	PDF	12
Doc Projet : IPSR 5804.1						
247	IPSR 5841 - Note for Record	PAM	Anglais	déc-99	Word	5
248	IPSR 5841 - Document de projet	PAM	Anglais	oct-00	PDF	3
249	IPSR 5841 - SPR 2002	PAM	Anglais	mars-03	PDF	11
250	IPSR 5841 - SPR 2003	PAM	Anglais	mars-04	PDF	12
251	IPSR 5841 - SPR 2004	PAM	Anglais	mars-05	PDF	6
Doc Projet : PP 10011.0						
252	PP 10011 - Document de projet	PAM	Anglais	oct-98	PDF	16
253	PP 10011 - Révision budgétaire n°3	PAM	Anglais	déc-02	PDF	2
254	PP 10011 - Révision budgétaire n°4	PAM	Anglais	juin-03	PDF	1
255	PP 10011 - Révision budgétaire n°5 - Activité 1	PAM	Anglais	juin-03	PDF	1
256	PP 10011 - Révision budgétaire n°5 - Activité 2	PAM	Anglais	juin-03	PDF	1
257	PP 10011 - Révision budgétaire n°5	PAM	Anglais	déc-03	PDF	1
258	PP 10011 - Evaluation à mi-parcours - Complet	Smart & All	Français	août-01	PDF	52
259	PP 10011 - Evaluation à mi-parcours - Résumé	PAM	Anglais	août-01	PDF	16
260	PP 10011 - SPR 1999	PAM	Anglais	mars-00	PDF	10
261	PP 10011 - SPR 2000	PAM	Anglais	mars-01	PDF	16
262	PP 10011 - SPR 2001	PAM	Anglais	mars-02	PDF	35
263	PP 10011 - SPR 2002	PAM	Anglais	mars-03	PDF	12
264	PP 10011 - SPR 2003	PAM	Anglais	mars-04	PDF	15
265	PP 10011 - SPR 2004	PAM	Anglais	mars-05	PDF	14
266	PP 10011 - SPR 2005	PAM	Anglais	mars-06	PDF	8

Doc Projets terminé avant début 2003						
267	Opération 220 - Document de projet	PAM	Anglais	déc-64	PDF	5
268	Opération 221 - Document de projet	PAM	Anglais	avr-65	PDF	5
269	Opération 221 - Rapport d'avancement 1966	PAM	Anglais	avr-66	PDF	2
270	Opération 221 - Rapport d'avancement 1967	PAM	Anglais	avr-66	PDF	4
271	Opération 220 - Rapport d'avancement 1966	PAM	Anglais	avr-66	PDF	3
272	Opération 220 - Rapport d'avancement 1967	PAM	Anglais	avr-67	PDF	5
273	Opération 378 - Document de Projet	PAM	Anglais	oct-67	PDF	4
274	Opération 221 exp1 - Document de projet	PAM	Anglais	oct-67	PDF	3
275	Opération 220 exp1 - Document de projet	PAM	Anglais	oct-67	PDF	7
276	Opération 220 - Evaluation intermédiaire	PAM	Anglais	oct-67	PDF	4
277	Opération 221 exp1 - Rapport d'avancement	PAM	Anglais	avr-68	PDF	3
278	Opération 378 - Rapport d'avancement	PAM	Anglais	mai-72	PDF	4
279	Opération, 220 exp1 - Evaluation ontermédiaire	PAM	Anglais	oct-72	PDF	8
280	Opération 779 - Document de projet	PAM	Anglais	mai-73	PDF	6
281	Opération 2134Q - Document de projet	PAM	Anglais	oct-74	PDF	5
282	Opération 2128Q - Document de projet	PAM	Anglais	oct-74	PDF	5
283	Opération 2231 - Document de projet	PAM	Anglais	oct-75	PDF	9
284	Opération 378 exp1 - Document de projet	PAM	Anglais	oct-75	PDF	7
285	Opération 378 - Rapport d'évaluation	PAM - FAO	Anglais	oct-75	PDF	15
286	Opération 221 exp1 - Rapport final	PAM	Anglais	oct-75	PDF	7
287	Opération 2231 - Evaluation Intermédiaire - Résumé	PAM - FAO - ILO	Anglais	mai-79	PDF	11
288	Opération 2231.1 - Document de projet	PAM	Anglais	oct-79	PDF	21
289	Opération 2628 - Document de projet	PAM	Anglais	avr-82	PDF	13
290	Opération 2231.1 - Evaluation Intermédiaire - Résumé	PAM - FAO - ILO	Anglais	déc-82	PDF	12
291	Opération 2232.2 - Document de projet	PAM	Anglais	mai-83	PDF	22
292	Opération 2232.2 - Révision Budgétaire	PAM	Anglais	juin-86	PDF	2
293	Opération 2232.2 - Rapport d'avancement	PAM	Anglais	juin-86	PDF	10
294	Evaluation regroupées des projets 2628, 2628 Exp, 2533	PAM	Anglais	avr-90	PDF	52
295	Opération 2231.4 - Document de Projet	PAM	Français	nov-92	PDF	21
296	Opération 2231.4 - Rapport d'avancement	PAM	Anglais	sept-96	PDF	7
297	Opération 5804.0 - Document de Projet	PAM	Anglais	févr-97	PDF	18
298	Opération 5804.0 - Correction doc projet	PAM	Anglais	févr-97	PDF	3
299	Stratégie Mali	PAM	Anglais	août-97	PDF	24
300	Opération 5804.0 - SPR 1997	PAM	Anglais	mars-98	PDF	21
301	Opération 2231.3 - Document de projet	PAM	Anglais	juin-98	PDF	28
302	Opération 2231.3 - Corrections Doc Projet	PAM	Anglais	juin-98	PDF	1
303	Opération 5942.0 - Document de Projet	PAM	Français	juil-98	PDF	18
304	Opération 5941.0 - Document de projet	PAM	Français	juil-98	PDF	13
305	Opération 5804.0 - Résumé de l'évaluation finale	PAM	Anglais	févr-99	PDF	13
306	Opération 5941.0 - SPR 1998	PAM	Anglais	mars-99	PDF	9
307	Opération 5804.0 - SPR 1998	PAM	Anglais	mars-99	PDF	23
308	Opération 5942.0 - Rapport Directeur Executif	PAM	Français	avr-99	PDF	2
309	Opération 5941.0 - Rapport Directeur Executif	PAM	Anglais	avr-99	PDF	2
310	Opération 5941.0 - SPR 1999	PAM	Anglais	mars-00	PDF	16
311	Opération 5804.0 - SPR 1999	PAM	Anglais	mars-00	PDF	25
312	Opération 5941.0 - SPR 2000	PAM	Anglais	mars-01	PDF	15
313	Opération 5804.0 - SPR 2000	PAM	Anglais	mars-01	PDF	19
314	Opération 5941.0 - SPR 2001	PAM	Anglais	mars-02	PDF	6
315	Opération 5804.0 - SPR 2001	PAM	Anglais	mars-02	PDF	9
316	Opération 5941.0 - SPR 2002	PAM	Anglais	mars-03	PDF	6
317	Opération 5804.0 - SPR 2002	PAM	Anglais	mars-03	PDF	9
<b>Documents Cartographiques</b>						
318	Topographie & Hydrographie du Mali	Francis Monthé	Français	juin-06	AI	1
319	Fond de carte du Mali	Francis Monthé	Français	juil-06	AI	1
320	Régions & Cercles du Mali	Internet	Français	juin-06	JPG	1
321	Base de données cartographie pa commune/équipements de base	ARP	Français	janv-02	EXE	
322	Découpage officiel des Communes	Primature - Mission Décentr.	Français	janv-02	PDF	65
323	Liste des villages par Commune	Primature - Mission Décentr.	Français	janv-02	Excel	1
324	Carte d'appui aux CSCOM	PAM - CIGM	Français	mai-09	PDF	1
325	Carte d'appui à la Santé	PAM - CIGM	Français	mai-09	PDF	1
326	Carte des 21 PIV du projet PBF 10416	PAM	Français	avr-08	Word	1
327	Carte du District de Bamako	PAM - CIGM	Français	janv-08	PDF	1
328	Carte des capacités logistiques du PAM	PAM - CIGM	Français	avr-05	JPG	1
329	Carte des corridors logistique PAM en Afrique de l'Ouest	PAM - CIGM	Français	déc-04	JPG	1
330	Carte des inondations au centre du Mali	PAM - ODAP	Français	sept-07	JPG	1
331	Carte des transports intérieurs au Mali	PAM - CIGM	Français	juin-04	JPG	1
332	Carte des Ecole appuyées par le PAM (Précise)	PAM - CIGM	Français	févr-09	PDF	1
333	Carte des Ecole appuyées par le PAM (Globale)	PAM - CIGM	Français	févr-09	PDF	1

## Annexe 03A: Liste des personnes et structures rencontrées

### Visites de Jacqueline Frize, Nutrition & Santé

Date	Cercle	Ville	Nom	Prénom	Structure	Fonction	Date Part.	Objet	
<b>Bamako</b>									
7 juin		Bamako	Olivier	Robert	PAM CO	Directeur Adjoint Pays		Briefing et logistique	
			Traore	Sidy	PAM CO	Chargé de Programme - Nutrition		Briefing et contacts nutrition	
			Tanimoune	Mahamadou	PAM CO	Assistant de Programme - UNV	2009	Briefing et contacts nutrition	
			Thiam	Amadou	PAM CO	Chargé de Programme VAM		Briefing	
			Martin Dahirou	Alice	PAM CO	Directrice Pays		Briefing	
<b>Tombouctou</b>									
8 juin	Tombouctou	Tombouctou	Sangaré	Digo	Administration	Gouverneur Adjoint		Visite courtoisie	
					DRS	Directeur Régionale Sante		Briefing activités nutrition et partenariats	
			Sikeita	Gao	DRS	Chef Division Hygiène		Briefing activités nutrition et partenariats	
			Diko		DRS			Briefing activités nutrition et partenariats	
			Maiga		DRS			Briefing activités nutrition et partenariats	
			Amougou	Désiré	PAM Sous Bureau	Chef de Sous Bureau	2009	Entretien a fond aspects volet nutrition	
			Bouya	Baba	PAM Sous Bureau	Charge de suivie/évaluation	2005	Entretien a fond aspects volet nutrition	
8 juin	Tombouctou	Tombouctou	Cissé	Brahima	AMRAD	Représentant	2007	avec ONG	
			Doumbia	Bakary	PIDRN	Resp. Agro pasto & Environnement			
			Cissé	Abdel Kader	CAID	Coordinateur			
			Maiga	Modibo	APROMORS	Secrétaire Permanent	1995		
			Walet Ahmed	Fadimata	ADAZ	Coordinatrice			
9 juin	Goundam	Goundam	Waigalo	Nouhoum	Administration	Préfet		Visite courtoisie	
			Goundam	Coulibary	Mahamadou	CSRef	Médecin Chef	2009	Briefing activités nutrition et partenariats
			Goundam	Sal	Moussa	CSRef	Chef unité d'économie	2009	Briefing activités nutrition et partenariats
			Wana	Amizato	Ag Mohamed Ahme	ASACO	Président	2005	prise en charge de la malnutrition
			Wana	Hodo	Mahmoud	RECO	Relai Communautaire		prise en charge de la malnutrition
			Wana	Alkalifa	Ibrahim	RECO	Relai Communautaire		prise en charge de la malnutrition
			Wana	Dun Agmada	Mohamed	RECO	Relai Communautaire		prise en charge de la malnutrition
			Wana			civiles	mères du village		comprehension de la malnutrition
10 juin	Tombouctou	Tombouctou	Amougou	Désiré	PAM Sous Bureau T	Chef de Sous Bureau- Tombouctou	2009	Entretien a fond aspects volet nutrition	
			Bouya	Baba	PAM Sous Bureat T	Charge de suivie/évaluation - Tombouctou	2008	Entretien a fond aspects volet nutrition	
			Cisse	Seydou Abbe	PAM Sous Buteau K	Chef de Sous Bureau - Kidal	?	Entretien a fond aspects volet nutrition	
			Oghalit	Aihousseyni	PAM Sous Bureau G	Food Aid Monitor	?	Entretien a fond aspects volet nutrition	
					SAP	Membres du SAP Tombouctou	?	Participation a la reunion mensuelle	
			Maiga	Ibrahima	CSRef - Tombouctou	Medecin Chef	2002	Briefing activités nutrition et partenariats	
11 juin	Tombouctou	Kabara	Sotiki	Sumalia	CSCom	Chef de poste	2010	prise en charge de la malnutrition	
					Cooperative de femmes	26 membres		comprehension de s activités VCT femmes	

Mopti								
13 juin	Mopti	Mopti	Hamalouta Maiga	Mohamed AG Amidou	PAM Sous Bureau Mopti	Chef de Sous Bureau	nov-09	Entretien a fond aspects volet nutrition
			Tembele	Samoudi	PAM Sous Bureau Mopti	Food Aid Monitor -education	nov-09	Entretien a fond aspects volet nutrition
14 juin	Mopti	Mopti	Kella	Mariam	PAM Sous Bureau Mopti	Assistante	2006	reunion generale
			Traore	Ibrahim	PAM Sous Bureau Mopti	Chauffeur	1998	reunion generale
			Kale	Malik	PAM Sous Bureau Mopti	Aide Logisticien	1998	reunion generale
			Tangara	Seydou	Gouvernement	Directeur de Cabine - Mopti		Visite courtoisie
			Coumare			Directeur Regional de la Sante de Mopti	2010	Briefing activites nutrition et partenariats
			Sidiki		DRS	Collecte de donnees statistiques	?	Briefing activites nutrition et partenariats
			Togola	Fayiri	UNICEF Sous Bureau Nor	Conseiller Sante	2001	Briefing activites nutrition et partenariats
			Maiga	Boussiratou	UNICEF Sous Bureau Nor	Conseiller Sante	2007	Briefing activites nutrition et partenariats
			Ikma	Rafael	UNICEF Sous Bureau Nor	Consultant Nutrition	2010	Briefing activites nutrition et partenariats
15 juin	Bandiagara	Bandiagara			ONG Yam Giribolo Tum	9 membres de l'ONG	1997	reunion de partenariat avec le PAM
						Charge volet alphabetisation	?	visite a project VCT et VCF
						Adjoint volet nutrition	?	visite projet VCT et VCF
	Bankass	Bankass	Guindo	Mahmadou	CSRef	Medecin Chef	2003	Briefing activites nutrition et partenariats
			Dakouo	Florent	CSRef	Point Focal Nutrition	2009	Briefing activites nutrition et partenariats
			Baniba	Fussen	CSRef	Gestionnaire	2008	Briefing activites nutrition et partenariats
			Djawara	Assa	CSRef	Prise en charge de la malnutrition	?	Briefing activites nutrition et partenariats
	Bankass	Dimbal	Tangana	Bintou	CSCoM	Chef de poste meres du village	2008	prise en charge de la malnutrition comprehension de la malnutrition
16 juin	Mopti	Mopti	Hamalouta	Mohamed AG	PAM Sous Bureau Mopti	Chef de Sous Bureau	nov-09	Entretien a fond aspects volet nutrition
			Tembele	Samoudi	PAM Sous Bureau Mopti	Food Aid Monitor - nutrition et VCT/VCF	1998	Entretien a fond aspects volet nutrition
			Kale	Malik	PAM Sous Bureau Mopti	Aide Logisticien	1998	Visite magasins PAM
			Ba	Barke A.	ONG OMAES		1999	Reunion
			Cessangue	Enoch	ONG Caritas et CRS		1999	
			Zala	Georges	ONG Espoir		2003	
			Sosnogo	Boukary	ONG Yam Giribolo Tum		2003	
			Ouologuem	Anda	ONG AFARTCT		2000	
			Boucoum	Boubacar Hamma	FENASCOM		1998	
			Barry	Abdoulaye	CAP			
17 juin	Dienne	Djenne	Sikosse	Mamadou	CSRef	Adjoint au Medecin Chef	2009	Briefing activites nutrition et partenariats
			Traore	Abdullai	CSRef	Point Focal Nutrition	2007	Briefing activites nutrition et partenariats
			Sylla	Issa	CSRef	Gestionnaire	2009	Briefing activites nutrition et partenariats
			Diabolo			membres de la communaute		comprehension de la malnutrition
18 juin	Mopti	Sampara	Kouyate	Mariam	CSCoM	Chef de poste	2010	Briefing activites nutrition et partenariats
	Mopti	Saresana	Sankara	Gouro	RECO	Relai Communautaire	2005	prise en charge de la malnutrition
	Mopti	Diambakorou	Coulibaly	Sinalli	CSCoM	Chef de Poste	2008	prise en charge de la malnutrition
			Sekou A.	Timbo	ASACO			prise en charge de la malnutrition
			Sekou T.	Timbo	ASACO			prise en charge de la malnutrition
			Afsatou	Timbo	ASACO			prise en charge de la malnutrition
Bamako								
21 juin	Bamako	Bamako		Marie Bernadette	FAO			
			Fode	Boundy	CPS	Directeur Adjoint	2008	
			Fofana	Amadou	CPS	Suivi Nutritionnel - Division Planification et Statistique		
			Sylla	Ousmane	CPS	Suivi Nutritionnel - Charge de Programme		
22 juin	Bamako	Bamako	Attahet	Toure	OMS	Conseiller survie de l'enfant	2008	
			Salgado	Antonia	WHH	Charge de programme		
			Bassirou Diallo	Thierno	WHH	Programme, Suivi & Evaluation		
			Guindo	Ousmane	WHH	Programme, Cantine Scolaire		
23 juin	Bamako	Bamako	Kiburente Toure	Mediatrice	UNICEF	Specialiste en Nutrition	2009	
			Maiga	Sadio	Msd- Direction de la Nutrit	Charge de programme	2009	
			Traoré	Sidy	PAM	Chargé de Programme - Nutrition		
			Tanimoune	Mahamadou	PAM	Assistant de Programme - UNV	2009	

**EMPLOI DU TEMPS DE JEAN-PIERRE VELIS - CONSULTANT EDUCATION & ALIMENTATION SCOLAIRE**

Date	Ville	Site	Nom	Prénom	Structure	Fonction	Objet
<b>Bamako</b>							
07-juin	Bamako	BP PAM	Oliver	Robert	PAM	Directeur adjoint	Briefing
	Bamako	BP PAM	Guindo	Aboubacar	PAM	Chargé de programme cantines scolaires	Briefing
	Bamako	BP PAM	Martin-Daihirou	Alice	PAM	Représentante	Prise de contact
<b>Tombouctou</b>							
08-juin	Tombouctou	Gouvernorat			Gouvernorat	Adjoint du Gouverneur	Visite de courtoisie
	Tombouctou	SB PAM	Amougou	Désiré	PAM	Chargé de bureau régional	Briefing
	Tombouctou	SB PAM	Bouya	Baba	PAM	Chargé du suivi-évaluation	Briefing
	Tombouctou	SB PAM			PAM	Assistante	Briefing
	Tombouctou	SB PAM			PAM	Chauffeur	Briefing
	Tombouctou	Académie d'Enseignement	Touré	Brahamane	AE	Directeur d'Académie	Entretien
	Tombouctou	Académie d'Enseignement			AE	Chargé des cantines scolaires	Entretien
	Tombouctou	SB PAM	Cissé	Brahamina	AMRAT		Réunion de groupe
	Tombouctou	SB PAM	Diouda	Bakari	PIDRN		Réunion de groupe
	Tombouctou	SB PAM	Cissé	Abdel Kader	CAID		Réunion de groupe
	Tombouctou	SB PAM	Maïga	Modibo	APROMOS		Réunion de groupe
09-juin	Goundam	OMFV			OMFV	Directeur	Entretien
	Goundam	CAP	Maïga	Mahamane	CAP	Conseiller à l'orientation	Entretien
	Goundam	CAP	Beidou	Seybani	CAP	Chargé des cantines scolaires	Entretien
	Goundam	Préfecture	Waïgalo	Nouhoum	Préfecture	Préfet	Visite de courtoisie
	Wana	Ecole	Alhasane	Mohamed	Ecole primaire	Directeur	Entretien
	Wana	Ecole	Alkalifa	Ousmane	CGS	Chargé des projets	Entretien
	Wana	Ecole			Commune	Maire	Réunion de groupe
10-juin	Tombouctou	SB PAM	Cissé	Seydou Abba	PAM	Chargé de sous-bureau Kidal	Réunion de groupe
	Tombouctou	SB PAM	Oyahitt	Alhousseyni	PAM	Agent d'aide alimentaire, sous-bureau Gao	Réunion de groupe
	Tombouctou	SB PAM	Amougou	Désiré	PAM	Chargé de bureau régional	Réunion de groupe
	Tombouctou	SB PAM	Bouya	Baba	PAM	Chargé du suivi-évaluation	Réunion de groupe
	Toya	Toya	Cissé	Brahima	PVM	Coordinateur Projet	Entretien
	Toya	Toya	Nazoum	Issaka	PVM	Coordinateur Education	Entretien
	Toya	Toya			Ecole primaire	Directeur	Entretien
11-juin	Tassinka	Ecole			Ecole primaire	Directeur	Entretien
	Tassinka	Ecole			APE	Président APE	Réunion de groupe
	Tassinka	Ecole			CGS	Trésorier CGS	Réunion de groupe
	Tassinka	Ecole			CGS	Chargé Scolfilles CGS	Réunion de groupe
	Tassinka	Ecole			Ecole primaire	Parents	Réunion de groupe

Mopti							
13-juin	Mopti	SB PAM	Hamalouta	Mohammed	PAM	Chef sous-bureau	Briefing
	Mopti	SB PAM	Tembely	Samodi	PAM	Agent d'aide alimentaire (VCT)	Briefing
	Mopti	SB PAM	Maiga	Hammidou	PAM	Agent d'aide alimentaire (cantines scolaires)	Briefing
14-juin	Mopti	SB PAM	Hamalouta	Mohammed	PAM	Chef sous-bureau	Réunion de travail
	Mopti	SB PAM	Tembely	Samodi	PAM	Agent d'aide alimentaire (VCT)	Réunion de travail
	Mopti	SB PAM	Maiga	Hammidou	PAM	Agent d'aide alimentaire (cantines scolaires)	Réunion de travail
	Mopti	Académie d'Enseignement	Dicko	Sékou Dumar	AE	Directeur d'Académie	Entretien
	Mopti	Académie d'Enseignement	Haoudara	Adama	AE	Chargé des cantines scolaires	Entretien
15-juin	Bandiagara	CAP	Traoré	Lamine	CAP	Directeur adjoint	Entretien
	Bankass	CAP	Guindo	Moussa Amale	CAP	Chargé des cantines scolaires	Entretien
	Dimbal	Ecole			Ecole primaire	Directeur	Entretien
	Dimbal	Ecole			CGS	Secrétaire administratif CGS	Entretien
16-juin	Mopti	SB UNICEF	Kampo	Salif	UNICEF	Administrateur Programme Education	Entretien
	Mopti	SB PAM	Maiga	Hammidou	PAM	Agent d'aide alimentaire (cantines scolaires)	Entretien
	Mopti	SB PAM	Ba	Barke	OMAES		Réunion de travail
	Mopti	SB PAM	Barry	Abdoulaye	CAP Sévaré	Directeur	Réunion de travail
	Mopti	SB PAM	Tessangué	Enock	CARITAS/CRS		Réunion de travail
	Mopti	SB PAM	Zala	Georges	ONG Espoir		Réunion de travail
	Mopti	SB PAM	Becoum	Boubacar	FERASCON		Réunion de travail
	Mopti	SB PAM	Sanogo	Boukary	Ya-G-Tu		Réunion de travail
	Mopti	SB PAM	Ouologuem	Anda	AFAR		Réunion de travail
17-juin	Djenné	CAP	Keita	Cheickiné	CAP	Directeur	Entretien
	Djenné	CAP			CAP	Chargé des cantines scolaires	Entretien
	Diabolo	Ecole			Ecole primaire	Directeur	Entretien
	Diabolo	Ecole			CGS	Chargé des achats	Réunion de groupe
	Diabolo	Ecole			CGS	Organisateur	Réunion de groupe
	Diabolo	Ecole			CGS	Surveillant des enfants	Réunion de groupe
18-juin	Sampara	Ecole			Ecole primaire	Enseignants	Réunion de groupe
	Diambocourou	Ecole			Ecole primaire	Directeur	Entretien
Bamako							
21-juin	Bamako	BP PAM	Guindo	Aboubacar	PAM	Chargé de programme cantines scolaires	Entretien
	Bamako	MEALN	Sidibé	Lassine	MEALN	Chef de Division Statistique et information	Entretien
	Bamako	MEALN	Doumbia	Mamadou	MEALN	Coordinateur national des cantines scolaires	Entretien
	Bamako	Banque Mondiale	Kamano	Pierre	BM	Spécialiste Principal en Education	Entretien
	Bamako	Banque Mondiale	Ramtoolah	Tawfik	BM	Spécialiste Principal en Secteur Public	Entretien
22-juin	Bamako	Plan Mali	Tounkara	Dielika	Plan Mali	Chef de Projet	Entretien
	Bamako	Plan Mali	Coulibaly	Moussa	Plan Mali	Assistant chef de projet	Entretien
	Bamako	Primature	Traoré	Coumba	Primature	Conseiller Technique	Entretien
	Bamako	MEALN	Maiga	Bonaventure	MEALN	Conseiller Technique	Entretien
	Bamako	UNESCO	Djoze-Gallet	Valérie	UNESCO	Spécialiste Programme Education	Réunion de groupe
	Bamako	UNESCO	Keita Guindo	Fatou	UNESCO	Chargée de programme adjointe	Réunion de groupe
	Bamako	UNESCO	Guiteye	Amadou	UNESCO	Chargé de programme adjoint	Réunion de groupe
	Bamako	UNESCO	Konaté	Sidiki	UNESCO	Chargé de projet	Réunion de groupe
	Bamako	UNESCO	Faye	Magatte	UNESCO	Chargé de projet	Réunion de groupe
	Bamako	UNESCO	Zengue	Marie-Laure	UNESCO	Stagiaire	Réunion de groupe
	Bamako	UNICEF	Millogo	Mamadou	UNICEF	Chargé de programme Education	Réunion de groupe
	Bamako	UNICEF	Palomeque	Marta	UNICEF		Réunion de groupe
	Bamako	UNICEF	Diarra	Idrissa	UNICEF	Chargé de l'Education de Base	Réunion de groupe
23-juin	Bamako	CRS	Maiga	Ousmane	CRS	Chef Département Education	Entretien
	Bamako	PAM	Martin-Daihirou	Alice	PAM	Représentante	Entretien
		PAM	Oliver	Robert	PAM	Directeur adjoint	Entretien

**EMPLOI DU TEMPS DE MOUSSA SIDIBE - CONSULTANT DEVELOPPEMENT RURAL & MARCHES**

Date	Cercle	Ville	Nom	Prénom	Structure	Fonction	Objet
<b>Région de Kayes</b>							
04/06/10	Kayes	Kayes	BAGAYOGO	Mamadou	DNPP	Coordinateur régional	Activités, partenariat avec PAM
			TRAORE	Ismaila	ONG ADG	Coordinateur ONG	Activités, partenariat avec PAM (cantine scolaire)
			KONARE	Dadio	ADER Yélimané	Président	Activités, partenariat avec PAM (VCT)
			TOGOLA	Gilbert	DRA	Point focal VCT / VCF	Activités, partenariat avec PAM
			KAMATE	Oumar	Stop Sahel	Animateur chargé des cantines	Activités, partenariat avec PAM (cantine scolaire)
			BAH	Abdoulaye	Mairie Séro Diamano	Conseiller communal	Activités, partenariat avec PAM
			COULIBALY	Sory	CAP-RD	Conseiller Chargé des cantine	Activités, partenariat avec PAM
			DIA	Amadou	ADG	Animateur chargé des cantines	Activités, partenariat avec PAM (cantine scolaire)
			TOUNKARA	Djibril	Ecole Tafacirga	Directeur d'école	Activités, partenariat avec PAM (cantine scolaire)
			KEITA	Issiaka	DRPIA	Chargé de Suivi et évaluation	Activités, partenariat avec PAM
			COULIBALY	Waidou	Assemblée Régionale Kayes	Chargé de Développement socio-économique	Activités, partenariat avec PAM
			KONATE	Fodé Boubou	Stop Sahel	Coordinateur Kayes	Activités, partenariat avec PAM (cantine scolaire)
			SANGARE	Moulaye	UNICEF	Conseiller nutrition	Activités, partenariat avec PAM
			DIAKITE	Issa	PAM	CSB Kayes	Activités, partenariat avec PAM
			DIAKITE	Boubacar	DRGR	Chef de Division aménagement agricole	Activités, partenariat avec PAM (VCT aménagements)
			KEITA	Chiaka	SB PAM	Food Aid Monitor PAM-Kayes	Activités, partenariat avec PAM
			MAGANE	Soumellou	DREF	Chef de service local Kayes eaux et forêt	Activités, partenariat avec PAM(reboisement)
			SIDIBE	Moussa	CSRéf	Point focal	Activités, partenariat avec PAM
			SOW	Amadou	CGS	Président du comité de gestion cantine	Activités, partenariat avec PAM
			MAIGA	Moussa	Gouvernorat Kayes	CAEF	Activités, partenariat avec PAM (cantine scolaire)
<b>Bamako</b>							
07/06/10			OLIVER	Robert	PAM CO	Directeur adjoint pays	Briefing
			MARTIN DAHIROU	Alice	PAM CO	Directrice payses	Briefing
			DIARRA	Daouda	PAM CO	Chargé programme développement rural	Développement rural-VCT/VPF
<b>Région de Tombouctou</b>							
08/06/10	Tombouctou	Tombouctou	AMOUGOU	Désiré	SB PAM	CSB	Briefing et programmation
			TAHARA	Alhous	SB PAM	Assistante	Briefing et programmation
			BABA	Bouya	SB PAM	Chargé de suivi-évaluation	Briefing et programmation
			SANGARE	Digo	Gouvernorat	Directeur cabinet	Visite de courtoisie
			CISSE	Samber Alpha	DRA	DR par interim	Missions, partenariats PAM: VCT/VPF
			ALPHA	Idrissa	DRA	Chargé filière blé, ex préposé point focal	Missions, partenariats PAM: VCT/VPF
			YATTARA	Eihadj Mahamane	DRA	Chef division conseil agricole et vulgarisation	Missions, partenariats PAM: VCT/VPF
			SAVADOGO	Oumar	DRA	Agent	Missions, partenariats PAM: VCT/VPF
			ABACAR	Anzouma	DRA	Agent	Missions, partenariats PAM: VCT/VPF
			CISSE	Brahima Tiambal	AMRAD	Représentant	Missions, partenariats PAM: cantine scolaire
			DOUMBIA	Bakary Minamba	Resp Division agropastoral et environnement	PIDRN	Missions, partenariats PAM: VCT/VPF
			CISSE	Abdel Kader	CAID	Coordinateur	Missions, partenariats PAM: cantine scolaire
			MAIGA	Modibo	APROMORS	Secrétaire permanent	Missions, partenariats PAM: VCT/VPF
			Oualette Ahmed	Fadimata	ADAZ	Coordinatrice	Missions, partenariats PAM: cantine scolaire
09/06/10	Goundam	Goundam	ASCOFARE	Colonel	OMVF	Directeur	Missions, partenariats PAM: VCT
			TOURE	Mohamed	GIEGroupement MLT	Coordinateur	Missions, partenariats PAM: VCT
			Manœuvres et chef de chantier chénaux		site Dibis achère		Missions, partenariats OMVF: VCT/VPF
			Visite chénaux appelé "raccord": chénel dégaçé et plantation de 21000 pieds d'eucalyptus par les groupements féminins				Missions, partenariats OMVF: VCT/VPF
10/06/10	Niafunké	Arabèbè		Abdoulaye	CGS, école à cantine PAM	Président	Gestion cantine
		Arabèbè		Mahamane	Ecole Arabèbè	Enseignant	Gestion cantine
		Arabèbè		MAIGA	Moussa A.	Ecole Arabèbè	Enseignant
	Niafunké	Niafunké		DJITTEYE	Bagna Mahamadou	Cercle	Préfet
				DEMBELE	Service local d'agriculture	Chef service	Missions, rapports avec PMN/PBF PAM
				DIAKITE	Mamadou	CAP	Directeur
				MAIGA	Mahamadou	PMN	Prestataire, étude et contrôle aménagement
11/06/10		Koumalra			Visite aménagement en cours par les paysans du périmètre de .....(PMN)		Travaux et distribution VCT
					Echanges avec les exploitants du périmètre de Troumé (Programme PBF)		Travaux et distribution VCT, gestion périmètre, impacts
					Visite de périmètre (Programme PBF)		
					MAIGA	Ecole à cantine intégrée	Directeur
							Gestion cantine, historique avec Care, PAM
12/06/10	Tombouctou	Tombouctou					Briefin équipe, recherche documentaire

