



Organisation des Nations Unies
pour l'alimentation
et l'agriculture



Programme
Alimentaire
Mondial



Série évaluation de projet

Évaluation conjointe FAO/PAM du projet «Appui à la résilience des populations vulnérables au nord du Mali»

SÉRIE ÉVALUATION DE PROJET

**Évaluation conjointe FAO/PAM
du projet «Appui à la résilience
des populations vulnérables
au nord du Mali»**

**ORGANISATION DES NATIONS UNIES POUR L'ALIMENTATION ET L'AGRICULTURE
PROGRAMME ALIMENTAIRE MONDIAL
Rome, 2019**

Citation requise:

FAO et PAM. 2019. *Évaluation FAO/PAM du projet «Appui à la résilience des populations vulnérables au nord du Mali»*. Rome.

Les appellations employées dans ce produit d'information et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) et du Programme alimentaire mondial (WFP) aucune prise de position quant au statut juridique ou au stade de développement des pays, territoires, villes ou zones ou de leurs autorités, ni quant au tracé de leurs frontières ou limites. Le fait qu'une société ou qu'un produit manufacturé, breveté ou non, soit mentionné ne signifie pas que la FAO et le WFP approuvent ou recommandent ladite société ou ledit produit de préférence à d'autres sociétés ou produits analogues qui ne sont pas cités.

Les opinions exprimées dans ce produit d'information sont celles du/des auteur(s) et ne reflètent pas nécessairement les vues ou les politiques de la FAO et du WFP.

ISBN 978-92-5-131592-7

© FAO et WFP, 2019



Certains droits réservés. Ce travail est mis à la disposition du public selon les termes de la Licence Creative Commons - Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Partage dans les Mêmes Conditions 3.0 Organisations Internationales (CC BY-NC-SA 3.0 IGO; <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/igo/deed.fr>).

Selon les termes de cette licence, ce travail peut être copié, diffusé et adapté à des fins non commerciales, sous réserve de mention appropriée de la source. Lors de l'utilisation de ce travail, aucune indication relative à l'approbation de la part de la FAO d'une organisation, de produits ou de services spécifiques ne doit apparaître. L'utilisation du logo de la FAO n'est pas autorisée. Si le travail est adapté, il doit donc être sous la même licence Creative Commons ou sous une licence équivalente. Si ce document fait l'objet d'une traduction, il est obligatoire d'intégrer la clause de non responsabilité suivante accompagnée de la citation indiquée ci-dessous: «Cette traduction n'a pas été réalisée par l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO). La FAO n'est pas responsable du contenu ou de l'exactitude de cette traduction. L'édition originale [langue] doit être l'édition qui fait autorité.»

Tout litige relatif à la licence ne pouvant être réglé à l'amiable sera soumis à une procédure de médiation et d'arbitrage au sens de l'Article 8 de la licence, sauf indication contraire aux présentes. Les règles de médiation applicables seront celles de l'Organisation mondiale de la propriété intellectuelle (<http://www.wipo.int/amc/fr/mediation/rules>) et tout arbitrage sera mené conformément au Règlement d'arbitrage de la Commission des Nations Unies pour le droit commercial international (CNUDCI).

Documents de tierce partie. Les utilisateurs qui souhaitent réutiliser des matériels provenant de ce travail et qui sont attribués à un tiers, tels que des tableaux, des figures ou des images, ont la responsabilité de déterminer si l'autorisation est requise pour la réutilisation et d'obtenir la permission du détenteur des droits d'auteur. Le risque de demandes résultant de la violation d'un composant du travail détenu par une tierce partie incombe exclusivement à l'utilisateur.

Ventes, droits et licences. Les produits d'information de la FAO sont disponibles sur le site web de la FAO (www.fao.org/publications) et peuvent être acquis par le biais du courriel suivant: publications-sales@fao.org. Les demandes pour usage commercial doivent être soumises à: www.fao.org/contact-us/licence-request. Les demandes relatives aux droits et aux licences doivent être adressées à: copyright@fao.org.

Crédits photographiques en couverture: ©FAO

Table des matières

Remerciements.....	vi
Sigles et acronymes.....	vii
Résumé exécutif.....	x
1 Introduction	1
1.1 Vue d'ensemble du sujet de l'évaluation.....	1
1.2 Contexte.....	3
1.3 Méthodologie de l'évaluation et limitations	5
1.3.1 Champ	5
1.3.2 Questions d'évaluation.....	5
1.3.3 Méthodologie.....	5
1.4 Structure du rapport.....	11
2 Résultats de l'évaluation	13
2.1 Question d'évaluation 1 - Dans quelle mesure le projet d'appui à la résilience des populations vulnérables au nord du Mali est-il pertinent pour répondre aux besoins de ces populations et approprié pour obtenir les résultats prévus ?.....	13
2.1.1 Alignement sur les politiques et stratégies nationales	13
2.1.2 Alignement sur les objectifs et stratégies du PAM, de la FAO, de l'UE et de l'UNDAF	16
2.1.3 Cohérence et logique interne du projet.....	17
2.1.4 Consultation et implication des communautés dans le projet.....	19
2.1.5 Ciblage des bénéficiaires	20
2.1.6 Adaptation de l'approche de l'intervention au contexte sécuritaire.....	21
2.1.7 Prise en compte de la dimension de genre.....	22
2.2 Question d'évaluation 2 - Dans quelle mesure les actions menées par la FAO et le PAM dans le cadre du projet ont-elles contribué à atteindre l'objectif général visé consistant à renforcer la résilience des populations vulnérables ?.....	23
2.2.1 Contribution du projet à protéger, réhabiliter et renforcer les moyens d'existence des populations vulnérables.....	23
2.2.2 Transferts sociaux.....	24
2.2.3 Adoption par les populations de systèmes de production agricole adaptés aux chocs, changements et variabilités climatiques	26
2.2.4 Amélioration des pratiques alimentaires et nutritionnelles.....	33
2.2.5 Contribution du projet à l'augmentation des revenus.....	34
2.2.6 Développement des capacités des parties prenantes.....	36
2.3 Question d'évaluation 3 - Quelle différence / impact réel le projet a-t-il apporté aux bénéficiaires ?.....	38
2.4 Question d'évaluation 4 - Quelles sont les perspectives de durabilité des acquis du projet après son achèvement ?	43
2.5 Question d'évaluation 5- Dans quelle mesure les modalités de mise en œuvre du projet ont-elles influencé l'obtention des résultats ?.....	45

2.5.1	Obtention des résultats en temps opportun et selon le calendrier prévu	45
2.5.2	Efficacité et efficience des relations FAO, PAM et partenaires nationaux.....	46
2.5.3	Synergies et complémentarités avec d'autres interventions.....	49
2.5.4	Dispositif de suivi évaluation	50
2.5.5	Facteurs ayant contribué à obtenir ou à limiter les résultats.....	52
2.5.6	Orientation du programme et qualité des relations entre les acteurs	52
3	Conclusions et recommandations	55
3.1	Revue générale/Conclusions.....	55
3.2	Enseignements tirés et bonnes pratiques	55
3.3	Recommandations	56
	Appendice 1. Profil des membres de l'Équipe et expertises	58
	Appendice 2. Parties Prenantes Interviewées.....	59
	Appendice 3. Liste des membres ECGE, CCE, GREI et GREE	61
	Appendice 4. Bibliographie	62
	Annexes	64

Encadrés et tableaux

Encadrés

Encadré 1: Résultats clés et conclusions - Question 1	23
Encadré 2: Résultats clés et conclusions - Question 2	38
Encadré 3: Résultats clés et conclusions - Question 3	42
Encadré 4: Résultats clés et conclusions - Question 4	44
Encadré 5: Résultats clés et conclusions - Question 5	53

Tableaux

Tableau 1: Nombre de bénéficiaires ayant répondu à l'enquête MVAV	8
Tableau 2: Sites visités et groupes de discussion conduites par type d'activité	9
Tableau 3: Analyse de l'alignement du projet sur le PRP	14
Tableau 4: Facteurs ayant contribué à obtenir ou à limiter les résultats du projet	52

Remerciements

L'Équipe d'évaluation remercie toutes les personnes qui ont contribué à l'organisation et à la réalisation de cette évaluation, en particulier les membres des groupes de référence interne et externe (GREE, GREI), le personnel des Bureaux Pays et Sous Bureaux du Programme Alimentaire Mondial (PAM) et de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) au Mali, les ONG International Emergency and Development Aid (IEDA) et l'Association Malienne de Recherche Action pour le Développement (AMRAD) qui ont conduit les missions de terrain, les partenaires, bénéficiaires et personnes ressources qui ont accepté de rencontrer l'Équipe d'évaluation et de répondre à ses questions à Bamako et dans toutes les zones visitées.

Sigles et acronymes

3A	Assistance Alimentaire pour la création d'Actifs
ADAZ	Association pour le Développement en Zones Arides
AGIR	Alliance globale pour la résilience
AIC	Analyse Intégrée du Contexte
AMRAD	Association Malienne de Recherche Action pour le Développement
APM	Associations Pour le Mali
APROMORS	Association pour la Promotion du Monde Rural au Sahel
ASP	Agro-Sylvo-Pastoral
CCE	Comité Conjoint de l'Évaluation
CFW	Cash For Work
CILSS	Comité inter-État de lutte contre la sécheresse au Sahel
CP	Comité de Pilotage
CPP	Cadre de Programmation Pays
CRADE	Cabinet de Recherche Actions pour le Développement Endogène
CREDD	Cadre stratégique pour la Relance Economique et le Développement Durable
CSA/SAP	Commissariat à la Sécurité Alimentaire/Système d'Alerte Précoce
CSCom	Centre de Santé Communautaire
DAO	Dossier d'Appel d'Offres
DRA	Direction Régionale de l'Agriculture
DRGR	Direction Régionale du Génie Rural
DRHE	Direction Régionale de l'Hydraulique et de l'Eau
DRS	Défense et Restauration des Sols
DRSV	Direction Régionale des Services Vétérinaires
DUE	Délégation de l'Union Européenne
EB	Conseil d'administration du PAM
ECGE	Équipe Conjointe de Gestion de l'Évaluation
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
FCFA	Francs CFA
FFW	Food For Work
FGD	Discussion avec les Groupes focaux
GRAT	Groupe de Recherche et d'Applications Techniques

GREE	Groupes de Référence Externe
GREI	Groupes de Référence Interne
HIMO	Haute Intensité de Main d'œuvre
IEDA	International Emergency and Development Aid
IMF	Institution de Micro Finance
MAM	Malnutrition aiguë modérée
MARP	Méthode active de Recherche et de Planification Participative
MINUSMA	Mission Multidimensionnelle Intégrée des Nations Unies pour la Stabilisation au Mali
MVAM	Mobile - Vulnerability Analysis and Mapping
ODD	Objectif de Développement Durable
OED	Bureau de l'évaluation de la FAO
OEV	Bureau d'évaluation du PAM
OMS	Organisation Mondiale de la Santé
ONG	Organisation Non Gouvernementale
OP	Organisation Paysanne
P4P	Achat pour le Progrès
PAM	Programme Alimentaire Mondial
PCP	Planification Communautaire Participative
PDESC	Plans de Développement Social, Économique et Culturel
PIV	Périmètre Irrigué Villageois
PNISA	Programme National d'Investissement du Secteur Agricole
PNSA	Programme National de Sécurité Alimentaire
PPM	Petit Périmètre Maraîcher
PPR	Peste des Petits Ruminants
PRO-ACT	Action pro-résilience
PRP/AGIR	Priorité Résilience Pays
PRRO	Protracted Relief and Recovery Operations
S&E	Suivi et Évaluation
SAN	Sécurité Alimentaire et Nutritionnelle
TDR	Termes de référence
TPM	Suivi par Tierce Partie
UE	Union Européenne
UNCT	Équipe de Pays des Nations Unies

UNDAF	Plan cadre intégré des Nations Unies pour l'Aide au Développement
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'enfance
USAID	Agence des États-Unis pour le développement international
WFP	World Food Programme

Résumé exécutif

Type d'évaluation, période évaluée et bureau en charge

1. La présente évaluation conjointe externe s'est déroulée entre mai 2018 et septembre 2018, et a porté sur l'ensemble des aspects relatifs à la mise en œuvre du projet, depuis son démarrage en juin 2015 jusqu'à sa conclusion en juin 2018 pour une durée de 36 mois. Elle a été gérée par une Équipe conjointe de gestion de l'évaluation formée par les unités Suivi et Évaluation des Bureaux Pays du PAM et de la FAO au Mali, l'unité Évaluation du Bureau régional du PAM à Dakar (en appui au bureau pays du PAM au Mali), et le Bureau de l'évaluation de la FAO, sous la direction de ce dernier, avec l'accompagnement des unités techniques en charge des activités de résilience du PAM et de la FAO au Mali.