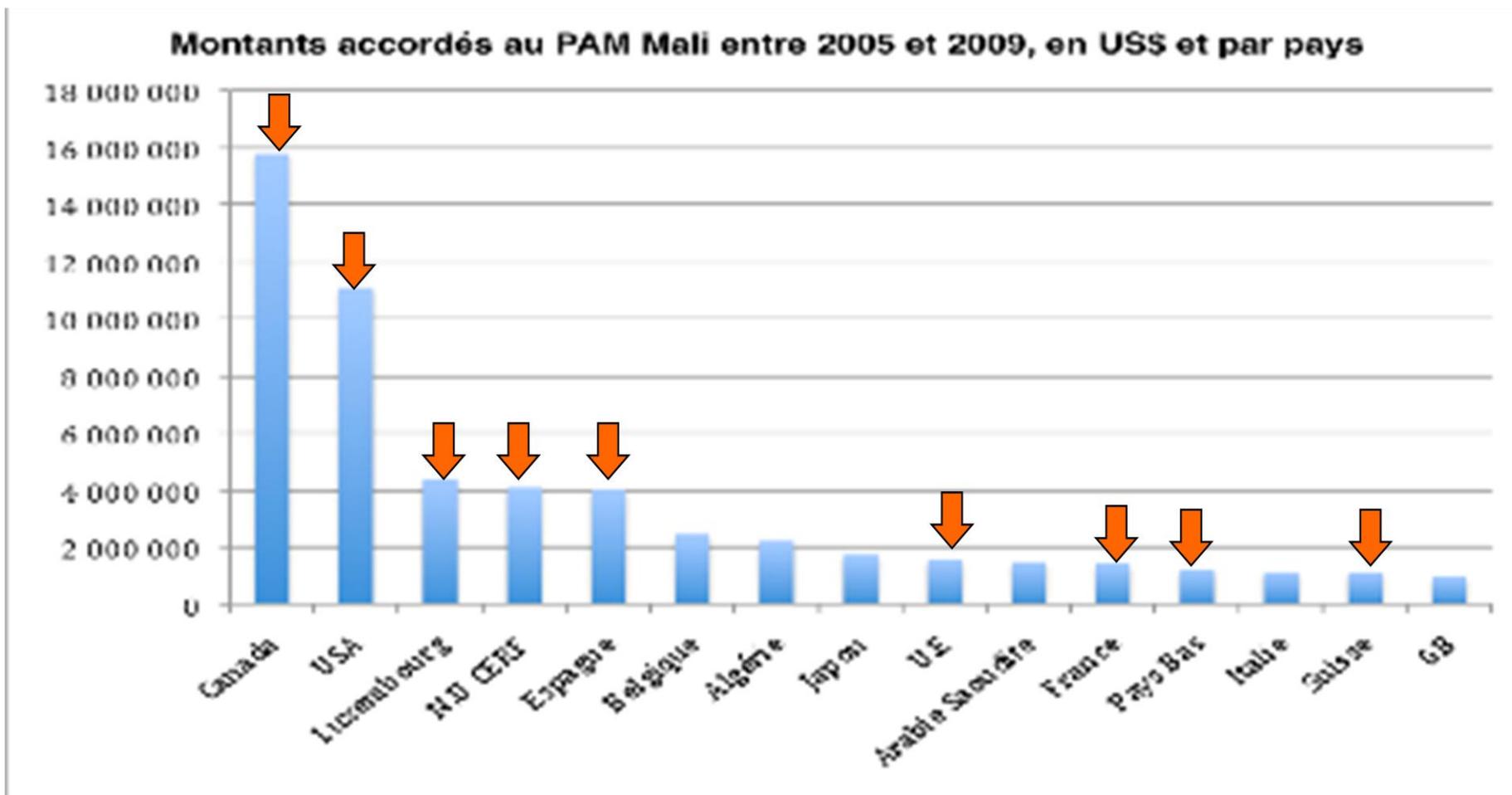
Région de Mopti							
13/06/10	Mopti	Mopti	MAIGA	Hamidou	SB PAM	Assistant aide alimentaire	Briefing et programmation
			TIMBELY	Samodi	SB PAM	Assistant aide alimentaire	Briefing et programmation
			AG HAMALOUTA	Mohamed	SB PAM	Chef SB	Briefing et programmation
14/06/10			TANGARA	Saidou	Gouvernorat Mopti	Directeur de cabinet	Visite de courtoisie
			Equipe SB Mopti				Echanges généraux
			TOGO	Jean Pierre	DRA	Point focal	Missions, partenariat PAM: VCT/VPF
			Non disponibles		DRGR et DR eaux et forêt		
15/06/10	Badliangara	Badliangara	Equipe (9 membres)		ONG YA G Tu	partenaire en VCT/VPF	Echanges sur les activités de l'ONG
			Populations				Visite chantier barrage et échanges
			Populations				Visite centre d'alphabétisation et échanges
	Koro	Tindély	TOGO	Souaibou	AMASSA	animateur P4P	Echanges sur activités P4P
			TOGO	Amadou	Coopérative de producteurs céréalières Mèrèbara	Président	Echanges sur activités P4P
			TOGO	Oumar	Coopérative de producteurs céréalières Mèrèbara	Trésorier	Echanges sur activités P4P
			Logo	Non disponibles		Coopérative des femmes de Logo	
16/06/10	Mopti	Mopti	BALLO	Mpè	AMASSA	Chef d'antenne	Echanges sur partenariats P4P
			MAIGA	Asseydou	DR eaux et forêts	agent division aménagement	Echanges sur partenariats et VCT/VPF
			SONGOMO	Karamogo	GAAS Mali	Chargé de programmes Badliangara	Echanges sur partenariats et VCT/VPF
			SANOGO	Boukary	YA G TU	Adjoint coordinatrice	Echanges sur partenariats et VCT/VPF
			KEITA	Olivier	Alliance mission	Chargé de programmes	Echanges sur partenariats et VCT/VPF
			DIOP	Abdourahmane	NEF Mali	Coordinateur de programmes	Echanges sur partenariats et VCT/VPF
			OULOQUEM	Anda	AFAR TCT	Chef programme petite irrigation	Echanges sur partenariats et VCT/VPF (PBF)
			TOURE	Tata	ODI Sahel	Directrice	Echanges sur partenariats et VCT/VPF
16/06/10	Mopti	Mopti	SIDIBE	Amadou	DNPP	Coordinateur régional	Partenariat avec PAM
			BALLO	Mpè	AMASSA	Chef d'antenne	Echanges approfondis sur P4P
17/06/10	Mopti	Mopti	KEITA	Abdoulaye	OPAM	Agent administratif	Missions OPAM, rapports avec PAM
			DIARRA	Sékou	Transporteur	Transporteur, prestataire PAM	Relations avec PAM
			SALAMANTA	Youssouf	Transporteur	Transporteur, prestataire PAM	Relations avec PAM
			TIMBELY	Mountaga	Transporteur	Transporteur, prestataire PAM	Relations avec PAM
			DIARRA	Youssouf	Transporteur	Transporteur, prestataire PAM	Relations avec PAM
			BERTHE	Oumar	ORM	Chef division vulgarisation	Relations avec PAM, VCT/VPF
			SIDIBE	Moussa	ORM	Chef de zone Mopti nord	Relations avec PAM, VCT/VPF
			KEITA	Zié	ORM	Chef de zone Mopti sud	Relations avec PAM, VCT/VPF
18/06/10		Sampara	M. SIDIBE		Ecole	Enseignant	Cantine et maraichage
		Diambacourou			Ecole	Enseignant	Cantine
19/06/10		Mopti	TIMBELY	Samodi	SB PAM	Assistant aide alimentaire	Documentation, échanges généraux
Bamako							
21/06/10	Bamako	Bamako	COULIBALY	Mohamed Makiyou	Ministère de l'agriculture	Coordinateur VCT/VPF	Missions et relations avec PAM et le terrain
22/06/10			Yéhaya	Ag Mohamed Ali	Programme Mali Nord	Coordinateur national	Partenariat avec PAM et perspectives
23/06/10			Moussa	SANGARE	CRS	Coordinateur de programmes	Partenariat avec PAM et perspectives
			Anthioumane	BARADJI	CESFDA	Cofondateur	Partenariat passé avec PAM sur Nara
			Thierno	DIALLO	Agro Action Allemande	Chef programme	Missions et partenariat avec PAM
			Abdoul Aziz	DIALLO	ADG	Président	Missions et partenariat avec PAM
24/06/10			Daouda	DIARRA	BP PAM	Chef programme Développement rural	Compléments d'informations sur le développement rural

EMPLOI DU TEMPS DE FRANCK MULLER - CHEF DE MISSION

Date	Cercle	Ville	Nom	Prénom	Structure	Fonction	Entrée fonction	Objet	
<b>Région de Tombouctou</b>									
08/06/10	Tombouctou	Tombouctou	AMOUGOU	Désiré	SB PAM	CSB	2009	Briefing et programmation	
			TAHARA	Alhous	SB PAM	Assistante	2009	Briefing et programmation	
			BABA	Bouya	SB PAM	Chargé de suivi-évaluation	2005	Briefing et programmation	
			SANGARE	Digo	Gouvemorat	Directeur cabinet	2009	Visite de courtoisie	
			CISSE	Samber Alpha	DRA	DR par interim	Avant 2003	Missions, partenariats PAM: VCT/VPF	
			ALPHA	Idrissa	DRA	Chargé filière blé, ex préposé point focal	Avant 2003	Missions, partenariats PAM: VCT/VPF	
			YATTARA	Elhadj Mahamane	DRA	Chef division conseil agricole et vulgarisation	Avant 2003	Missions, partenariats PAM: VCT/VPF	
			SAVADOGO	Oumar	DRA	Agent	Avant 2003	Missions, partenariats PAM: VCT/VPF	
			ABACAR	Anzouma	DRA	Agent	Avant 2003	Missions, partenariats PAM: VCT/VPF	
			CISSE	Brahima Tiambal	AMRAD	Représentant		Missions, partenariats PAM: cantine scolaire	
			DOUMBIA	Bakary Minamba	Resp Division agropastoral et environnement	PIDRN		Missions, partenariats PAM: VCT/VPF	
			CISSE	Abdel Kader	CAID	Coordinateur		Missions, partenariats PAM: cantine scolaire	
			MAIGA	Modibo	APROMORS	Secrétaire permanent		Missions, partenariats PAM: VCT/VPF	
			Oualette Ahmed	Fadimata	ADAZ	Coordinatrice		Missions, partenariats PAM: cantine scolaire	
09/06/10	Goundam	Goundam	ASCOFARE	Colonel	OMVF	Directeur	2006	Missions, partenariats PAM: VCT	
			TOURE	Mohamed	GIEGroupement MLT	Coordinateur	2006	Missions, partenariats PAM: VCT	
			Manœuvres et chef de chantier chénaux			site Dibla achère			Missions, partenariats OMVF: VCT/VPF
			Visite chénaux appelé "raccord": chénel dégagé et plantation de 21000 pieds d'eucalyptus par les groupements féminins						Missions, partenariats OMVF: VCT/VPF
10/06/10	Niafunké	Arabèbè		Abdoulaye	CGS, école à cantine PAM	Président		Gestion cantine	
		Arabèbè	CISSE	Mahamane	Ecole Arabèbè	Enseignant		Gestion cantine	
		Arabèbè	MAIGA	Moussa A.	Ecole Arabèbè	Enseignant		Gestion cantine	
		Arabèbè	TRAORE	Alhamadou	CSCOM	Chef de Centre	2006	Gestion Nutrition	
		Niafunké	DJITTEYE	Bagna Mahamadou	Cercle	Préfet		Visite de courtoisie	
			DEMBELE	Adama	Service local d'agriculture	Chef service		Missions, rapports avec PMN/PBF PAM	
			KONE	Youssouf	Centre de Santé de Référence	Médecin Chef par intérim		Entretien nutrition / Gestion des données	
			MAIGA	Aminata	Centre de Santé de Référence	Point Focal PAM		Entretien nutrition / Gestion des données	
			DEMBELE	Tite	Centre de Santé de Référence	Médecin		Entretien nutrition / Gestion des données	
11/06/10	Niafunké	Koumailra	Visite aménagement en cours par les paysans des périmètre de Tondo et (PMN)						Travaux et distribution VCT
			Echanges avec les exploitants du périmètre de Troumé (Programme PBF)						Travaux et distribution VCT, gestion périmètre, impacts
			Visite de périmètre (Programme PBF)						
			MAIGA	Abdul Wahab	CSCOM	Chef de Centre		Gestion Nutrition	
			KALLOSI	Amadou	Mairie	Maire		Entretien sur lien PAM/Elus	
		Niafunké			Centre de Santé de Référence	Médecin Chef		Echange rapide sur la gestion des données	
12/06/10	Tombouctou	Tombouctou	Travail de bureau et de rédaction + débriefing rapide avec le CSB						

Bamako								
13/06/10	Bamako	Bamako	Retour					
14/06/10	Bamako	Bamako	Prises de RV avec toutes les parties prenantes possibles					
15/06/10	Bamako	Bamako	SANOGO	Wassa	Ambassade du Canada - ACDI	Responsable Santé	Entretien sur stratégie et liens avec PAM	
			KY	Abdoulaye		Responsable Education		
			KEITA	Cheikh		Responsable Dév Rural & Environnement		
			SINGARE	Djamilatou	Délégation Union Européenne	Sécurité Alimentaire		
			HOUYOUX	Alain		Ch. Aide & Coop Internationale. DR & E & SA		
			SCHILTZ	Charles		Ch. De Programme Sécurité Alimentaire		
16/06/10	Bamako	Bamako	SOUMARE	Aida	PAM CO	Responsable Logistique	Entretien fonctionnement, données	
			PERGOUROU	Hamadou	SCAC (France)	Adjoint FSD. Chargé Sécurité Alimentaire	Entretien sur stratégie et liens avec PAM	
			DIARRA	Sadio	Ambassade des Pays Bas	Responsable Santé	Entretien sur stratégie et liens avec PAM	
17/06/10	Bamako	Bamako	SOME	Langou	PAM CO	Responsable Finance	Entretien fonctionnement, données	
			FEDERSPIEL	Geneviève	Coopération Suisse	Directrice	Entretien sur stratégie et liens avec PAM	
			MAÏGA	Ismailia		Ch de Programme Form Pro & Artisanat		
18/06/10	Bamako	Bamako	DEMBELE	Mah	PAM CO	Secrétaire Programme	Entretien fonctionnement, données	
			SAMAKE	Fatoumata	PAM CO	Chargé HR	Entretien fonctionnement, données	
			COULIBALY	M.	DNPP	Directeur National	Entretien sur stratégie et liens avec PAM	
			DANIKO	M.		Comptable		
			SANGARE	M.		Gestion des Stocks		
			SYLLA	M.		Directeur Ajoint		
			GUINDO	M.		Suivi des stocks		
			SOGODOGO	Mamadou	DCI	Ch. de Prog Multilatéral (PAM, FAO, OMS)	Entretien sur stratégie et liens avec PAM	
NIEBIE	Pierre	Pool Technique	Responsable	Entretien sur stratégie et liens avec PAM				
21/06/10	Bamako	Bamako	CONLEY	Ralph	USAID	Resp Food For Peace	Entretien sur stratégie et liens avec PAM	
			THIAM	Amadou	PAM CO	Resp PBF + Suivi Sécurité Alimentaire	Entretien fonctionnement, CSA, PBF	
			HANNE	Moktar	PAM CO	Resp Affaires Humanitaires	Entretien fonctionnement CERF	
22/06/10	Bamako	Bamako	DJIRO	Abdoulaye	BAD	Agronome	Entretien sur stratégie et liens avec PAM	
			CALADEN	Michel	Lux D�evveloppement	Responsable	Entretien sur stratégie et liens avec PAM	
23/06/10	Bamako	Bamako	DAIHIROU MARTIN		PAM CO	Directrice	Entretien sur stratégie et fonctionnement	
			OLIVER			Directeur Ajoint		
24/06/10	Bamako	Bamako	Tout le staff PAM CO				Première restitution	
			Comité de Pilotage (à la DCI)				Deuxième restitution	
25/06/10	Bamako	Bamako	Tout le staff PAM CO + Dakar + Rome				Troisième restitution	

### Annexe 03B: Donateurs du PAM rencontrés



## Annex 04A: Matrice d'Evaluation

QUESTION 1 - ALIGNEMENT STRATEGIQUE DU PORTEFEUILLE D'ACTIVITES DU PAM			
QUESTIONS	INDICATEURS RETENUS	OP. CONCERNEES	INTERLOCUTEURS, SOURCES D'INFORMATION ET POINTS DE COMPARAISONS POSSIBLES
<b>A Les principaux objectifs et activités correspondent ils aux besoins du pays en matière humanitaire et de développement et sont conformes a ses priorités et ses capacités</b>			
<b>NUTRITION &amp; SANTE</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Jusqu'à quel point les différents objectifs en nutrition et sécurité alimentaire s'adaptent ils aux différentes options d'intervention du PAM ? Notamment, l'approche traditionnelle du PAM pour ses interventions étant "l'insécurité alimentaire", des zones où une malnutrition chronique est observée ne sont pas touchées (Sikasso pour le Mali, par exemple) ?</li> </ul>	Mention et suivi des activités nutritionnelles visées à des groupes vulnérables à la malnutrition dans les documents d'opération	PP 10205.0 IPSR 10372.0 EMOP10244.1 EMOP 10400.0 IPSR 10452.0 IPSR 10610.0	Documents d'opérations PAM, Plans Stratégiques du PAM, Enquête Démographique et de Santé (EDSM-III et IV) 2001 et 2006, Analyse de la sécurité alimentaire et de la vulnérabilité (CFSVA), décembre 2005; Etude de base de la sécurité alimentaire et de la nutrition (EBSAN), mars 2009;
<ul style="list-style-type: none"> <li>Comment se complètent les objectifs pour aborder des problèmes de nutrition et insécurité alimentaire de différents niveaux (besoins différents dans différentes régions)?</li> </ul>	Existence de rapports entre les besoins documentés et l'élaboration des réponses par le PAM		
<b>EDUCATION &amp; ALIMENTATION SCOLAIRE</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Les objectifs et les activités d'alimentation scolaire sont-ils en conformité avec les OMD approuvés par le pays ?</li> </ul>	OMD 1, 2, 3	PP 10205.0 IPSR 10372.0	Plan décennal pour la réalisation des OMD
<ul style="list-style-type: none"> <li>Les objectifs et activités d'alimentation scolaire sont-ils en conformité avec la stratégie pour la réduction de la pauvreté adoptée par le pays ?</li> </ul>	Priorités du PRSP	PP 10205.0 IPSR 10372.0	CSLP 2002-2006 et CSCRP 2007-2011
<b>DEVELOPPEMENT RURAL &amp; MARCHES</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Les objectifs et activités du PAM en matière de développement rural et sécurité alimentaire figurent ils dans les grandes orientations politiques du Mali? Et à quel niveau de priorité ?</li> </ul>	Présence dans les documents de politique générale	IPSR 10452.0 PP 10205.0 PP 10583.0	Stratégies pays PAM, CSLP 2002-2006 et CSCRP 2007-2011
<ul style="list-style-type: none"> <li>Les capacités (financières, matérielles et organisationnelles,...) du PAM dans ce domaine sont elles à la hauteur de ses ambitions ?</li> </ul>	Niveau d'atteinte des objectifs/opération	IPSR 10372.0 P4P JPN10416	Rapports d'exécution technique et financière des programmes du domaine, RNP
<b>B Les objectifs cadrent ils avec les priorités et les politiques nationales, notamment sectorielles</b>			
<b>NUTRITION &amp; SANTE</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Les synergies entre les principaux objectifs nutritionnels et de sécurité alimentaire des opérations du PAM et ceux du GdM (notamment à travers le Programme de Développement Social et Sanitaire (PRODESS II), lutte contre le VIH/SIDA à travers le Cadre Stratégique National de lutte contre le VIH/SIDA 2002 et le Programme National de Sécurité alimentaire du Mali 2002</li> </ul>	Existence de Lettres d'entente, Protocoles d'accord, Rapport d'exécution, etc.	PP 10205.0 IPSR 10372.0 EMOP10244.1 EMOP 10400.0 IPSR 10452.0 IPSR 10610.0	Programme de Développement Social et Sanitaire (PRODESS II), Cadre Stratégique National de lutte contre le VIH/SIDA 2002, et le Programme National de Sécurité alimentaire du Mali 2002 Entretiens avec Division Nutrition, Ministère de sante et Commissariat de Sécurité Alimentaire
<ul style="list-style-type: none"> <li>Jusqu'à quel point les opérations en nutrition et sécurité alimentaire au Mali positionnent le PAM en tant qu'acteur majeur et influent dans ces domaines?</li> </ul>	Tenue d'ateliers, réunions et outils de travail conjoints		
<b>EDUCATION &amp; ALIMENTATION SCOLAIRE</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Est-ce que l'alimentation scolaire a été identifiée par le Gouvernement parmi les moyens d'assurer la sécurité alimentaire et de lutter contre la faim ?</li> </ul>	Mention de l'alimentation scolaire dans les documents relatifs à la sécurité alimentaire	PP 10205.0 IPSR 10372.0	PNSA CSA
<ul style="list-style-type: none"> <li>Les objectifs des différentes interventions d'appui au secteur de l'éducation ont-ils été établis en prenant en compte une analyse du secteur de l'éducation ?</li> </ul>	Présence d'une analyse, même sommaire, du secteur de l'éducation dans les documents de projet	IPSR 10452.0 PP 10205.0 IPSR 10372.0	CSO Documents de projet
<ul style="list-style-type: none"> <li>L'alimentation scolaire a-t-elle été identifiée par le Gouvernement parmi les moyens d'atteindre ses objectifs dans le secteur de l'éducation, particulièrement au niveau de l'enseignement fondamental ?</li> </ul>	Priorités du Gouvernement en matière d'éducation	IPSR 10452.0 PP 10205.0 IPSR 10372.0	PRODEC & PISE Politique Nationale de l'Alimentation Scolaire
<b>DEVELOPPEMENT RURAL &amp; MARCHES</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Les objectifs et interventions du PAM sont ils pertinents avec ceux des structures et organes du pays en charge du développement rural et des politiques des marchés ?</li> </ul>	Prise en compte (complémentarité) des objectifs et activités du PAM dans la conception et la mise en œuvre des politiques sectorielles de développement rural et des marchés du Mali et vis versa	IPSR 10452.0 PP 10205.0 PP 10583.0 IPSR 10372.0 P4P JPN10416	CSA (plan national de sécurité alimentaire), DNPP, PRMC, SAP, Ministère agriculture, ministère élevage et pêche, stratégies PAM, rapports d'activité PAM,

<b>C Les objectifs s'inscrivent ils en cohérence et en harmonie avec ceux des partenaires (multi- et bilatéral, ONG)</b>			
<b>NUTRITION &amp; SANTE</b>			
• Existe-t-il des synergies entre les principaux objectifs nutritionnels et de sécurité alimentaire des opérations du PAM et ceux du Plan cadre des Nations Unies pour l'Aide au Développement PNUAD 2003-2007 et 2008-2012	Existence de Lettres d'entente, Protocoles d'accord, Rapport d'exécution, etc.	PP 10205.0 IPSR 10372.0 EMOP10244.1	Lecture données secondaires (biblio), Entretiens avec responsables nutrition dans les organisations des NU (FAO, OMS, UNICEF) et du PNUD
• Jusqu'à quel point les capacités en nutrition et sécurité alimentaire sont renforcées par les partenariats entre le Pam et les ONG spécialisées en ces domaines ?	Tenue d'ateliers, réunions et outils de travail conjoints	EMOP 10400.0 IPSR 10452.0 IPSR 10610.0	Entretien avec 5 à 6 ONG spécialisés en activités nutritionnelles (à identifier et choisir de la liste de 153), Visite terrain de 2 à 4 activités des ONG dans deux régions différentes
• Quelles sont les synergies et collaborations entre les programmes de nutrition/santé du PAM et ceux des autres PTF ?	Référence dans les prodos du PAM et ceux des PTF		Entretiens avec les PTF, lecture des documents de projet
<b>EDUCATION &amp; ALIMENTATION SCOLAIRE</b>			
• Y a-t-il eu coopération et coordination pour la conception et l'exécution des activités d'alimentation scolaire entre le PAM, les principales organisations concernées, le Gouvernement et d'autres partenaires ?	Existence de Lettres d'entente, Protocoles d'accord, Rapport d'exécution, etc.	IPSR 10452.0 PP 10205.0 IPSR 10372.0	Bureau de pays Partenaires
<b>DEVELOPPEMENT RURAL &amp; MARCHES</b>			
• Le PAM et les autres partenaires du Mali (bi et multilatéraux) sont ils complémentaires dans la conception et la mise en œuvre de leurs différentes interventions	Cadres de partenariats formels entre le PAM et les autres partenaires bi et multilatéraux dans le domaine du développement rural et des marchés Niveau de fonctionnalité de ces cadres de partenariats	IPSR 10452.0 PP 10205.0 PP 10583.0 IPSR 10372.0 P4P JPN10416	FIDA, FAO, Banque mondiale, PAM Mali FIDA, FAO, Banque mondiale, PAM Mali
<b>D Des solutions de compromis ont du être trouvées pour concilier d'une part l'alignement sur les stratégies nationales et d'autre part la mission, les plans stratégiques et les politiques institutionnelles du PAM ?</b>			
<b>NUTRITION &amp; SANTE</b>			
• Les critères d'intervention entre les différents partenaires en nutrition et sécurité alimentaire pour atteindre leurs objectifs respectifs sont ils en harmonie ?	Existence et circulation de documents d'information Tenue des réunions de concertation	PP 10205.0 IPSR 10372.0 EMOP10244.1	Entretiens avec Division Nutrition, Ministère de sante et CSA, Entretiens avec responsables nutrition dans les organisations des NU (FAO, OMS, UNICEF) et du PNUD
• Jusqu'à quel point a le PAM a pu réaliser son plan stratégique quand les ressources nécessaires n'étaient pas disponibles ?	Documentation dans le suivi et évaluation des opérations	EMOP 10400.0 IPSR 10452.0 IPSR 10610.0	Documents de suivi
<b>EDUCATION &amp; ALIMENTATION SCOLAIRE</b>			
• Les évolutions du PAM au cours de la période évaluée, particulièrement l'introduction d'un nouveau plan stratégique, ont-elles été présentées et discutées avec les différents partenaires du secteur de l'éducation ?	Tenue de réunions de concertation Circulation de documents d'information	PP 10583.0	Bureau de pays Ministère de l'éducation
• La récente politique du PAM en matière d'alimentation scolaire a-t-elle été discutée avec les différents partenaires d'exécution ?	Diffusion du document de politique du PAM en matière d'alimentation scolaire Tenue d'ateliers, séminaires, etc.	PP 10583.0	Bureau de pays Partenaires d'exécution de l'alimentation scolaire (Ministère de l'Éducation, agences des NU et
• Des modifications ont-elles été nécessaires pour aligner le cadre stratégique du PAM avec les stratégies nationales en matière d'éducation ?	Cadre logique des interventions Indicateurs de suivi-évaluation	PP 10583.0	Bureau de pays Ministère de l'éducation
<b>DEVELOPPEMENT RURAL &amp; MARCHES</b>			
• Quelle stratégie le PAM a adopté afin que ses partenaires suivent mieux son répositionnement interne (réorientation stratégique) et externe( alignement)? : informations, concertation, révision d'accords,...	Outils de communication autour du répositionnement	IPSR 10452.0 PP 10205.0 PP 10583.0	PAM, CSA, DNPP, FIDA, FAO, Ministère agriculture, ONG partenaires
• Quelles ont été les difficultés majeures pour le PAM à rentrer dans l'alignement et comment les a-t-il surmontés ?	Révision des accords	IPSR 10372.0 P4P JPN10416	PAM, CSA, DNPP, Ministère agriculture
• Quels ont été les impacts positifs et négatifs majeurs? Pour le PAM et pour ses principaux partenaires ?	Les impacts ressentis aux différents niveaux (PAM et partenaires)		PAM, CSA, DNPP, FIDA, FAO, Ministère agriculture, ONG partenaires