But et objectifs de l'évaluation

2. L'évaluation finale conjointe du projet «Appui à la résilience des populations vulnérables au nord du Mali» vise à informer les parties prenantes sur la pertinence, l'efficacité, l'efficience, la durabilité et les résultats du projet et s'efforce de montrer si et dans quelle mesure les deux agences ont eu un impact significatif en termes d'amélioration de la sécurité alimentaire et nutritionnelle et de renforcement de la résilience des populations ciblées au nord du Mali. La FAO et le PAM ont travaillé ensemble dans le cadre de différentes interventions au Mali, mais n'ont jamais été évalués conjointement. Ainsi, l'évaluation a analysé comment les synergies et complémentarités existantes ont été exploitées afin de permettre une action conjointe efficace et efficiente. L'évaluation conjointe finale poursuit deux objectifs se renforçant mutuellement: la responsabilité et l'apprentissage.

Destinataires principaux de l'évaluation

3. Les résultats de l'évaluation s'adressent à différents participants au projet et au processus d'évaluation, internes et externes aux deux agences. Au niveau interne, on distingue les Bureaux Pays FAO PAM, les Bureaux régionaux FAO PAM, les sièges de la FAO et du PAM, les Bureaux de l'évaluation de la FAO et du PAM, le Conseil d'administration du PAM et le Comité du Programme de la FAO. Au niveau externe, on distingue: les bénéficiaires, le gouvernement, les services décentralisés de l'État, l'Équipe de Pays des Nations Unies, les organisations non gouvernementales (ONG), et la Délégation de l'Union Européenne (DUE).

Contexte

4. La population malienne, et en particulier celle vivant dans les régions du nord, a subi ces dernières années les conséquences d'un conflit armé qui a affecté le tissu socio-économique et la cohésion sociale. D'autres éléments accentuent les difficultés comme la soudure précoce advenue cette année et les efforts de l'État et des PTF pour y faire face, les conflits intercommunautaires dans le centre, etc. Cette crise a accentué les indicateurs d'insécurité alimentaire et de malnutrition chronique qui font déjà partie des taux les plus élevés de la sous-région. Le conflit a affecté des milliers de personnes, limitant leur accès aux infrastructures et services socio-économiques de base, engendrant des pertes de bétail et la dégradation des moyens de subsistance. La pauvreté et la vulnérabilité alimentaire inhérentes à cette situation a poussé de nombreux jeunes à intégrer les mouvements armés qui leur offrent des opportunités de gain facile. Cette situation résulte de la grande vulnérabilité à laquelle ces jeunes sont exposés, de l'absence de cadres d'expression et

d'épanouissement qui leur sont offertes et de leur faible implication dans les processus de prévention et de gestion des conflits, etc.

Sujet de l'évaluation

5. Afin de développer la résilience basée sur les activités agro-sylvo-pastorales des communautés vulnérables dans le nord du Mali, l'Union européenne a alloué un montant de 10 000 000 d'euros pour la mise en œuvre d'un programme conjoint FAO-PAM. Chaque agence gère 50 pour cent du budget. Les deux conventions de délégation prévoyaient une durée initiale de 30 mois (30.06.2015-31.12.2017). Au vu des recommandations d'une mission d'évaluation de suivi orienté vers les résultats en décembre 2016, le PAM et la FAO ont sollicité auprès de la Commission de l'Union européenne une prolongation des conventions de 6 mois, sans coûts additionnels, afin de finaliser les activités.

Méthodologie

6. L'évaluation a été conçue afin d'évaluer le projet «Appui à la résilience des populations vulnérables au nord du Mali» selon les critères d'évaluation suivants: (i) pertinence ; (ii) efficacité ; (iii) impact ; (iv) durabilité ; (v) efficacité. Dans le domaine de la pertinence, l'Équipe d'évaluation a analysé les interventions de la FAO et du PAM rapportées aux priorités au niveau national et régional en matière de développement, de programmes et de besoins de la population, tout en tenant compte de la dimension du genre et de l'égalité des sexes. Elle a analysé aussi la solidité et le réalisme de la théorie du changement du projet ainsi que la clarté et la cohérence du cadre logique et de la conception du projet. La phase de consultation a inclus des entretiens avec les informateurs clés au niveau central et décentralisé.
7. L'évaluation a adopté une approche qualitative pour la collecte des données au niveau des communautés et des bénéficiaires. La principale limite de l'évaluation a concerné la difficulté de l'Équipe d'évaluation à voyager dans les différentes régions lors de la phase de terrain. Au vu de la situation sécuritaire, l'évaluation a utilisé différentes stratégies à savoir: (i) impliquer les ONG de Suivi par Tierce Partie (TPM) pour la collecte de données auprès des bénéficiaires ; (ii) utiliser le mobileVAM pour collecter des informations au niveau des ménages bénéficiaires ; (iii) échanger par téléphone avec les maires et les représentants des communautés. Tout en adoptant une approche qualitative, l'Équipe d'évaluation a assuré la consultation d'un nombre représentatif de bénéficiaires. Les sites du projet faisant l'objet de visites par les ONG TPM ont été sélectionnés en prenant en compte les diversités géographiques des régions impliquées dans le projet et les différents domaines d'intervention du projet. Des ménages non bénéficiaires ont été également consultés.
8. Afin d'assurer l'indépendance et l'impartialité de l'évaluation, des groupes de référence interne et externe ont été mis en place et consultés tout au long du processus.

Résultats clés

9. Les résultats clés de l'évaluation sont résumés ci-dessous en relation avec les questions d'évaluation principales et en indiquant le type et la fiabilité des preuves appuyant chaque résultat.

Question d'évaluation 1: Pertinence

10. Le projet a été bien aligné sur les stratégies nationales et les objectifs des deux agences. Sa conception s'est basée sur une logique cohérente avec des activités qui répondent à des besoins réels. Les communautés, en particulier les femmes et les jeunes ont été

suffisamment impliquées dans la définition des priorités, le ciblage, la mise en œuvre et le choix des sites des aménagements. Les critères de sélection des bénéficiaires du projet se sont montrés appropriés et pertinents et le projet s'est efforcé de prendre en compte les personnes vulnérables et le genre. Les deux agences ont été capables de s'adapter au contexte d'insécurité lors de la mise en œuvre du projet. Toutefois, elles ont dû s'appuyer sur les rapports fournis par les partenaires, n'ayant pas pu se rendre sur le terrain, à l'exception de certains sites proches des centres urbains où elles ont pu recevoir l'autorisation de se déplacer conformément aux règles de sécurité des Nations Unies. Dans les zones où les deux agences interviennent conjointement, la FAO et le PAM ont développé des synergies qui ont permis à la FAO et au PAM de mettre à contribution leurs expertises, pour réaliser efficacement les aménagements et renforcer la résilience des communautés. L'évaluation a néanmoins relevé des incohérences au niveau de certaines activités spécifiques.

Question d'évaluation 2: Efficacité

11. Le projet a été très efficace quant au renforcement des moyens d'existence des populations vulnérables, en permettant la réhabilitation qualitative de nombreux actifs productifs. Ces actifs sont appréciés et contribuent à l'amélioration des productions agricoles et animales ainsi qu'à la protection de l'environnement du point de vue des bénéficiaires hommes, femmes et jeunes.
12. Il a aussi fait preuve d'une grande efficacité en termes de transfert et de promotion de technologies adaptées pour l'agriculture et l'élevage: les producteurs soutenus ont produit de grandes quantités de semences rendues disponibles dans les régions ; les ménages soutenus dans la production de riz ont amélioré leur production et leur rendement de riz, et ont acquis une maîtrise des techniques culturales adaptées ; la production du niébé a augmenté ; la production maraîchère est plus importante qu'auparavant ; un programme de vaccination, de distribution d'aliment pour le bétail et de produits de traitement a été efficacement mis en œuvre et les bénéficiaires produisent des blocs nutritionnels.
13. Le projet a développé des actions de promotion des bonnes pratiques nutritionnelles à travers des formations et des sensibilisations. Les ménages consomment les légumes et les produits frais qu'ils ne consommaient pas auparavant. De même, le moringa (graines et feuilles) et le baobab (feuilles et fruits) ont été introduits dans les habitudes alimentaires. Le projet a ciblé et soutenu des activités à fort potentiel économique qui ont amélioré considérablement les revenus des ménages bénéficiaires. Les productions et les ventes ont augmenté, permettant en particulier à certains ménages dirigés par des femmes, de faire des réinvestissements dans de nouveaux moyens d'existence. Le projet a mis en place un dispositif de formation en cascades qui a permis de développer les capacités des parties prenantes qui les utilisent efficacement.
14. Néanmoins, cette bonne efficacité est quelque peu fragilisée par la faible coordination du support technique pendant les aménagements, l'insuffisance ou manque d'eau des forages, le retard dans la mise en fonctionnement de certaines activités et la faiblesse de la commercialisation.

Question d'évaluation 3: Effets et impacts

15. La mise en œuvre du projet offre des gages d'amélioration immédiate ou future de la résilience aux chocs et aux risques climatiques et des moyens d'existence au sein des communautés ciblées grâce au projet: mise à la disposition des communautés de nouveaux périmètre irrigués villageois et petits périmètres maraîchers réhabilités ; amélioration des

capacités de production semencière ; développement des capacités des communautés sur différentes thématiques pour soutenir la création des actifs, soutien aux activités économiques permettant aux ménages vulnérables, y compris ceux dirigés par des femmes de générer des revenus leur permettant de protéger les actifs, de faire face à leurs besoins essentiels et d'investir dans de nouveaux moyens d'existence. Cette diversité dans les moyens d'existence leur permet de faire face aux chocs et aux risques climatiques.

16. Le projet a créé et réhabilité des actifs, amélioré les rendements et les productions, développé des activités à fort potentiel économique qui ont amélioré les revenus des communautés. En diversifiant les activités, le projet a permis d'améliorer la sécurité alimentaire des ménages et de soulager des communautés victimes chaque année de chocs climatiques et de crises sécuritaires diverses. Ceci a contribué indirectement à apaiser la situation générale en termes de cohésion et de paix.
17. Le projet a soutenu l'élaboration de chartes pastorales autour de la création des actifs et engagé des processus de négociation pour les assignations foncières. Ceci contribue à sécuriser les investissements et à atténuer les conflits.

Question d'évaluation 4: Durabilité

18. Certains éléments mis en place par le projet contribueront à la pérennisation des acquis après le projet: activités de renforcement des capacités, mise en place d'actifs, fourniture d'équipements, mise en place de comités de gestion au niveau de chaque actif aménagé, élaboration de chartes pastorales, négociation de procès-verbaux de cession foncière sur les sites aménagés, activités avec retombée économique, mise en place de processus pour favoriser l'appropriation locale du projet.
19. Néanmoins, certains doutes demeurent à différents niveaux: la situation préoccupante de certains périmètres maraîchers du fait de la pénurie d'eau, le faible renforcement des capacités des comités de gestion qui représente un handicap pour une gestion efficace des sites des actifs aménagés, et les unités de transformation et étangs piscicoles qui ne sont pas encore fonctionnels alors que le projet a déjà assuré la formation des bénéficiaires.

Question d'évaluation 5: Efficience

20. Le projet s'est écarté du calendrier initial prévu pour plusieurs raisons: exigences procédurales, insécurité, organisation au niveau des agences et retard dans la mise à disposition des résultats des études techniques d'aménagements des actifs. La conjugaison de tous ces éléments a entraîné un retard dans la mise en œuvre d'ensemble du projet qu'une prolongation de six mois n'a pas suffi à combler.
21. En choisissant de travailler avec les services techniques de l'État et les mêmes ONG locales, le projet a fait un choix efficient. Le protocole unique avec l'ensemble des services techniques signé par le PAM s'avère plus avantageux que la signature de plusieurs protocoles (FAO) et renforce la coordination des services techniques au niveau régional. Ce partenariat a contribué à donner de la valeur ajoutée mais a connu quelques insuffisances (retard dans les paiements, faiblesse du dispositif de contrôle de qualité des ouvrages). Les consultations entre les deux agences pour développer le projet et mobiliser les ressources, leur collaboration au début du projet pour s'accorder sur les activités et la conduite conjointe de certaines activités sur le terrain ont bien fonctionné. La coordination/concertation a été en revanche faible entre les principales parties prenantes du projet au niveau régional: organisation d'ateliers bilans isolés, absence de bilan/programmation, etc.

22. Le suivi-évaluation du projet a été effectué à plusieurs niveaux (ONG, services techniques qui mettent leurs rapports et les données collectées à la disposition de la FAO et du PAM), suivi des activités de terrain au niveau des Sous Bureaux, missions conjointes d'évaluation, atelier de démarrage, atelier de capitalisation, etc. Le projet a élaboré un plan de suivi qui a été mis en œuvre malheureusement de manière insuffisante. La contractualisation avec des ONG TPM pour le suivi a été une bonne initiative mais n'a pas permis de couvrir l'ensemble des indicateurs de performance du projet et, de plus, a concerné seulement l'intervention du PAM. Le comité de pilotage censé orienter la ligne d'action du projet n'a pas joué son rôle efficacement.
23. Le mode de sélection des prestataires de service au niveau de la FAO, a exclu très souvent les prestataires locaux et peu contribué à relancer l'économie au niveau local du point de vue des acteurs locaux, ce qui a souvent été source de frustration à ce niveau.

Conclusions générales

24. Sur la base des constatations faites, l'évaluation a retenu que le projet est pertinent. Il a été très efficace du fait de la réhabilitation de nombreux actifs productifs et du transfert de technologies adaptées en matière d'agriculture et d'élevage. Sa mise en œuvre donne des gages en termes d'augmentation de la résilience aux chocs et aux risques climatiques dans les communautés ciblées. La réalisation du projet a également révélé que lorsque le PAM et le FAO travaillent en synergie leur efficacité et leur efficience s'améliorent. Le projet a mis en place des éléments qui pourront contribuer à la poursuite des activités et a fait des choix efficaces. Néanmoins, l'évaluation relève les principales faiblesses suivantes: non achèvement de certaines activités, faible cohérence dans la planification de certaines activités, faibles synergies entre les deux agences pour certains volets d'activités (par exemple le suivi-évaluation TPM), insuffisance de coordination et concertation avec les acteurs au niveau décentralisé, faiblesse du dispositif de suivi évaluation et flexibilité insuffisante dans les achats.

Recommandations

25. Les résultats et conclusions de cette évaluation ont mené l'Équipe d'évaluation à faire les recommandations suivantes:

Dans le cadre de cette intervention:

Recommandation 1: Achèvement des activités engagées

26. Les deux agences devraient s'engager à: (i) finaliser les réalisations restantes (unités de transformation, étangs piscicoles, moringa, baobab, henné, magasins, etc.) et répéter au moins une formation (transformation, pisciculture) au profit des bénéficiaires pour s'assurer de leur fonctionnement ; (ii) identifier dans chaque site de Petit Périmètre Maraîcher (PPM) deux artisans locaux qui seront formés sur les techniques d'entretien du système à pompe solaire.

Dans le cadre d'interventions futures:

Recommandation 2: Conception des interventions

27. Lors de la conception d'interventions futures les deux agences devraient: (i) mener une analyse correcte de cohérence lors de la formulation des projets pour réduire au maximum les incohérences dans la planification des activités, en soumettant le projet à un expert externe pour relecture ; (ii) prévoir une analyse de la dimension de genre dès la conception des projets pour analyser les contraintes des femmes, mieux concevoir les activités selon

leur exigences et définir des résultats désagrégés par sexe ; (iii) travailler davantage sur la mise sur le marché, la commercialisation et les chaînes de valeur.

Recommandation 3: Synergies entre les agences

28. Pour optimiser les synergies dans le cadre de programmes conjoints futurs, les deux agences devraient: (i) travailler toujours dans les mêmes aires géographiques pour améliorer les synergies ; (ii) signer un protocole unique au niveau régional entre l'ensemble des services techniques et les deux agences ; (iii) signer un protocole unique au niveau régional entre les deux agences et l'ONG partenaire ; (iv) organiser conjointement les ateliers bilan avec les services techniques, les ONG partenaires, les représentants des bénéficiaires et les élus locaux ; (v) organiser des missions conjointes sur le terrain impliquant les services techniques.

Recommandation 4: Coordination et concertation avec les acteurs au niveau décentralisé

29. Pour améliorer le pilotage du projet, les deux agences devraient mettre en place: (i) des comités d'orientation de la ligne d'action du projet au niveau régional ; (ii) un cadre d'échange et de planification régional qui regroupe les principaux acteurs trimestriellement pour des réunions de bilan/planification, permettant d'assurer une bonne coordination du projet.

Recommandation 5: Suivi des activités

30. Pour garantir la qualité des réalisations, les deux agences devraient: (i) s'assurer que le temps d'intervention accordé aux services techniques pour le suivi est suffisant ; (ii) élaborer et mettre en œuvre un dispositif de suivi évaluation, pour suivre le projet au-delà des activités et alimenter les indicateurs de performance ; (iii) externaliser le système de suivi évaluation pour couvrir l'ensemble de l'intervention dans des conditions similaires d'insécurité.

Recommandation 6: Flexibilité des agences

31. Pour une intervention plus rapide, la FAO devrait: (i) responsabiliser davantage les Sous Bureaux dans la planification ; (ii) consulter les acteurs locaux si disponibles et les privilégier pour certaines commandes ; (iii) planifier dès la conception des projets, le rachat des semences localement auprès des coopératives accompagnées.

Recommandation 7: Perspective

32. Pour pérenniser les acquis du projet en termes de consolidation d'actifs créés/réhabilités, de renforcement de la cohésion sociale et de synergie entre le PAM et la FAO, une nouvelle intervention de renforcement de la résilience et de la sécurité alimentaire et nutritionnelle des populations mise en œuvre conjointement par le PAM et la FAO devrait être mise en place sur les mêmes sites que le projet DEVCO/nord.

1 Introduction

1. La présente évaluation finale conjointe du projet «Appui à la résilience des populations vulnérables au nord du Mali» vise à informer les parties prenantes sur la pertinence, l'efficacité, l'efficience, la durabilité et les résultats du projet et s'efforce de montrer si et dans quelle mesure les deux agences ont eu un impact significatif en termes d'amélioration de la sécurité alimentaire et nutritionnelle (SAN) et de renforcement de la résilience des populations ciblées au nord du Mali.
2. L'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO), et le Programme alimentaire mondiale (PAM) ont travaillé ensemble dans le cadre d'autres interventions au Mali, mais n'ont jamais été évalués conjointement. Ainsi, cette évaluation a analysé si les synergies et complémentarités existantes ont été exploitées pour permettre une action conjointe, efficace et efficiente.
3. L'évaluation finale conjointe poursuit deux objectifs se renforçant mutuellement:
 - *La responsabilité*: avec pour objectif de rendre compte au Gouvernement et aux autorités nationales du Mali, à l'Union européenne (UE), aux contributeurs ainsi qu'aux agences FAO et PAM elles-mêmes, des résultats obtenus et des changements produits, y compris les impacts souhaités et non souhaités.
 - *L'apprentissage*: avec pour objectif de fournir un bilan final sur la pertinence, l'efficacité et la durabilité des interventions ainsi que sur la coordination et la gestion du projet avec une attention particulière sur les aspects opérationnels, logistiques et de communication entre les deux agences. L'évaluation a mis en évidence les points forts du projet ainsi que les aspects susceptibles d'être améliorés et les raisons pour lesquelles certains résultats se sont produits ou non, afin de tirer des enseignements, définir les meilleures pratiques, et fournir des indications pour apprendre.
4. Les résultats de l'évaluation s'adressent à différents participants au projet et au processus d'évaluation, internes et externes aux deux agences¹. Ils les utiliseront pour: prendre en compte ces informations dans la mise en œuvre/conception de futures initiatives conjointes, définir des actions ciblées de support aux activités des deux programmes pays dans le domaine de la résilience et de l'apprentissage, enrichir les synthèses des évaluations réalisées par les deux agences, mieux concevoir de futurs projets de renforcement de la résilience, mettre en avant les points forts et les points faibles à partager avec toutes les parties prenantes de la résilience au Mali, et capitaliser les expériences et enseignements tirés dans le cadre des Priorités Résilience Pays (PRP/AGIR) du Mali.

1.1 Vue d'ensemble du sujet de l'évaluation

5. Afin de développer la résilience basée sur les activités agro-sylvo-pastorales (ASP) des communautés vulnérables dans le nord du Mali, l'UE a alloué un montant de 10 000 000 d'euros pour la mise en œuvre d'un programme conjoint FAO-PAM approuvé le

¹ (i) Au niveau interne, on distingue: Bureaux Pays FAO PAM, Bureaux régionaux FAO PAM, Sièges de la FAO et du PAM, Bureaux de l'évaluation de la FAO et du PAM, Conseil d'administration du PAM (EB) et Comité du Programme de la FAO ; et (ii) au niveau externe, on distingue: Bénéficiaires, Gouvernement et services décentralisés de l'État, Équipe de Pays des Nations Unies (UNCT), ONG, Union Européenne.

20.07.2015. Chaque agence gère 50 pour cent du budget. Les deux conventions de délégation² prévoyaient une durée initiale de 30 mois (30.06.2015-31.12.2017). Au vu des recommandations d'une mission d'évaluation de suivi orienté vers les résultats en décembre 2016, le PAM et la FAO ont sollicité auprès de la Commission de l'UE une prolongation des conventions de 6 mois (jusqu'à juin 2018) sans coûts additionnels, afin de finaliser les activités.

6. L'objectif principal du projet était de contribuer à l'amélioration durable de la sécurité alimentaire et nutritionnelle des populations vulnérables du nord du Mali³ par le renforcement de la résilience, l'augmentation, la protection et la diversification des productions agricoles et le renforcement des capacités des petits producteurs.
7. Les objectifs spécifiques étaient les suivants: (1) protéger, réhabiliter et renforcer les moyens d'existence des populations vulnérables basés sur les ressources naturelles; (2) faire adopter par les populations vulnérables les systèmes de production agricole adaptés aux chocs, changements et variabilités climatiques ; (3) améliorer l'alimentation et les pratiques alimentaires et nutritionnelles des populations vulnérables dans les zones ciblées ; (4) accroître les revenus des populations vulnérables dans les zones ciblées ; (5) développer les capacités des parties prenantes (services techniques de l'État, autorités locales, communautés, partenaires coopérants). Le projet intervient dans cinq domaines principaux qui sont: l'appui à la production rizicole, à la production du niébé et à la production maraîchère, la formation en éducation nutritionnelle, le développement intégré des ressources animales et la relance de la pêche et pisciculture. Il a été sensible à la dimension «égalité des sexes et autonomisation de la femme» dans sa conception.
8. Le principe de l'intervention conjointe était d'exploiter au mieux les avantages et les expertises des deux agences pour conduire des activités sur le même site en créant des synergies importantes concernant les capacités de résilience des populations. Dans cette initiative, le PAM soutient le rétablissement des populations touchées par des chocs à travers des activités de création d'actifs qui mobilisent les communautés autour d'interventions à haute intensité de main d'œuvre. Il appuie également les organisations paysannes dans la conservation et la commercialisation du niébé à travers l'approche «Achat pour le Progrès» (P4P). La FAO s'occupe, quant à elle, de la fourniture d'intrants et d'équipements permettant la mise en valeur des actifs créés ou réhabilités. Elle est responsable de la conception technique des ouvrages d'art. Les deux agences conduisent également des activités de renforcement des capacités des bénéficiaires et d'éducation nutritionnelle.
9. Le Cadre logique du projet décrit les résultats attendus, les indicateurs de performance et les activités menées par chaque agence. Il est présenté dans les annexes et organisé autour des cinq objectifs. Le Cadre logique initial a été mis à jour en 2016 pour revoir la formulation de certains indicateurs, intégrer des données désagrégées pour certains indicateurs (en particulier l'agriculture et le maraîchage), viser des objectifs réalisables en fonction des budgets disponibles et tenir compte des résultats des planifications communautaires participatives (PCP), un exercice qui permet aux communautés de décider des actifs à réaliser.
10. Chaque agence avait des exigences spécifiques quant au ciblage des bénéficiaires avec toutefois des convergences, le PAM ciblant les personnes les plus vulnérables à l'insécurité alimentaire et nutritionnelle qui résultent être aussi les petits producteurs ciblés par la FAO.

² Entre la Commission européenne, la FAO et le PAM.

³ Mopti, Ménaka, Tombouctou et Gao

Le nombre de bénéficiaires s'est élevé à 18 682 ménages vulnérables⁴ (FAO) dont 13 896 dirigés par des hommes et 4 786 dirigés par des femmes ; et 61 218 bénéficiaires des activités de création et réhabilitation d'actifs dans le cadre de l'assistance alimentaire pour la création d'actifs (3A) (PAM)⁵ et 1 500 membres (dont 40 femmes) de 26 organisations paysannes (OP) bénéficiaires des activités du P4P.

11. Le ciblage des zones d'intervention s'est basé sur les résultats des ateliers du cadre harmonisé pour lesquels la FAO et le PAM ont apporté un appui spécifique au Commissariat à la Sécurité Alimentaire/Système d'Alerte Précoce (CSA/SAP) et auxquels les conclusions de l'analyse intégrée du contexte (AIC) 2014 réalisée par le PAM ont été intégrées pour définir les zones prioritaires d'intervention⁶.
12. Les ONG partenaires du PAM et de la FAO pour la mise en œuvre du projet sont identiques. Il s'agit de l'Association pour la promotion du monde rural au Sahel, l'Association pour le développement en zones arides (ADAZ), IRUK et SOS-Sahel et du consortium d'ONG: Groupe d'Action et Recherche Développement Local, Cabinet de recherche d'action et développement endogène, Nouveaux Horizons et Association pour la Solidarité et le Développement du Nord. Il faut souligner aussi l'implication des ONG de suivi par tierce partie (TPM): International Emergency and Development Aid (IEDA) et AMRAD.
13. Le PAM a mis en œuvre précédemment un projet similaire DevCo dans le sud. En outre, d'autres interventions précédentes pertinentes (Projet de restauration immédiate des actifs productifs, FAO) et simultanées (Programme résilience, PAM) ont été développées.