<b>C Les objectifs s'inscrivent ils en cohérence et en harmonie avec ceux des partenaires (multi- et bilatéral, ONG)</b>			
<b>NUTRITION &amp; SANTE</b>			
• Existe-t-il des synergies entre les principaux objectifs nutritionnels et de sécurité alimentaire des opérations du PAM et ceux du Plan cadre des Nations Unies pour l'Aide au Développement PNUAD 2003-2007 et 2008-2012	Existence de Lettres d'entente, Protocoles d'accord, Rapport d'exécution, etc.	PP 10205.0 IPSR 10372.0 EMOP10244.1	Lecture données secondaires (biblio), Entretiens avec responsables nutrition dans les organisations des NU (FAO, OMS, UNICEF) et du PNUD
• Jusqu'à quel point les capacités en nutrition et sécurité alimentaire sont renforcées par les partenariats entre le Pam et les ONG spécialisées en ces domaines ?	Tenue d'ateliers, réunions et outils de travail conjoints	EMOP 10400.0 IPSR 10452.0 IPSR 10610.0	Entretien avec 5 à 6 ONG spécialisés en activités nutritionnelles (à identifier et choisir de la liste de 153), Visite terrain de 2 à 4 activités des ONG dans deux régions différentes
• Quelles sont les synergies et collaborations entre les programmes de nutrition/santé du PAM et ceux des autres PTF ?	Référence dans les prodos du PAM et ceux des PTF		Entretiens avec les PTF, lecture des documents de projet
<b>EDUCATION &amp; ALIMENTATION SCOLAIRE</b>			
• Y a-t-il eu coopération et coordination pour la conception et l'exécution des activités d'alimentation scolaire entre le PAM, les principales organisations concernées, le Gouvernement et d'autres partenaires ?	Existence de Lettres d'entente, Protocoles d'accord, Rapport d'exécution, etc.	IPSR 10452.0 PP 10205.0 IPSR 10372.0	Bureau de pays Partenaires
<b>DEVELOPPEMENT RURAL &amp; MARCHES</b>			
• Le PAM et les autres partenaires du Mali (bi et multilatéraux) sont ils complémentaires dans la conception et la mise en œuvre de leurs différentes interventions	Cadres de partenariats formels entre le PAM et les autres partenaires bi et multilatéraux dans le domaine du développement rural et des marchés Niveau de fonctionnalité de ces cadres de partenariats	IPSR 10452.0 PP 10205.0 PP 10583.0 IPSR 10372.0 P4P JPN10416	FIDA, FAO, Banque mondiale, PAM Mali FIDA, FAO, Banque mondiale, PAM Mali
<b>D Des solutions de compromis ont du être trouvées pour concilier d'une part l'alignement sur les stratégies nationales et d'autre part la mission, les plans stratégiques et les politiques institutionnelles du PAM ?</b>			
<b>NUTRITION &amp; SANTE</b>			
• Les critères d'intervention entre les différents partenaires en nutrition et sécurité alimentaire pour atteindre leurs objectifs respectifs sont ils en harmonie ?	Existence et circulation de documents d'information Tenue des réunions de concertation	PP 10205.0 IPSR 10372.0 EMOP10244.1	Entretiens avec Division Nutrition, Ministère de sante et CSA, Entretiens avec responsables nutrition dans les organisations des NU (FAO, OMS, UNICEF) et du PNUD
• Jusqu'à quel point a le PAM a pu réaliser son plan stratégique quand les ressources nécessaires n'étaient pas disponibles ?	Documentation dans le suivi et évaluation des opérations	EMOP 10400.0 IPSR 10452.0 IPSR 10610.0	Documents de suivi
<b>EDUCATION &amp; ALIMENTATION SCOLAIRE</b>			
• Les évolutions du PAM au cours de la période évaluée, particulièrement l'introduction d'un nouveau plan stratégique, ont-elles été présentées et discutées avec les différents partenaires du secteur de l'éducation ?	Tenue de réunions de concertation Circulation de documents d'information	PP 10583.0	Bureau de pays Ministère de l'éducation
• La récente politique du PAM en matière d'alimentation scolaire a-t-elle été discutée avec les différents partenaires d'exécution ?	Diffusion du document de politique du PAM en matière d'alimentation scolaire Tenue d'ateliers, séminaires, etc.	PP 10583.0	Bureau de pays Partenaires d'exécution de l'alimentation scolaire (Ministère de l'Éducation, agences des NU et
• Des modifications ont-elles été nécessaires pour aligner le cadre stratégique du PAM avec les stratégies nationales en matière d'éducation ?	Cadre logique des interventions Indicateurs de suivi-évaluation	PP 10583.0	Bureau de pays Ministère de l'éducation
<b>DEVELOPPEMENT RURAL &amp; MARCHES</b>			
• Quelle stratégie le PAM a adopté afin que ses partenaires suivent mieux son répositionnement interne (réorientation stratégique) et externe( alignement)? : informations, concertation, révision d'accords,...	Outils de communication autour du répositionnement	IPSR 10452.0 PP 10205.0 PP 10583.0	PAM, CSA, DNPP, FIDA, FAO, Ministère agriculture, ONG partenaires
• Quelles ont été les difficultés majeures pour le PAM à rentrer dans l'alignement et comment les a-t-il surmontés ?	Révision des accords	IPSR 10372.0 P4P JPN10416	PAM, CSA, DNPP, Ministère agriculture
• Quels ont été les impacts positifs et négatifs majeurs? Pour le PAM et pour ses principaux partenaires ?	Les impacts ressentis aux différents niveaux (PAM et partenaires)		PAM, CSA, DNPP, FIDA, FAO, Ministère agriculture, ONG partenaires

QUESTION 2 - CHOIX STRATEGIQUES			
QUESTIONS	INDICATEURS RETENUS	OP. CONCERNEES	INTERLOCUTEURS, SOURCES D'INFORMATION ET POINTS DE COMPARAISONS POSSIBLES
<b>A Comment le PAM a analysé la problématique nationale de la faim, de la sécurité alimentaire et de la nutrition ou a utilisé les analyses existantes pour comprendre les principaux enjeux liés à la faim dans le pays</b>			
<b>NUTRITION &amp; SANTE</b>			
• Quels sont les facteurs qui ont le plus influencé le développement de la stratégie du PAM au Mali?	Tenue de réunions de concertation Circulation de documents d'information	PP 10205.0 IPSR 10372.0 EMOP10244.1 EMOP 10400.0 IPSR 10452.0 IPSR 10610.0	Lecture données secondaires (biblio) études et enquêtes nutritionnelles, de sécurité alimentaire, et de vulnérabilité
<b>EDUCATION &amp; ALIMENTATION SCOLAIRE</b>			
• Quels sont les éléments relatifs au problème de la faim qui ont déterminé la stratégie du PAM en matière d'appui au secteur de l'éducation au Mali ?	Données VAM	IPSR 10452.0 PP 10205.0	Etudes et enquêtes nutritionnelles, de sécurité alimentaire, et de vulnérabilité
• Des éléments régionaux ou sous-régionaux en matière d'appui à l'éducation de base et à la nutrition ont-ils été pris en considération ?	Mise en œuvre de l'Alliance pour le Sahel	IPSR 10372.0	Bureau régional du PAM Ministère de l'Éducation
<b>DEVELOPPEMENT RURAL &amp; MARCHES</b>			
• Quels sont les éléments décisifs des choix d'axes d'intervention du PAM en matière de développement rural et de marchés ?	Existence d'une situation de référence aux interventions du PAM	IPSR 10452.0 PP 10205.0 PP 10583.0	Rapports d'identification PAM
• Le PAM a-t-il engagé des concertations avec ses principaux partenaires avant de décider ?	Référence aux conclusions de concertations	IPSR 10372.0 P4P	Rapports de concertation
• L'environnement sous régional a-t-il été pris en compte en matière d'intervention sur les marchés?	Références au contexte sous régional	JPN10416	Rapport d'identification
<b>B Comment le PAM a contribué à l'inscription de ces questions dans les priorités natio. ou les strat. des partenaires, à l'élaboration des strat. en la matière par les resp. natio. ou les partenaires et au renforcement des capa. Natio. dans ce même domaine</b>			
<b>NUTRITION &amp; SANTE</b>			
• Quels mécanismes ont permis le renforcement des capacités nationales ?	Tenue de réunions de concertation Circulation de documents d'information	PP 10205.0 IPSR 10372.0 EMOP10244.1	Entretiens avec Division Nutrition, Ministère de sante et CSA
• Quelles contraintes et opportunités ont influencé le choix des stratégies ?	Tenue de réunions de concertation Circulation de documents d'information	EMOP 10400.0 IPSR 10452.0 IPSR 10610.0	Entretiens avec responsables nutrition dans les organisations des NU (FAO, OMS, UNICEF) et du PNUD
<b>EDUCATION &amp; ALIMENTATION SCOLAIRE</b>			
• Le PAM a-t-il contribué au renforcement des capacités des partenaires d'exécution de l'alimentation scolaire aux niveaux central et décentralisés ?	Sessions de formation, ateliers, etc.	PP 10205.0 IPSR 10372.0	Bureau de pays Ministère de l'Éducation (niveau central, AE, CAP, dir. d'écoles)
• Le PAM a-t-il facilité l'élaboration d'une politique nationale en matière d'alimentation scolaire ?	Document de politique nationale	PP 10583.0	Bureau de pays Ministère de l'Éducation
<b>DEVELOPPEMENT RURAL &amp; MARCHES</b>			
• Quel a été la participation du PAM dans la définition et l'élaboration des stratégies nationales dans le développement rural et marchés ?	Éléments de proposition du PAM, prise en compte dans les stratégies nationales	IPSR 10452.0 PP 10205.0 PP 10583.0	Documents de stratégies nationales, documents de propositions PAM
• Le PAM a-t-il contribué au renforcement des capacités nationales dans le domaine?	Formation, autres appuis institutionnels	IPSR 10372.0 P4P	Rapports de concertation, documents de stratégie des autres partenaires
• Le PAM a-t-il pu influencer sur les stratégies des principaux partenaires dans le domaine? Et en quoi?	Éléments de propositions du PAM aux partenaires, prise en compte par les partenaires	JPN10416	

<b>C Comment le PAM s'est positionné comme partenaire stratégique du gouvernement, des instances multilatérales ou bilatérales et des ONG, et dans quels domaines précis</b>			
<b>NUTRITION &amp; SANTE</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>L'application des leçons apprises pour le positionnement du PAM</li> </ul>	Documentation et concertation pendant le suivi et l'élaboration des projets	PP 10205.0 IPSR 10372.0 EMOP10244.1 EMOP 10400.0 IPSR 10452.0 IPSR 10610.0	Entretiens avec le personnel du PAM Mali Entretiens avec Division Nutrition, Ministère de sante et CSA Entretiens avec responsables nutrition dans les organisations des NU (FAO, OMS, UNICEF) et du PNUD
<b>EDUCATION &amp; ALIMENTATION SCOLAIRE</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Est-ce que le PAM a joué un rôle dans la coordination des PTF en appui au secteur de l'éducation ?</li> </ul>	Réunions de concertation	IPSR 10452.0 PP 10205.0 IPSR 10372.0	Bureau de pays Partenaires du secteur de l'éducation
<b>DEVELOPPEMENT RURAL &amp; MARCHES</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Quelle est la place du PAM dans la coordination des PTF autour du développement rural et marché?</li> </ul>	Position légale / contractuelle + position légitime (vision des autres PTF)	IPSR 10452.0 PP 10205.0 PP 10583.0	PAM, PTF du domaine, Gouvernement du Mali
<ul style="list-style-type: none"> <li>Le PAM joue-t-il bien son rôle dans cette position?</li> </ul>	Travaux réalisés dans le cadre des partenariats	IPSR 10372.0 P4P JPN10416	PAM, PTF du domaine, Gouvernement du Mali
<b>D Comment le PAM a-t-il recensé les facteurs ayant dicté les choix existants (avantage comparatif présumé, stratégies institutionnelles, facteurs politiques nationaux, ressources, structure organisationnelle, suivi des informations etc) de manière à comprendre le fonctionnement de ces vecteurs de stratégie et à déterminer comment ils doivent être appréhendés et gérés lors de l'élaboration d'une stratégie pays ?</b>			
<b>NUTRITION &amp; SANTE</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Quels éléments permettent de déterminer les différentes formes de malnutrition et insécurité alimentaire ?</li> </ul>	Existence et circulation de documents d'information Tenue des réunions de concertation	PP 10205.0 IPSR 10372.0 EMOP10244.1 EMOP 10400.0 IPSR 10452.0 IPSR 10610.0	Documents des opérations PAM Entretiens avec Division Nutrition, Ministère de sante et CSA
<b>EDUCATION &amp; ALIMENTATION SCOLAIRE</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Les résultats et l'impact des activités du PAM en matière d'alimentation scolaire sont-ils mesurables ?</li> </ul>	Rapports de suivi-évaluation	IPSR 10452.0 PP 10205.0	Bureau de pays
<ul style="list-style-type: none"> <li>Des liens/complémentarités avec les autres domaines d'activité du PAM dans le pays ont-ils été mis en évidence ?</li> </ul>	Rapports de suivi-évaluation	IPSR 10372.0	Bureau de pays
<b>DEVELOPPEMENT RURAL &amp; MARCHES</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Le processus d'élaboration de la stratégie pays a-t-il pris en compte l'ensemble des questions pouvant influencer sur le développement rural et les marchés? (acteurs, politiques, climat, sociales,...)</li> </ul>	Rapports de suivi-évaluation	IPSR 10452.0 PP 10205.0 PP 10583.0 IPSR 10372.0 P4P JPN10416	Rapports d'identification, rapports de suivi-évaluation PAM

QUESTION 3 - PERFORMANCES ET RESULTATS			
QUESTIONS	INDICATEURS RETENUS	OP. CONCERNEES	INTERLOCUTEURS, SOURCES D'INFORMATION ET POINTS DE COMPARAISONS POSSIBLES
<b>A Pertinence au regard des besoins des populations</b>			
<b>NUTRITION &amp; SANTE</b>			
• La conception des opérations est-elle adaptée aux besoins recensés ?	Existence et circulation de documents d'information Tenue des réunions de concertation	PP 10205.0 IPSR 10372.0 EMOP 10244.1 EMOP 10400.0	Enquête Démographique et de Santé (EDSM-III et IV) 2001 et 2006, Analyse de la sécurité alimentaire et de la vulnérabilité (CFSVA), Etude de base de la sécurité alimentaire et de la nutrition (EBSAN), mars 2009;
• Les opérations ont-elles été opérationnellement réalisables et ont-elles pris en compte les changements de contexte?	Existence de changements effectués due au suivi et évaluation	IPSR 10452.0 IPSR 10610.0	Entretiens avec Division Nutrition, Ministère de santé et CSA, Entretiens avec responsables nutrition dans les organisations des NU (FAO, OMS, UNICEF) et du PNUD et des représentants de ONG
• Des partenaires appropriés ont-ils été identifiés?	Existence de Lettres d'entente, Protocoles d'accord, Rapport d'exécution, etc.		
<b>EDUCATION &amp; ALIMENTATION SCOLAIRE</b>			
• Est-ce que l'assistance du PAM répond aux besoins des bénéficiaires ciblés ?	Evolution des taux d'inscription et de fréquentation dans les écoles assistées	IPSR 10452.0 PP 10205.0 PP 10583.0 IPSR 10372.0	Bureau de pays Ministère de l'Education
<b>DEVELOPPEMENT RURAL &amp; MARCHES</b>			
• Les interventions du PAM répondent-elles aux besoins réels des populations?	Niveau de satisfaction des bénéficiaires	IPSR 10452.0 PP 10205.0 PP 10583.0 PP 10372.0	Populations, PAM, Gouvernement du Mali (CSA, ministère de l'agriculture), ONG, autres partenaires PAM
• Tiennent-elles compte de l'environnement des populations?	Blocage (fréquence) dans les opérations liées à l'environnement	P4P JPN10416	Populations, PAM, Gouvernement du Mali (CSA, ministère de l'agriculture), ONG, autres partenaires PAM
• Tiennent-elles compte de l'environnement sous régional en matière de marchés?	Gestion des équilibres sous régionaux		PAM, partenaires sur les marchés, PRMC, CSA
<b>B Degré d'efficacité, d'efficience, d'impact et de pérennité des principales activités du PAM au titre de ses programmes, et explications des résultats obtenus (en indiquant aussi les facteurs indépendants de la volonté du PAM)</b>			
<b>NUTRITION &amp; SANTE</b>			
• Le degré de participation des différentes communautés a-t-il été possible et suffisant ?	Existence de mécanismes de participation sur le terrain	PP 10205.0 IPSR 10372.0	Lecture données secondaires (biblio) documents des opérations PAM en particulier l'analyse des cadre logiques et documents de suivi
• Le suivi des activités a-t-il été satisfaisant (en terme d'informations) et convenablement réalisé?	Existence des rapports de suivi	EMOP 10244.1	
• Les ressources humaines ont été utilisées de façon rentable ?	Evolution des rapports de suivi Tenue des réunions d'équipe	EMOP 10400.0 IPSR 10452.0 IPSR 10610.0	Entretiens avec les parties prenantes, y compris quelques bénéficiaires et non-bénéficiaires des opérations
• Comment les bénéficiaires et les parties prenantes valorisent-ils les résultats obtenus?	Accès aux bénéficiaires présents et du passé		
• L'état nutritionnel des bénéficiaires visés a-t-il été amélioré ?	Existence des rapports de suivi et évaluation nutritionnelle des bénéficiaires		
<b>EDUCATION &amp; ALIMENTATION SCOLAIRE</b>			
• Les activités d'alimentation scolaire ont-elles contribué à améliorer l'accès à l'éducation dans les écoles assistées ?	Evolution des taux de scolarisation, des taux de fréquentation, du ratio garçons/filles et des taux de passage en classe supérieure	IPSR 10452.0 PP 10205.0 PP 10583.0 IPSR 10372.0	Bureau de pays Ministère de l'Education
• Les groupements de parents d'élèves (APE, CGSC) ont-ils contribué à l'exécution des activités d'alimentation scolaire ?	Evolution du nombre d'APE et de CGCS actifs dans les écoles assistées	PP 10205.0 PP 10583.0	Discussions de groupe dans les sites visités
• Les critères de ciblage se sont-ils adaptés aux conditions et aux contextes dans lesquels vivent les populations bénéficiaires ?	Evolution des études VAM et des taux de scolarisation		Bureau de pays Ministère de l'Education
• Les activités d'alimentation scolaire ont-elles toujours été exécutées en temps voulu ?	Suivi des données sur les livraisons de vivres		Bureau de pays
• Des ressources humaines adéquates ont-elles été affectées à l'exécution des activités ?	Evolution de l'organigramme du BP et des personnels du Ministère de l'Education affectés aux cantines scolaires	IPSR 10452.0 PP 10205.0 PP 10583.0 IPSR 10372.0	Bureau de pays Ministère de l'Education Rapports de S&E du BP et du Ministère de l'Education
• Les activités menées et les résultats obtenus ont-ils toujours été en accord avec les résultats attendus, l'impact et les effets visés ?	Données de suivi-évaluation		
• Quelles contraintes ont éventuellement empêché l'atteinte des objectifs visés ?	SPR		Bureau de pays
• Les performances de chaque opération ont-elles influencé les décisions des donateurs ?	Evolution des ressources		Donateurs
• Dans quelle mesure les activités d'alimentation scolaire sont-elles susceptibles d'être maintenues après un éventuel retrait du PAM et l'achèvement du soutien des donateurs ?	Stratégie de retrait du PAM Politique nationale en matière d'alimentation scolaire	PP 10583.0	Bureau de pays Ministère de l'Education
<b>DEVELOPPEMENT RURAL &amp; MARCHES</b>			
• Les résultats prévus autour des différentes activités ont-ils été atteints?	Indicateurs dans les documents projets	IPSR 10452.0 PP 10205.0	Rapports de suivi-évaluation
• Les interventions ont-elles été réalisées à des coûts compétitifs ?	Coût unitaire comparé	PP 10583.0	Rapports de suivi-évaluation
• Les ressources (matérielles, humaines...) ont-elles été allouées à temps ?	Suivi-évaluation	PP 10583.0 PP 10372.0	Rapports de suivi-évaluation
• Les bénéficiaires se sont-ils appropriés les démarches, les réalisations, ... ?	Niveau d'indépendance dans la suite des actions	P4P	Entretien avec les bénéficiaires
• Existe-t-il une stratégie de retrait du PAM autour de chaque action?, ont-elles été mises en œuvre à chaque fois?	Stratégie de retrait du PAM	JPN10416	Visite d'actions déjà achevées, rapports d'évaluation PAM, CSA, ministère agriculture
• Quels sont les impacts des actions du PAM (sur les populations, les politiques nationales, les autres acteurs, ...)	Niveau d'amélioration des conditions des populations et des politiques nationales, suivi des marchés, maîtrise des prix		Différents rapports d'évaluation ou d'achèvement, populations bénéficiaires, CSA, ministère agriculture

<b>C Synergies et effets multiplicateurs entre les activités identiques conduites dans différentes opérations et entre les diverses grandes activités, toutes opérations confondues</b>			
<b>NUTRITION &amp; SANTE</b>			
• Les leçons apprises lors des opérations précédentes en nutrition ont-elles été assimilées et exploitées ?	Documentation et concertation pendant le suivi et l'élaboration des projets	PP 10205.0 IPSR 10372.0	Lecture données secondaires (biblio) documents des opérations PAM en particulier l'analyse des cadre logiques et documents de suivi
• Les produits alimentaires livrés sont-ils appropriés culturellement et nutritionnellement pour les bénéficiaires visés ?	Rapports de suivi-évaluation	EMOP 10244.1 EMOP 10400.0 IPSR 10452.0	Entretiens avec les acteurs principaux pendant visites terrain
• Les activités à court et long terme ont-elles été complémentaires ?	Documentation et concertation pendant le suivi et l'élaboration des projets	IPSR 10610.0	Lecture données secondaires: Documents des opérations PAM Entretiens avec les acteurs principaux pendant visites terrain
<b>EDUCATION &amp; ALIMENTATION SCOLAIRE</b>			
• Les résultats et l'impact de complémentarités éventuellement mises en œuvre entre les activités d'alimentation scolaire et les autres activités fondamentales des Programmes de pays peuvent-ils être mesurés ?	Rapports de suivi-évaluation	IPSR 10452.0 PP 10205.0 PP 10583.0	Bureau de pays
• Lorsqu'elle s'est produite, la mise en œuvre simultanée d'activités d'alimentation scolaire comme activités de développement (PP) et comme activités d'urgence (EMOP) ou de rétablissement (IPSR) a-t-elle fait l'objet de plans opérationnels ?	Plans d'opérations	IPSR 10372.0	Bureau de pays
<b>DEVELOPPEMENT RURAL &amp; MARCHES</b>			
• Existe il des cadres d'échanges et de concertation entre les équipes des différentes opérations du PAM Mali ?	Mutualisation de moyens entre opération, exploitation de données communes	IPSR 10452.0 PP 10205.0	PAM Mali, équipes PAM à l'intérieur du pays
• Des activités menées à petite échelle ont-elles pu être étendues ?	Extension d'intervention	PP 10583.0 PP 10372.0 P4P	PAM
• Le PAM capitalise t-il les expériences ?	Rapports de capitalisation	JPN10416	PAM
<b>D Portée des synergies et des effets multiplicateurs pouvant être obtenus avec les partenaires (instances multilatérales ou bilatérales et ONG) au niveau opérationnel</b>			
<b>NUTRITION &amp; SANTE</b>			
• La coordination avec les partenaires a-t-elle été satisfaisante ?	Existence et circulation de documents d'information Tenue des réunions de concertation	PP 10205.0 IPSR 10372.0	Lecture données secondaires (biblio)
• Le PAM a-t-il favorisé l'émergence du Mali comme Etat "pilote" en terme de nutrition et de sécurité alimentaire ?	Tenue des réunions de concertation Existence de Lettres d'entente, Protocoles d'accord	EMOP 10244.1 EMOP 10400.0	Entretiens avec les acteurs principaux pendant visites terrain
• Les stratégies de sortie prévues renforcent-elles les capacités nationales de prise en charge en nutrition et sécurité alimentaire ?	Existence d'une stratégie de sortie connue par les parties prenantes Existence de Lettres d'entente, Protocoles d'accord	IPSR 10452.0 IPSR 10610.0	
<b>EDUCATION &amp; ALIMENTATION SCOLAIRE</b>			
• Les premiers résultats de la mise en œuvre du Home-Grown school feeding à travers le programme P4P peuvent-ils être mesurés ?	Rapports de suivi-évaluation	P4P	Bureau de pays Partenaires techniques et financiers du programme P4P
<b>DEVELOPPEMENT RURAL &amp; MARCHES</b>			
• Niveau et qualité de coordination mise en œuvre avec les partenaires ?	Nombre et type d'opération menées ensemble, existence t fonctionnalité des cadres de concertation	IPSR 10452.0 PP 10205.0	PAM, partenaires
• Cofinancement et copilotage des activités	Nombre et types d'opération cofinancée ou copilotées	PP 10583.0 PP 10372.0	PAM, partenaires
• Répartition de zones ou de thématique d'intervention	Des cas pratiques vécus en la matière	P4P JPN10416	PAM, partenaires

## **Annexe 04B: Guides d'Entretien**

### **PAM**

#### **Strategie globale – question transversales**

- Quelles est l'évolution de la sécurité alimentaire depuis 2003 et les liens avec les tendances régionales et globales?
- Pertinence & intérêt des activités du PAM par rapport aux tendances socio-économiques au Mali depuis 2003? S'il y a des changements perceptibles, quels aspects des programmes du PAM ont été et doivent être adaptés?
- Efficience et efficacité de la mise en œuvre des différents programmes, précisément:
  - Les partenariats et le niveau de coordination avec les partenaires de mise en œuvre (contrepartie gouvernementale au niveau national et régional, NU et autres agences internationales, ONG)
  - Cohérence avec les priorités locales et nationales.
- Forces et faiblesses des différents programmes d'activités telles que révélées dans la procédure de mise en œuvre.
- Les projets sont-ils correctement suivis par les partenaires d'exécution, les experts terrain du gouvernement et par le PAM? Avez-vous des suggestions pour améliorer le système de suivi évaluation?
- Comment les données sont-elles conservées par le partenaire? Quels sont les défis concernant le rapportage précis et opportun? Le partenaire reçoit-il le soutien adéquat?
- Existe-t-il des opportunités pour renforcer les arrangements institutionnels et la coordination de la collecte, de l'analyse et de la dissémination des données des enquêtes sécurité alimentaire et systèmes de suivi de la sécurité alimentaire dirigés par le PAM?
- Quel est le degré de participation communautaire dans la sélection des activités, la planification de la mise en œuvre, le ciblage, les distributions des vivres et le suivi?
- Existe t-il des activités complémentaires par partenaire d'exécution ou autres agences pour soutenir les activités en cours et augmenter les chances d'une durabilité/viabilité à long terme?
- Comment se réalise le renforcement de la coopération avec les partenaires gouvernementaux et non gouvernementaux? Jusqu'à quel point le PAM a-t-il contribué au renforcement des capacités de la contrepartie gouvernementale en termes de matériel et ressources humaines? Quelles sont les contraintes?

#### **Fonctionnement - Logistique**

- Financement
  - Comment est organisée l'unité en charge des opérations de financement? Historique (2003)
  - qui suit les arrangements de préfinancement? Le pipeline a-t-il souffert de financement irrégulier (à voir par opération si possible)?
  - Achat
  - Qui a la responsabilité finale dans l'organisation et la procédure d'achat des vivres?

- Quels sont les rôles spécifiques/précis du BP, Bureau régional, siège à Rome?
- Jusqu'à quel point l'unité Logistique contrôle le choix du partenaire d'exécution et des contrats de service avec un fournisseur de services?
- Existe-t-il suffisamment de compétence/connaissance et expertise dans l'unité Logistique pour préparer, réviser et ajuster la matrice de calcul des divers coûts (transport, emmagasinage, manutention).
- Comment fonctionne les comités d'Appel d'Offres? Les PV de ce comité sont-elles disponibles?
- Comment est la relation entre la logistique PAM et les agents de transit et fret locaux, les transporteurs locaux et internationaux, les opérateurs d'entrepôts?
- La relation entre l'unité programme et logistique sont-elles optimales? Y a-t-il un chargé de pipeline à temps plein/à part entière? Le poste a-t-il été vacant? Pendant combien de temps?
- L'unité HR est elle en mesure de produire un tableau récapitulatif indiquant les atouts/compétences du staff logistique – compétences des cadres nationaux, internationaux etc...? Les compétences ont –elles été ajustées et maintenues proportionnellement/ selon les besoins/ en accord avec les flux d'assistance alimentaire?
- L'unité Finances a-t-elle été en mesure de produire le budget initial pour chaque projet, le budget vs l'évolution des chiffres à jour et le coût total de chaque composante: coût des denrées alimentaires, coûts des transports externes, TIEM, couts directs et autres coûts directs et ISC?
- Comment sont calculés les ODOC? De manière à permettre la mise en œuvre correcte des activités planifiées de renforcement de capacités en faveur et adressées aux bénéficiaires?
- Liste récapitulative complète des sessions de formation organisées pour le PAM, le personnel des ONG, les cadres du gouvernement concernant la gestion du stock, le transit et transport de biens, la planification logistique, la programmation logistique PAM (COMPAS), WINGS etc.?
- Quel est le support réel reçu du Bureau Régional et du siège depuis 2003 et pour la dernière mise à jour des systèmes COMPAS et WINGS?
- Quelle est la durée moyenne de paiement d'une facture à un fournisseur?

## **Nutrition & Sante**

### **Bureau de pays**

- Quels sont les systèmes qui permettent de mieux identifier les priorités en tant que besoins nutritionnels dans le pays?
- Comment le PAM suit les acquis dans la lutte contre la malnutrition?
- Quels sont les facteurs qui ont le plus influencé le développement de la stratégie du PAM au Mali?
- Quels sont les accords signés par le PAM avec d'autres acteurs dans le domaine de la nutrition (gouvernement, ONG et autres agences NU)?

- Comment se déroulent les partenariats (points forts et à améliorer) avec les divers acteurs «nutrition»?
- Y a-t-il eu des changements significatifs depuis 2003 dans ces partenariats?
- Comment le PAM a-t-il contribué au renforcement de capacités en nutrition chez ses partenaires?
- Comment ont été identifiés les besoins des bénéficiaires visés?
- Comment les communautés ont-elles participé dans les opérations?
- Quelles contraintes opérationnelles ont été les plus importantes depuis 2003 et pour quelles raisons?
- Comment le PAM a-t-il travaillé avec les contraintes financières, techniques ou en autres ressources depuis 2003?
- Quelles leçons ont été apprises dans les aspects stratégiques et opérationnels?
- Comment peut la communauté faire face à la malnutrition avec ses propres ressources?
- Quelle est la stratégie de sortie pour le PAM dans le domaine de la nutrition?

#### **Sous Bureaux**

- Comment le PAM identifie et classe la malnutrition dans cette région?
- Comment suit le PAM les acquis dans la lutte contre la malnutrition dans cette région?
- Quels sont les facteurs qui ont le plus influencé le développement de la stratégie du PAM au Mali?
- Quels sont les autres acteurs présents en nutrition dans cette région?
- Comment est le partenariat (points forts et à améliorer) avec ses divers acteurs en nutrition?
- Il y a eu des changements significatifs depuis 2003 dans ces partenariats?
- Comment le PAM contribue au renforcement de capacités en nutrition chez ses partenaires?
- Comment ont été identifiés les besoins des bénéficiaires visés par les opérations avec une composante nutritionnelle?
- Comment fonctionne le système de suivi?
- Comment a participé la communauté dans les opérations?
- Quelles contraintes opérationnelles ont été les plus importantes depuis 2003 et pour quelles raisons?
- Comment le PAM a-t-il travaillé avec les contraintes financières, techniques ou en autres ressources depuis 2003?

- Quelles leçons ont été apprises dans les aspects stratégiques et opérationnels?
- Comment peut la communauté faire face à la malnutrition avec ses propres ressources?