1.2 Contexte

14. Le Mali est un pays sahélien enclavé et structurellement vulnérable à l'insécurité alimentaire et à la malnutrition. Le climat est aride et le pays est confronté à des conditions agro-écologiques difficiles en raison des contraintes environnementales et de la pression démographique croissante. Près de la moitié (46 pour cent) du territoire est soumise au phénomène de la dégradation des terres. La pluviométrie annuelle est dans l'ensemble faible (comprise entre 200-600 mm par an dans les 3 régions d'intervention), irrégulière et mal répartie dans l'espace et dans le temps.
15. Afin d'assurer la sécurité alimentaire et nutritionnelle (SAN) de la population ainsi que l'amélioration de l'état nutritionnel des couches les plus vulnérables et de leurs capacités de résilience, le Gouvernement malien a élaboré en 2017 une Politique Nationale de Sécurité Alimentaire et Nutritionnelle⁷. Il a aussi adhéré en 2013 au mouvement mondial Scaling-Up Nutrition, adopté une Politique nationale de nutrition 2013-2021, élaboré un Plan d'action multisectoriel de nutrition 2013-2018 et participé activement aux activités REACH («Initiative inter agences des Nations Unies (Fonds des Nations Unies pour

⁴ Soit 10 149 ménages pour la production du riz (8204 H et 1945 F) ; 198 ménages pour la semence de riz (193 H et 5 F) ; 1 475 ménages pour le niébé (989 H et 486 F) ; 1 471 pour le maraîchage (441 H et 1030 F) ; 4 489 pour l'élevage (3 169 H et 1 320 F) ; et 900 ménages (H) pour la pisciculture.

⁵ 61 218 participants aux activités 3A recevant six rations destinées à leurs ménages respectifs ou de l'argent liquide pour un montant de 1 500 FCFA par jour pendant 90 jours.

⁶ Sur la base de cette analyse, les cercles d'Ansongho (région de Gao), Enderaboukane et Ménaka (région de Ménaka) et les cercles de Niafunké, Diré et Gourma Rharous (région de Tombouctou) ont été identifiés.

⁷ Qui s'inscrit dans les priorités de développement économique et social du Mali définies dans le document du Cadre stratégique pour la relance économique et le développement durable du Mali en vue d'atteindre les Objectifs de développement durable du Mali à l'horizon 2030.

- l'Enfance [UNICEF], FAO, PAM et Organisation mondiale de la santé [OMS]) pour éradiquer la faim et la malnutrition des enfants dans le monde».
16. Dans le secteur de l'agriculture, les principaux cadres stratégiques de planification/gestion qui contribuent à la Sécurité alimentaire et nutritionnelle sont: (i) la Loi d'orientation agricole adoptée en 2006; (ii) la Politique de développement agricole adoptée en 2013 ; (iii) le Programme national d'investissement du secteur agricole (PNISA 2014-2023). En outre, au regard du caractère multisectoriel de la SAN, les politiques transversales existantes au niveau national⁸ doivent également être considérées.
 17. La population malienne, et particulièrement celle vivant dans les régions du nord, a subi ces dernières années les conséquences d'un conflit armé qui a affecté le tissu socio-économique et la cohésion sociale. Cette crise a accentué les indicateurs d'insécurité alimentaire et de malnutrition chronique qui font déjà partie des taux les plus élevés de la sous-région. Par ailleurs, la dernière Enquête nationale de sécurité alimentaire et nutritionnelle réalisée en mars 2017 a montré que les régions ayant le niveau le plus élevé d'insécurité alimentaire se trouvent au nord du pays⁹.
 18. Le conflit a affecté des milliers de personnes, limitant leur accès aux infrastructures et aux services socio-économiques de base, engendrant des pertes de bétail et la dégradation des moyens d'existence. Les mouvements de populations déplacées à l'intérieur du pays ont aussi provoqué un déclin significatif de la production agricole. Malgré la signature d'un accord de paix pour l'application duquel les différents acteurs œuvrent et la présence d'une force de maintien de la paix des Nations Unies, une insécurité résiduelle persiste, perturbant les circuits habituels de transhumance et d'échanges commerciaux et fragilisant la situation alimentaire et nutritionnelle des ménages.
 19. La zone d'intervention du projet se caractérise par la persistance de mouvements armés terroristes et djihadistes alimentant une situation d'insécurité peu favorable au développement socio-économique des communautés. La pauvreté et la vulnérabilité alimentaire inhérentes à cette situation a poussé de nombreux jeunes à intégrer ces mouvements armés qui leur proposent des opportunités de gain facile. Cette situation résulte de la grande vulnérabilité à laquelle ces jeunes sont exposés, de l'absence de cadre d'expression et d'épanouissement qui leur sont offerts, et de leur faible implication dans les processus de prévention et de gestion des conflits, etc.
 20. La constitution malienne affirme le principe de l'égalité entre les femmes et les hommes et de la non-discrimination. Plusieurs textes et accords internationaux et régionaux ont été ratifiés par le Mali reconnaissant aux femmes et aux hommes l'égalité en droits et en devoirs. Les femmes jouent un rôle clé dans la sécurité alimentaire et la nutrition au sein des ménages, ainsi que dans la production agricole sous toutes ses formes. Elles représentent dans le secteur agricole 60 à 80 pour cent de la main d'œuvre agricole au Mali et sont présentes à tous les niveaux (production, transformation et commercialisation). Elles sont cependant confrontées à des contraintes qui freinent leur autonomisation et le développement inclusif dans ce secteur.

⁸ Le Document Cadre de politique nationale de décentralisation ; la Politique nationale de genre ; la Politique nationale de protection de l'environnement ; le Programme d'action national d'adaptation aux changements climatiques ; la Politique nationale de nutrition ; la Politique nationale de protection sociale et la Politique nationale d'actions humanitaires.

⁹ Par ordre d'importance Gao (46,9 pour cent d'insécurité alimentaire), Mopti (43,2 pour cent d'insécurité alimentaire), Tombouctou (32,8 pour cent d'insécurité alimentaire) et Kidal (32,7 pour cent).

21. Plusieurs textes et accords internationaux et régionaux ont été ratifiés par le Mali reconnaissant aux femmes et aux hommes l'égalité en droits et en devoirs. Le Gouvernement du Mali a montré en se dotant d'un cadre institutionnel sa volonté politique de faire avancer la question de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes, avec l'adoption en 2011 de la Politique nationale genre et de ses mécanismes¹⁰ de financement.
22. Lors de la conférence internationale «Ensemble pour le renouveau du Mali» tenue en mai 2013 et visant la reconstruction du pays un an après le début du conflit, près de 3,3 milliards d'euros ont été promis au pays pour la période 2013-2014 par des bailleurs de fonds réunis à Bruxelles.

1.3 Méthodologie de l'évaluation et limitations

1.3.1 Champ

23. L'évaluation s'est déroulée entre mai et août 2018 et a porté sur l'ensemble des aspects relatifs à la mise en œuvre du projet, depuis son début en juin 2015 jusqu'à sa conclusion en juin 2018, soit une durée de 36 mois. Pour ce faire, elle a analysé le projet dans sa globalité ainsi que les causes de succès et d'échec. Les résultats et l'impact obtenus ont été évalués au regard des résultats attendus du projet. L'évaluation a analysé également comment les dimensions «égalité des sexes et autonomisation de la femme» ont été intégrées dans la conception et la mise en œuvre. Elle a couvert toutes les régions d'intervention notamment Gao, Tombouctou, Mopti et Ménaka.

1.3.2 Questions d'évaluation

24. Afin de favoriser une présentation des résultats cohérente, l'Équipe d'évaluation a réorganisé les questions de l'évaluation proposées dans les TDR selon leur ordre et leur contenu autour de cinq points: (1) Pertinence: l'Équipe a rattaché à ce point la couverture/ciblage (constituant précédemment le point 6) qui s'intègre mieux à ce niveau ; (2) Efficacité ; (3) Impact: l'Équipe a rattaché à ce point la cohérence et la compatibilité avec les activités dans d'autres domaines (constituant précédemment le point 7) ; (4) Durabilité ; (5) Efficience.
25. Afin de répondre aux principales questions d'évaluation, ces dernières ont été décomposées et développées au sein d'une matrice d'évaluation¹¹ élaborée par l'Équipe d'évaluation, en coordination avec l'Équipe conjointe de gestion de l'évaluation (ECGE), pendant la phase initiale de la mission.

1.3.3 Méthodologie

26. Concernant la pertinence globale du projet, l'Équipe a analysé les interventions de la FAO et du PAM relativement aux priorités au niveau national et régional en matière de développement, de programmes et de besoins de la population. Cette question d'évaluation permet de mettre en relief l'adéquation des activités du projet par rapport

¹⁰ Parmi ces mécanismes, on relève la Stratégie nationale de planification et de budgétisation sensible au genre (PBSG), le Fonds d'appui à l'autonomisation des femmes et à l'épanouissement des enfants (FAFE), la loi pour la promotion du genre dans les fonctions nominatives et électives.

¹¹ La matrice indique les sous-questions et/ou les informations requises pour chaque question, ainsi que la source des informations et les méthodes de collecte de données.

aux problèmes identifiés à travers les documents de politique sectorielle¹². L'Équipe a analysé également la solidité et le réalisme de la théorie du changement sous-tendant le projet ainsi que la clarté et la cohérence du cadre logique du projet et de sa conception.

27. Suite à l'examen des documents, l'Équipe a identifié les interlocuteurs à travers une cartographie des parties prenantes avec le soutien de l'Équipe du projet. La phase de consultation a inclus des entretiens avec les informateurs clés au niveau central et décentralisé, notamment les Bureaux Pays et les Sous Bureaux des deux agences, le gouvernement au niveau central, les autorités locales, les services techniques régionaux et la société civile. Pour collecter les informations auprès des parties prenantes, l'Équipe a développé des protocoles d'entrevue. Au cours des différentes étapes, l'Équipe d'évaluation a prêté attention aux questions de genre qui sont transversales à tout le processus (revue documentaire, entrevues, collecte des données, analyse, synthèse et recommandations). Dans tous les cas, le PAM et la FAO s'obligent à assurer l'égalité des sexes et l'engagement des femmes dans le processus d'évaluation de façon appropriée, avec la participation et la consultation des femmes, hommes, garçons et filles.
28. L'évaluation a adopté une approche qualitative pour la collecte des données au niveau des communautés et des bénéficiaires. En effet, le choix de procéder à une analyse quantitative n'a pas été privilégié car, d'une part, (i) l'enquête de base a été conduite au mois de mars alors que l'évaluation s'est déroulée aux mois de mai et juin ce qui aurait pu donner des résultats différents liés à la saisonnalité et, d'autre part, (ii) l'étude de base était représentative au niveau des cercles (et non des ménages) et ne faisait pas de distinction entre bénéficiaires et non bénéficiaires. Par conséquent, il aurait pu être difficile d'attribuer les changements observés aux actions engagées grâce au projet. Au vu de la situation sécuritaire¹³, l'Équipe d'évaluation n'a pas pu se rendre sur le terrain et a utilisé différentes stratégies¹⁴ pour collecter les données, à savoir:
- impliquer les organisations non gouvernementales/suivi par tierce partie (ONG TPM) qui ont accès aux zones d'intervention et ont déjà été utilisées par le PAM dans le suivi évaluation (S&E)¹⁵; pour la collecte de données auprès des principaux groupes de bénéficiaires à travers l'animation de Groupes de discussion (FGD)¹⁶, utilisant des guides d'entretien développés par l'Équipe d'évaluation et figurant dans les annexes. Le personnel des ONG TPM a été formé aux outils de collecte pour assurer l'appropriation des techniques de facilitation nécessaires pour la gestion des groupes de discussion. Des techniques de la méthode active de recherche et de planification participative (MARP) ont été employées pour faciliter les discussions et les outils ont été testés sur des sites proches des chefs-lieux de région avant leur utilisation. À la fin de la collecte

¹² Font notamment partie des documents à analyser pour évaluer la pertinence de ce programme: les principales stratégies nationales de développement du secteur rural ; le Plan cadre intégré des Nations Unies pour l'aide au développement (UNDAF) ; le plan de support des Nations Unies pour le Sahel (décembre 2017) ; la lettre d'entente de partenariat technique entre le G5 Sahel, la FAO et le PAM ; l'accord-cadre de coopération entre le CILSS et le G5 Sahel. Pour le PAM en particulier, la programmation de ce projet est articulée également autour des objectifs stratégiques du PAM et du Protracted Relief and Recovery Operations (PRRO) 2007-19. Pour la FAO, le projet rentre dans le Cadre de Programmation Pays et devrait être aligné sur les Objectifs stratégique mondiaux et les priorités/initiatives régionales de l'Organisation.