### **Bureau Régional**

- Quelle est la contribution de Bureau de pays du Mali dans la lutte contre la malnutrition dans cette région?
- Comment fonctionne le système de suivi au BR?
- Comment le BR contribue au renforcement des capacités du BP et des partenaires pour améliorer leur lutte contre la malnutrition?
- Quelles activités nutritionnelles devrait le BP continuer à prioriser et pour quelles raisons?

### **Bureau de pays**

- Quels sont les systèmes qui permettent de mieux identifier les priorités en tant que besoins nutritionnels dans le pays?
- Comment le PAM suit les acquis dans la lutte contre la malnutrition?
- Quels sont les facteurs qui ont le plus influencé le développement de la stratégie du PAM au Mali?
- Quels sont les accords signés par le PAM avec d'autres acteurs dans le domaine de la nutrition (gouvernement, ONG et autres agences NU)?
- Comment se déroulent les partenariats (points forts et à améliorer) avec les divers acteurs "nutrition"?
- Y a-t-il eu des changements significatifs depuis 2003 dans ces partenariats?
- Comment le PAM a-t-il contribué au renforcement de capacités en nutrition chez ses partenaires?
- Comment ont été identifiés les besoins des bénéficiaires visés?
- Comment les communautés ont-elles participé dans les opérations?
- Quelles contraintes opérationnelles ont été les plus importantes depuis 2003 et pour quelles raisons?
- Comment le PAM a-t-il travaillé avec les contraintes financières, techniques ou en autres ressources depuis 2003?
- Quelles leçons ont été apprises dans les aspects stratégiques et opérationnels?
- Comment peut la communauté faire face à la malnutrition avec ses propres ressources?
- Quelle est la stratégie de sortie pour le PAM dans le domaine de la nutrition?

### **Sous Bureaux**

- Comment le PAM identifie et classe la malnutrition dans cette région?

- Comment suit le PAM les acquis dans la lutte contre la malnutrition dans cette région?
- Quels sont les facteurs qui ont le plus influencé le développement de la stratégie du PAM au Mali?
- Quels sont les autres acteurs présents en nutrition dans cette région?
- Comment est le partenariat (points forts et à améliorer) avec ses divers acteurs en nutrition?
- Il y a eu des changements significatifs depuis 2003 dans ces partenariats?
- Comment le PAM contribue au renforcement de capacités en nutrition chez ses partenaires?
- Comment ont été identifiés les besoins des bénéficiaires visés par les opérations avec une composante nutritionnelle?
- Comment fonctionne le système de suivi?
- Comment a participé la communauté dans les opérations?
- Quelles contraintes opérationnelles ont été les plus importantes depuis 2003 et pour quelles raisons?
- Comment le PAM a-t-il travaillé avec les contraintes financières, techniques ou en autres ressources depuis 2003?
- Quelles leçons ont été apprises dans les aspects stratégiques et opérationnels?
- Comment peut la communauté faire face à la malnutrition avec ses propres ressources?

### **Bureau Régional**

- Quelle est la contribution de Bureau de pays du Mali dans la lutte contre la malnutrition dans cette région?
- Comment fonctionne le système de suivi au BR?
- Comment le BR contribue au renforcement des capacités du BP et des partenaires pour améliorer leur lutte contre la malnutrition?
- Quelles activités nutritionnelles devrait le BP continuer à prioriser et pour quelles raisons?

### **Development rural & marchés**

#### **Bureau Pays**

- Quels sont les objectifs et activités du PAM en matière de développement rural et marchés?
- Ils ont été déterminés sur quelles bases?
- Quels liens avec les grandes orientations du Mali en matière de développement rural et marchés?

- Le développement rural et marchés figurent à quel niveau de priorité des autorités maliennes?
- Prise en compte (complémentarité) des objectifs et activités du PAM dans la conception et la mise en œuvre des politiques sectorielles de développement rural et des marchés du Mali.
- Le PAM arrive t-il à tenir ses engagements vis-à-vis de l'Etat?
- Quelles sont les principales contraintes observées dans les interventions du PAM en termes financiers, humains, matériels et d'organisation?
- Quels sont les points de convergence entre les objectifs et interventions du PAM avec ceux des structures de l'Etat en charge du DR et marchés?
- Quels en sont les points de divergences?
- Quels sont les cadres de partenariats formels entre le PAM et les autres partenaires bi et multilatéraux dans le domaine du développement rural et des marchés?
- Niveau de fonctionnalité de ces cadres de partenariats?
- Quelles en sont les contraintes majeures? Quelles mesures correctives?
- Quelle stratégie le PAM a adopté afin que ses partenaires suivent mieux son repositionnement interne (réorientation stratégique) et externe (alignement)? : informations, concertation, révision d'accords,...
- Quelles ont été les difficultés majeures pour le PAM à rentrer dans l'alignement?
- Comment les a-t-il surmontés?
- Quels ont été les impacts positifs et négatifs majeurs? Pour le PAM et pour ses principaux partenaires?
- Existence d'une situation de référence aux interventions du PAM: un rapport d'identification préalable aux interventions
- Le PAM a-t-il engagé des concertations avec ses principaux partenaires avant de décider? Ces conclusions ont-elles été utilisées?
- L'environnement sous régional a-t-il été pris en compte en matière d'intervention sur les marchés?
- Quel a été la participation du PAM dans la définition et l'élaboration des stratégies nationales dans le développement rural et marchés?
- Quels sont les éléments de proposition du PAM, pris en compte dans les stratégies nationales?
- Quelles sont les contributions du PAM au renforcement des capacités nationales dans le domaine en termes de Formation et d'autres appuis institutionnels?
- Quels sont les éléments de propositions du PAM pris en compte par ses partenaires (PTF)?
- La quelle de vos stratégies (PTF) a été influencée dans sa définition et/ou dans sa mise en œuvre par les actions du PAM?

- Quelle est la place du PAM dans la coordination des PTF autour du développement rural et marché? Et quelles sont les missions qui en sont liées?
- Le PAM joue t-il bien son rôle dans cette position?
- Si oui en quoi?, sinon quelles en sont les raisons selon vous?
- Travaux réalisés dans le cadre des partenariats.
- Prise en compte de l'évolution des marchés.
- Prise en compte des interventions des acteurs sous régionaux (UEMOA, CEDEAO,...)
- Prise en compte des facteurs sociopolitiques (insécurité au nord,...)
- Prise en compte des orientations nationales (définition de nouvelles stratégies nationales: LOA, CSCRP,...)
- Les interventions du PAM tiennent-elles compte de l'environnement des populations?
- Comment le PAM prend il en compte l'environnement sous régional en matière de production et de gestion des stocks?
- Les résultats prévus autour des différentes activités ont-ils été atteints?
- Les interventions ont-elles été réalisées à des coûts compétitifs?
- Les ressources (matérielles, humaines,...) ont-elles été allouées à temps?
- Le dispositif de suivi évaluation est il opérationnel et efficace?
- Les bénéficiaires se sont ils appropriés les démarches, les réalisations,...?
- Niveau de participation des bénéficiaires (populations, Etats).
- Existe il une stratégie de retrait du PAM autour de chaque action?, ont-elles été mises en œuvre à chaque fois?
- Existe il des cadres d'échanges et de concertation entre les équipes des différentes opérations du PAM Mali?
- Mutualisation de moyens entre opération, exploitation de données communes.
- Des activités menées à petite échelle ont-elles pu être étendues?
- Comment est mis en œuvre le processus de capitalisation: qui, comment, quelle échéance,...?
- Nombre et types d'opération cofinancé ou copiloté par le PAM et d'autres partenaires.
- Le PAM a -t-il l'habitude de céder une zone à un autre partenaire partageant la même thématique ou vis versa?

### **Sous Bureaux**

*Un tour d'horizon des actions menées en matière de développement rural et marchés dans la zone du sous bureau avant les questions précises*

- Le PAM arrive t-il à tenir ses engagements vis-à-vis de l'Etat et des autres bénéficiaires ou partenaires sur le terrain?
- Quelles sont les principales contraintes observées dans les interventions du PAM en termes financiers, humains, matériels et d'organisation?
- Quels sont les points de convergence entre les objectifs et interventions du PAM avec ceux des structures de l'Etat en charge du DR et marchés?
- Quels en sont les points de divergences?
- Quelles complémentarités et quelles divergences entre les deux parties sur le terrain (région et cercle)?
- Quelle stratégie le PAM a adopté afin que ses partenaires suivent mieux son repositionnement interne (réorientation stratégique) et externe (alignement)? : informations, concertation, révision d'accords,...
- Prise en compte de l'évolution des marchés.
- Prise en compte des interventions des acteurs sous régionaux (UEMOA, CEDEAO,...).
- Prise en compte des facteurs sociopolitiques (insécurité au nord,...)
- Les interventions du PAM répondent elles aux besoins réels des populations?
- Les bénéficiaires en sont ils satisfaits?
- Les interventions du PAM tiennent-elles compte de l'environnement des populations?
- Blocage (fréquence) dans les opérations à cause des facteurs liés à leur environnement.
- Comment le PAM prend il en compte l'environnement sous régional en matière de production et de gestion des stocks?
- Les résultats prévus autour des différentes activités ont-ils été atteints?
- Les interventions ont-elles été réalisées à des coûts compétitifs?
- Les ressources (matérielles, humaines,...) ont-elles été allouées à temps?
- Le dispositif de suivi évaluation est il opérationnel et efficace?
- Les bénéficiaires se sont ils appropriés les démarches, les réalisations,...?
- Niveau de participation des bénéficiaires (populations, Etats)
- Existe il une stratégie de retrait du PAM autour de chaque action?, ont-elles été mises en œuvre à chaque fois?
- Niveau d'amélioration des conditions des populations et des politiques nationales, renforcement des capacités des partenaires, suivi des marchés, maîtrise des prix.
- Existe il des cadres d'échanges et de concertation entre les équipes des différentes opérations du PAM Mali?

- Mutualisation de moyens entre opération, exploitation de données communes.
- Des activités menées à petite échelle ont-elles pu être étendues?
- Comment est mis en œuvre le processus de capitalisation: qui, comment, quelle échéance,...?
- Nombre et type d'opérations menées par le PAM et les autres partenaires intervenant dans le même domaine.
- Nombre et types d'opération cofinancé ou copilote.
- Le PAM a-t-il l'habitude de céder une zone à un autre partenaire partageant la même thématique ou vis versa?

## **Partenaires techniques (mise en œuvre) & financiers (PTF) agences N U**

### **Stratégie globale – question**

- Quelles sont vos stratégies globales et liées à la Sécurité Alimentaires depuis 2003?
- Pertinence et adéquation avec le portefeuille du PAM:
- Cohérence de portefeuille et de vos stratégie propres par rapport à:
- OMD et autres cadres internationaux (lesquels, d'ailleurs).
- PSRP, autres politiques nationales.
- Cadre PNUAD.
- Cadre SCAP.
- Partenariats – Coordination.
- Le nombre de partenaires dans la mise en œuvre des programmes du PAM est-il suffisant/satisfaisant? Travaillez vous avec les mêmes? Quelle appréciation en avez vous?
- Quelle est la capacité des partenaires à produire/apporter suffisamment de contributions complémentaires, le support logistique et matériel pour mettre en œuvre les programme?
- Existe-t-il des activités complémentaires avec d'autres partenaires ou agences pour contribuer à l'amélioration des chances de longévité/durabilité des opérations PAM et globalement de l'ensemble des actions?
- Opportunités pour renforcer la coopération dans la mise en œuvre avec les partenaires gouvernementaux et non-gouvernementaux?
- Les programmes sont-ils correctement suivis par les partenaires d'exécution, les experts terrain gouvernementaux et par le PAM?

## **Fonctionnement - Logistique**

- Les donateurs ont-ils montré de l'intérêt pour la structure financière du PAM? Si oui, ont-ils exprimé leurs points de vue, leur appréciation? Qu'est ce qui les inquiète?
- Les donateurs ont-ils comparé les coûts de composantes du PAM et ceux d'autres projets? Ont-ils exprimé des préoccupations/ inquiétudes par rapport aux coûts des opérations menées par le PAM?
- Les pays donateurs sont-ils organisés de manière à garantir un financement régulier aux projets du PAM?
- Jusqu'à quel point les pays donateurs ont-ils rendu leurs dons conditionnels à l'achat d'aide alimentaire dans le pays donateur?
- Les agences UN ont-elles essayé de développer et d'organiser des services communs? Avec de bons résultats? Les chargés de logistique des différentes agences partagent-ils une plate forme commune? Une interface pour échanger des informations, des données?
- Les NU ont-elles adopté une approche commune dans la négociation des contrats avec des fournisseurs de service tiers?
- Est-ce que le service de suivi de la sécurité UN (UNDSS) est vraiment efficace? Améliore-t-il l'efficacité des différents programmes du PAM ou est ce plutôt un obstacle?

## **Nutrition & Sante**

*Quel est le rôle de votre (spécifier l'organisation) pour combattre la malnutrition?*

- Comment identifie et classe votre institution/organisation la malnutrition au Mali?
- Quels sont les besoins nutritionnels du pays les plus importants?
- Existe-t-il une bonne couverture parmi les acteurs en nutrition des besoins? Quels seraient les lacunes?
- A votre institution/organisation un accord signé avec le PAM pour les opérations nutritionnelles?
- A-t-il eu des changements significatifs depuis 2003 dans ces partenariats?
- Comment a-t-elle le partenariat (points forts et à améliorer) depuis 2003 avec le PAM?
- Quels avantages techniques et autres avez-vous tirés du partenariat avec le PAM?
- Comment le PAM contribue au renforcement de capacités en nutrition chez ses partenaires?
- Comment le PAM contribue dans la lutte contre la malnutrition dans (spécifier le niveau nationale, régionale, locale)
- Quel est la valeur ajoutée du PAM dans ce domaine selon vous?
- Quels sont les aspects à répliquer et à éviter des opérations dont le PAM a fait partie?
- Quels domaines techniques en nutrition restent à renforcer dans votre institution/organisation?

- Comment peut la communauté faire face à la malnutrition avec ses propres ressources?

### **Education & alimentations scolaire**

- Avez-vous participé à des réunions de concertation, reçu des informations, passé des accords de coopération pour la formulation et l'exécution d'activités d'alimentation scolaire?
- Combien de réunions ont été organisées à l'initiative du PAM pour exposer ses évolutions stratégiques?
- Avez-vous connaissance d'une politique officielle du PAM en matière d'alimentation scolaire? De quand date-t-elle? Comment en avez-vous été informé?
- Quels sont les thèmes sur lesquels le PAM est intervenu au cours des réunions des PTF en matière d'éducation? La participation du PAM a-t-elle modifié les positions des PTF vis-à-vis des appuis à fournir au secteur de l'éducation?
- Les résultats des activités d'alimentation scolaire et leur impact ont-ils été évalués puis discutés avec l'ensemble des partenaires d'exécution?
- Si des contraintes ont empêché l'atteinte des résultats attendus, quelles mesures ont été prises pour y remédier? La recherche de solutions et leur mise en œuvre a-t-elle fait l'objet d'une coopération avec les partenaires?
- Avez-vous eu connaissance des résultats et de l'impact des activités d'alimentation scolaire menées par le PAM et ses partenaires? Ces résultats vous semblent-ils positifs et propres à contribuer à une amélioration du secteur de l'éducation au Mali? Sont-ils conformes à vos propres analyses et engagements?
- Quelles quantités de denrées ont été achetées à des groupements d'agriculteurs afin d'approvisionner les cantines scolaires?

### **Développement rural & marchés**

*Un tour d'horizon général sur les activités et partenariats entre le PAM et la structure considérée*

- Quels sont les cadres de partenariats formels entre le PAM et les autres partenaires bi et multilatéraux dans le domaine du développement rural et des marchés?
- Niveau de fonctionnalité de ces cadres de partenariats?
- Quelles en sont les contraintes majeures?
- Quelles mesures correctives?
- Quelle stratégie le PAM a adopté afin que ses partenaires suivent mieux son repositionnement interne (réorientation stratégique) et externe( alignement?): informations, concertation, révision d'accords,...
- Quels ont été les impacts positifs et négatifs majeurs? Pour le PAM et pour ses principaux partenaires?
- Le PAM a-t-il engagé des concertations avec ses principaux partenaires avant de décider de ses axes? Ces conclusions ont-elles été utilisées?

- Quelles sont les principales contraintes observées dans les interventions du PAM en termes financiers, humains, matériels et d'organisation?
- Quel a été la participation du PAM dans la définition et l'élaboration des stratégies nationales dans le développement rural et marchés?
- Quels sont les éléments de proposition du PAM, pris en compte dans les stratégies nationales?
- Quelles sont les contributions du PAM au renforcement des capacités nationales dans le domaine en termes de Formation et d'autres appuis institutionnels?
- Quels sont les éléments de propositions du PAM pris en compte par ses partenaires?
- La quelle de vos stratégies a été influencée dans sa définition et/ou dans sa mise en œuvre par les actions du PAM?
- Quelle est la place du PAM dans la coordination des PTF autour du développement rural et marché? Et quelles sont les missions qui en sont liées?
- Le PAM joue t-il bien son rôle dans cette position?
- Si oui en quoi?, sinon quelles en sont les raisons selon vous?
- Travaux réalisés dans le cadre des partenariats
- Nombre et type d'opérations menées par le PAM et les autres partenaires intervenant dans le même domaine
- Nombre et types d'opération cofinancé ou copilote
- Le PAM a -t-il l'habitude de céder une zone à un autre partenaire partageant la même thématique ou vis versa?

## **Parties Gouvernementales**

### **Stratégie globale – question transversales**

- Rôle précis/ engagement de votre ministère/institution gouvernementale dans les programmes du PAM?
- Est ce que le Directeur/représentant permanent au Mali a établi une bonne relation de travail et un accès direct au bureau de votre responsable?
- Cohérence entre les objectifs du PAM et les priorités nationales? Quelles sont les besoins des populations ciblées?
- Quel est le niveau de coordination entre les différentes institutions gouvernementales impliquées dans la mise en œuvre des activités du PAM?
- Est-ce que le portefeuille du PAM contribue à répondre et atténuer les problèmes de sécurité alimentaire au Mali?
- Renforcement des capacités initié par le PAM: en accord avec les priorités nationales? Quels sont les besoins actuels en renforcement de capacités des partenaires locaux/nationaux?

- Adéquation des denrées alimentaires et niveau de ration, y compris leur convenance aux préférences et habitudes alimentaires des bénéficiaires.
- Existe-t-il des activités ou apports complémentaires (indiquer quel type) qui ne peuvent être fournis par le PAM selon son mandat mais qui doivent être liés aux activités du PAM? Quel institution / partenaire / donateur pourrait potentiellement fournir ce support?

### **Fonctionnement – Logistique**

- Jusqu'à quel point le Protocole d'Accord entre le Gouvernement du Mali et le PAM soutient-il les activités menées par le PAM dans le pays? Le Protocole est-il à jour? Doit-il être réactualisé? Est-ce un reflet correct des garanties et promesses acceptées et faites par le Gouvernement et le PAM?
- Les procédures douanières ont-elles été adaptées conjointement entre le Gouvernement et le PAM? Les procédures de requête d'exemption douanière ont-elles été correctement établies? Le système a-t-il été suffisamment simplifié? Y a-t-il des obstacles et ont-ils été rapidement surmontés?
- Le gouvernement a-t-il facilité le franchissement des frontières?
- Le gouvernement a-t-il offert l'entreposage et le transport? Le PAM a-t-il approché le gouvernement sur ces questions?
- Le gouvernement et le PAM ont-ils conjointement revues les infrastructures routières? Les possibilités de projet en commun ont-elles été explorées entre le PAM, le GoM et d'autres agences NU pour reconstruire, réhabiliter, moderniser certaines sections de route, ponts ...?
- Rôle du PAM dans le PRMC et la sécurisation alimentaire nationale?
- Le gouvernement a-t-il été consulté lorsque le PAM a défini son programme de renforcement des capacités pour le Mali? Les priorités ont-elles été définies et convenues?
- Jusqu'à quel point le Gouvernement du Mali peut-il influencer les programmes des différentes agences NU afin qu'ils convergent et se conforment aux politiques gouvernementales du pays?
- Quels sont les mécanismes en place entre le PAM et le Govt du Mali pour le suivi de la situation alimentaire du pays et les actions à prendre selon les résultats?
- Quelle est la politique gouvernementale sur la production céréalière? La politique/position du gouvernement est-elle largement diffusé, connue, respectée, et suivie?
- Quelle est l'attitude du Gouvernement du Mali envers les ONG? Reçoivent-elles du support du gouvernement?
- Le PAM a-t-il un accès privilégié au carburant quand la ressource est limitée?
- Y a-t-il une stratégie de sortie pour le PAM? Le sujet est-il ouvert aux discussions? Est-il sur l'agenda du PAM? Du gouvernement? Des deux?

## **Nutrition & sante (Ministère de la Sante, CSCOM)**

- Quel est le rôle dans la lutte pour combattre la malnutrition? Comment êtes vous organisé/Structuré?
- Comment identifiez et classifiez vous la malnutrition au Mali (normes,?)
- Quels sont les besoins nutritionnels du pays (Ministère) et locaux (CSCOM) les plus importants?
- Existe-t-il une bonne couverture (échelle pays = Min, échelle locale = CSCOM) parmi les acteurs en nutrition des besoins? Quels seraient les lacunes?
- Avez vous un accord signé avec le PAM pour les opérations nutritionnelles?
- A-t-il eu des changements significatifs depuis 2003 dans ces partenariats?
- Comment a évolué le partenariat (points forts et a améliorer) depuis 2003 avec le PAM?
- Quels avantages techniques et autres avez vous tirée du partenariat avec le PAM?
- Comment le PAM a-t-il contribué au renforcement de capacités en nutrition chez ses partenaires?
- Comment le PAM contribue-t-il dans la lutte contre la malnutrition dans (spécifier le niveau nationale, régionale, locale)
- Quel est la valeur rajoute du PAM dans ce domaine selon vous?
- Quels sont les aspects à répliquer et à éviter des opérations dont le PAM a fait partie?
- Quels domaines techniques en nutrition restent à renforcer dans votre institution/organisation?
- Comment peut la communauté faire face a la malnutrition avec ses propres ressources?

## **Education & alimentation scolaire Niveau central**

### **CSA**

- Quel lien existe-t-il entre l'alimentation scolaire et l'insécurité alimentaire au Mali?

## **MEALN (Ministère de l'Education, de l'Alphabétisation et des Langues Nationales)**

- Depuis quand le Gouvernement a-t-il été engagé, d'une façon ou d'une autre, dans des activités d'alimentation scolaire? Celles-ci ont-elles toujours concerné l'enseignement primaire?
- Avez-vous participé à des réunions de concertation, reçu des informations, passé des accords de coopération pour la formulation et l'exécution d'activités d'alimentation scolaire?
- Combien de réunions ont été organisées à l'initiative du PAM pour exposer ses évolutions stratégiques?
- Avez-vous connaissance d'une politique officielle du PAM en matière d'alimentation scolaire? De quand date-t-elle? Comment en avez-vous été informé?

- Combien de fonctionnaires du MEALN ont participé à des formations relatives à l'alimentation scolaire organisées par le PAM?
- Le gouvernement a-t-il sollicité un appui du PAM pour élaborer une politique nationale d'alimentation scolaire? Quel type d'appui a paru nécessaire?
- Est-ce que des études comparatives ont été menées entre des écoles assistées par le PAM et des écoles non assistées?
- Comment mesurez-vous la participation des parents aux activités d'alimentation scolaire?
- Quels sont les critères de ciblage et de sélection des écoles assistées? Ces critères ont-ils fait l'objet de révisions au fur et à mesure de l'exécution des opérations? A partir de quels éléments ont été décidées les différentes modalités d'intervention (cantine scolaire, ration sèche à emporter pour les filles, vivres contre travail)?
- Est-ce que le calendrier prévu pour la distribution des vivres a toujours été respecté? Si des retards ou des suspensions dans la livraison des vivres, même temporaires, sont intervenus, quelles en sont les causes? Ont-ils eu un effet sur les performances attendues des activités?
- Combien de membres du personnel sont affectés à plein-temps aux activités d'alimentation scolaire? Quelles sont leurs fonctions? Ce nombre a-t-il évolué au cours des années?
- Les résultats des activités et leur impact ont-ils été évalués puis discutés avec l'ensemble des partenaires d'exécution?
- Si des contraintes ont empêché l'atteinte des résultats attendus, quelles mesures ont été prises pour y remédier? La recherche de solutions et leur mise en œuvre a-t-elle fait l'objet d'une coopération avec les partenaires?
- Depuis quand le Gouvernement a-t-il été engagé, d'une façon ou d'une autre, dans des activités d'alimentation scolaire? Celles-ci ont-elles toujours concerné l'enseignement primaire?
- Avez-vous participé à des réunions de concertation, reçu des informations, passé des accords de coopération pour la formulation et l'exécution d'activités d'alimentation scolaire?
- Combien de réunions ont été organisées à l'initiative du PAM pour exposer ses évolutions stratégiques?
- Avez-vous connaissance d'une politique officielle du PAM en matière d'alimentation scolaire? De quand date-t-elle? Comment en avez-vous été informé?
- Combien de fonctionnaires du MEALN ont participé à des formations relatives à l'alimentation scolaire organisées par le PAM?
- Le gouvernement a-t-il sollicité un appui du PAM pour élaborer une politique nationale d'alimentation scolaire? Quel type d'appui a paru nécessaire?
- Est-ce que des études comparatives ont été menées entre des écoles assistées par le PAM et des écoles non assistées?

- Comment mesurez-vous la participation des parents aux activités d'alimentation scolaire?
- Quels sont les critères de ciblage et de sélection des écoles assistées? Ces critères ont-ils fait l'objet de révisions au fur et à mesure de l'exécution des opérations? A partir de quels éléments ont été décidées les différentes modalités d'intervention (cantine scolaire, ration sèche à emporter pour les filles, vivres contre travail)?
- Est-ce que le calendrier prévu pour la distribution des vivres a toujours été respecté? Si des retards ou des suspensions dans la livraison des vivres, même temporaires, sont intervenus, quelles en sont les causes? Ont-ils eu un effet sur les performances attendues des activités?
- Combien de membres du personnel sont affectés à plein-temps aux activités d'alimentation scolaire? Quelles sont leurs fonctions? Ce nombre a-t-il évolué au cours des années?
- Les résultats des activités et leur impact ont-ils été évalués puis discutés avec l'ensemble des partenaires d'exécution?
- Si des contraintes ont empêché l'atteinte des résultats attendus, quelles mesures ont été prises pour y remédier? La recherche de solutions et leur mise en œuvre a-t-elle fait l'objet d'une coopération avec les partenaires?

### **Niveaux décentralisés**

#### **AE / CAP**

- Avez-vous participé à des formations relatives à l'alimentation scolaire organisées par le PAM? Combien de sessions? De quelle durée chacune?
- Est-ce que des études comparatives ont été menées entre des écoles assistées par le PAM et des écoles non assistées?
- Comment mesurez-vous la participation des parents aux activités d'alimentation scolaire?
- Est-ce que le calendrier prévu pour la distribution des vivres a toujours été respecté? Si des retards ou des suspensions dans la livraison des vivres, même temporaires, sont intervenus, quelles en sont les causes? Ont-ils eu un effet sur les performances attendues des activités?

#### **Directeurs d'école**

- Avez-vous participé à des formations relatives à l'alimentation scolaire organisées par le PAM? Combien de sessions? De quelle durée chacune?
- Avez-vous constaté une augmentation des inscriptions et de la régularité dans la fréquentation de votre école, particulièrement parmi les filles, en relation avec l'alimentation scolaire?
- Comment mesurez-vous la participation des parents aux activités d'alimentation scolaire?
- Est-ce que le calendrier prévu pour la distribution des vivres a toujours été respecté? Si des retards ou des suspensions dans la livraison des vivres, même temporaires, sont intervenus, quelles en sont les causes? Ont-ils eu un effet sur les performances attendues des activités?

## Développement rural & marchés

### CSA et services rattachés (PRMC, Office des Marchés Agricoles, SAP), y compris sur le terrain.

*Un tour d'horizon général sur les activités et partenariats entre les deux structures*

- Quelles sont les grandes orientations du Mali en matière de développement rural et marchés?
- Quels liens avec les objectifs et activités du PAM Mali?
- Le développement rural et marchés figurent à quel niveau de priorité des autorités maliennes?
- Le PAM arrive-t-il à tenir ses engagements vis-à-vis de l'Etat?
- Quelles sont les principales contraintes observées dans les interventions du PAM en termes financiers, humains, matériels et d'organisation?
- Prise en compte (complémentarité) des objectifs et activités du PAM dans la conception et la mise en œuvre des politiques sectorielles de développement rural et des marchés du Mali et vis versa
- Quels sont les points de convergence entre les objectifs et interventions du PAM avec ceux des structures de l'Etat en charge du DR et marchés?
- Quels en sont les points de divergences?
- Quelle stratégie le PAM a adoptée afin que ses partenaires suivent mieux son repositionnement interne (réorientation stratégique) et externe (alignement)? : informations, concertation, révision d'accords,...
- Quelles ont été les difficultés majeures pour le PAM à rentrer dans l'alignement?
- Quels ont été les impacts positifs et négatifs majeurs? Pour le PAM et pour ses principaux partenaires?
- Le PAM a-t-il engagé des concertations avec ses principaux partenaires avant de décider de ses axes? Ces conclusions ont-elles été utilisées?
- L'environnement sous régional a-t-il été pris en compte en matière d'intervention sur les marchés?
- Quel a été la participation du PAM dans la définition et l'élaboration des stratégies nationales dans le développement rural et marchés?
- Quels sont les éléments de proposition du PAM, pris en compte dans les stratégies nationales?
- Quelles sont les contributions du PAM au renforcement des capacités nationales dans le domaine en termes de Formation et d'autres appuis institutionnels?
- Quels sont les éléments de propositions du PAM pris en compte par ses partenaires (Etat, PTF)?
- La quelle de vos stratégies a été influencée dans sa définition et/ou dans sa mise en œuvre par les actions du PAM?