¹³ notamment l'impossibilité pour l'Équipe d'évaluation de se rendre sur les sites, la difficulté de déplacements des informateurs clés, etc.

¹⁴ Ces stratégies sont bien définies dans la note méthodologique.

¹⁵ Elles n'étaient pas impliquées dans la mise en œuvre du projet.

¹⁶ Au total 72 Groupes de discussions avec les bénéficiaires ont été animés (44 groupes d'hommes, et 28 groupes de femmes)

des données, des ateliers ont été organisés avec chaque Équipe régionale (personnel des ONG TPM) pour faire l'analyse et la synthèse des données collectées.

- utiliser les téléphones mobiles (à travers le mobileVAM) pour contacter les ménages bénéficiaires¹⁷ et conduire des enquêtes qui ont permis de collecter des informations au niveau des ménages et de les trianguler avec les informations collectées sur le terrain. Au regard de l'expérience du PAM en matière de conduite d'enquêtes «Mobile - Vulnerability Analysis and Mapping» (MVAM) et surtout des faibles taux de réponses, l'Équipe d'évaluation n'a pas fait d'échantillonnage, prenant en compte l'ensemble des bénéficiaires disposant d'un numéro de téléphone. Un questionnaire a été élaboré à cet effet et est disponible dans les annexes.
- effectuer des appels téléphoniques pour échanger avec les maires des communes bénéficiaires et les représentants des communautés.

Enfin, en investiguant auprès de chacune des deux agences, au niveau de chaque région, au niveau des différentes parties prenantes et des différents groupes de bénéficiaires (hommes, femmes), l'Équipe a effectué la triangulation au niveau des sources de vérification (plusieurs sources de collecte de données), mais également au niveau des outils d'investigation (plusieurs outils utilisés). La triangulation des données collectées auprès d'hommes et de femmes a permis de mieux comprendre comment les dimensions «égalité des sexes et autonomisation de la femme» ont été intégrées dans la conception et la mise en œuvre. De plus, les différents niveaux de validation mis en place (partage, contrôle de qualité, et présentation du rapport aux Groupes de Référence Interne - GREI et Groupes de Référence Externe - GREE) ont permis de garantir la fiabilité et la validité des résultats.

29. Tout en adoptant une approche qualitative, l'Équipe d'évaluation a assuré la consultation d'un nombre suffisamment représentatif de bénéficiaires. Les sites du projet faisant l'objet de visites de terrain par les ONG TPM ont été sélectionnés en consultation avec l'Équipe du projet. La sélection a pris en compte les diversités géographiques des régions impliquées dans le projet et a couvert les différents domaines d'intervention du projet. Des ménages non bénéficiaires ont également été rencontrés afin d'examiner les questions liées au ciblage et les effets collatéraux. Les ONG TPM ont documenté les visites des sites avec des photos et des enregistrements de témoignages.
30. En vue d'optimiser les informations collectées et de susciter l'inclusion de toutes les parties prenantes, l'Équipe d'évaluation a eu recours à la méthode mixte en misant sur les Groupes de discussion femmes, les groupes de discussion hommes et les Groupes de discussion mixtes. Une experte en genre était présente au sein de l'Équipe d'évaluation alors qu'au niveau des ONG TPM des femmes étaient présentes dans la mesure du possible pour animer les discussions avec les femmes. Le principe de participation, d'inclusion, d'égalité et de non-discrimination a été appliqué à toutes les étapes de la collecte des informations qui garantissent que toutes les voix - y compris celles des plus marginalisées (personnes en situation de handicap, malades, descendants des couches minoritaires et fragiles..) sont entendues et prises en compte lors de la présente évaluation.
31. Enfin, les outils de collecte des données ont été administrés aux groupes de femmes, aux groupes des hommes et aux groupes mixtes (Femme/Homme). Les interviews des leaders

¹⁷ Sur 2 056 bénéficiaires identifiés avec des numéros de téléphones, 326 appels ont abouti (16 pour cent), contre 1 730 appels non aboutis (84 pour cent) pour les raisons suivantes: messagerie vocale (88 pour cent), sonnerie active mais pas de réponse à l'appel (11 pour cent), titulaire du numéro différent de la base (2 pour cent). Sur les appels aboutis, 192 ont répondu au questionnaire (9 pour cent), pour les autres: refus de répondre, appel interrompu, souhait d'être rappelé, incapacité à répondre au questionnaire.

communautaires/ locaux mentionnaient la prise en compte des femmes et l'enquête téléphonique (mVAM) ciblait des questions spécifiques en lien avec le genre et l'égalité de sexe.

32. Le tableau suivant indique le nombre de bénéficiaires ayant répondu à l'enquête MVAM par région et par type d'activité.

Tableau 1: Nombre de bénéficiaires ayant répondu à l'enquête MVAV

Région	Activité							
	CFW	Formation Nutrition	FFW	Semence Riz	Maraîchage	Élevage	Niébé	Production Riz
Gao	103	100	103	102	100	99	101	102
Mopti	39	39	39	39	39	39	39	39
Tombouctou	40	40	40	40	40	40	40	40
Ménaka	1	1	1	1	1	1	1	1
Total	183	180	183	182	180	179	181	182

Tableau 2: Sites visités et groupes de discussion conduites par type d'activité

Région	Cercle	Commune	Village	Elevage	Riziculture	Semenciers	Maraîchage	Niébé	CFW/FFW	
Mopti	Djenné	Niansanari	1. Kéké	*			*			
		Derari	2. Soumatogo	*			*			
		Fakala	3. Sofara	*	*	*				
		Kemaye	4. Djiguinè		*	*				
		Nemabadenya kafo	5. Débéna	*	*		*			
	Koro	Koporopen		6. Kombogourou Dogon	*				*	
				7. Geourou	*				*	
		Koro		8. Koro	*		*	*	*	
Menaka	Ménaka	Ménaka	9. Ménaka				*			
			10. Ingouyass	*			*		*	
		Anderam boukane	11. Anderamboukane	*			*		*	
			12. Goussou	*						
		Tidermene	13. Tidermene	*						
			14. Tinfadimata	*						
Gao	Ansongo	Ansongo	15. Ansongo Tobon		*	*			*	
		Bourra	16. Mozonga		*			*	*	
			17. Tassiga	*	*			*	*	
			Tessit	18. Tessit				*	*	*
Tombouctou	Diré	Garbakoira	19. Garbakoira	*	*					
			20. Diré					*	*	
			21. Bani	*	*				*	
	Niafunké	Soboundou	22. Tomi		*		*		*	
			23. Singo		*	*	*		*	
4 Régions	6 Cercles	15 Communes	23 Villages	15 FGD/H	10 FGD/H	5 FGD/H	10 FGD/F 5 FGD/H	7 FGD/H	10 FGD/H 10 FGD/F	

33. Au total 72 FGD ont été conduites avec les bénéficiaires dans 23 villages, 15 communes, 6 cercles et 4 régions. Il s'agit de 52 FGD hommes et de 20 FGD femmes. Environ 720 bénéficiaires (320 hommes et 400 femmes, soit 56 pour cent de femmes) y ont participé. 23 autres FGD ont été conduites avec des non bénéficiaires dans chaque site visité, regroupant environ 230 personnes (100 hommes et 130 femmes, soit 57 pour cent de femmes).
34. En plus des bénéficiaires directs du projet, plusieurs personnes ressources clés ont été consultées par téléphone, à raison de trois maires (hommes) et de deux responsables de communautés (hommes) par région. La liste de ces personnes est présentée dans les appendices. Étant donné le contexte sécuritaire, l'Équipe n'a pas pu réaliser d'entretiens directs avec les personnes ressources.
35. Afin d'analyser le niveau d'intégration du genre, les femmes et autres groupes défavorisés ont été consultés lors de toutes les étapes de l'évaluation. Pour la prise en compte de cette dimension, l'Équipe d'évaluation a utilisé comme référence le cadre développé par le Bureau de l'évaluation de la FAO (OED) pour l'analyse des aspects de genre ainsi que la note technique développée par le PAM sur la prise en compte du genre dans l'évaluation. Les femmes consultées représentent 56 pour cent des FGD contre 13 pour cent dans l'enquête MVAM.
36. L'évaluation a respecté les normes et standards du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (UNEG) et est conforme aux directives et pratiques méthodologiques de l'OED et du Bureau de l'évaluation du PAM (OEV). Elle a été conduite dans le respect des questions éthiques telles que la protection de la confidentialité, les droits et le bien-être des êtres humains et le respect des valeurs de la communauté bénéficiaire. En accord avec le nouveau cycle de projet de la FAO, l'évaluation a porté sur le respect des principes communs de programmation par pays des Nations Unies, notamment: approches fondées sur les droits de l'homme/droit à l'alimentation/droit à un travail décent ; intégration de la dimension de genre et égalité des sexes, durabilité environnementale, renforcement des capacités et gestion axée sur les résultats¹⁸.
37. L'évaluation a adopté une approche consultative et transparente avec les parties prenantes internes et externes tout au long du processus. La triangulation des données et des informations a permis leur validation. Afin d'assurer l'indépendance et l'impartialité de l'évaluation, des Groupes de Référence interne et externe (GREE et GREI) ont été mis en place et consultés tout au long du processus. La liste des membres des GREE et GREI est disponible en appendice.
38. Sur la base des TDR, l'Équipe d'évaluation a élaboré sous la supervision de l'ECGE une note méthodologique qui s'inspire du modèle du rapport de démarrage du PAM.
39. L'une des principales difficultés de cette évaluation a été liée aux voyages lors de la phase de terrain. En effet, les vols qui assurent la desserte des chefs-lieux de régions ont connu des perturbations du fait de la situation sécuritaire, entraînant plusieurs annulations se

¹⁸ Analyse de la dimension de «Renforcement des capacités» dans la conception, la mise en œuvre et les résultats du projet, au niveau individuel, organisationnel et de l'environnement porteur (<http://www.fao.org/3/a-k8908e.pdf>) ; analyse de la façon dont les impacts environnementaux ont été pris en considération et traités ; analyse de l'adoption de l'approche fondée sur les droits de l'homme ; analyse des partenariats et des alliances (voir: <http://www.fao.org/partnerships/en/>) ; analyse de l'intégration des considérations de l'intégration de la dimension de genre pour l'égalité entre hommes et femmes (voir: http://typo3.fao.org/fileadmin/templates/gender/docs/FAO_FinalGender_Policy_2012.pdf et <http://documents.wfp.org/stellent/groups/public/documents/reports/wfp286795.pdf>).

répercutant sur le calendrier de la mission. Ainsi, l'Équipe d'évaluation n'a pas pu se rendre dans certains chefs-lieux de région. Pour atténuer ces faiblesses, diverses stratégies ont été développées: (i) le personnel des ONG TPM de Mopti et Tombouctou s'est déplacé à Bamako pour l'analyse et la synthèse des données, (ii) les entretiens avec les parties prenantes du projet à Tombouctou ont été réalisés par téléphone, (iii) la formation du personnel de l'ONG TPM de Tombouctou a été faite à distance par téléphone.

1.4 Structure du rapport

40. Le rapport de l'évaluation est structuré comme suit:

- La section 1 donne une vue d'ensemble du sujet d'évaluation incluant le contexte, la méthodologie, le champ et les questions d'évaluation ;
- La section 2 présente les résultats de l'évaluation organisés autour des questions d'évaluation telles que la pertinence, l'efficacité, l'impact, la durabilité et l'efficacité ;
- La section 3 passe en revue des principales conclusions et recommandations.

2 Résultats de l'évaluation

2.1 Question d'évaluation 1 - Dans quelle mesure le projet d'appui à la résilience des populations vulnérables au nord du Mali est-il pertinent pour répondre aux besoins de ces populations et approprié pour obtenir les résultats prévus ?

41. Le projet est parfaitement cohérent avec les politiques et stratégies nationales du Mali et concourt aux objectifs stratégiques de la FAO et du PAM.

2.1.1 Alignement sur les politiques et stratégies nationales

42. Le projet conjoint FAO/PAM est pertinent, dans la mesure où il vise à fournir une réponse à l'insécurité alimentaire des populations des régions du nord et du centre du Mali à travers, d'une part, (i) l'assistance directe pour couvrir les besoins immédiats et essentiels à travers les activités d'assistance alimentaire pour la création d'actifs (3A) (PAM) et, d'autre part, (ii) l'expertise technique dans les domaines de l'agriculture, de la pêche, et de l'élevage (FAO). Cette combinaison gagnante renforce à moyen et long terme les moyens d'existence des communautés et en particulier ceux des plus vulnérables. Le programme est pertinent et susceptible d'apporter des solutions appropriées aux groupes cibles vulnérables et aux petits producteurs des régions fragilisés et rendus vulnérables suite aux différents chocs, comme le confirment les services techniques régionaux, les maires des communes, les responsables de communautés et les groupes de bénéficiaires.
43. L'objectif du projet est en phase avec le Cadre stratégique pour la relance économique et le développement durable (CREDD) 2016-2018, principal cadre intégrateur des politiques sectorielles et des stratégies régionales et locales du Mali en relation avec son axe 3 «assurer une croissance créatrice d'emplois, de revenus pour les plus démunis en prenant en compte les défis environnementaux», sur les 5 axes qu'il compte.
44. Les objectifs du projet sont également alignés sur les Objectifs de développement durable ODD 2¹⁹ et 13²⁰, et le projet est en parfaite adéquation avec la politique du gouvernement partie prenante de l'Alliance globale pour la résilience (AGIR), notamment avec les PRP-AGIR du Mali. Le PRP (2015), se fixe l'objectif de réduire structurellement, de manière durable et définitive la vulnérabilité alimentaire et nutritionnelle au Mali d'ici 2035. Il a défini les quatre objectifs stratégiques suivants: (i) restaurer, renforcer et sécuriser les moyens d'existence et améliorer la protection sociale des communautés et ménages vulnérables ; (ii) améliorer la nutrition des ménages vulnérables ; (iii) renforcer durablement la productivité agricole et alimentaire, les revenus des plus vulnérables et leur accès aux aliments ; (iv) renforcer la gouvernance en matière de sécurité alimentaire.
45. Le tableau suivant, préparé par l'Équipe d'évaluation, offre une analyse de l'alignement du projet sur le PRP. Il montre que le projet est parfaitement aligné sur les priorités du PRP, même si ce dernier a été élaboré après sa conception:

¹⁹ Objectifs du développement durable 2: Éliminer la faim, assurer la sécurité alimentaire, améliorer la nutrition et promouvoir l'agriculture durable.

²⁰ Objectifs du développement durable 13: Prendre d'urgence des mesures pour lutter contre les changements climatiques et leurs répercussions.

Tableau 3: Analyse de l’alignement du projet sur le PRP

Axes	Objectifs spécifiques du PRP ²¹	Activités prévues ²²	Activités alignées du projet ²³
1	Créer chaque année des emplois saisonniers à travers des programmes à haute intensité de main d’œuvre (HIMO).	Concevoir et mettre en œuvre un programme à HIMO de reboisement et d’entretien des espèces plantées.	Actions de mobilisation communautaire Cash For Work (CFW).
	Améliorer la SAN des ménages démunis des groupes cibles en période de soudure à travers les programmes de distribution alimentaire spécifiques.	Concevoir et mettre en œuvre un programme spécifique de distribution alimentaire aux ménages démunis en période de soudure.	Actions de mobilisation communautaire Food For Work (FFW).
	Renforcer les systèmes de stockage alimentaire des communes défavorisées des régions du nord à travers l’organisation de l’économie sociale et solidaire.	Renforcer les capacités des entreprises de l’ESS des communes défavorisées des régions du nord.	Réhabilitation des infrastructures/magasins de stockage de semences.
2	Promouvoir les bonnes pratiques d'alimentation de la femme enceinte ou allaitant et de l'adolescente.	<p>Intensifier les actions de communication pour le développement au niveau communautaire sur les bonnes pratiques d'alimentation de la femme enceinte ou allaitant et de l'adolescente (éducation nutritionnelle, alimentation diversifiée, conservation et stockage, préparation, hygiène alimentaire.</p> <p>Soutenir la disponibilité et l'accès des femmes, y compris les adolescentes, à des aliments diversifiés (appui au maraîchage, aviculture, petit élevage).</p> <p>Soutenir la transformation des produits locaux par les femmes.</p>	<p>Sensibilisation/formation sur les bonnes pratiques nutritionnelles.</p> <p>Aménagement de PPM.</p> <p>Appui à la production maraîchère.</p> <p>Réalisation de forages.</p> <p>Soutien à l'élevage.</p> <p>Formation en éducation nutritionnelle.</p>

²¹ Source: Alliance Globale pour la Résilience – AGIR Sahel et Afrique de l’Ouest. Rapport «Priorités Résilience Pays» (PRP-AGIR) – Mali. Décembre 2014

²² Source: Idem

²³ Source: Document de formulation du projet: Appui à de la résilience des populations vulnérables du nord du Mali. Volet agricole. Juin 2015.

3	Accroître durablement la production et la productivité des systèmes de production du secteur agricole dans l'optique de la préservation de la biodiversité.	<p>Concevoir et mettre en œuvre des programmes d'intensification des systèmes de production ASP et piscicole.</p> <p>Augmenter la disponibilité et l'accessibilité des semences et de variétés locales de qualité adaptée aux conditions écologiques et climatiques.</p> <p>Promouvoir les bonnes pratiques et techniques de conservation des eaux et des sols.</p>	<p>Aménagement des Périmètres Irrigués Villageois (PIV). Achat et fourniture d'intrants. Production de semence de riz. Distribution de semence de riz. Distribution de semence de niébé. Acquisition des intrants, des équipements et mise en place des parcelles maraîchères.</p>
	Assurer l'autonomisation énergétique des zones vulnérables par le développement et la vulgarisation des alternatives en matière d'énergie domestique, et la promotion des énergies nouvelles et renouvelables.	<p>Promouvoir des dispositifs économes en matière de consommation d'énergie domestique et d'énergie nouvelle et renouvelable.</p> <p>Créer pour les femmes rurales vulnérables et du secteur informel urbain des petites unités de transformation de produits agricoles.</p>	<p>Installation de pompes solaires de distribution d'eau dans les petits périmètres maraichers.</p> <p>Mise en place d'unités de transformation.</p>
	Accroître l'autonomie financière des femmes et des jeunes vulnérables et leur capacité d'accès aux aliments.	Promouvoir des activités génératrices de revenu pour les femmes vulnérables.	<p>Promotion du maraîchage. Transformation des produits maraîchers ; promotion du Baobab, du Moringa et henné.</p>
	Sécuriser la production animale/pastorale.	<p>Promouvoir l'utilisation des sous-produits agricoles et agro-industriels dans l'alimentation des animaux.</p> <p>Renforcer la santé animale et promouvoir la santé mobile mixte.</p>	<p>Promotion des Blocs Multi- nutritionnels ; Vaccination des animaux ; Distributions d'aliment pour le bétail et de kits vétérinaire.</p>
	Améliorer la capacité de transformation / conservation des produits agro-sylvo-pastorales et piscicoles des petits producteurs vulnérables.	Former des femmes et des jeunes aux techniques de gestion d'entreprises et de transformation/conservation des produits agro-sylvo-pastorales et piscicoles.	Mise en place d'unités de transformation des produits maraichers.
	Développer des actions d'adaptation aux changements climatiques.	<p>Mettre en place les dispositifs communautaires d'adaptation au changement climatique.</p> <p>Promouvoir les bonnes pratiques agro-sylvo-pastorales et piscicoles d'adaptation résilientes.</p>	<p>Semences améliorées PPM, PIV. Etangs piscicoles. Renforcement de capacités.</p>
	Identifier et promouvoir les marchés équitables.	Mettre en relation d'affaires les acteurs du commerce équitable des produits agricoles.	Mise en relation des coopératives avec des acheteurs ; Étude de filière/chaîne de valeur, de marché et de capacité des productions maraîchères.

46. Le projet s'articule harmonieusement avec le Programme national de sécurité alimentaire (PNSA) qui a pour objectif global d'accroître la SA au niveau national et à l'échelon des ménages, dans une perspective durable sur les plans économique et environnemental et dans un souci de justice sociale, en prêtant une attention particulière aux moyens d'existence des femmes et des ménages ruraux pauvres. Le PNSA compte huit sous programmes, dont quatre sont en lien direct avec le projet. Il s'agit des sous programmes II (Intensification des cultures), III (Diversification des systèmes de production), IV (Commercialisation et transformation des productions) et V (Santé et nutrition).
47. Enfin, le projet est conforme au contexte de la décentralisation. Il est aligné sur les priorités des terroirs bénéficiaires grâce aux PCP/PSME. Les activités développées répondent aux besoins prioritaires des communautés cibles et s'inscrivent en droite ligne avec les Plans de Développement Social, Economique, et Culturel (PDESC) des collectivités locales.

2.1.2 Alignement sur les objectifs et stratégies du PAM, de la FAO, de l'UE et de l'UNDAF

48. Le projet DevCO Nord fait suite à la décision d'exécution de la Commission européenne, relative aux programmes d'action annuels 2014 et 2015, partie I pour la SAN et l'agriculture durable dans le cadre du programme thématique relatif aux biens et défis mondiaux Composante 3 intitulé «Aider les populations démunies et affectées par l'insécurité alimentaire à réagir aux crises et à la résilience». Il fait ainsi partie des priorités de la DUE et est identifié dans Action pro-résilience (PRO-ACT) sous le thème «renforcer la résilience par la prévention des crises et la stratégie de réponse post-crise CRIS: 2014/037-517 et CRIS: 2012/023 -897.
49. Il est également cohérent avec le Plan cadre intégré des Nations Unies pour l'Aide au développement (UNDAF+ 2015-2019), notamment au niveau de son 4^{ème} pilier «Une croissance inclusive et un développement durable».
50. De manière générale, le projet contribue à la réalisation des objectifs stratégiques de la FAO et du PAM.
51. De manière plus spécifique, le projet relève de l'Objectif stratégique 5 du Cadre stratégique de la FAO «Améliorer la résilience des moyens d'existence face à des menaces ou en situation de crise». Il participe à l'objectif global assigné au CPP FAO Mali 2013-2017 «Promouvoir un développement agricole basé sur la sécurité et la souveraineté alimentaires du pays, la gestion et l'utilisation durable des ressources naturelles et à même d'assurer des revenus aux exploitants agricoles et de contribuer à la réduction de la pauvreté et au renforcement des capacités de résilience des populations vulnérables». Enfin, il concourt plus particulièrement au domaine de priorité 3 du CPP «Prévention et gestion des risques de catastrophes et crises alimentaires et renforcement de la résilience des populations vulnérables affectées par les crises alimentaires et nutritionnelles et les conflits».
52. Il est parfaitement cohérent avec l'objectif stratégique 2 du PAM tel que défini dans son Plan stratégique 2014-2017, à savoir: "Reconstituer": soutenir ou rétablir la sécurité alimentaire et la nutrition et créer ou reconstituer les moyens d'existence dans des milieux fragiles et à la suite de situations d'urgence. Il est en outre aligné sur le Cadre des Résultats Stratégiques (2014-2017), notamment au niveau de l'objectif global 2 en matière d'urgence et de l'objectif global 3 en matière de développement.

53. Il est aligné sur le plan de soutien des Nations Unies pour le Sahel (2017) et le plan d'action rapide et d'intensification des interventions d'urgence au Sahel conjoint FAO, UNICEF et PAM (2018). Enfin, il est cohérent avec la stratégie pour le développement et la sécurité des pays du G5 Sahel et son programme d'investissement prioritaire 2018-2020 relativement à l'axe stratégique «résilience et développement humain»²⁴ ; justifiant la lettre d'entente de partenariat technique entre le G5 Sahel, la FAO et le PAM.
54. Le projet est également cohérent avec la politique du PAM en matière de genre (2015-2020), dont l'objectif est de «permettre à l'organisation d'intégrer le genre dans tous ses travaux et activités afin de répondre aux différents besoins des femmes, des hommes, des filles et des garçons en matière de sécurité alimentaire». Dans ce sens, la stratégie du PAM et les plans d'action associés devraient s'inscrire dans une démarche sexo-spécifique. La FAO dispose d'une politique similaire dont l'objectif est d'atteindre l'égalité entre les hommes et les femmes dans la production agricole et le développement rural durable afin d'éliminer la faim et la pauvreté. Dans cette politique, cinq objectifs stratégiques d'égalité de sexes sont prévus être atteints d'ici 2025.