- Quelle est la place du PAM dans la coordination des PTF autour du développement rural et marché? Et quelles sont les missions qui en sont liées?
- Le PAM joue t-il bien son rôle dans cette position?
- Si oui en quoi?, sinon quelles en sont les raisons selon vous?
- Travaux réalisés dans le cadre des partenariats
- Prise en compte de l'évolution des marchés
- Prise en compte des interventions des acteurs sous régionaux (UEMOA, CEDEAO,...)
- Prise en compte des facteurs sociopolitiques (insécurité au nord,...)
- Prise en compte des orientations nationales (définition de nouvelles stratégies nationales: LOA, CSCRP,...)
- Comment le PAM prend il en compte l'environnement sous régional en matière de production et de gestion des stocks?
- Les résultats prévus autour des différentes activités ont-ils été atteints?
- Les ressources (matérielles, humaines,...) ont-elles été allouées à temps?
- Le dispositif de suivi évaluation est il opérationnel et efficace?
- Les bénéficiaires se sont ils appropriés les démarches, les réalisations,...?
- Niveau de participation des bénéficiaires (populations, Etats)
- Existe il une stratégie de retrait du PAM autour de chaque action?, ont-elles été mises en œuvre à chaque fois?
- Quelle est votre appréciation des stratégies de retrait du PAM?
- Niveau d'amélioration des conditions des populations et des politiques nationales, renforcement des capacités des partenaires, suivi des marchés, maîtrise des prix

### **MA et services rattachés (y compris sur le terrain: DRA...)**

*Un tour d'horizon général sur les activités et partenariats entre les deux structures*

- Quelles sont les grandes orientations du Mali en matière de développement rural et marchés?
- Quels liens avec les objectifs et activités du PAM Mali?
- Le développement rural et marchés figurent à quel niveau de priorité des autorités maliennes?
- Le PAM arrive t-il a tenir ses engagements vis-à-vis de l'Etat?
- Quelles sont les principales contraintes observées dans les interventions du PAM en termes financiers, humains, matériels et d'organisation?
- Prise en compte (complémentarité) des objectifs et activités du PAM dans la conception et la mise en œuvre des politiques sectorielles de développement rural et des marchés du Mali et vis versa

- Quels sont les points de convergence entre les objectifs et interventions du PAM avec ceux des structures de l'Etat en charge du DR et marchés?
- Quels en sont les points de divergences?
- Quelle stratégie le PAM a adopté afin que ses partenaires suivent mieux son repositionnement interne (réorientation stratégique) et externe( alignement)? : informations, concertation, révision d'accords,...
- Quelles ont été les difficultés majeures pour le PAM à rentrer dans l'alignement?
- Quels ont été les impacts positifs et négatifs majeurs? Pour le PAM et pour ses principaux partenaires?
- Le PAM a-t-il engagé des concertations avec ses principaux partenaires avant de décider de ses axes? Ces conclusions ont-elles été utilisées?
- Quel a été la participation du PAM dans la définition et l'élaboration des stratégies nationales dans le développement rural et marchés?
- Quels sont les éléments de proposition du PAM, pris en compte dans les stratégies nationales?
- Quels sont les contributions du PAM au renforcement des capacités nationales dans le domaine en termes de Formation et d'autres appuis institutionnels?
- Quels sont les éléments de propositions du PAM pris en compte par ses partenaires?
- La quelle de vos stratégies a été influencée dans sa définition et/ou dans sa mise en œuvre par les actions du PAM?
- Quelle est la place du PAM dans la coordination des PTF autour du développement rural et marché? Et quelles sont les missions qui en sont liées?
- Le PAM joue -til bien son rôle dans cette position?
- Si oui en quoi?, sinon quelles en sont les raisons selon vous?
- Travaux réalisés dans le cadre des partenariats
- Prise en compte des interventions des acteurs sous régionaux (UEMOA, CEDEAO,...)
- Prise en compte des facteurs sociopolitiques (insécurité au nord,...)
- Prise en compte des orientations nationales (définition de nouvelles stratégies nationales: LOA, CSCRP,...)
- Comment le PAM prend il en compte l'environnement sous régional en matière de production et de gestion des stocks?
- Les résultats prévus autour des différentes activités ont-ils été atteints?
- Les ressources (matérielles, humaines,...) ont-elles été allouées à temps?
- Le dispositif de suivi évaluation est il opérationnel et efficace?
- Les bénéficiaires se sont ils appropriés les démarches, les réalisations,....?

- Niveau de participation des bénéficiaires (populations, Etats)
- Existe il une stratégie de retrait du PAM autour de chaque action?, ont-elles été mises en œuvre à chaque fois?
- Quelle est votre appréciation des stratégies de retrait du PAM?
- Niveau d'amélioration des conditions des populations et des politiques nationales, renforcement des capacités des partenaires, suivi des marchés, maîtrise des prix

## **Partenaires de mise en œuvre**

### **Stratégie globale – question transversales**

- Rôle spécifique et implication de votre ONG dans le programme actuel du Programme?
- Cohérence des programmes du PAM et des besoins des populations ciblées dans les régions où vous opérez?
- Les opérations en cours du PAM contribuent-elles à répondre et atténuer la malnutrition?
- Adéquation des denrées alimentaires et niveau de ration, y compris leur convenance aux préférences et habitudes alimentaires des bénéficiaires?
- Degré de participation communautaire dans la sélection des activités, planification des mises en œuvres, ciblage, distributions alimentaires et suivi: ceci peut-il être plus renforcé, prenant en considération les différences de sexe et d'âge?
- Existe-t-il des activités ou apports complémentaires (indiquer quel type) qui ne peuvent être fournis par le PAM selon son mandat mais qui doivent être liés aux activités du PAM? Quel institution / partenaire / donateur pourrait potentiellement fournir ce support?
- Quels sont les défis rencontrés actuellement par les réfugiés, les personnes déplacées et la société civile au Mali dans la participation effective pour le développement socio économique? ou dans les autres interventions financées par les NU ou un donateur?

### **Fonctionnement - Logistique**

- Avez-vous suivi une procédure de sélection pour devenir un partenaire d'exécution du PAM? Avez-vous trouvé la procédure transparente et juste? autant pour les ONG nationales que locales? Quels étaient les principaux critères de sélection de vos services?
- Expliquez comment le PAM a testé les capacités et compétence technique de votre ONG?
- Avez-vous eu des problèmes lors de la négociation de l'accord de partenariat et les modalités pratiques des services qu'on vous demande de vous fournir? L'accord de partenariat t-il été automatiquement renouvelé à son expiration?
- Avez-vous reçu des conseils et de l'assistance pour faire votre budget? Un accord a-t-il été convenu sur les coûts variables et fixes? Etes-vous satisfaits des taux convenus? Les taux sont-ils réalistes?
- Comment les opérations sont-elles planifiées entre le PAM et vous?

- Expliquez la procédure pour soumettre vos factures avec les documents justificatifs au PAM?
- Combien de temps faut-il pour la vérification de vos factures par le programme, la logistique, les finances au sein du PAM? Pour que la somme vous soit transférée? En cas de contestation, les désaccords sont-ils résolus de façon expéditive et équitable? Y a-t-il des paiements en instance en votre faveur au PAM?
- Avez-vous bénéficié d'un financement initial/ d'avance de fonds ou vous a-t-on donné des équipements en location, en crédit-bail, en acompte: véhicules, équipement informatique, infrastructures de communication?
- Avez-vous souffert de ruptures de stock? Combien de fois? Pendant combien de temps? Avez-vous été informé à l'avance?
- Avez vous bénéficié de programmes à court ou long terme de renforcement de capacités fourni par le PAM ou d'autres agences UN? Ces programmes ont-ils été utiles? Ces programmes ont-ils renforcé votre organisation?
- Si votre ONG est impliquée dans des activités de VCT-VCF ou des campagnes de sensibilisation, vous a-t-on donné les outils nécessaires et les infrastructures pour fournir les services convenus dans l'accord de partenariat?
- Votre ONG est-elle impliquée dans les exercices de suivi post distribution? Menez-vous ces exercices de suivi tout seuls, en association avec le PAM? Avec d'autres agences NU?
- Sur l'aide alimentaire, reçue, stockée, distribuée aux bénéficiaires, ou perdue ou endommagée, comment avez-vous apprécié les procédures établies par le PAM? Avez-vous rendu des comptes par rapport au nombre de kg ou par unité emballée?
- Votre ONG a-t-elle reçue suffisamment d'équipements adéquats en termes de rubb-halls, d'abris, de balances, de matériel de ré-ensachage, de fournitures?
- Que pensez-vous de la durée de l'accord de partenariat? Trop long? Trop court? Manque de flexibilité? Occasions de réviser les taux?
- Comment noteriez-vous votre relation avec le PAM? Est-elle basée sur la confiance? Avez-vous des visions communes sur l'assistance aux bénéficiaires?
- Le PAM a-t-il étendu ses services de sécurité sur votre staff? Sur l'enceinte de vos locaux? Sur vos entrepôts et installations d'entreposage?

## **Développement rural & marches**

### *Un tour d'horizon général sur les actions menées par le PAM avec l'ONG*

- Quelles sont les principales contraintes observées dans les interventions du PAM en termes financiers, humains, matériels et d'organisation?
- Relations contractuelles avec le PAM: type de contrat, durée, respect,...
- Quelle stratégie le PAM a adopté afin que ses partenaires suivent mieux son repositionnement interne (réorientation stratégique) et externe (alignement): informations, concertation, révision d'accords,...
- Quels ont été les impacts positifs et négatifs majeurs? Pour le PAM et pour ses principaux partenaires?

- La quelle de vos stratégies a été influencée dans sa définition et/ou dans sa mise en œuvre par les actions du PAM?
- Prise en compte de l'évolution des marchés
- Prise en compte des interventions des acteurs sous régionaux (UEMOA, CEDEAO,...)
- Prise en compte des facteurs sociopolitiques (insécurité au nord,...)
- Prise en compte des orientations nationales (définition de nouvelles stratégies nationales: LOA, CSCRP,...)
- Les interventions du PAM répondent-elles aux besoins réels des populations?
- Les bénéficiaires en sont-ils satisfaits?
- Les interventions du PAM tiennent-elles compte de l'environnement des populations?
- Blocage (fréquence) dans les opérations à cause des facteurs liés à leur environnement
- Comment le PAM prend-il en compte l'environnement sous régional en matière de production et de gestion des stocks?
- Les résultats prévus autour des différentes activités ont-ils été atteints?
- Les interventions ont-elles été réalisées à des coûts compétitifs?
- Les ressources (matérielles, humaines,...) ont-elles été allouées à temps?
- Le dispositif de suivi évaluation est-il opérationnel et efficace?
- Les bénéficiaires se sont-ils appropriés les démarches, les réalisations,...?
- Niveau de participation des bénéficiaires (populations, Etats)
- Existe-t-il une stratégie de retrait du PAM autour de chaque action?, ont-elles été mises en œuvre à chaque fois?
- Quelle est votre appréciation des stratégies de retrait du PAM?
- Nombre et types d'opération cofinancé ou copilote
- Le PAM a-t-il l'habitude de céder une zone à un autre partenaire partageant la même thématique ou vis versa?

## **Bénéficiaires, communautés**

### **Stratégie globale – question transversales**

- Les programmes du PAM destinés à votre communauté ont-ils été utiles? Merci d'expliquer.
- Qu'est-ce qui peut être changé pour améliorer la mise en œuvre de ces programmes?
- La nourriture vous convient-elle (qualité/quantité)

- Avez-vous été impliqué dans la sélection des activités, la planification des mises en œuvre, le ciblage, les distributions alimentaires et le suivi: ceci peut-il être plus renforcé, en prenant en considération les différences de sexe, d'âge?
- Quels types d'activités ou apports complémentaires (indiquer quel type) qui ne peuvent être fournis par le PAM selon son mandat sont encore nécessaires?
- Quels sont les défis actuellement que vous rencontrez actuellement dans votre communauté qui demande l'assistance du Gouvernement, des NU, des ONG?

### **Nutrition & sante**

- Existe-t-il de la malnutrition chez vous?
- Comment l'identifiez-vous?
- Comment la combattez-vous?
- Comment le PAM a-t-il contribué dans la lutte contre la malnutrition chez vous?
- Quels étaient les points forts de l'intervention du PAM?
- Quels étaient les choses à améliorer?
- Comment a participé la communauté dans les opérations?
- Comment peut la communauté faire face à la malnutrition avec ses propres ressources?

### **Education & alimentations scolaire**

- La cantine scolaire vous a-t-elle incité à inscrire vos enfants à l'école? Pourquoi existe-t-il une ration sèche à emporter à l'intention des filles?
- Quel rôle jouez-vous dans le fonctionnement de la cantine scolaire? Quelles initiatives prendriez-vous dans l'éventualité d'un retrait du PAM? Avez-vous déjà entrepris des démarches dans ce sens?
- Est-il arrivé que les livraisons de vivres soient retardées ou temporairement suspendues? Dans ce cas, avez-vous pris des mesures pour y remédier? Lesquelles?

### **Développement rural & marches**

#### *Un tour d'horizon des appuis du PAM en direction des populations*

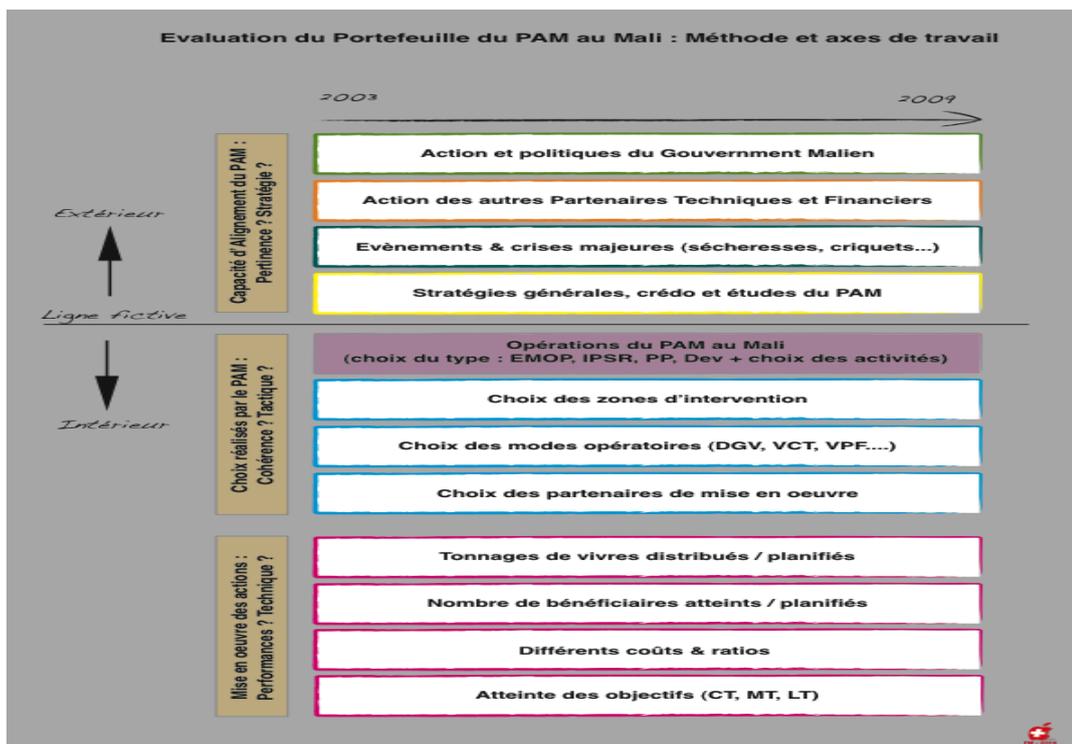
- Quelles sont les principales contraintes observées dans les interventions du PAM en termes financiers, humains, matériels et d'organisation?
- Les interventions du PAM répondent-elles aux besoins réels des populations?
- Les bénéficiaires en sont-ils satisfaits?
- Les interventions du PAM tiennent-elles compte de l'environnement et des pratiques des populations (notamment pertinence des VCT, VPF, VCA...)?
- Blocage (fréquence) dans les opérations à cause des facteurs liés à leur environnement

- Comment le PAM prend-il en compte l'environnement sous régional en matière de production et de gestion des stocks?
- Les résultats prévus autour des différentes activités ont-ils été atteints?
- Les bénéficiaires se sont-ils appropriés les démarches, les réalisations,...?
- Niveau de participation des bénéficiaires (populations)
- Existe-t-il une stratégie de retrait du PAM autour de chaque action?, ont-elles été mises en œuvre à chaque fois?
- Quelle est votre appréciation des stratégies de retrait du PAM?
- Niveau d'amélioration des conditions des populations grâce à l'appui du PAM

## Annexe 04C: Les grandes questions de' évaluation et perception par l'équipe

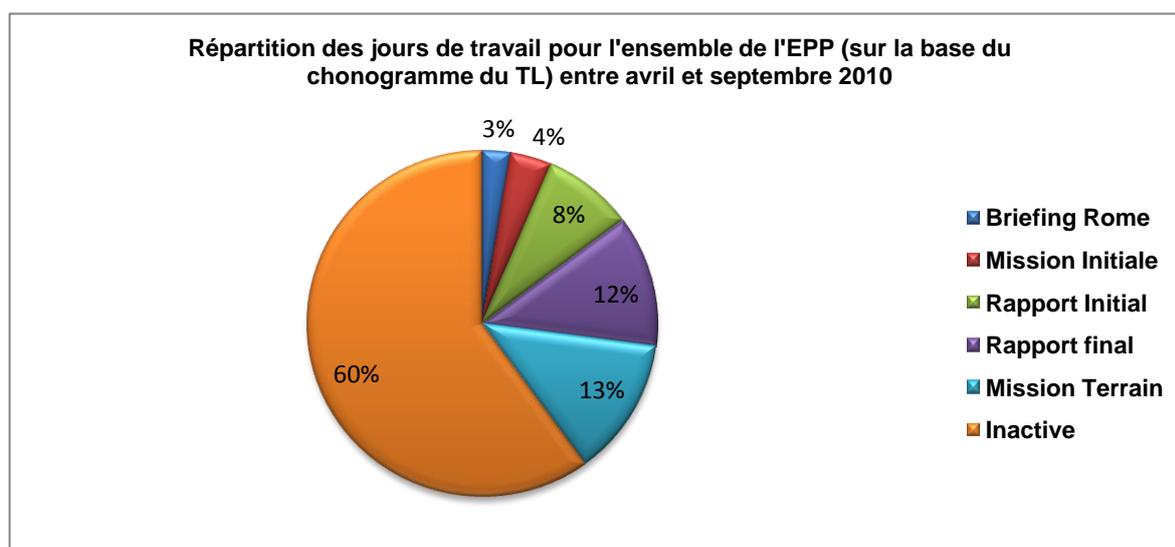
Il nous semble important de revenir sur les trois grands axes des Termes de Référence qui orientent les travaux de l'évaluation et donc, son approche méthodologique. En fait, si celui relatif à la «performance et aux résultats» est clairement positionné, la formulation (intra) et la frontière (inter) entre les deux premières (alignement et choix), semblent parfois floue et plusieurs «sous-questions» se chevauchent ou se répètent. L'équipe a donc appréhendé la segmentation proposée par les TdR selon la logique qui suit car elle lui semble plus claire dans sa formulation

- Tout d'abord, le PAM est-il un bon partenaire? Tient-il compte des réalités du pays, des politiques du Gouvernement, des autres bailleurs et intervenants? D'où la question: Est-il bien **aligné** et inséré dans le paysage national. Cette dimension place le PAM sur une frontière fictive qui le fait regarder vers **l'extérieur** (cf schéma page suivante). Nous sommes dans le domaine de la **pertinence** de son action. C'est à ce niveau que se situe toute la portée stratégique de l'EPP. Le PAM est-il un bon **stratège**?
- Ensuite, le PAM est-il un partenaire «perspicace»? Opte-t-il – une fois qu'il est convenablement «aligné» dans le pays – pour les bonnes opérations, les bonnes activités et les bons modes opératoires Cible-t-il les bonnes personnes? Travaille-il avec les bonnes ONG? Fait-il les bons **choix**? Le PAM se trouve sur la même «frontière fictive» que ci dessus mais regarde vers **l'intérieur**. Nous sommes dans le domaine de la **cohérence**. A l'intérieur d'une stratégie, il faut adopter la bonne attitude. Le PAM est-il un bon **tacticien**?
- Enfin, le PAM est-il un partenaire «efficace»? Une fois l'alignement et les choix effectués, met-il en œuvre ses activités de manière convenable? Atteint-il ses objectifs? Est-il **performant**? La frontière est désormais derrière le PAM et il se trouve «à l'intérieur». Nous sommes dans les domaines de **l'efficacité**, de **l'efficience**, des **résultats**. Nous quittons les aspects théoriques pour entrer dans la pratique. Le PAM est-il un bon **technicien**?



## Annexe 04D: Les quatre grandes limites de l'évaluation

Le timing du travail, tant dans la quantité que dans la répartition. Les moments correspondant au travail effectif (missions, rédaction) sont trop courtes, notamment la mission de terrain qui n'a duré que 19 jours pour 17 effectifs puisque les deux derniers ont été consacrés aux débriefings. A ce propos, dans un timing aussi serré, réaliser 3 débriefings semble peu utile, surtout pour l'équipe du bureau pays qui a assisté aux 3 et pour celle en "conférence call" dont la plus-value mutuelle est restée très marginale. Il en ressort un sentiment de précipitation pour pouvoir rencontrer tous les interlocuteurs pertinents, préparer une restitution suffisamment complète et utile et dérouler les 3 débriefings<sup>76</sup>. Le diagramme suivant montre également que sur la totalité de l'exercice (près de 5 mois), seul 2 sont réellement "travaillés". Il serait certainement possible de mieux répartir le temps de travail, de manière concertée dès le départ.



L'élément de la "mémoire" joue également sur la portée du travail réalisé. Il s'est confirmé que dans la quasi totalité des cas, les personnes en place dans les sièges (Bamako pour le PAM et les parties prenantes, Dakar et Rome pour le PAM et certaines parties prenantes) n'ont pas connaissance soit du pays soit de l'histoire de leur intervention et/ou de leur interaction avec le PAM. Par exemple, à Bamako, la Consultante Santé & Nutrition n'a rencontré que 3 personnes sur 14 qui étaient en poste avant 2008. De fait, ce qui a été ressenti dès le départ, l'intérêt d'un tel exercice qui s'affiche comme essentiellement "stratégique" reste limité par rapport aux aspects historiques qui ne deviennent que des références assez lointaines et difficiles à mettre en relation avec la situation actuelle. En outre, l'intérêt porté à ce travail par tous les participants couvre les dernières années ainsi que la partie prospective, ce qui semble logique.

La gestion de la documentation s'est révélée assez perfectible. Cette question est d'autant plus importante qu'une EPP – notamment celle-ci – représente une charge documentaire énorme (les 10 000 pages ont été finalement dépassées) et sa fourniture en temps et en qualité est primordiale. Un effort réel a été réalisé par Rome pour fournir à l'équipe une masse d'informations conséquente. Toutefois, Bamako demeure clairement le meilleur pourvoyeur de documents opérationnels et totalement utiles et de ce côté, cette fourniture s'est effectuée en de (trop) nombreuses étapes. A la décharge du bureau de Pays, de nombreuses personnes clés ont été absentes jusque fin juin et les autres (le Report Officer, la JPO.. par exemple) ne sont pas en poste depuis longtemps. De fait des éléments importants nous sont parvenus tardivement.

<sup>76</sup> A noter que l'évaluation décentralisée de la seule IPSR Sénégal, actuellement en cours, compte seulement 5 jours de moins pour le consultant principal. De même, le temps de mission de terrain pour le même travail au Cameroun (pour la seule EMOP) était strictement le même (19 jours)

Le format du rapport EQAS pose un problème de structuration et de redondance que la mission avait signalé dans le rapport initial, en proposant d'ailleurs une segmentation des sous thèmes légèrement différente. Toutefois, l'attente du PAM est de posséder un texte qui respecte au mieux l'articulation proposée. De fait, la rédaction a occasionné quelques réajustements qui ont semblé parfois peu naturels à l'équipe.

## Annexe 05A: Typologie des parties prenantes

**Le Gouvernement du Mali** est le maître d'ouvrage de toute action dans le pays et il assure la tutelle du PAM et de la plupart des intervenants majeurs dans le pays en leur accordant une maîtrise d'ouvrage déléguée. Il sera d'autant plus intéressé que la démarche conjointe actuelle «Unis dans l'Action<sup>77</sup>» impliquant l'Etat et les Nations Unies – avec le PAM comme moteur – est en plein déroulement. Plus précisément:

- La Présidence et la Primature, sont présentes derrière deux structures importantes pour le dispositif PAM. Tout d'abord la **DCI, Direction de la Coopération Internationale**, se situe au centre de l'aide au développement puisqu'elle est la signataire de la plupart des accords de coopération dont ceux du PAM (pour lequel, elle a un point focal). Elle est donc intéressée au premier chef par l'EPP. Lors de la mission initiale, il a été décidé de tenir une séance de travail avec elle en juin. L'autre structure avec une portée transversale forte est le **CSA**. Créé en 2004, il a sous sa responsabilité le SAP (Système d'Alerte Précoce où d'ailleurs 2 anciens Agents du PAM travaillent aujourd'hui), l'Office des Marchés Agricoles, le PRMC (Projet de Régulation des Marchés Céréaliers). Il gère en fait les aspects structurels et conjoncturels de l'insécurité alimentaire, le PAM se situant essentiellement sur les seconds pour lesquels il est d'ailleurs le chef de file et relais entre l'Etat et les PTF. Enfin, le CSA gère également la "Cellule des Projets PAM", dispositif très ancien au rôle assez flou aujourd'hui. L'équipe de la mission s'y penchera.
- **Le Ministère de l'Agriculture** et du Développement Rural définit la politique agricole du Mali. La dernière LOA (Loi d'Orientation Agricole date de 2006. Il est également leader d'une Cellule inter ministérielle "Elevage, Agriculture et Environnement" ainsi que pour la recherche agricole et les chambres syndicales. De fait, il suit tout ce qui concerne les actions dite "de développement" au niveau du PAM dans tous ces domaines. Une Cellule des Projets VCT/VPF a même été créée avec 3 personnes permanentes détachées pour la faire fonctionner et suivre les projets du PAM (PP, Japon PBF, P4P). Ce Ministère s'appuie sur des services techniques déconcentrés jusqu'au niveau des Régions et des Cercles pour assurer ce suivi.
- **Le Ministère de l'Education, de l'Alphabétisation et des Langues Nationales** assure la tutelle de l'activité la plus importante du PAM en volume, les cantines scolaires, en s'appuyant sur un Coordinateur National et, au niveau local sur les Inspection Académique, jusqu'aux Directeurs d'écoles dont le rôle est essentiel dans le fonctionnement et la gestion des cantines scolaires.
- **Le Ministère de la Santé** dans lequel une récente Division (et non une Direction) de la Nutrition a été récemment créée (2000). Ce domaine étant assez nouveau, il n'a pas encore trouvé de place à part entière dans le dispositif gouvernemental ni de financement propre, ses ressources dépendant uniquement des contributions de structures externes comme l'UNICEF. Ceci peut étonner alors que la malnutrition est un problème crucial au Mali et manifestement sous évalué. De fait, au niveau local, ce sont les CSCOM qui relaient les actions de nutrition à travers leur agents, occasionnellement formé à la nutrition.
- **Le PAM**, à tous ses niveaux de hiérarchie sera le premier bénéficiaire des résultats de l'évaluation. Il en est d'ailleurs le commanditaire. L'utilité essentielle pour le PAM, au delà d'une analyse d'un passé parfois lointain, est de pouvoir construire sa politique au Mali dans les années à venir sur la base de son nouveau positionnement stratégique et des nouvelles tendances de l'environnement de travail – au sens large – au Mali. Le siège et le bureau pays ont d'ailleurs commencé à poser quelques jalons de cette politique en février 2010, après une

---

<sup>77</sup> Cf Présentation Power Point (Bilio n XX) réalisée par la Directrice du PAM Mali.

visite du département “Policy”<sup>78</sup>. L’enjeu se situe donc à ce niveau et le Conseil d’Administration de l’Agence sera particulièrement attentif au produit obtenu.

- **Le siège de Rome** est l’initiateur de cette EPP et globalement de cette nouvelle démarche d’évaluation. Il est aussi le rédacteur des termes de référence. Il a développé une méthodologie précise et compte la développer progressivement à l’ensemble des pays appuyés. Le Mali faisant partie des premiers concernés, cette EPP tiendra probablement valeur de test dans l’optique de peaufiner la démarche “portefeuille”. En outre, cette dimension (Espace + Temps) devrait permettre au siège de mieux définir des stratégies nationales cohérentes et de pouvoir plus facilement apporter une réponse dans des stratégies de couverture globale comme le Social Safety Net (Filet de sécurité social)<sup>79</sup>, alors qu’aujourd’hui, l’approche est essentiellement sectorielle et cloisonnée. A ce titre, elle entre dans le processus de réforme des Nations Unies dans la volonté d’apporter une réponse unique (inter Agences) aux sollicitations des Gouvernements (cf Unis dans l’Action).
- **Le bureau Régional de Dakar** semble le maillon le moins visible dans le dispositif. Constituant historiquement une délocalisation du Siège, il est aujourd’hui une structure d’appui qui agit selon les sollicitations des bureaux pays en direction desquels il n’a pas de lien hiérarchique (il y a 19 pays concernés). Le Directeur Régional et son équipe d’évaluation/VAM<sup>80</sup> ont cependant clairement exprimé leurs attentes vis à vis d’un travail qui devrait – s’il est multiplié dans les pays de leur zone – améliorer leur vision et leur approche sous régionale qu’il développent déjà par étapes (réflexions sur la production céréalière et les marchés à travers le CILSS, problématique agro-pastorale au Sahel...).
- **Le bureau Pays du Mali** est à la fois le premier concerné par ce travail (en terme d’objet) et le premier à pouvoir l’exploiter puisqu’il est actuellement en train de définir sa nouvelle stratégie nationale et qu’il est le mieux placé pour le charpenter, avec l’appui du Siège et du BR.
- **Les autres Agences des Nations Unies** seront intéressées à plusieurs titres et sont potentiellement impliquées dans toutes les opérations. Trois points spécifiques retiennent néanmoins notre attention.
- Tout d’abord, le cadre global du **PNUAD**<sup>81</sup> 2008-2012 dans lequel le PAM doit s’insérer tout en alimentant la réflexion en cours. Cet exercice est une constante dans tous les pays d’action des N.U et le Ma.
- Ensuite, par rapport à **l’UNICEF** et la problématique de la nutrition et de sa frontière avec la sécurité alimentaire, porte d’entrée traditionnelle du PAM. Cette question est récurrente et correspond à des attentes de part et d’autre (elle a encore été évoquée lors de la mission initiale de mai 2010).
- Enfin, dans le cadre de sa nouvelle stratégie, le PAM s’investit de plus en plus dans des opérations de développement comme le P4P<sup>82</sup> et les connexions avec la **FAO** seront inévitablement recherchées.
- **Les donateurs** attendent avec intérêt les résultats de cet exercice assez nouveau. D’une part, la démarche de l’évaluation apporte à leurs yeux une garantie de sérieux et de transparence indispensable à tout investissement de leur part. D’autre part, ces résultats leur permettront non seulement de posséder une vision plus claire et plus globale du PAM au Mali après 10 ans sans réelle perception mais aussi

---

<sup>78</sup> Note de 3 pages, Policy – Mars 2010 (biblio).

<sup>79</sup> SSN: Nous garderons l’acronyme anglais, plus communément usité et dont la traduction française n’apporte pas entière satisfaction.

<sup>80</sup> Vulnerability Assessment Mapping.

<sup>81</sup> Programme Cadre des Nations Unies pour l’Aide au Développement (acronyme français de UNDAF)

<sup>82</sup> Purchase for Progress (Achats pour le Progrès). Nous garderons l’acronyme anglais universellement reconnu.

de mieux cibler et programmer leurs financements dans l'avenir, ce qui est primordial tant pour le PAM dont les ressources sont souvent perturbées que pour les bailleurs eux mêmes. L'équipe s'attachera à restituer les visions et les attentes plus particulière des donateurs principaux (Canada, Luxembourg, Etats Unis etc... cf 2A pour la couverture budgétaire).