2.1.3 Cohérence et logique interne du projet

55. Le projet a formulé un objectif spécifique «renforcer la résilience des communautés vulnérables». Pour atteindre cet objectif, il a prévu d'agir à 5 niveaux: (i) sur la réhabilitation des ressources naturelles ; (ii) sur la promotion de systèmes agricoles adaptés aux changements et à la variabilité climatique ; (iii) sur la promotion de bonnes pratiques nutritionnelles ; (iv) sur l'amélioration des revenus ; (v) sur le renforcement des capacités des parties prenantes.
56. Le projet est réaliste au niveau de la conception de ses activités afin d'obtenir les résultats. Selon la théorie du changement du projet, grâce aux actifs réhabilités/restaurés, les populations vulnérables disposeront de sites adaptés sur lesquels elles produiront suffisamment avec des systèmes agricoles adaptés aux changements climatiques. Elles pourront alors diversifier leurs moyens d'existence, améliorer leurs revenus et adopter de bonnes pratiques nutritionnelles. De plus, le renforcement des capacités des parties prenantes contribuera à une meilleure appropriation des actifs et facilitera l'accompagnement des bénéficiaires par les services techniques et les ONG dont les capacités ont aussi été renforcées.
57. Au sein du projet, le PAM mobilise et apporte une assistance alimentaire²⁵ aux communautés les plus vulnérables afin de créer des actifs alors que la FAO apporte son expertise dans les domaines de l'agriculture, de la pêche et de l'élevage ; une combinaison qui permet à chaque agence d'apporter ce qu'elle sait faire le mieux pour sauvegarder/améliorer les moyens d'existence des communautés, renforcer les productions et améliorer leur résilience. Cette synergie basée sur des avantages comparatifs et expertises complémentaires permet une action conjointe ayant un impact significatif sur l'amélioration de la sécurité alimentaire des populations bénéficiaires.
58. Dans la théorie du changement du projet, les interventions du PAM et de la FAO sont cohérentes et les complémentarités sont évidentes au niveau du ciblage. Le PAM cible les

²⁴ Qui vise entre autres l'accroissement des capacités de production, l'amélioration durable de la situation alimentaire et nutritionnelle, et l'accroissement de la résilience des populations vulnérables.

²⁵ L'assistance alimentaire (argent liquide et vivres) représente une assistance ponctuelle et temporaire pour donner un élan à des groupes vulnérables pour le futur.

ménages les plus vulnérables qui en général ne possèdent aucun actif et peuvent, grâce à l'assistance alimentaire, subvenir à leurs propres besoins pour travailler sur les chantiers d'aménagement des actifs. Une fois les actifs aménagés, ces derniers sont retenus pour poursuivre leur exploitation en tant que petits producteurs. La FAO prend le relais, cible les petits producteurs²⁶, agriculteurs, éleveurs, pêcheurs et leurs organisations pour renforcer leurs capacités et leur permettre d'accroître leurs productions et améliorer leur résilience et leur sécurité alimentaire.

59. Les activités proposées par le projet sont bien ciblées et répondent à des besoins réels exprimés par les communautés. Elles permettent de renforcer la résilience des communautés bénéficiaires en les préparant à faire face aux crises et aux chocs. Ceci est confirmé par l'ensemble des parties prenantes.
60. Enfin, chaque activité menée est accompagnée de formations afin de permettre une meilleure appropriation par les bénéficiaires. La stratégie permet de former dans un premier temps les services techniques et l'ONG partenaire de la mise en œuvre qui assurent à leur tour la formation, le suivi et l'appui conseil des bénéficiaires.
61. Il ressort ainsi des entretiens avec les élus locaux, les services techniques et les communautés bénéficiaires que l'approche développée, ainsi que les activités mises en œuvre par le projet, préparent réellement les communautés à être plus aptes à faire face aux chocs et crises climatiques. Elles sont adéquates pour renforcer la résilience des populations des zones d'intervention.
62. Cependant, malgré la clarté et le réalisme de la conception du projet, l'évaluation a relevé quelques incohérences au niveau de la planification et de la mise en œuvre des activités, qui sont résumées comme suit:
 - Une intervention isolée du PAM ou de la FAO dans des sites différents qui ne correspond pas à la philosophie du projet pour des raisons programmatiques. Il était planifié que chaque agence apporterait ce qu'elle sait faire le mieux afin de créer une plus-value. Or, en réalité, sur certains sites, la FAO ou le PAM ont mis en œuvre séparément certaines activités sans exploiter leur complémentarité, alors que le projet avait planifié des activités communes aux deux agences²⁷, mais aussi des activités spécifiques au PAM²⁸ ou à la FAO²⁹. En intervenant dans des localités différentes, ces localités n'ont pas pu bénéficier de l'ensemble du lot d'activités planifiées dans le cadre de l'intervention, réduisant ainsi les effets escomptés. En effet, comme on le montrera plus loin, certaines preuves attestent que les résultats sont meilleurs lorsque les deux agences interviennent ensemble dans les mêmes localités.
 - Des ménages vulnérables ont été sélectionnés pour participer aux travaux d'aménagement/réhabilitation des actifs, et ont pu recevoir en retour des vivres et de l'argent liquide. Mais ils n'ont pas tous bénéficié de ces actifs car le projet a surtout réhabilité des actifs plutôt qu'il n'en a créés, et dans la réalité, ces actifs réhabilités étaient déjà utilisés par d'autres exploitants. Ainsi, certaines réhabilitations d'actifs ont permis d'intégrer peu ou pas des ménages vulnérables ayant participé aux travaux de

²⁶ Ceux ciblés par le PAM et qui ont eu accès à des actifs, d'autres bénéficiaires petits producteurs qui travaillaient déjà sur les actifs avant réhabilitation ou pas, etc.

²⁷ Par exemple: organisation de sessions de formation en éducation nutritionnelle, réhabilitation et aménagement de 15 petits périmètres maraîchers (PPM) de 2 ha chacun avec forage, équipements de pompage et d'irrigation.

²⁸ Par exemple: aménagement et gestion de 300 ha d'espace pastoral et protection et restauration de 550 ha de terres attenantes aux PIV et PPM à travers les activités 3A

²⁹ Par exemple: organisation de sessions de formation en éducation nutritionnelle, réhabilitation et aménagement de 15 petits périmètres maraîchers (PPM) de 2 ha chacun avec forage, équipements de pompage et d'irrigation.

réhabilitation. Pour ces derniers, le seul bénéficiaire tiré du projet, se limite à l'argent liquide ou aux vivres reçus. L'intervention ne leur a donc pas permis d'améliorer leur résilience.

- Le manque de prévision systématique de points d'eau au niveau de certains étangs piscicoles aménagés sur des sites où il n'y a pas d'autres sources d'eau et sans intégration au sein des PIV ou des PPM.
- La faible cohérence entre le nombre réel de bénéficiaires sur les actifs aménagés/réhabilités et le nombre total de bénéficiaires planifiés par le projet. Par exemple, pour atteindre le nombre de bénéficiaires planifiés, les Sous Bureaux FAO ont été obligés de trouver des bénéficiaires ailleurs, dans d'autres villages pour distribuer les semences. Dans ces derniers villages, le seul bénéfice du projet, représenté par un appui ponctuel en semences, ne peut leur permettre d'améliorer leur résilience.

2.1.4 Consultation et implication des communautés dans le projet

63. Le PAM au Mali a adopté une approche participative dans ses interventions en impliquant les communautés dans l'identification des besoins à travers la PCP. Cela a été le cas également dans ce projet pour le choix des actifs à créer ou à réhabiliter.
64. Dans les zones d'intervention communes et du PAM, les communautés affirment qu'une fois sélectionnées comme bénéficiaires des opérations de créations d'actifs, les PCP ont été animées dans leurs localités par l'ONG partenaire, appuyée par les services techniques et les autorités locales pour les amener à identifier elles-mêmes le type d'actifs dont elles ont besoin et dont la taille correspond à leurs besoins pour améliorer la sécurité alimentaire. Ce sont elles qui ont désigné les sites d'actifs à aménager/réhabiliter. Toutes les couches sociales de la communauté étaient représentées lors de l'élaboration de la PCP, permettant ainsi de prendre en compte les spécificités des différents groupes³⁰. Les résultats de l'enquête MVAM le confirment, avec 94/106 bénéficiaires faisant l'objet de l'enquête qui affirment avoir participé au choix des actifs à aménager, 103/106 qui affirment que le choix a été participatif et 163/179 qui affirment que les activités étaient pertinentes. Les critères de choix des bénéficiaires de l'assistance alimentaire (FFW et CFW) sont également définis par la communauté lors de l'élaboration de la PCP, et la sélection se fait sur une base communautaire.
65. Dans les zones d'intervention de la FAO, les activités ont été définies sur la base de consultations générales des services techniques et des autorités locales qui ont donné leur approbation au regard des réalités de la zone d'intervention. Les études techniques pour l'aménagement des PIV/PPM ont été réalisées successivement par les Directions de l'hydraulique et présentées aux communautés pour valider ou non leur choix. Sur certains sites de Mopti par exemple, les communautés ont rejeté les projets d'aménagements d'actifs dont le coût dépassait 100 millions. Ces communautés ne pouvaient pas apporter une participation physique pour les aménagements. La FAO a mis aussi en place des comités communaux d'orientation et de suivi des activités qui comprennent des conseillers, des agents des services techniques et des membres des coopératives. Ces comités sont décentralisés dans les villages pour la sélection des bénéficiaires et la distribution des intrants, contribuant à une réelle appropriation du projet au niveau local. Des comités de plaintes ont aussi été mis en place par la FAO pour dénoncer les abus. Quelques plaintes isolées ont été signalées. Elles étaient dues à une mauvaise

³⁰ Catégories démunies, catégories aisées, hommes, femmes, jeunes, chefferies, et dignitaires religieux.

compréhension du projet par certaines communautés et les campagnes d'information et de sensibilisation menées avec l'appui des élus ont apporté un certain apaisement.

66. L'évaluation a constaté que les deux démarches FAO/PAM ont eu des résultats positifs en termes de prise en compte des besoins des communautés et en termes d'implication des communautés dans la mise en œuvre. C'est ce qui explique que les communautés et les autorités locales affichent une bonne compréhension des objectifs et de la stratégie de mise en œuvre du projet, ce qui favorise son appropriation. Néanmoins, l'implication des communautés dans les travaux (PAM) a montré plus d'efficacité et de célérité dans la réalisation des travaux que le recours à la contractualisation avec des entreprises qui a connu de nombreux retards (FAO).

2.1.5 Ciblage des bénéficiaires

67. Le projet s'est efforcé de définir des critères de sélection appropriés et pertinents qui ont toujours permis de sélectionner efficacement les bénéficiaires du projet.
68. Au niveau du PAM, la sélection des bénéficiaires a été faite sur la base du ciblage communautaire qui identifie les participants sur la base de critères de vulnérabilité fixés par les membres de la communauté. Les participants au programme sont constitués d'hommes et de femmes issus des ménages les plus vulnérables de la communauté. Ils sont choisis par des commissions locales mises en place pour la circonstance et composées de représentants des catégories suivantes: chef de village, femmes, jeunes, conseil communal et personnes ressources de la localité. Les agents du projet veillent à une représentation équilibrée de ces groupes et vérifient qu'aucun groupe n'est écarté délibérément. Des classes socio-économiques sont définies selon la vulnérabilité des ménages à l'insécurité alimentaire sur la base de critères établis de manière consensuelle par la population. Ces critères³¹ ont ensuite été utilisés par la commission pour classer l'ensemble des ménages du village en fonction de leurs conditions de vie. Le nombre de personnes impliquées est défini en fonction de la nature des activités et le choix des individus parmi les ménages sélectionnés a été déterminé en fonction des capacités individuelles (âge, santé, disponibilité et responsabilité au niveau familial, etc.).
69. Au niveau de la FAO, dans chaque village ciblé, des réunions d'information et de sensibilisation ont été tenues portant sur les stratégies, les objectifs, les activités du projet et les critères³² de choix des bénéficiaires. Des critères prédéfinis ont été exposés en assemblée générale, puis complétés et validés par la communauté. Parmi les ménages qui correspondaient à ces critères, la priorité est accordée aux ménages disposant de peu d'actifs et à ceux dont le chef est une femme. Suite aux réunions d'information et de sensibilisation, des comités de ciblage et de distribution ont été mis en place dans chaque

³¹ Les ménages dont aucun membre n'exerce une activité salariée, les ménages accueillant des déplacés internes, les ménages présentant un déficit céréalier chronique, les ménages dont le chef de famille est une femme ou les ménages composés de femmes allaitant ou enceintes ou avec des enfants âgés de 0 à 6 mois à la date d'identification des bénéficiaires.

³² Ménages ayant comme principale source de revenu les activités agricoles à petite échelle (maximum 0,5 ha et maximum 3 têtes de bétail), ménages ayant perdu/vendu leur source de revenu (bétail, outils, etc.), qui n'ont pas bénéficié récemment d'autres programmes d'assistance pour les remplacer et qui n'ont pas de revenu régulier alternatif (présence d'un fonctionnaire, d'un salarié etc. dans le ménage), ni d'autres sources importantes de revenus qui leur permettraient d'accéder aux intrants nécessaires à la prochaine campagne agricole ; ménages qui ne bénéficient pas d'autres programmes d'assistance en cours et ménages déplacés, retournés ou accueillant des déplacés dans leurs localités d'origine (nord du Mali).

village ciblé, avec comme mission d'orienter le ciblage des bénéficiaires et la distribution des intrants.