- **Les Partenaires d'exécution** sont les structures qui mettent en œuvre les opérations du PAM sur le terrain. Ils sont ONG internationales ou nationales, associations locales et même pour certaines activités, services de l'Etat (CSCOM pour la nutrition par exemple). Au Mali, sur la base des TdR, 154 partenaires différents ont été identifiés, ce qui est considérable (cf annexe 4C). Il faut cependant distinguer ceux qui se trouvent en République de Côte d'Ivoire (lors des opérations d'appui aux réfugiés), ceux qui ne sont intervenus que très conjoncturellement et ceux qui constituent des partenaires réguliers du PAM. Il y a aussi tout un étagement de ces structures (qui sera étudié), entre celles dont l'existence est fortement liée au PAM (en terme de ressources ou d'image sociale) et celles qui acceptent, dans le cadre plus général d'autres activités, de "rendre service" PAM. Les jeux d'acteurs à ce niveau seront d'ailleurs intéressants à étudier et détermineront probablement un schéma d'appui optimisé. D'une manière générale, les partenaires apporteront une information précieuse sur tout ce qui concerne la performance du PAM (cf 3B, matrice d'évaluation) dans l'atteinte des objectifs et des résultats. Ce sont eux qui en sont les principaux artisans. L'équipe de la mission en a rencontré 6 parmi les plus importants (cf annexe 05b) lors de la phase initiale et compte entrer en contact avec une vingtaine d'entre eux. Enfin, notamment pour les ONG et associations locales, leur implantation dans les zones d'intervention du PAM pourra apporter une information temporelle utile à travers la mise en œuvre des opérations successives.
- **Les bénéficiaires**, enfin, sont également des parties prenantes majeures des actions du PAM. Toutefois, dans le cadre de cette EPP leur rôle sera différent – et moindre par rapport à une évaluation de projet – puisque aucune enquête systématique ne sera développée et que seule la dimension "structurée" des bénéficiaires sera approchée (comités divers, APE, etc..). Néanmoins, les bénéficiaires constituent – dans une meilleure mesure encore – la "mémoire" des actions du PAM sur un territoire donné. Ainsi, outre la considération qualitative restituée par les personnes rencontrées, c'est avec les bénéficiaires que la dimension temporelle – mal documentée par ailleurs – pourra être mieux éclairée (mais pas forcément).

## Annexe 05B: Liste des parties prenantes avec grille de visite.

JQF	JPV	MSS	FRM 2	FRM 1	FRM3		Opérations												
							P4P	IPSR 10610	PP 10583	IPSR 10452	EMOP 10400	IPN 10418	IPSR 10472	EMOP 10244	PP 10205	EMOP 10248	IRMOP 10247		
<b>Nations Unies</b>																			
						1	• FAO												
						2	• FIDA												
						3	• FNUAP												
						4	• HCR												
						5	• OMS												
						6	• ONUSIDA												
						7	• PNUD												
						8	• UNESCO												
						9	• UNICEF Nutrition												
						10	• UNICEF Education												
<b>Structures du Gouvernement Impliquées</b>																			
						1	• Présidence - Primature												
						2	• CSA												
						3	• OPAM												
						4	• SAP												
						5	• OMA												
						6	• PRMC												
						7	• Direction des Projets PAM												
						8	• Ministère des Affaires Etrangères (DCI)												
						9	• Ministère de l'Education de Base												
						10	• Ministère de la Santé (Direction de la Nutrition)												
						11	• Ministère Agriculture												
						12	• Cellule VCT/VPF												
						13	• Ministère de l'Economie et des Finances												
						14	• CSLP												
						15	• Direction de la Promotion de la Femme												
<b>Donateurs principaux</b>																			
						1	• Algérie												
						2	• Allemagne : GTZ												
						3	• Allemagne : KfW												
						4	• Arabie Saoudite												
						5	• Banque Africaine de Développement (BAD)												
						6	• Banque Mondiale												
						7	• Belgique												
						8	• Canada												
						9	• Espagne - AECID												
						10	• Etats Unis - MCC												
						11	• Etats Unis - USAID												
						12	• Fondation Gates												
						13	• France - AFD												
						14	• France - SCAC												
						15	• Italie												
						16	• Japon Ambassade												
						17	• Japon JICA												
						18	• Luxembourg Ambassade												
						19	• Luxembourg Lux-Développement												
						20	• Pays Bas : Economie Agricole												
						21	• Pays Bas : Education												
						22	• Pays Bas : Santé												
						23	• Suisse												
						24	• Union Européenne												

JOF	JPV	MSS	FRM 2	FRM 1	FRM 3		P4P	IPSR 10610	PP 10583	IPSR 10452	EMOP 10400	IPN 10416	IPSR 10272	EMOP 10244	PP 10205	EMOP 10244	IRMOP 10247	
						13	<b>Partenaires d'exécution</b>											
						1	ACF Espagne (Action Contra el Hambre)											
						2	ACF France											
						3	Action en Faveur des Enfants en Situation Difficile											
						4	Action Promotion Développement											
						5	ADRA - Mali											
						6	AEEC											
						7	Aficare											
						8	Agency for Cooperation and Research in Development											
						9	Aide et Développement au Mali											
						10	Ailse											
						11	Allianz Mission											
						12	AMASSA - Afrique Verte											
						13	AMRAD											
						14	ANAED											
						15	Animation Rurale de Korohgo											
						16	Animation Rurale de Napié											
						17	Animation Rurale Tononière											
						18	Archdiocese Bouaké											
						19	Archdiocese Katiola											
						20	ARZLG											
						21	ASAPSU											
						22	Association d'Aide à Gao											
						23	Association de Recherche, Communication et Accompagnement à Domicile des Personnes											
						24	Association de Soutien au Développement des Activités des Populations											
						25	Association de Soutien l'Autopromotion Sanitaire et Urbaine											
						26	Association des Femmes et Adolescents Solidaires Contre le SIDA											
						27	Association des Ressortissants de la Zone Lacustre de Goundam											
						28	Association des Volontaires pour la Promotion Agro pastorale											
						29	Association Lumière Action											
						30	Association Malienne de Recherche Action pour le Développement											
						31	Association Malienne des Femmes Villageoises pour le Développement											
						32	Association Malienne pour la Protection et le Développement de l'Environnement au Sahel											
						33	Association Nationale d'Aide en l'Enfance en Danger											
						34	Association pour la Formation et l'Autopromotion Rurale (AFAR)											
						35	Association pour la promotion des valeurs locales traditionnelles											
						36	Association pour la Promotion du développement											
						37	Association pour la Promotion du Monde Rural au Sahel											
						38	Association pour la Reconversion et le Développement											
						39	Association pour le Développement Global											
						40	Association pour le Développement au Mali											
						41	Association pour le Développement des Zones Sahelo Saharienne											
						42	Association pour le Développement du Nord du Mali											
						43	Association pour le Développement en Zone Aride											
						44	Association pour le Développement Intégré en Zone Sahelo-Saharienne											
						45	Association pour le Développement Rural											
						46	Association Tarit Damel Yarnel											
						47	Avenir Enfance Sahel											
						48	Azhar											
						49	Bouctou Action											
						50	Bureau Diocésain pour la Promotion Humaine											
						51	Bureau International Catholique de l'Enfance											
						52	Care International											
						53	Care Usa											
						54	Caritas Côte d'Ivoire											
						55	Caritas Mali											
						56	Carrefour Jeunesse											
						57	Catholic Relief Service											
						58	CAUSE Canada											
						59	Cellule d'Appui aux Initiatives de Développement											
						60	Centre d'Ecoute de Soins et d'Animation Conseil											
						61	Centre d'Education et de Formation des Aveugles de Tournodi											
						62	Centre de Santé Koni											
						63	Centre de Santé Pietro Bonilli											
						64	Centre de Santé Urbain de Dikodougou											
						65	Centre de Traitement Ambulatoire											
						66	Centre Don Orione											
						67	Centre Sahélien de Prestation d'Etude d'Ecodéveloppement et de Démocratie Appliquée											
						68	Centre Sainte Brigidia Postorio											
						69	Christian Children Fund (CCF)											
						70	Coalition for African Rice Development (CARD)											
						71	Conseil National Islamique											
						72	Danish Refugee Council											
						73	Delta Surviv											
						74	Diocese Korhogo											



## Annexe 06: Evolution de la stratégie PAM entre 2002 et 2013

EVOLUTION DE LA STRATEGIE DU PAM DEPUIS 2003					
2003 - 2009			2008 - 2013		
OBJECTIFS	OMD		OBJECTIFS		BUTS
SO 1 Sauver des vies en situation de crise	1, 4		SO 1 • Sauver des vies et • Protéger les moyens de subsistance dans les situation d'urgence		1a - Sauver des vies en situation d'urgence et 1b - Réduire la malnutrition aigue causée par des chocs afin de passer sous le niveau d'urgence 2a - Protéger moyen subsistance et 2b - Renforcer autosuffisance dans les situations urgence et de reconstruction 3 - Atteindre les réfugiés, les déplacés et les autres groupes vulnérables ou Communautés dont la sécurité alimentaire et nutritionnelle a été atteinte par des chocs
SO 2 • Protéger les moyens de subsistance en situation de crise • Améliorer la résistance aux chocs	1, 7		SO 2 • Prévenir la faim aigue et • investir dans : • la prévention des catastrophes et les • les mesures de leur atténuation		1 - Soutenir et renforcer les capacités des Gouvernements à évaluer et répondre à la malnutrition aigue provenant des catastrophes 2 - Soutenir et renforcer les capacités des communautés à faire face aux chocs à travers : • la création de biens ou • la mise en place de filets de sécurité • en incluant l'adaptation aux changements climatiques
SO 3 Soutenir l'amélioration du statut • nutritionnel et • de santé des • enfants • mères • autres personnes vulnérables	4, 5, 6		SO 3 • Rétablir et reconstruire des vies et des moyens de subsistance dans des situation : • post conflit • post catastrophe ou • de transition		1 - Soutenir le retour des réfugiés et des déplacés à travers une assistance alimentaire et nutritionnelle 2 - Soutenir le rétablissement : • des moyens de subsistance • de la sécurité alimentaire et nutritionnelle des communautés et familles affectées par des chocs 3a - Appuyer la mise en place ou la reconstruction : • de moyen de stockage de vivres et • des capacités de distribution des pays et des communautés affectées par les chocs et 3b - Aider à l'empêchement de la reprise des conflits
SO 4 • Soutenir l'accès à l'éducation • Réduire les disparités entre genre dans • l'accès à l'éducation • l'accès aux formations professionnelles	2, 3		SO 4 • Réduire la faim chronique • Réduire la malnutrition		1a - Aider les Etat à passer sous le seuil de malnutrition critique 1b - Briser le cercle vicieux de la faim chronique 2 - Augmenter • le niveau d'instruction • le niveau de nutrition • le niveau de la santé de base à travers • une assistance alimentaire et nutritionnelle • des outils de sécurité alimentaire et nutritionnelle 3 - Satisfaire les besoin alimentaires et nutritionnels des personnes atteinte du SIDA, de la Tuberculose et d'autres maladies épidémiques
SO 5 Renforcer les capacités des Etat et des Régions à développer et gérer des programmes d'assistance alimentaire et de réduction de la faim	1 à 6		SO 5 Renforcer les capacités des Etats à réduire la faim, y compris à travers • des stratégies de transfert • des achats locaux		1a - Utiliser le pouvoir d'achat du PAM pour soutenir le développement durable de système des systèmes de sécurité alimentaire & nutritionnelle et 1b - Transformer l'assistance alimentaire et nutritionnelle en investissements productifs dans les communautés locales 2 - Développer des stratégies de transfert claires pour améliorer les solutions nationale de lutte contre la faim 3 - Renforcer les capacités des États à • concevoir • gérer et • mettre en œuvre • des outils • des politiques et • des programmes pour pronostiquer et réduire les situation de famine

## Annexe 07A: Ensemble des données relatives au portefeuille PAM – Budget, Bénéficiaires et vivres

	PP 10011	%	PP 10205	%	PP 10583	%		
Vivres	7 966 978	50,2%	16 737 105	45,4%	10 211 799	46,7%		
LTSH	2 035 599	12,8%	9 143 030	24,8%	5 091 964	23,3%		
ITSH	2 605 749	16,4%	3 451 573	9,4%	1 096 679	5,0%		
ODOC	622 000	3,9%	1 484 500	4,0%	1 366 780	6,2%		
DSC	1 500 854	9,5%	3 382 750	9,2%	2 689 573	12,3%		
ISC	1 149 024	7,2%	2 667 519	7,2%	1 431 976	6,5%		
<b>Budget</b>	<b>15 880 204</b>		<b>36 866 477</b>		<b>21 888 771</b>			
<b>Bénéficiaires planifiés</b>	2 016 000		4 457 400		2 056 045			
Coût par bénéficiaire	7,9		8,3		10,6			
Nombre de jours	1460		1 825		1 825			
Coût par jour	10 876,9		20 200,8		11 993,8			
Tonnage total (kg)	29788		63822		29787			
Coût par tonne	533,107426		577,645279		734,843086			
	IPSR 5804	%	IPSR 10372	%	IPSR 10452	%	IPSR 10610	%
Vivres	2 546 186	43,7%	28 869 844	41,5%	12 846 896	43,3%	16 150 522	48,0%
LTSH	1 172 591	20,1%	11 529 294	16,6%	8 063 137	27,2%	8 210 179	24,4%
ITSH	339 262	5,8%	9 680 538	13,9%	2 804 715	9,5%	3 062 982	9,1%
ODOC	48 700	0,8%	4 397 917	6,3%	1 548 846	5,2%	1 005 292	3,0%
DSC	1 299 000	22,3%	10 597 560	15,2%	2 445 703	8,2%	3 013 372	9,0%
ISC	421 648	7,2%	4 555 261	6,5%	1 939 651	6,5%	2 201 034	6,5%
<b>Budget</b>	<b>5 827 387</b>		<b>69 630 414</b>		<b>29 648 948</b>		<b>33 643 381</b>	
<b>Bénéficiaires planifiés</b>	677 000				1 776 292		1 051 328	
Coût par bénéficiaire	8,6				16,7		32,0	
Nombre de jours	1095				945		730	
Coût par jour	5 321,8				31 374,5		46 086,8	
Tonnage total	4601				38193		24695	
Coût par tonne	1266,54792				776,292724		1362,35598	
	IRMOP 10247	%	EMOP 10249	%	EMOP 10244	%	EMOP 10400	%
Vivres	164 300	82,3%	13 884 475	40,4%	17 077 114	39,4%	7 139 894	45,4%
LTSH	13 000	6,5%	7 359 608	21,4%	7 881 052	18,2%	4 398 005	28,0%
ITSH	2 000	1,0%	7 408 249	21,6%	7 273 888	16,8%	1 787 146	11,4%
ODOC	0	0,0%	820 573	2,4%	1 435 144	3,3%	592 000	3,8%
DSC	6 000	3,0%	2 649 102	7,7%	6 873 599	15,8%	788 113	5,0%
ISC	14 453	7,2%	2 248 540	6,5%	2 837 856	6,5%	1 029 361	6,5%
<b>Budget</b>	<b>199 753</b>		<b>34 370 547</b>		<b>43 378 653</b>		<b>15 734 519</b>	
<b>Bénéficiaires planifiés</b>	66 000		74 000		61 000		1 401 268	
Coût par bénéficiaire	3,0						11,2	
Nombre de jours	330						455	
Coût par jour	605,312121						34581,3604	
Tonnage total	475						20921	
Coût par tonne	420,532632						752,092108	

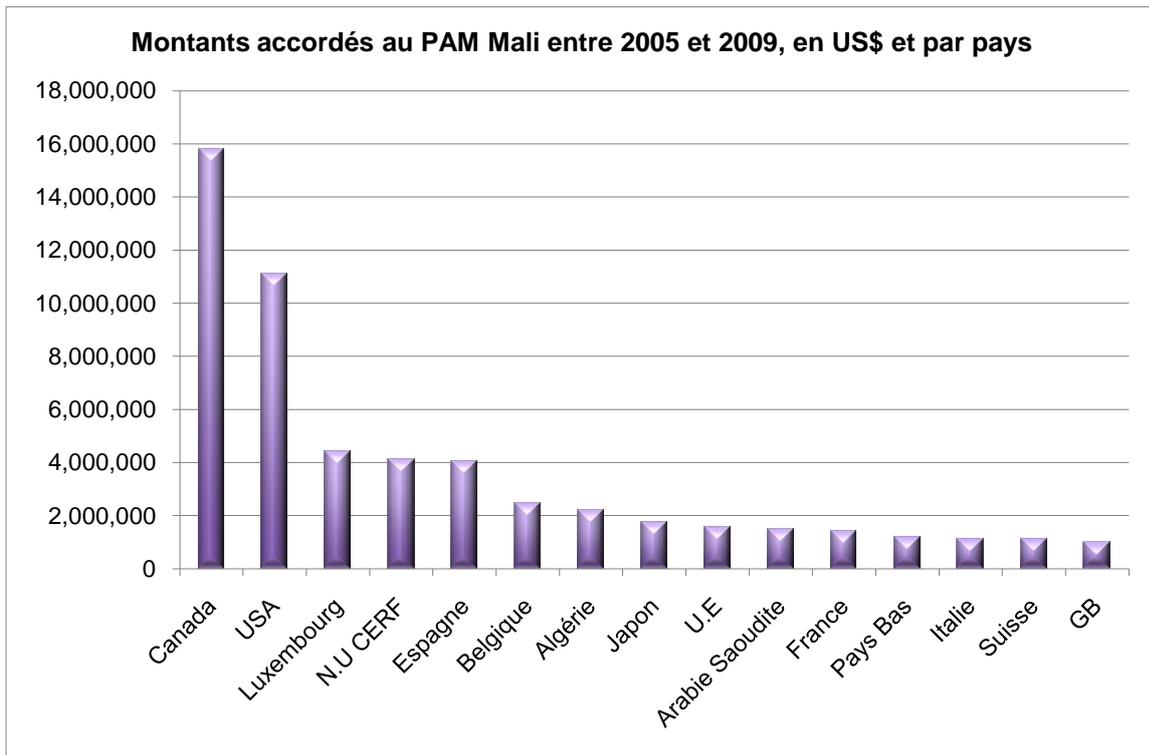
**Nombre de bénéficiaires planifiés et servis, par opération et par mode opératoire entre 2003 et 2009 (sources : SPR)**

OPERATIONS	2003			2004			2005			2006			2007			2008			2009		
<b>PP 10011</b>	<b>Planifié</b>	<b>Réalisé</b>	<b>% réel</b>	<b>Planifié</b>	<b>Réalisé</b>	<b>% réel</b>															
DGV	90 000	76 111	85%																		
CPA Enfants																					
CPA femmes																					
VCT	147 750	154 310	104%				2005		2006				2007				2008			2009	
VCT (Ecole ?)	923	960	104%	857	857																
VPF	15 000	13 650	91%																		
Repas scolaires	64 631	77 656	120%	64 631	64 631																
Ration scolaires emportées	81 714	92 478	113%																		
<b>Total</b>	<b>400 018</b>	<b>415 165</b>	<b>103,8%</b>	<b>65 488</b>	<b>65 488</b>	<b>100,0%</b>															
<b>PP 10205</b>	<b>Planifié</b>	<b>Réalisé</b>	<b>% réel</b>	<b>Planifié</b>	<b>Réalisé</b>	<b>% réel</b>	<b>Planifié</b>	<b>Réalisé</b>	<b>% réel</b>	<b>Planifié</b>	<b>Réalisé</b>	<b>% réel</b>	<b>Planifié</b>	<b>Réalisé</b>	<b>% réel</b>						
DGV	74 000	0	0,0%	74 000	42 366	57,3%	74 000	0	0,0%	74 000	20 815	28,1%	74 000	26 233	35,4%						
CPA Enfants	23 000	1 930	8,4%	23 000	25 753	112,0%	23 000	14 866	64,6%	25 410	73 082	287,6%	61 719	48 537	78,6%						
CPA femmes	10 000	0	0,0%	10 890	11 037	101,3%	12 100	6 441	53,2%	13 310	20 178	151,6%	26 451	22 331	84,4%						
VCT (Ecole)	1 260	1 258	99,8%	1 260	1 260	100,0%	1 260	1 260	100,0%	1 260	2 735	217,1%	1 260	2 863	227,2%						
VCT	680 000	0	0,0%	685 125	432 400	63,1%	685 125	104 825	15,3%	685 125	283 000	41,3%	685 125	301 500	44,0%						
VPF	15 000	0	0,0%	12 822	44 718	348,8%	12 822	1 962	15,3%	12 822	5 310	41,4%	12 822	5 640	44,0%						
Repas scolaires	88 220	88 039	99,8%	88 220	88 220	100,0%	88 220	88 220	100,0%	88 220	115 060	130,4%	88 220	102 931	116,7%						
Ration scolaires emportées	127 036	0	0,0%	127 036	130 420	102,7%	127 036	127 036	100,0%				127 036	169 124	133,1%						
<b>Total</b>	<b>1 018 516</b>	<b>91 227</b>	<b>9,0%</b>	<b>1 022 359</b>	<b>776 174</b>	<b>75,9%</b>	<b>1 023 563</b>	<b>344 610</b>	<b>33,7%</b>	<b>900 147</b>	<b>520 180</b>	<b>57,8%</b>	<b>1 076 633</b>	<b>679 159</b>	<b>63,1%</b>						
<b>PP 10583</b>																<b>Planifié</b>	<b>Réalisé</b>	<b>% réel</b>	<b>Planifié</b>	<b>Réalisé</b>	<b>% réel</b>
DGV																18 518	0	0,0%	18 518	0	0,0%
CPA Enfants																					
CPA femmes																					
VCT (école)		2003		2004			2005			2006			2007			1 567	1 722	109,9%	1 650	1 754	106,3%
VCT																29 365	28 910	98,5%	29 365	45 350	154,4%
VPF																12 585	7 458	59,3%	12 585	5 940	47,2%
Repas scolaires																108 137	109 752	101,5%	113 832	128 857	113,2%
Ration scolaires emportées																40 550	54 555	134,5%	42 685	69 620	163,1%
<b>Total</b>																<b>210 722</b>	<b>202 397</b>	<b>96,0%</b>	<b>218 635</b>	<b>251 521</b>	<b>115,0%</b>

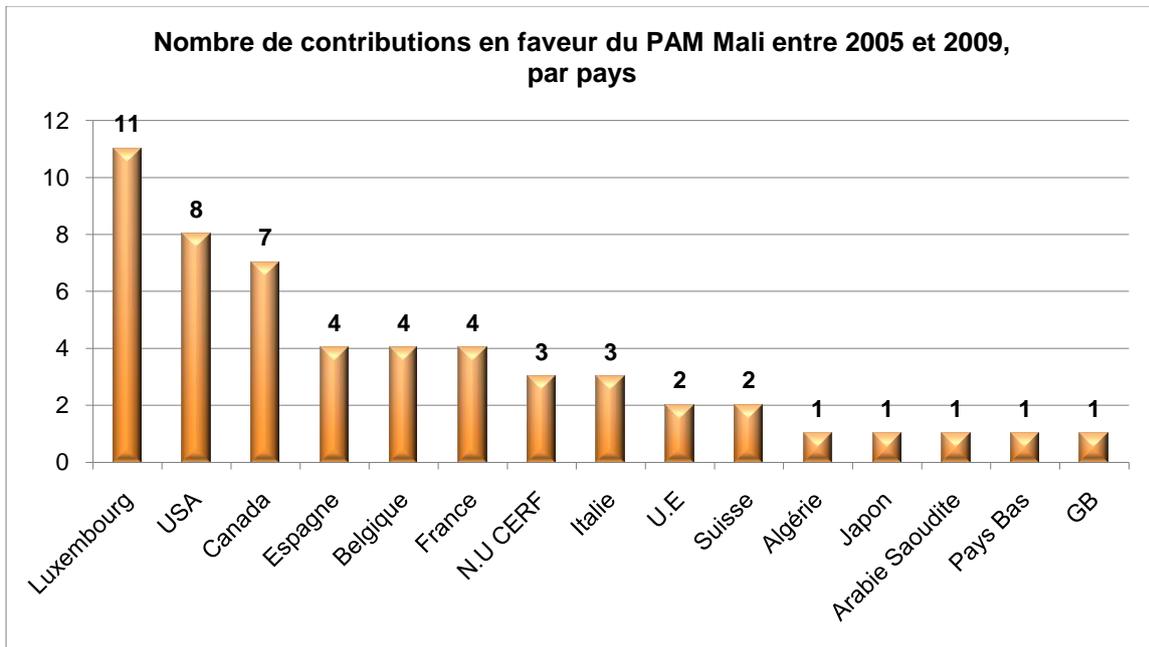
IPSR 5804.1 réfugiés (Nord)	Planifié	Réalisé	% réel											
DGV	2 000	202	10%	2004	2005	2006	2007	2008	2009					
VCT	350 000	325 730	93%											
VPF	12 000	6 927	58%											
<b>Total</b>	<b>364 000</b>	<b>332 859</b>	<b>91%</b>											
IPSR Reg 10372 réfugiés (RCI)	Planifié	Réalisé	% réel											
DGV	12 008	3 159	26,3%	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009				
CPA Enfants	0	3 107												
CPA femmes	0	0												
Alimentation thérapeutique / VIH	1 300	380	29,2%											
VCT	38 657	14 383	37,2%											
VPF	2 290	1 492	65,2%											
Repas scolaires	3 025	7 103	234,8%											
Ration scolaires emportées	4 750	0	0,0%											
<b>Total</b>	<b>62 030</b>	<b>29 624</b>	<b>47,8%</b>	<b>121 200</b>	<b>34 157</b>	<b>28,2%</b>	<b>52 851</b>	<b>35 013</b>	<b>66,25%</b>					
IPSR 10452 Nut et moyens	Planifié	Réalisé	% réel											
DGV	58 355	55 600	95,3%	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009				
CPA Enfants	175 000	9 320	5,3%											
CPA femmes														
VCT	202 000	14 450	7,20%											
VPF	304 002	41 400	13,60%											
Repas scolaires														
Ration scolaires emportées														
<b>Total</b>	<b>739 357</b>	<b>120 770</b>	<b>16,3%</b>	<b>482 935</b>	<b>278 401</b>	<b>57,6%</b>	<b>554 000</b>	<b>434 173</b>	<b>78,4%</b>					
IPSR 10610 Nut	Planifié	Réalisé	% réel											
DGV	101 950	3 370	3,3%	2003	2004	2005	2006	2007	2008					
CPA Enfants	219 450	99 299	45,2%											
CPA femmes	56 806	20 251	35,6%											
VIH & TB	25 009	8 916	35,7%											
VCT														
VPF	183 566	123 240	67,1%											
Repas scolaires														
Ration scolaires emportées														
<b>Total</b>	<b>586 781</b>	<b>255 076</b>	<b>43,5%</b>											

EMOP Reg 10244 réfugiés (RCI)		Planifié	Réalisé	% réel	Planifié	Réalisé	% réel	2006	2007	2008	2009			
DGV	2003	34 000	15 266	44,9%										
CPA Enfants														
CPA femmes														
Alimentation thérapeutique														
VCT		38 190	24 218	63,4%										
VPF		1722	3627	210,6%										
Repas scolaires		8 000	2 918	36,5%	7 103	7 103	100,0%							
Ration scolaires emportées	0	387												
VIH - SIDA	500	1 388	277,6%											
<b>Total</b>		<b>82 412</b>	<b>47 804</b>	<b>58,0%</b>	<b>7 103</b>	<b>7 103</b>	<b>100,0%</b>							
IR - EMOP 10247 réfugiés (RCI)		Planifié	Réalisé	% réel										
DGV	2004	33 000	24 088	73,0%										
CPA Enfants														
CPA femmes														
VCT														
VPF														
Repas scolaires														
Ration scolaires emportées														
<b>Total</b>		<b>33 000</b>	<b>24 088</b>	<b>73,0%</b>										
EMOP Reg 10249 Secheresse		Planifié	Réalisé	% réel	Planifié	Réalisé	% réel							
DGV	2005	148 147	148 147	100,0%										
CPA Enfants														
CPA femmes														
VCT														
VPF														
Repas scolaires														
Ration scolaires emportées														
<b>Total</b>		<b>148 147</b>	<b>148 147</b>	<b>100,0%</b>										
EMOP 10400 Seche/Criquets		Planifié	Réalisé	% réel	Planifié	Réalisé	% réel							
DGV	2003	275 634	0	0,0%	275 634	57 500	20,9%							
CPA Enfants			175 000	175 000	100,0%	175 000	154 000	88,0%						
CPA femmes														
Malades HIV														
VCT			250 000	122 275	48,9%	250 000	534 380	213,8%						
VPF														
<b>Total</b>		<b>700 634</b>	<b>297 275</b>	<b>42,4%</b>	<b>700 634</b>	<b>745 880</b>	<b>106,5%</b>							
PBF 10416		Planifié	Réalisé	% réel	Planifié	Réalisé	% réel	Planifié	Réalisé	% réel	Planifié	Réalisé	% réel	
DGV	2003													
VCT			2 266	2 266	100,0%	2 266	2 266	100,0%	2 266	2 266	100,0%	3 950	3 950	100,0%
VPF														
<b>Total</b>			<b>2 266</b>	<b>2 266</b>	<b>100,0%</b>	<b>2 266</b>	<b>2 266</b>	<b>100,0%</b>	<b>2 266</b>	<b>2 266</b>	<b>100,0%</b>	<b>3 950</b>	<b>3 950</b>	<b>100,0%</b>
P4P		Planifié	Réalisé	% réel							Planifié	Réalisé	% réel	
DGV	2003													
VCT											1 300	1 300	100,0%	
VPF														
<b>Total</b>											<b>1 300</b>	<b>1 300</b>	<b>100,0%</b>	

## Annexe 07B: Sources de financement du PAM entre 2005 et 2009



source PAM HQ



source PAM HQ

### Annexe 08A: Stratégie & objectifs du PAM en matière d'éducation entre 1964 et 1998.

Catégorie et Numéro de projet	Titre	Année d'approbation	Volet éducation	Remarques	Bénéficiaires
Mali 220	Rural développent	1964	Rural education in seasonal agricultural schools ("Centres d'animation rurale")	Soutien à des centres de formation pour jeunes agriculteurs	1.000 élèves + 750 ouvriers pour la construction
Mali 220 (Extension)	Rural développent	1967	Idem	Extension de 3 ans	idem
Mali 221	National Literacy campaign	1965		Création de centres d'alphabétisation et soutien aux alphabétiseurs et aux apprenants	2.250 alphabétiseurs + 90.000 apprenants adultes
Mali 221 (Extension)	National Literacy campaign	1967		Extension de 3 ans	3.890 -> 4.750 alphabétiseurs + 90.000 -> 110.00 apprenants adultes
Mali 2128 / Q	Multipurpose rural development (quasi-emergency)	1974	Assistance à des centres de formation agricole	Assistance aux Centres d'animation rurale, Centres d'apprentissage agricole, écoles et centres de santé victimes de la sécheresse	Apprenants des centres assistés (700.000 rations dans les centres de formation + 1.750.000 rations dans les écoles et les centres de santé)
Mali 2231	Multipurpose project	1975	Formation agricole	Assistance aux Centres d'animation rurale, Centres d'apprentissage agricole, Centres d'orientation pratique, Centres d'apprentissage spécialisé, école de vétérinaires	Formateurs et 1.930 apprenants par an
Mali 2231 (Extension I)	Rural development and natural resources	1979	Formation agricole	Extension de 3 ans	1.475 apprenants dans les CAR et COP + 487 dans les CAA, CSA et école vétérinaire

<b>Catégorie et Numéro de projet</b>	<b>Titre</b>	<b>Année d'approbation</b>	<b>Volet éducation</b>	<b>Remarques</b>	<b>Bénéficiaires</b>
Mali 2231 (Extension II)	Multipurpose project for the development of rural and natural resources	1983	Formation agricole	Extension de 3 ans	52 centres = 1.640 apprenants + 166 formateurs + centre de formation artisanale de Ségou + Centre de formation mécanique à Samanko
Mali 2231 (Extension III)	Multipurpose project for the development of rural and natural resources	1988	Formation agricole	Extension de 3 ans	7.600 apprenants (5.000 hommes + 2.600 femmes)
Mali 2231 (Extension IV)	Multipurpose project for the development of rural and natural resources	1992	Formation agricole	Extension de 4 ans (Prise en charge des animateurs ruraux pour la vulgarisation de méthodes culturelles adaptées au milieu. Cycles d'alphabétisation fonctionnelle et de formation ayant pour objectif d'assurer l'autopromotion paysanne et l'amélioration des conditions de vie de la femme rurale en mettant l'accent sur les activités de production, de gestion, de santé, d'hygiène et de nutrition.)	

## Annexe 08B Stratégie & objectifs du PAM en matière d'éducation entre 1998 & 2009

### Période 1998-2009

Catégorie et Numéro de projet	Titre	Année d'approbation	Volet éducation	Bénéficiaires
Projet 5941.00 (Quick-action)	Appui aux cantines scolaires	1998	Cantines scolaires	36.300 élèves du primaire des régions de Mopti, Gao et Tombouctou
PP 10011.0 (1999-2002)	Programme de Pays	1998 (selon le SPR 2001)	Cantines scolaires	30.000 élèves externes et 6.000 internes du primaire des régions de Mopti, Gao, Kidal et Tombouctou. Priorité aux nomades et aux écoles communautaires. Ration sèche pour les filles.
PP10205.0 (2003-2007)	Programme de Pays	2001	Cantines scolaires	78 220 enfants par an bénéficieront d'un repas par jour et 10 000 de deux repas par jour en zone nomade, pour un total de 89 480 bénéficiaires (y compris 1 260 cuisinières) = 26,7% total bénéficiaires du PP. Régions Mopti, Gao, Kidal, Tombouctou, nord Kayes et Koulikoro. Ration sèche pour les filles
IPSR 10372.0	Réponse à la crise de Côte d'Ivoire et à son impact régional au Burkina Faso, en Côte d'Ivoire, au Ghana et au Mali	2004	Alimentation scolaire d'urgence	8800 enfants du primaire.
IPSR 10452.0	Lutte contre la malnutrition et renforcement des moyens de subsistance au nord du Mali	2006	Alimentation scolaire d'urgence	27.858 élèves dans 330 écoles en zone nomade.
PP 10583.0 (2008-2012)	Programme de Pays	2007	Cantines scolaires	Annuellement, 120 000 écoliers en moyenne recevront un repas chaud servi à la mi-journée pendant environ 180 jours. (...) En outre, pour encourager le maintien des filles dans les deux dernières classes du cycle primaire, des rations sèches seront fournies aux familles dont les filles vont régulièrement à l'école (au moins 80 pour cent de présence en classe par mois). Cette distribution sera assurée dans toutes les écoles assistées par le PAM en accordant une priorité aux établissements implantés dans les zones qui enregistrent un faible taux de scolarisation des filles. (...) Les cuisinières seront désignées par la communauté et chacune recevra une ration journalière de cinq repas cuisinés. Environ 1 737 cuisinières participeront au programme.

## Annexe 08C: Objectifs du PAM en matière d'alimentation scolaire au long des programmes de pays

Projet / Programme	Objectifs
Projet 5941.00 (Quick-action) 1998	Les objectifs immédiats sont d'augmenter le taux d'inscription dans l'éducation de base, d'accroître une assiduité stable et régulière et de contribuer à une augmentation régulière et stable de la fréquentation des filles. En plus de la fourniture de rations pour les cantines scolaires à tous les enfants participant au projet, le PAM fournira une petite ration incitative aux filles qui assistent à plus de 80% des cours par mois. L'assistance sera exécutée grâce à des ONG locales et internationales travaillant dans le secteur de l'éducation.
PP 10011.0 (1999-2002)	Dans le domaine de l'éducation, le PP répond aux objectifs du PRODEC et ne contraste pas avec l'approche des autres partenaires au développement et des bailleurs de fonds. Cette activité est antérieure au PP auquel elle a été intégrée sans subir de modification. Son objectif à long terme est de contribuer aux efforts du gouvernement de porter le taux de scolarisation de 44% en 1997 à 75% en 2008 avec un accent particulier sur les filles afin de parvenir à terme à une parité avec les garçons. Les objectifs immédiats consistent à contribuer à l'alimentation des enfants dans les zones d'insécurité alimentaire: contribuer à améliorer la fréquentation scolaire et à réduire le taux d'abandon en particulier pour les filles; contribuer à augmenter les effectifs des écoles des zones rurales défavorisées à un rythme au moins égal à 5% en général et à 5,5% par an pour les filles; et soutenir l'accroissement de la proportion des filles dans les effectifs scolaires des écoles ciblées particulièrement en 3ème, 4ème, 5ème et 6ème année d'étude.
PP10205.0 (2003-2007)	<p>L'objectif à long terme de cette activité est: d'améliorer la scolarisation et l'assiduité; de réduire les taux d'abandons, notamment des filles, dans les régions soumises à l'insécurité alimentaire et à terme, parvenir à une parité filles/garçons dans les écoles assistées.</p> <p>Les objectifs immédiats poursuivis par l'activité sont:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– fournir un repas quotidien (2 repas dans les écoles nomades) à 88 220 enfants et améliorer ainsi leur capacité d'apprentissage;</li> <li>– contribuer à accroître le taux d'inscription de 10% par an en général et de 20% pour les filles;</li> <li>– contribuer à accroître le taux d'assiduité des enfants des écoles bénéficiaires de 5% par an en moyenne et de 10% pour les filles;</li> <li>– contribuer à réduire de 10% par an le taux d'abandon;</li> <li>– contribuer à accroître de 6% par an la proportion des filles qui terminent le premier cycle.</li> </ul>
PP 10583.0 (2008-2012)	<p>Cette activité renforce le soutien apporté à l'éducation de base au cours du précédent programme de pays. Elle correspond à l'Objectif stratégique 4 du PAM et répond à la fois à la politique éducative du Gouvernement telle qu'énoncée en 2000 dans le PRODEC, à la stratégie de l'Alliance pour l'éducation de base dans le Sahel à laquelle participe le Mali et à la Loi d'orientation sur l'éducation promulguée en 1999.</p> <p>Le but ultime du PRODEC est d'assurer l'éducation primaire pour tous d'ici à 2010-2015. À cette fin, la composante aura pour objectif de contribuer à promouvoir l'accès à l'éducation de base, en particulier pour les filles, à travers l'appui à l'alimentation scolaire dans un certain nombre d'écoles primaires.</p>

## Annexe 09A: Cadres logique des opérations

P4P v2			
COMPOSANTE	INDICATEUR	SOURCES DE VERIFICATION	RISQUES ET HYPOTHESES
<b>BUT</b>			
Faciliter une production agricole augmentée et un engagement soutenu sur le marché et ainsi augmenter les revenus et les moyens d'existence des petits agriculteurs, dont la majorité sont des femmes.	Les revenus annuels des ménages des petits agriculteurs participants au programme (comparés aux données de base et groupes témoins, ventilés par sexe des membres des organisations paysannes (OP))	Enquêtes des petits agriculteurs	
	Quantité des produits vivriers achetés par le PAM et autres détenteurs d'enjeux qui ont adopté des programmes et politiques en faveur des petits agriculteurs	Données des achats du PAM et enquêtes des autres acteurs qui ont acheté selon les modalités du P4P	Les autres acheteurs sont intéressés de participer dans les procédures d'achat du P4P et participer à l'apprentissage
	Moyenne de surplus commercialisables disponibles au niveau de ménages agricoles à faibles revenus (comparée aux données de base)	Enquêtes des petits agriculteurs participants et non participants	
	Quantité de produits vivriers vendus par les OP (comparée aux données de base)	Enquêtes des OP participantes et non participantes	
<b>Objectif 1: Identifier et partager les meilleures pratiques pour le PAM, ONG, gouvernement et acteurs sur le marché agricole afin d'accroître l'engagement des petits agriculteurs sur le marché</b>			
<b>Effet direct 1.1:</b> Le PAM et les autres parties prenantes dans le développement agricole collabore pour développer les meilleures pratiques de développement de marché et d'achats basées sur l'expérience du P4P	Une compilation complète des meilleures pratiques de programmation et des recommandations sur les politiques issue du P4P.	Rapports périodiques du P4P et ceux de suivi et évaluation	Les achats locaux sont une méthode effective pour atteindre les objectifs de développement sans risques pour les objectifs majeurs du PAM et des autres acteurs
<b>Extrant 1.1.1:</b> Mécanismes et procédures pour collecter et gérer les données de performance de P4P développés et fonctionnels	Le plan de suivi et évaluation est prêt, les guides de mise en place existent, les routines d'analyse et de reportage sont mises en place ainsi que les canevas de référence.	Revue de documents	Le PAM et son personnel acceptent les objectifs d'apprentissage et reçoivent les fonds nécessaires pour soutenir les activités de suivi et évaluation
<b>Extrant 1.1.2:</b> Engagement au dialogue des détenteurs d'enjeux (gouvernement, ONG, partenaires, secteur privé) dans le marché agricole pour interpréter les découvertes et valider les meilleures pratiques facilité	Pourcentage moyen d'organisations invitées/attendues représentées aux événements/réunions (désagrégées par événement/réunion)	Rapports des réunions avec les détenteurs d'enjeux	Le PAM est capable d'intéresser une large base d'experts qui participent activement dans le processus d'apprentissage
	Proportion cumulative des réunions auxquelles une organisation invitée/attendue a participé	Réunions avec les détenteurs d'enjeux	
<b>Effet direct 1.2:</b> A la fin du projet, les acteurs du développement agricole (gouvernement, ONG, secteur privé et donateurs) ont intégré les meilleures pratiques d'achats et de développement de marché centrées sur les petits agriculteurs dans leurs opérations, procédures, ou politiques	Nombre d'acteurs qui ont adopté ou intégré les meilleures recommandations d'achats ou de développement de marché dans leurs opérations, procédures ou politiques	Revue de la documentation, personnel du P4P	Les autres acteurs du développement agricole ont une présence suffisamment large et peuvent effectivement gérer les risques associés avec les achats locaux (ex. ne pas perturber les marchés) et maintiennent l'attention sur les petits agriculteurs et les femmes
<b>Extrant 1.2.1:</b> Implications des leçons apprises et meilleures pratiques pour la programmation ou les politiques (incluant des recommandations spécifiques) documentées et transmises aux acteurs du marché agricole et autres acteurs	Nombre des publications, ou autres communications, produites par le PAM qui contiennent des recommandations spécifiques sur la programmation ou les politiques	Revue des documents et autres communications	Les acteurs appropriés reçoivent le message et sont réceptifs aux recommandations sur les politiques émanant de la phase pilote du P4P
	Nombre de réunions de détenteurs d'enjeux du développement agricole auxquels les acteurs du P4P ont présenté des propositions de programmation ou de politique	Données du P4P et des partenaires de mise en œuvre documentant la présentation formelle de la programmation du P4P pour des recommandations sur les politiques à des réunions/conférences avec d'autres détenteurs d'enjeux	

## Annexe 09B: Enoncé et remplissage des indicateurs du PP 10205.0 dans les SPR (Exemple de l'éducation)

Indicateur retenu et année	valeur de base	valeur "précédente"	dernière valeur			
<b>2003</b>						
Aucun : raison = trop tôt pour avoir des résultats						
<b>2004</b>						
Inscriptions totale des garçons dans les écoles PAM (préscolaire, primaire et secondaire)	x	50 445	49 404			
Inscriptions totale des filles dans les écoles PAM (préscolaire, primaire et secondaire)	x	37 594	38 816			
Taux de réussite	x	x	77			
Ratio filles/garçons inscrites dans les écoles PAM	x	42,7	44			
Taux de fréquentation (tous sexes)	x	86	88			
Taux d'inscription moyen	x	67	71			
<b>2005</b>						
Inscriptions totales des garçons dans les écoles PAM (primaire seulement)	x	48 521	46 593			
Inscriptions totales des filles dans les écoles PAM (primaire seulement)	x	39 699	41 627			
Inscriptions totales des enfants dans les écoles PAM (primaire seulement)	x	88 220	88 220			
Ration "genre"		45	43,9			
<b>2006</b>						
Inscriptions totales dans les écoles PAM	x	189	247			
Ratio filles/garçons dans les écoles PAM (primaire seulement)	x	45	46			
<b>2007</b>						
Inscription totale : nombre moyen ou médian des garçons inscrits dans les écoles PAM (primaire)	108	x	117			
Inscription totale : nombre moyen ou médian des filles inscrites dans les écoles PAM (primaire)	81	x	103			
Ratio filles/garçons dans les écoles PAM (primaire)	43	46	47			
<b>2008</b>						
Aucun : cloture de l'opération						
Pourquoi les préscolaires et les secondaires en 2004 (alors qu'en général, ces écoles ne sont pas prises en charges par le PAM) et plus les années suivantes ?						
Pourquoi parfois (souvent) pas de valeurs de base (reprendre les stat du Ministère, par exemple) ?						
Comment comparer des chiffres entre les 3 niveaux d'école 2004 et la seule primaire ensuite ?						
D'ailleurs, on remarque que le nombre de filles (dernière valeur) dans les 3 niveaux est de 38 816 en 2004 et qu'il passe à 39 699 en "précédente" 2005, alors que théoriquement il y a 2 niveaux en moins !						
Où sont passé les taux de réussite, les taux de fréquentation et les taux d'inscription moyens dans le reste des SPR (après 2004) ? Ce sont justement ces indicateurs d'effet que l'on veut mesurer...						
Pourquoi les reports d'une année sur l'autre ne correspondent jamais (que ce soit des valeurs absolues ou des taux) ?						
En 2005, le cumul des inscriptions "précédente" et "dernière" donne exactement le même nombre avec des valeurs filles/garçons différents : comment est ce possible ?						
A partir de 2006, les inscriptions passent de 50 000 à 100. Donc, manifestement, d'un nombre absolu à un taux : quelle signification ? Quelle comparaison possible ?						
On comprend, en 2007, qu'il s'agit d'un nombre médian OU moyen : statistiquement, ce n'est pas du tout la même chose : lequel est ce ?						
D'ailleurs le libellé dit : inscription totales ("absolue")... puis parle d'un nombre moyen ou médian. C'est étonnant.						
Comment des chiffres (moyens ou médian) peuvent-ils passer de 189 ou 247 à 108 et 117 d'une année sur l'autre (2006 à 2007) ?						
Pourquoi en 2007, les chiffres passent dans la colonne "valeur de base" et disparaissent de "valeur précédente" ?						
Globalement pourquoi ne retrouve-t-on pas d'une année sur l'autre les mêmes indicateurs d'effet (à part 2... qui changent de type de mesure en cours de route)						

## Annexe 10A: Ordonnance de la création de la DNPP 1991

PRESIDENCE DU COMITE DE TRANSITION POUR LE SALUT DU PEUPLE =====	REPUBLIQUE DU MALI =====
PRIMATURE =====	UN PEUPLE UN BUT UNE FOI =====
SECRETARIAT GENERAL DU GOUVERNEMENT	

**ORDONNANCE N° 91-051 /PCTSP**  
**PORTANT CREATION DE LA DIRECTION DES PROJETS**  
**PROGRAMME ALIMENTAIRE MONDIAL.**

LE PRESIDENT DU COMITE DE TRANSITION POUR LE SALUT DU PEUPLE,

Vu l'Acte Fondamental N°1 CTSP du 31 Mars 1991;  
Vu l'Ordonnance N°79-09 CMN du 19 Janvier 1979 portant principes fondamentaux de la création, de l'organisation, de la gestion et du contrôle de services publics.

**ORDONNE :**

**ARTICLE 1.** Il est créé un service rattaché dénommé Direction des Projets Programme Alimentaire Mondial.

**ARTICLE 2.** La Direction des Projets Programme Alimentaire Mondial a pour mission de gérer sur les plans matériel et financier l'aide alimentaire octroyée par le Programme Alimentaire Mondial dans le cadre du développement socio-économique du Mali.

A cet effet, elle procède :

- à la centralisation et à la gestion des données techniques, administratives et financières relatives à la préparation et à l'exécution des différents plans d'opération conclus entre le Gouvernement du Mali et le Programme Alimentaire Mondial ;
- à l'examen des dossiers de projets émanant des structures techniques, des Comités de Développement et des Communautés Villageoises soumis au soutien alimentaire et financier du Programme Alimentaire Mondial ;
- à la sélection et à la programmation des projets conformément à l'esprit des plans d'opération ;
- à la réception des produits alimentaires et du matériel ;
- de veiller au stockage et au bon fonctionnement et de s'assurer de la bonne qualité des denrées mises à la disposition du pays.

**ARTICLE 3.** La Direction des Projets Programme Alimentaire Mondial est dirigée par un Directeur nommé par Décret pris en Conseil des Ministres.

**ARTICLE 4.** Un décret pris en Conseil des Ministres fixe l'organisation et les modalités de fonctionnement de la Direction des Projets Programme Alimentaire Mondial.

**ARTICLE 5.** La présente ordonnance sera exécutée comme Loi de l'Etat.

Bamako le 21 Août 1991

LE PRESIDENT DU COMITE DE TRANSITION  
POUR LE SALUT DU PEUPLE

*Amoué*  
LT-COLONEL AMAROU TOUMANI TOURE

## Annexe 10B: Proposition de missions et tâches de la DNPP

PRESIDENCE DE LA REPUBLIQUE  
-----  
COMMISSARIAT A LA SECURITE  
ALIMENTAIRE  
-----

REPUBLIQUE DU MALI  
Un Peuple – Un But – Une Foi  
-----

### NOTE TECHNIQUE SUR LA RELECTURE DES TEXTES DE LA DIRECTION DES PROJETS PAM (v.f)

#### I - CONTEXTE ET JUSTIFICATION

La Direction des Projets Programme Alimentaire Mondial a été créée par Ordonnance N°91-051/P-CTSP du 21 Août 1991.

Elle a pour mission de gérer sur les plans matériel et financier l'aide alimentaire octroyée par le Programme Alimentaire Mondial dans le cadre du développement socio-économique du Mali. A cet effet, elle procède à :

- la centralisation et la gestion des données techniques, administratives et financières relatives à la préparation et à l'exécution des différents plans d'opérations conclus entre le Gouvernement du Mali et le PAM ;
- l'examen des dossiers de Projets émanant des structures techniques, des comités de développement et des communautés villageoises soumis au soutien alimentaire et financier du PAM ;
- la sélection et la programmation des Projets conformément à l'esprit des plans d'opérations ;
- ✓ la réception des produits alimentaires et du matériel ;
- Veiller au stockage et au bon fonctionnement et s'assurer de la bonne qualité des denrées mises à la disposition du pays.

La Direction des Projets PAM est un service rattaché au Commissariat à la Sécurité Alimentaire depuis 2004.

Elle est dirigée par un Directeur secondé et assisté d'un Directeur Adjoint.

- ✓ Les activités de la Direction des Projets PAM sont orientées et évaluées par un Comité Interministériel dont le secrétariat est assurée par la dite Direction.

Le Décret N°097-205/P-RM du 1<sup>er</sup> Juillet 1997 en détermine le cadre Organique.

Sur le plan Organisationnel, la Direction des Projets PAM comprend :

- une Division Suivi et Evaluation
- une Division Financière,
- une Division Gestion et Traitement des Stocks.

La Direction est représentée au niveau régional par des Bureaux Régionaux de Coordination dirigés par des Coordinateurs Régionaux : Kayes, Koulikoro, Mopti, Tombouctou, Gao, Kidal. L'année 1968 marque le début des relations entre le Mali et le Programme Alimentaire Mondial.

Par un accord signé entre les 2 parties, le Gouvernement entendait coordonner l'aide alimentaire du PAM autour d'objectifs de développement socio-économique au delà d'un seul Projet.

- ✓ L'Accord de base en son article 3 dispose : << s'il existe dans le Pays plusieurs Projets d'assistance, le Gouvernement désignera un organisme central de Coordination chargé d'affecter les vivres et de les redistribuer entre les divers Projets>>.

De 1991 à 1998 le Ministère de l'Agriculture à travers la Direction des Projets PAM a exécuté plusieurs Projets d'aide d'urgence et de développement.

A cet égard, le PAM a régulièrement mis à la disposition de la Direction des Projets PAM, les moyens matériels et financiers ayant permis d'exécuter lesdits Projets.

- A partir de 1999, le PAM a adopté la politique de l'approche Programme, qui dans sa mise en œuvre fait intervenir les départements Ministériels dans divers domaines (Éducation, Santé, Développement Rural, Sécurité Alimentaire).

Ainsi, le Gouvernement malien et le PAM ont signé les Programmes de Pays successifs suivants : 1999-2002 ; 2003-2007 et 2008-2012.

La mise en œuvre de ces différents Programmes a nécessité la mise en place d'un certain nombre d'instruments qui sont : l'Accord Programme, le Contrat Opérationnel, le Comité Interministériel de Pilotage, le Comité technique de Coordination. Ces instruments n'ayant pas fonctionné normalement, il est apparu un dysfonctionnement dans la gestion et la

- Coordination de l'aide alimentaire octroyée par le PAM au Mali. Ce dysfonctionnement s'est traduit par :

- un manque de concertation entre les départements techniques chargé de la mise en œuvre de l'aide alimentaire.
- La non tenue des réunions statutaires des Comités de Pilotage et Technique de Coordination,
- L'insuffisance de moyens matériels et financiers des départements techniques et la Direction des projets PAM pour accomplir leurs missions de gestion et de suivi des projets et programmes PAM.
- L'absence d'évaluation par le Gouvernement des Projets et Programmes financés par le PAM de 1991 à nos jours.

L'essentiel des moyens matériels et financiers nécessaires était fourni par le PAM qui de nos jours n'intervient que très timidement parce que se plaçant dans une logique de retrait progressif.

Par ailleurs, le suivi des activités sur le terrain par la Direction des Projets PAM n'est pas inscrit au Budget National.

Pour toutes ces raisons, la Direction des Projets PAM se trouve aujourd'hui dans une situation telle qu'elle n'est plus en mesure d'exécuter correctement sa mission.

L'activité effectivement exécutée par la Direction des Projets PAM consiste en la réception et le Stockage des Produits Alimentaires PAM, ce qui est nettement en deçà de sa mission.

La relecture des textes souhaitée vise à revoir les missions de la Direction des projets PAM, dans le contexte de l'approche programme adopté par le PAM et lui confier d'autres aspects de la sécurité alimentaire tout en renforçant ses capacités.

## **II – OBJECTIFS DE LA RELECTURE**

- Revoir les textes de création de la direction des projets PAM, notamment :
  - l'ordonnance N°91-051 /PCTSP du 21 août 1991 portant création de la Direction des projet PAM ;
  - le décret N° 97-205 /P-RM du 1<sup>er</sup> juillet 1997 fixant l'organisation et les modalités de fonctionnement de la Direction de projets PAM ;
  - le décret N° 97-207 /P-RM du 1<sup>er</sup> juillet 1997, déterminant cadre organique de la Direction des projets PAM
- Revoir ses missions,
- Voir son implication dans les autres activités de la sécurité alimentaire au plan conjoncturel et structurel,
- Voir les possibilités de représenter le CSA au niveau régional.
- Revoir la dénomination Direction des projets PAM

### III – RESULTATS ATTENDUS

- Les textes de création de la Direction des projets PAM sont revus,
- Les missions de la Direction des projets PAM sont revues,
- L'implication de la Direction des projets PAM dans les autres activités de la sécurité alimentaire au plan conjoncturel et structurel est examinée,
- Les possibilités de représenter le CSA au niveau régional sont analysées,
- La dénomination Direction des projets PAM est revue

### IV – PROPOSITIONS DE MISSIONS

Le contexte actuel de l'aide alimentaire fait par le PAM étant marqué par l'adoption par cette structure de l'approche programme, qui a vu l'implication de différents départements ministériels, dans l'identification et la programmation des besoins des populations, ainsi que la distribution des produits par des ONG, les missions de la Direction de projets PAM doivent être réorientées vers :

- l'information des pouvoirs publics à travers la centralisation des données liées à la gestion de l'aide alimentaire du PAM ;
- la réception des produits alimentaires et du matériel ;
- le stockage et la surveillance de la qualité des denrées alimentaires mises à la disposition du pays ;
- le contrôle de la distribution des produits alimentaires ;
- la coordination des activités des différents départements ministériels, impliqués dans la programmation et la distribution de l'aide alimentaire du PAM.

En plus de ces aspects directement liés à la mise en œuvre de l'aide alimentaire du PAM, les missions suivantes de la sécurité alimentaire seront confiées à la Direction des projets PAM :

- L'accompagnement de la mise en œuvre du PNSA dans les régions, notamment par le suivi de l'exécution de ses activités,
- Le suivi rapproché des banques de céréales,
- La tenue du secrétariat du Comité Régional et des comités locaux de sécurité alimentaire,
- Le suivi des distributions alimentaires gratuites.

### V – CONCLUSION :

Pour assurer les nouvelles missions issues de la relecture des textes, la nouvelle Direction des projets PAM aura nécessairement besoin d'être renforcée, tant sur le plan de la formation, que sur le plan des ressources humaines, financières et matérielles.

Aussi pour permettre à l'Etat d'être mieux informé, sur la mise en œuvre de l'aide alimentaire apportée par le PAM et d'en apprécier l'impact, les mesures d'accompagnement suivantes s'imposent :

- la tenue régulière des réunions statutaires du comité technique de coordination et du comité de pilotage,
- l'inscription au budget d'Etat des activités de suivi et de contrôle sur le terrain de la distribution des vivres.



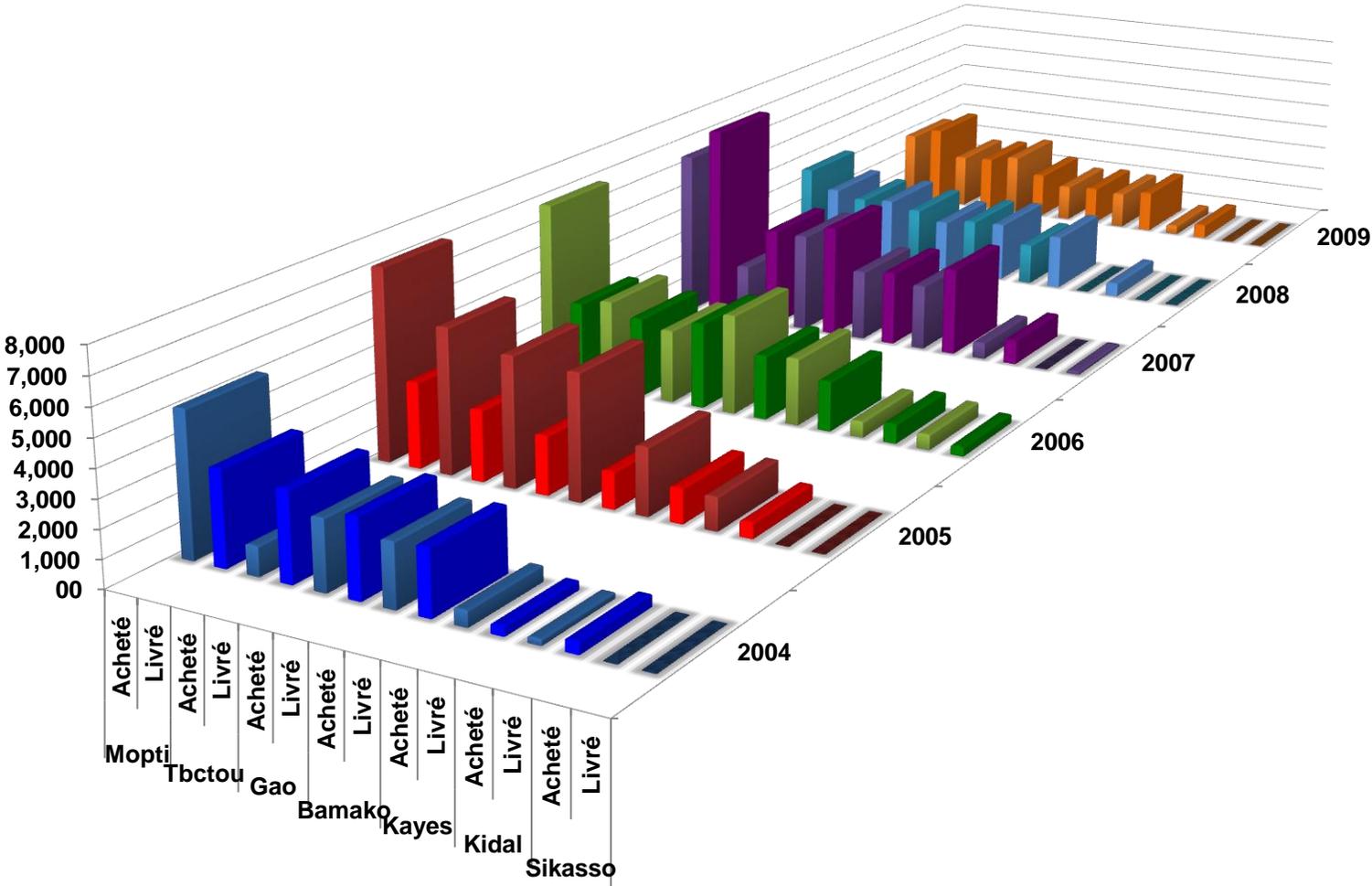
## Annexe 12: Bilans et récapitulatif des résultats de l'EPP Mali

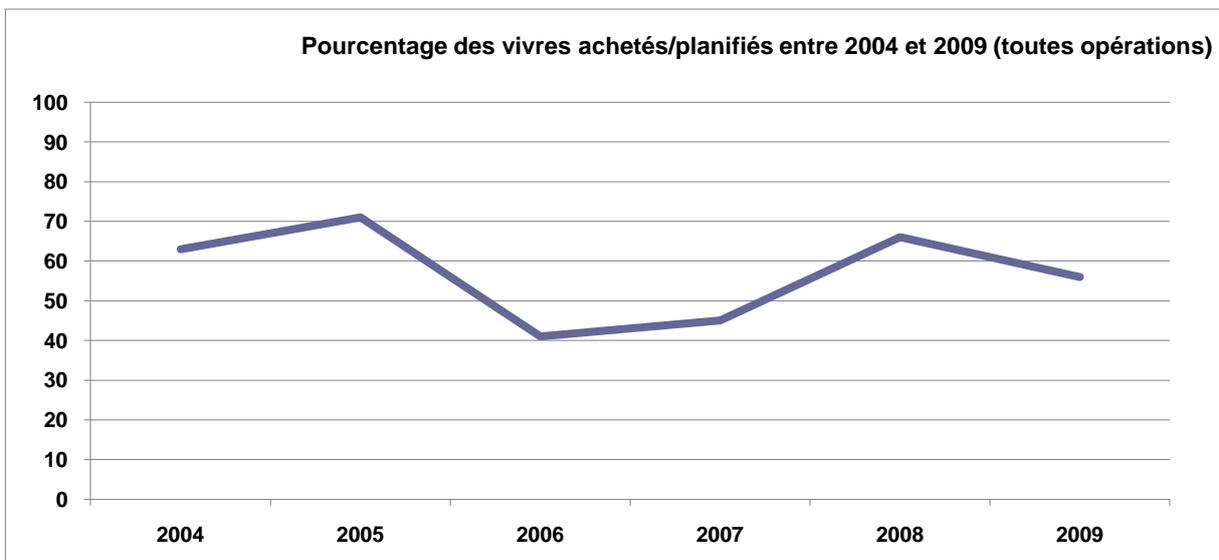
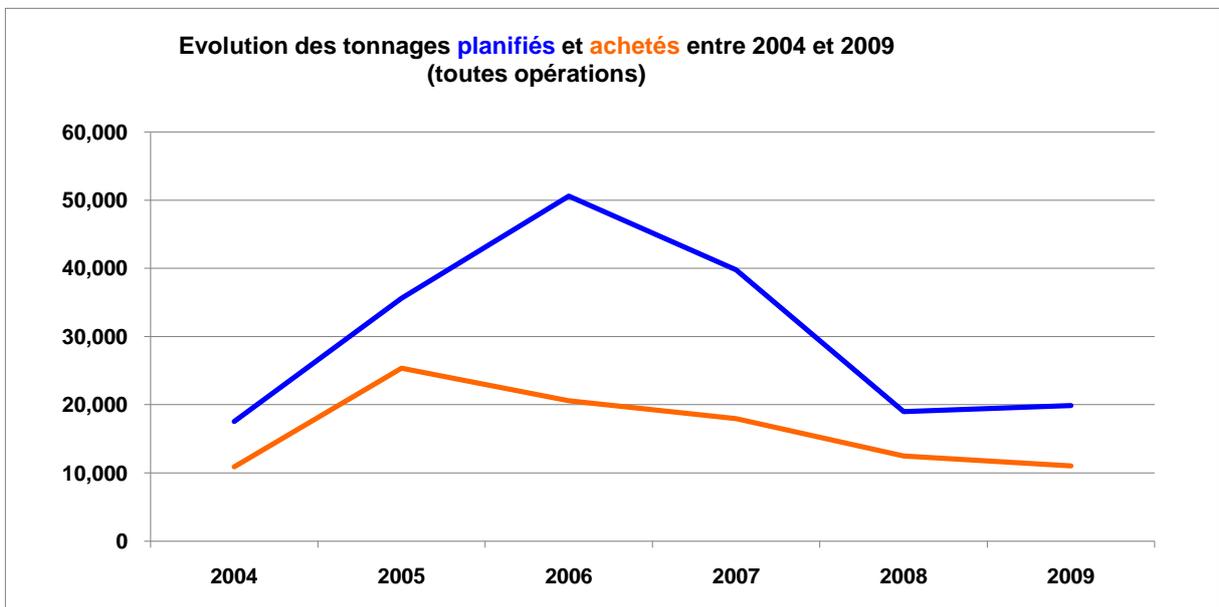
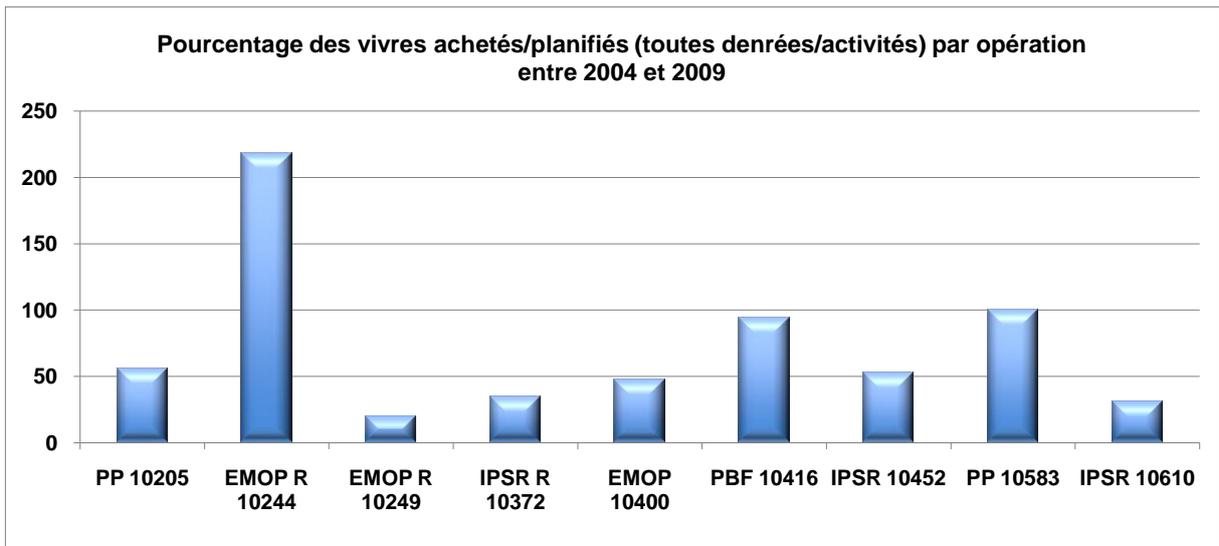
RECAPITULATIFS & GRAPHS																					
	2003			2004			2005			2006			2007			2008			2009		
Bilan bénéficiaires par mode opératoire	Planifié	Réalisé	% réel	Planifié	Réalisé	% réel	Planifié	Réalisé	% réel	Planifié	Réalisé	% réel	Planifié	Réalisé	% réel	Planifié	Réalisé	% réel	Planifié	Réalisé	% réel
DGV	347 147	248 548	72%	108 000	57 632	53%	361 642	3 159	1%	457 989	139 802	31%	141 355	85 233	60%	18 518	0	0%	120 468	3 370	3%
CPA enfants	23 000	1 930	8%	23 000	25 753	112%	198 000	192 973	97%	375 410	236 402	63%	176 519	151 988	86%	116 000	97 949	84%	219 450	99 299	45%
CPA Femmes E & A	10 000	0	0%	10 890	11 037	101%	12 100	6 441	53%	13 310	20 178	152%	30 651	22 331	73%	60 000	43 271	72%	56 806	20 251	36%
VCT	1 179 933	482 258	41%	725 432	458 735	63%	977 308	245 009	25%	1 185 651	858 693	72%	830 547	375 952	45%	34 882	34 582	99%	36 265	52 354	144%
VPF	42 000	20 577	49%	14 544	48 345	332%	15 112	3 454	23%	335 024	49 757	15%	210 957	84 030	40%	390 585	300 411	77%	196 151	129 180	66%
Repas scolaires	152 851	165 695	108%	160 851	155 769	97%	98 348	102 426	104%	96 220	118 421	123%	97 620	106 181	109%	108 137	109 752	101%	113 832	128 857	113%
Rations scolaires emportées	208 750	92 478	44%	127 036	130 807	103%	131 786	127 036	96%	0	0	0	127 036	169 124	133%	40 550	54 555	135%	42 685	69 620	163%
Alimentation thérapeutique & VIH	0	0	0%	500	1 388	278%	1 300	380	29%	0	0	0%	0	0	0%	0	0	0%	25 009	8 916	36%
<b>Totaux</b>	<b>1 963 681</b>	<b>1 170 253</b>	<b>59%</b>	<b>1 170 253</b>	<b>1 795 596</b>	<b>153%</b>	<b>2 463 604</b>	<b>1 614 685</b>	<b>65%</b>	<b>768 672</b>	<b>810 666</b>	<b>105%</b>	<b>10 587 157</b>								
<b>Bénéficiaires atteints</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>Totaux</b>													
DGV	248 548	57 632	3 159	139 802	85 233	0	3 370	537 744													
CPA enfants	1 930	25 753	192 973	236 402	151 988	97 949	99 299	806 294													
CPA Femmes E & A	0	11 037	6 441	20 178	22 331	43 271	20 251	123 509													
VCT	482 258	458 735	245 009	858 693	375 952	34 582	52 354	2 507 583													
VPF	20 577	48 345	3 454	49 757	84 030	300 411	129 180	635 754													
Repas scolaires	165 695	155 769	102 426	118 421	106 181	109 752	128 857	887 101													
Rations scolaires emportées	92 478	130 807	127 036	0	169 124	54 555	69 620	643 620													
Alimentation thérapeutique	0	1 388	380	0	0	0	8 916	10 684													
<b>Totaux</b>	<b>1 011 486</b>	<b>889 466</b>	<b>680 878</b>	<b>1 423 253</b>	<b>994 839</b>	<b>640 520</b>	<b>511 847</b>	<b>6 152 289</b>													
<b>Rapport entre bnf planif/bnf atteints</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>Moyenne</b>													
DGV	72%	53%	1%	31%	60%	0%	3%	35%													
CPA enfants	8%	112%	97%	63%	86%	84%	45%	71%													
CPA Femmes E & A	0%	101%	53%	152%	73%	72%	36%	64%													
VCT	41%	63%	25%	72%	45%	99%	144%	50%													
VPF	49%	332%	23%	15%	40%	77%	66%	53%													
Repas scolaires (RS)	108%	97%	104%	123%	109%	101%	113%	107%													
RS Emp	44%	103%	96%	0	133%	135%	163%	95%													
Alimentation thérapeutique	0	278%	29%	0	0	0	36%	40%													
<b>Moyenne</b>	<b>52%</b>	<b>76%</b>	<b>38%</b>	<b>58%</b>	<b>62%</b>	<b>83%</b>	<b>63%</b>	<b>58%</b>													



		2004	2005	2006	2007	2008	2009	Total
Sikasso	Acheté	0	0	577	0	0	0	577
	Livré	0	0	347	108	0	0	455
	%			60,1	inf.			79
Kidal	Acheté	213	1209	599	636	0	383	3 039
	Livré	433	569	731	943	551	602	3 829
	%	203	47	122	148	inf	157	126
Kayes	Acheté	566	2454	2533	2551	1643	1522	11 269
	Livré	338	1257	1891	3417	2188	1738	10 829
	%	60	51	75	134	133	114	96
Bamako	Acheté	2259	4613	3756	2753	2328	1518	17227
	Livré	2352	1346	2432	2892	2379	1596	12 997
	%	104	29	65	105	102	105	75
Gao	Acheté	2501	4778	2759	3848	2468	2561	18 914
	Livré	2827	246	3250	4365	2119	1895	16 602
	%	113	45	118	113	86	74	88
Tbctou	Acheté	1038	5346	3472	2194	2616	2255	16 921
	Livré	3187	2602	3023	3879	2714	2323	17 729
	%	307	49	87	177	104	103	105
Mopti	Acheté	5143	7109	6867	6458	3616	2970	32 164
	Livré	3381	3150	3198	7674	2870	3387	23 659
	%	66	44	47	119	79	114	74
Total	Acheté	11721	2509	20562	18439	12671	11208	100 111
	Livré	12518	11070	14871	23280	12821	11541	86 100
	%	107	43	72	126	101	103	86

Rapport vivres achetés/livrés, par année et par région (en tonnes)





### Annexe 13: Résultats quantifiés des actions de DEV rural au Mali

<b>Activités réalisées entre 2003 et 2007</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009*</b>	<b>Total</b>
Fixation de dunes (Hectares)	93	21	196	97	15	30	<b>452</b>
Reboisement (Hectares)	380	117	225	225	117	30	<b>1,094</b>
Cordons pierreux (Km)	3	3	4			15	<b>25</b>
Diguettes antiérosives (Km)	2	26	23	33	5	19	<b>108</b>
Surcreusement de mares (Nombre)	57	22	39	41	2	15	<b>176</b>
Creusement puits pastoraux (Nombre)	62	16	16	20	16	6	<b>136</b>
Surcreusement de chenaux (Km)	14	38	15	25	5	19	<b>116</b>
Restauration de pâturage (Hectares)	188	32	187	80			<b>487</b>
Petits barrages (Nombre)	20	6	12	10	44	13	<b>105</b>
Périmètres Irrigués Villageois (Hectares)	2,996	565	1,049	590	411	880	<b>6,491</b>
Personnes formées en alpha. (Nbre)	4,348	2,576	13,026	13,295	1,870	2,700	<b>37,815</b>
Personnes formées tech. de prod (Nb)	3,874	1,809	11,641	26,317	3,587	6,860	<b>54,088</b>

### Annexe 14: Exemple de fiches remplies pour la nutrition

Rapport Nutrition (PAM)

Période	Janvier	Février	Mars	Trimestre
Orphelins				
Enfant p. sans fille	89	76	00	165
Femmes enceintes	105	136	128	369
Personnes âgées	24	15	25	64
<b>Total</b>	<b>218</b>	<b>227</b>	<b>153</b>	<b>608</b>

Fact. d'ajustement 100/100

105  
64  
169

218  
100  
118

227  
100  
127

153  
100  
153

**Rapport Synthèse Trimestrielle**

Région de Tombouctou  
Cercle de Niakouba  
CSREF de Niakouba

Période Juillet à septembre 2009  
Responsable: Aminata Maïga

Tableau n° : Bénéficiaires couverts par Activité : CSB

Activité	Bénéficiaires		Quantités Programmées	Totales des Vivres/Activités		
	Planifiés	Réalisés		Reçues	Distribuées	Stock restant
<b>Supplémentations</b>						
Fille	295	62	1T100	1T100	1T100	0T00
Garçon	826	56	1T100	1T100	1T100	0T00
<b>Total Supplémentations</b>	<b>1121</b>	<b>118</b>	<b>1T100</b>	<b>1T100</b>	<b>1T100</b>	<b>0T00</b>
<b>Appui aux femmes enceintes (FE) et aux mères allaitantes (ME)</b>						
Femme enceinte	984	74	1T100	1T100	1T100	0T00
Femme allaitante	909	46	1T100	1T100	1T100	0T00
<b>Total FE et MA</b>	<b>1893</b>	<b>120</b>	<b>1T100</b>	<b>1T100</b>	<b>1T100</b>	<b>0T00</b>
<b>Appui aux personnes vivant avec le VIH</b>						
<b>PVVIIH sous ARV</b>						
<5ans	Fille	0				
	Garçon	1	1T100	1T100	1T100	0T00
	<b>Sous total</b>	<b>1</b>	<b>1T100</b>	<b>1T100</b>	<b>1T100</b>	<b>0T00</b>
5-18ans	Fille	2	1T100	1T100	1T100	0T00
	Garçon	0	1T100	1T100	1T100	0T00
	<b>Sous total</b>	<b>2</b>	<b>1T100</b>	<b>1T100</b>	<b>1T100</b>	<b>0T00</b>
+18ans	Homme	5	1T100	1T100	1T100	0T00
	Femme	5	1T100	1T100	1T100	0T00
	<b>Sous total</b>	<b>10</b>	<b>1T100</b>	<b>1T100</b>	<b>1T100</b>	<b>0T00</b>
<b>Total PVVIIH</b>		<b>12</b>	<b>1T100</b>	<b>1T100</b>	<b>1T100</b>	<b>0T00</b>
<b>APPUI AUX TUBERCULEUX EN VIVRES PAM</b>						
< 5 ans	Fille					
	Garçon					
	<b>Sous total</b>					
5 - 18 ans	Fille					
	Garçon					
	<b>Sous total</b>					
+ 18 ans	Homme	9	1T100	1T100	1T100	0T00
	Femme	3	1T100	1T100	1T100	0T00
	<b>Sous total</b>	<b>12</b>	<b>1T100</b>	<b>1T100</b>	<b>1T100</b>	<b>0T00</b>
<b>Total Tuberculeux</b>		<b>12</b>	<b>1T100</b>	<b>1T100</b>	<b>1T100</b>	<b>0T00</b>

Le 

## Annexe 15: Bilan des rations dans le opérations de l'EPP Mali

Projet / Date / nom	PP 10205 - 2003-2007							PP 10583.0 - 2008-2012							
Nombre de beneficiaries / an	335 000							411 200							
Volet	cantines scolaires	cantine scolaire ration nomades et 1,260 cuisinieres	ration seche a emporter	AC enfants	AC FE/FA	VCT	VCF?	cantines scolaires	ration seche a emporter	VTC	VPF	appui securite alimentaire			
groupe cible	78,220 enfants 50% filles	100,000 enfants nomades 50% filles	filles	23 000	10 000	139,000 (30% femmes)	74 000								
jours par an	180	180?	180	?	?	?	ration individuelle	180 jours	3 trimestres	90	30	90			
Ration par personne par jour (g)		Pas d'info rertouvées	8 litres/90 jours	Pas d'info retrouvées			ration familiale x5	ration familiale x 3	3.6litres/90 jours						
sel	0		0				0	0	0	0	0	0	0	0	0
cereale	230		0				0	400	400	150	0	400	400	300	
legumineuses	30		0				0	0	0	30	0	0	0	0	0
huile vegetale	15		89				0	15	15	10	40g	0	0	0	0
sucre	0		0				0	0	0	0	0	0	0	0	0
CSB	0		0				0	0	0	0	0	0	0	0	0
HEB	0		0				0	0	0	0	0	0	0	0	0
poids total de la ration/jour	275		89				0	415	415	729	40	1320	1320	1050	
Total kcal	?		800				0	1473	1473	?	0	?	?	?	?
% de kcal de source proteinique	?	0%	0	12%	12%	?	0%	?	?	?	?				
% de kcal de source lipide	?	100%	0	?	?	?	100%	?	?	?	?				

Projet / Date / nom	IPRS 10610 - Jan 2009 à Dec 2010 Lutte contre la malnutrition					IPRS 10452 - Jun 2006 à Dec 2007 Lutte contre malnutrition et MS			IPSR 10372 - Jan à Dec 2005 Refugies		
Nombre de beneficiaries / an	1 199 158					740 000 (pour 19 mois)			61 700		
Volet	AC enfants	AC FE/FA	PLHIV	TB	IEC	nutrition AC enfants (175000)	groupes vulnérables (58355)	VCT (pasteurs nomades 202000) /VCF (IEC 304000)	alimentation scolaire d'urgence	vp Redressement	groupes vulnérables VIH/orphelins
groupe cible	P/T ≥70 et 80% ou PB ≥110 <120mm	PB < 210mm	PB < 230mm et sous traitement ARV	PB <230mm et traitement pour la tuberculose	5% des femmes en age de procreer	P/T ≥70 et 80% ou PB ≥110 <120mm	(enfants age scolaire)	(femmes, meres, nomades, pasteurs, agro pasteurs)	8 800	protection de semences donnees par la FAO 40900	1 300
jours par an	90	180	180	180	?	90 ou 180?	14 mois de 19	1 ration mensuelle			
Ration par personne par jour (g)					ration pour le jour de la demo		2 rations/jour (enfant et famille d'accueil)		Pas d'informations retrouvées		
sel	0	0	0	0	0	0	5	5			
cereale	0	200	200	200	0	0	400	400			
legumineuses	0	35	35	35	0	0	60	0			
huile vegetale	25	15	15	15	25	25	25	15			
sucre	20	0	0	0	20	20	15	0			
CSB	250	100	100	100	250	250	50	0			
HEB	0	0	0	0	0	0	0	0			
poids total de la ration/jour	295	350	350	350	295	295	555	420			
Total kcal	1251	1300	1300	1300	1251	1251	2112	1473			
% de kcal de source proteique	14,0%	14,8%	14,8%	14,8%	14%	4,5%	2,5%	?			
% de kcal de source lipide	29%	8,5%	8,5%	8,5%	28,8%	20,9%	7,2%	?			

Projet / Date / nom	IR EMOP 10247 - Retournés	EMOP 10244.1 - 2002-2003 Refugies			EMOP 10249 Jan à Dec 2003 - Deplacés	EMOP 10400 - Mar à Nov 2005 Sécheresse et Acridiens			
Nombre de beneficiaries / an	33 000	61 000			74 000	444 500			
Volet	Returnees	Refugies (1,500)	Repatries/ returnees (40,000)	Vulnerable Returnees (10,000)	GD dans le cadre du PRMC	nutrition AC enfants	populations vulnerables	VCT	Appui technique SNSA
groupe cible				en transit			personnes agees, femmes, enfants en bas age	adultes des menages exposes a l'insecurite alimentaire	
jours par an	30	240	?	30	180		?	?	?
Ration par personne par jour	1 ration pour 1 mois (retour)		5 HEB packet/pers	1 month return ration	individuelle		5 rations	5 rations	
sel		5	0	0	0	0	0		Pas d'info retrouvées
cereale	400	450	0	400	300	400	400		
legumineuses	50	50	0	50	0	0	0		
huile vegetale	25	30	0	0	0	15	15		
sucre	0	0	0	0	0	0	0		
CSB	0	25	0	0	0	0	0		
HEB	0	0	500	0	0	0	0		
poids total de la ration/jour	475	555	2000	450	1050	415	415		
Total kcal	?	2100	2250	?	?	1473	1473		
% de kcal de source proteinique	?	?	?	?	?	11,9%	11,9%		
% de kcal de source lipide	?	?	?	?	?	16,5%	16,5%		

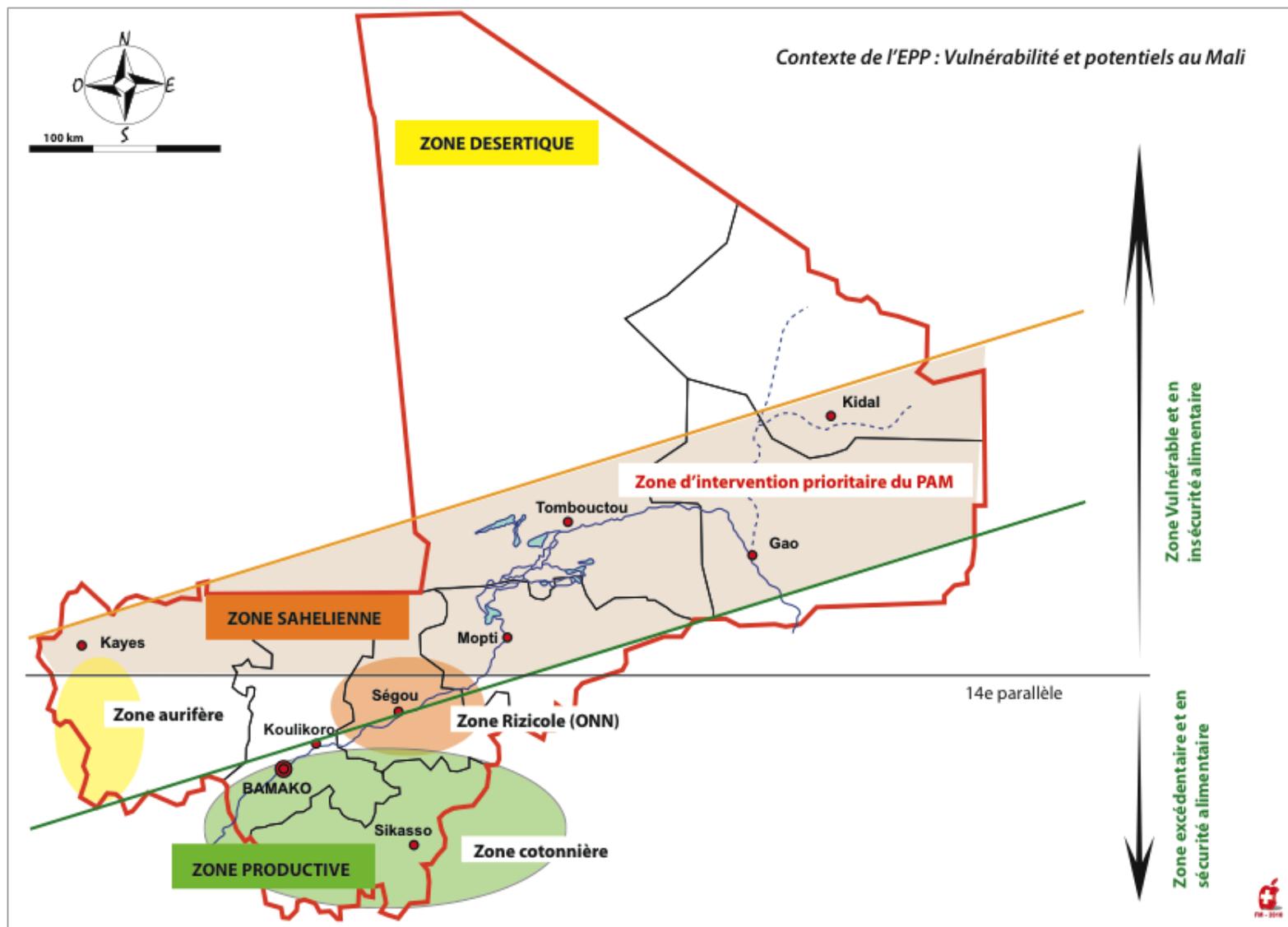
## **Annexe 16: Quelques dates institutionnelles importantes pour le PAM au Mali**

- **1964**, premier projet du PAM au Mali.
- **1968**, premier accord cadre entre le PAM et le Gouvernement du Mali (annexe XX) représenté par le Secrétariat à la Présidence, chargé de l'Economie Rurale, de l'Industrie et de l'Energie (tutelle qui glissera progressivement vers le Ministère de l'Agriculture, mais aucun document n'a pu être trouvé dans ce sens).
- **1991**: Création de la DNPP (ordonnance), dépendant du Min Agri. Jusqu'en 1998, participation active à toutes des identifications et mise en œuvre des projets PAM, à la gestion & suivi des stocks.
- **1994**: Décision du PAM de passer de l'approche "projets" à l'approche "programme".
- **1999**: Premier Programme Pays (10011) du nouveau dispositif. Approche multi sectorielle. En plus du Développement Rural: Education et Nutrition avec leur Ministères respectifs (DNPP encore fortement impliquée). Création de la Division Suivi de la Situation Alimentaire et Nutritionnelle au sein de la CPS.
- **2000**: Etablissement des OMD.
- **2002**: Création de la Division Nutrition (Ministère de la Santé).
- **2003**: Deuxième PP (10205): DNPP encore présente dans les documents d'opération.
- **2004**: Création du CSA, glissement de la DNPP sous sa tutelle, basculement de la tutelle du PAM du Min Agri vers le MAE (DCI), création de la Cellule VCT/VPF au Min Agri pour "compenser" la perte de la DNPP et continuer à suivre les projets PAM.
- **2005** Déclaration de Paris et début du processus de cristallisation des Groupes PTF où le PAM est chef de file pour la Sécurité Alimentaire.
- **2007**: Arrêt de la collaboration avec les ONG dans le domaine de la santé et basculement total en direction des structures de l'Etat.
- **2008**: Changement de stratégie globale du PAM: "L'Agence d'Aide Alimentaire" fait place à "l'Agence d'Assistance Alimentaire".





## Annexe 18: Cartes du rapport





## Liste des acronymes

ACV	Analyse et cartographie de la Vulnérabilité (VAM)
AE	Académie d'Enseignement
AGSAV	Analyse Globale de la Sécurité Alimentaire et de la Vulnérabilité
BP	Bureau Pays
BR	Bureau Régional
CAP	Centre d'Appui Pédagogique
CILSS	Comité Inter Etat de Lutte contre la Sécheresse au Sahel
COMPAS	Commodity Movement Processing and Analysis System
CPA	Complémentation Alimentaire (SF, <i>Supplementary Feeding</i> en anglais)
CRS	Catholic Relief Service
CSA	Commissariat à la Sécurité Alimentaire
CSCOM	Centre de Santé Communautaire
CSLP	Cadres Stratégiques de Lutte contre la Pauvreté
DCI	Direction de la Coopération Internationale
DGV	Distribution Générale de Vivre (=GFD en anglais)
DNPP	Direction Nationale des Projets PAM
EMOP	Emergency Opération
EPP	Evaluation du Portefeuille Pays
EQAS	Evaluation Quality Assurance System
FAO	Food and Agriculture Organization of the United Nations (Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture)
CFA Franc	Franc CFA (monnaie au Mali)
FIDA	Fonds International de Développement Agricole (IFAD)
HQ	Headquarters (Siège)
IPSR	Intervention Prolongée de Secours et de Redressement
ITSH	International Transport Storage & Handling
JPO	Junior Professional Officer
LOA	Loi d'Orientation Agricole
LTSH	landslide transport storage & handling
MAM	Malnutrition Aigue Modérée
MEALN	Ministère de l'Éducation, de l'Alphabét. et des Langues Nationales
NU	Nations Unies
OMD	Objectifs du Millénaire pour le Développement
OMS	Organisation Mondiale de la Santé
OMVF	Office pour la Mise en Valeur du Faguibine
ONG	Organisation Non Gouvernementale
P4P	Purchase for Progress
PAM	Programme Alimentaire Mondial
PBF	Projet Bas-fonds (financement Japon)
PDDSS	Plan Décennal de Développement Sanitaire et Social
PMN	Programme Mali Nord
PNSA	Programme National de Sécurité Alimentaire
PNUAD	Programme Cadre des Nations Unies pour l'Aide au Développement
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
PP	Programme de Pays
PRMC	Programme de Régulation des Marchés Céréaliers
PRODEC	Programme Décennal de Développement de l'Éducation
PRODESS	Programme de Développement Sanitaire et Social

PTF	Partenaires Techniques et Financiers
PVVIH	Personnes Vivant avec le VIH
SAP	Système d'Alerte Précoce
SIDA	Syndrome Immuno Déficient Acquis
SPR	Standard Project Report (Rapport de Projet Standardisé)
TdR	Termes de Référence
TGS	Tableau Général Synoptique
UN	United Nations (Nations Unies)
UNICEF	United Nations for International Children & Education Fund (Unissons-nous pour le enfants)
VAM	Vulnerability Assessment Mapping (= ACV)
VCT	Vivres Contre Travail (FFW en anglais)
VIH	Virus Immunodéficient Humains
VPF	Vivres Pour Formation (FFT en anglais)
WHH	<i>Welt Hunger Hilfe (ex Agro Action Allemande)</i>
WINGS	WFP Information Network and Global System

**Bureau de l'Évaluation**  
**[www.wfp.org/evaluation](http://www.wfp.org/evaluation)**



**Programme Alimentaire Mondial**