70. Le dispositif de contrôle mis en place par la FAO pour recueillir les plaintes a fonctionné. Quelques plaintes mentionnées à Mopti étaient liées à la mauvaise diffusion de l'information par les services techniques quant aux choix des bénéficiaires. Ces cas ont tous été gérés avec l'appui de l'ONG partenaire et de la mairie qui ont largement diffusé les critères de sélection. Le bon fonctionnement de la sélection est confirmé par les élus locaux, les bénéficiaires et les non bénéficiaires qui affirment que les ménages sélectionnés sont effectivement des ménages vulnérables ou des ménages dans le besoin qui correspondent aux critères de sélection. Ils estiment que la sélection a été bien faite même si elle n'a pas permis de retenir tous les ménages vulnérables des localités du fait du nombre limité de bénéficiaires prévus.
71. Le projet s'est également efforcé de prendre en compte les femmes enceintes, les veuves et les personnes âgées qui étaient systématiquement retenues dans les listes, pour bénéficier du FFW et du CFW sans participer aux travaux.

2.1.6 Adaptation de l'approche de l'intervention au contexte sécuritaire

72. De manière générale, la situation sécuritaire a eu un impact négatif sur la réalisation et le suivi des activités du projet par le personnel des deux agences, par les partenaires de la mise en œuvre et par les ONG de suivi (TPM). On peut citer par exemple: les destructions des réalisations du projet (à Djenné), l'interdiction pour les agents des ONG de se déplacer à moto, l'interdiction des services techniques de se déplacer hors du chef-lieu du cercle. Cette situation a aussi affecté la capacité des bénéficiaires à conduire les activités.
73. Malgré un contexte sécuritaire très difficile, la FAO et le PAM ont été capables de s'adapter pour assurer la mise en œuvre du projet. La situation d'insécurité créée par la présence de groupes djihadistes dans la zone a rendu l'accès aux sites d'intervention impossible par le personnel du PAM et de la FAO. Pour contourner cette difficulté, le PAM et FAO ont mobilisé les services d'ONG locales pour réaliser le projet sur le terrain. Il s'agit d'organisations qui sont intégrées localement au sein des communautés, connaissent bien le contexte et y vivent. Dans un tel contexte d'insécurité permanente, où aucun agent de la FAO ou du PAM n'est autorisé à se rendre sur le terrain, cette solution apparaît être la meilleure alternative et peut être interprétée comme un premier niveau d'adaptation au contexte.
74. Cette situation sécuritaire a eu des répercussions sur l'organisation des activités et sur la stratégie d'ensemble:
- plusieurs formations devant être animées par les experts de la FAO et du PAM dans les communes et dans les cercles ont été déplacées dans les chefs-lieux de cercles ou de région, avec tous les désagréments que cela comporte pour les bénéficiaires.
 - pour que la FAO ou le PAM apportent ce qu'ils savent faire le mieux, la présence de leurs cadres et experts sur le terrain apparaissait essentiel. Malheureusement, depuis le début du projet, à l'exception de certains sites proches des centres urbains compatibles avec les autorisations liées aux normes de sécurité du système des Nations Unies, ces cadres et experts n'ont pas pu se rendre sur le terrain pour observer les réalisations. La seule connaissance de la réalité effective est celle rapportée par les «partenaires coopérants».

75. Les deux agences ont été capables de s'adapter au contexte d'insécurité lors de la mise en œuvre du projet. Toutefois, en dehors des rapports fournis par les partenaires, elles n'ont pas pu se rendre sur le terrain, à l'exception de certains sites proches des centres urbains compatibles avec les autorisations liées aux normes de sécurité du système des Nations Unies.
76. Dans les zones où les deux agences interviennent conjointement, la FAO et le PAM ont développé des synergies qui leur ont permis d'apporter leur expertise afin de réaliser efficacement les aménagements et renforcer la résilience des communautés. L'évaluation a néanmoins relevé des incohérences au niveau de certaines activités spécifiques.

2.1.7 Prise en compte de la dimension de genre

77. Dans la formulation du projet, différents éléments attestent la prise en compte de la dimension relative à «l'égalité des sexes et l'autonomisation de la femme dans la conception du projet». En effet, dès la conception, la prise en compte du genre dans toutes les activités du projet a été planifiée, en définissant un seuil minimum de 30 pour cent de participation des femmes aux activités du projet. En particulier, certaines indications étaient données afin que (i) le projet donne la préférence aux femmes chefs de ménages, veuves, dans la sélection des bénéficiaires, lorsque le contexte culturel s'y prête, (ii) que les comités de gestion soient mixtes dans la mesure du possible, (iii) que les femmes participent à toutes les phases de mise en œuvre du projet et enfin (iv) que des activités spécifiques particulièrement adaptées aux femmes soient identifiées.
78. Le projet a soutenu des activités qui renforcent l'autonomisation de la femme au niveau financier, social et en termes de prise de décisions, en ciblant tout d'abord des activités économiques rentables au profit des femmes. Il s'agit des activités de production maraîchère, de transformation des produits maraîchers, de production et de commercialisation des feuilles de baobab, de moringa et de henné.
79. En ciblant les femmes, le projet touche une catégorie très vulnérable de la zone d'intervention. Les femmes, appuyées souvent par les jeunes sur les sites, constituent la principale main d'œuvre de production dans le projet. De ce fait, la production semencière, la riziculture, l'élevage et la pêche, le plus souvent attribués aux hommes, deviennent des activités menées par des femmes et des jeunes, au même titre que le maraîchage qui est habituellement une activité dévolue aux femmes. Cependant, l'analyse de la dimension de genre n'a pas été approfondie lors de la conception du projet et il n'existe pas d'indicateurs désagrégés par sexe au niveau des résultats, même si les PCP fournissent une analyse sommaire de la dimension de genre.

Encadré 1: Résultats clés et conclusions - Question 1

- Le projet était bien aligné sur les stratégies nationales et les objectifs des agences.
- Sa conception s'est basée sur une logique cohérente avec des activités qui répondent à des besoins réels des hommes et des femmes, mais des incohérences sont relevées au niveau de certaines activités spécifiques: faible cohérence entre le nombre réel de bénéficiaires (hommes-femmes) des actifs aménagés/réhabilités et le nombre total de bénéficiaires (hommes-femmes) prévus par le projet, manque de prévision de points d'eau au niveau de certains étangs piscicoles, ménages vulnérables participant aux travaux d'aménagement/réhabilitation sans bénéficier de ces actifs, intervention isolée de PAM ou de FAO dans des sites différents, ce qui ne renforce pas la philosophie du projet.
- Les communautés hommes et femmes ont été suffisamment impliquées dans la définition des priorités, le ciblage, la mise en œuvre et le choix des sites des aménagements.
- Les critères de sélection des bénéficiaires hommes et femmes du projet étaient appropriés et pertinents, ce qui a permis de sélectionner efficacement les bénéficiaires.
- L'information des populations hommes et femmes sur les critères de choix des bénéficiaires a favorisé l'adhésion aux actifs du projet.
- Le projet s'est efforcé de prendre en compte les personnes vulnérables et le genre, mais sa conception n'a pas prévu d'analyse spécifique de vulnérabilité sexo-spécifique et de définition d'indicateurs de performance désagrégés par sexe.
- Les deux agences ont été capables de s'adapter au contexte d'insécurité en travaillant avec des partenaires coopérants pour assurer la mise en œuvre du projet.
- La synergie entre les deux agences a permis d'appuyer de manière conséquente les communautés en vue de renforcer leur résilience. Toutefois, en faisant parfois le choix de ne pas intervenir ensemble dans les mêmes zones, elles ont réalisé des activités partielles. Le lot d'activités planifiées initialement a été délivré seulement dans les zones communes.

2.2 Question d'évaluation 2 - Dans quelle mesure les actions menées par la FAO et le PAM dans le cadre du projet ont-elles contribué à atteindre l'objectif général visé consistant à renforcer la résilience des populations vulnérables ?

80. La présente section est organisée autour des cinq objectifs du projet et offre pour chaque objectif un aperçu des résultats, des effets et des insuffisances. Concernant l'objectif deux, l'Équipe d'évaluation a fait le choix de présenter les résultats par type d'activités par souci de cohérence avec la structure du projet.

2.2.1 Contribution du projet à protéger, réhabiliter et renforcer les moyens d'existence des populations vulnérables

81. Sur le plan du renforcement des moyens d'existence des populations vulnérables, le projet a engagé la réhabilitation de nombreux actifs productifs (Résultat 1 du projet).

82. Plus de 550 ha de terres attenantes aux PIV et PPM, 200 ha de PIV ont été protégés et restaurés à travers les activités 3A dans les zones du PAM, permettant à des personnes vulnérables de bénéficier du CFW et du FFW. Des outils et équipements ont également été mis à la disposition des bénéficiaires pour accompagner les travaux d'aménagements des actifs. Dans les zones où la FAO opère seule, ces aménagements ont été réalisés par des entreprises car la FAO n'a pas recours au CFW dans ce projet.

83. Les éleveurs ont bénéficié de travaux de restauration des espaces pastoraux parmi lesquels on compte l'aménagement et la gestion de 240 ha d'espace pastoral (PAM, FAO). Quinze parcs de vaccination ont également été disposés le long des voies de transhumance par le PAM.
84. Grâce aux interventions du projet, plusieurs moyens d'existence des populations vulnérables basés sur les ressources naturelles ont été protégés, réhabilités et renforcés: terres cultivées, terres attenantes aux PIV, PPM, espaces pastoraux et zones de pêche. De manière générale, les actifs aménagés sont très appréciés par les parties prenantes sur le terrain. Selon les élus locaux, les leaders communautaires et les bénéficiaires, ils redonnent un espoir à des communautés très vulnérables qui avaient perdu leurs capacités productives. De ce fait, ces aménagements, soutiennent de nombreux ménages qui voient leurs moyens d'existence restaurés et diversifiés, leur permettant ainsi de faire face aux chocs climatiques.
85. En dépit de tout cela, certaines insuffisances sont relevées:
- Au niveau des PIV, les services techniques ont relevé quelques dysfonctionnements. En effet, suite aux études techniques conduites par la FAO, les aménagements sont réalisés en utilisant la main d'œuvre locale à travers le CFW par le PAM. Ce travail est encadré afin de respecter les spécifications techniques décrites dans les études. Or, l'organisation du travail sur le terrain n'a pas souvent permis aux services techniques d'être présents au moment où la communauté a déjà été mobilisée par le PAM ; d'où une faible coordination du support technique en appui à la mobilisation communautaire pour les travaux. Certains aménagements ont donc souvent été réalisés de façon approximative en l'absence des services techniques.
 - Au niveau des PPM, la faiblesse des débits des forages sur certains sites ne permet pas l'exploitation de l'ensemble des 2 ha aménagés comme le prévoyait le projet. Ceci a entraîné la réduction de l'espace exploité à 1ha sur ces sites, pour tenir compte de la faible disponibilité de l'eau. Dans certains sites, le forage n'est tout simplement pas fonctionnel par manque d'eau. C'est le cas par exemple à Koporona (Mopti) et Andraboukane (Gao). Cette faiblesse peut être imputée à la qualité des études techniques pour la réalisation des forages, confiées aux Directions régionales de l'hydraulique ou à la capacité des entreprises sélectionnées. À Ménaka par exemple, l'entreprise n'avait pas les tiges nécessaires pour arriver à la profondeur de 120m prévue et obtenir le débit souhaité. A Mopti, où la situation de la disponibilité de l'eau dans les PPM est la plus critique en comparaison avec les autres régions, l'entreprise a travaillé seule sans contrôle technique. L'organisation du travail n'a pas permis aux services techniques d'assurer ce contrôle comme dans les autres régions (temps de suivi insuffisant, faible coordination entre services techniques et entreprise).

2.2.2 Transferts sociaux

86. Pour réaliser la création ou la réhabilitation d'actifs, le PAM appuie les bénéficiaires avec des transferts sociaux (vivres et/ou argent liquide) et des articles non alimentaires. Ainsi, les bénéficiaires ont reçu six rations³³ alimentaires quotidiennes et un montant de 1 500 FCFA par personne et par jour pendant 90 jours répartis en 40 jours de vivres et 50 jours d'argent liquide.

³³ Correspondant à 580 g de céréales, légumineuses, huile et sel équivalent à 2194 kcal/personne/jour.

87. L'activité est très appréciée par les bénéficiaires dans l'ensemble. Pour la seule année 2017, plus de 61 218 personnes ont bénéficié de cette assistance.
88. Le ciblage a été bien mené car les bénéficiaires sont des personnes vulnérables. C'est le cas dans les villages ayant fait l'objet d'une visite à Gao et Tombouctou où les bénéficiaires et non bénéficiaires affirment à l'unanimité que le comité de sélection a bien fait son travail. Les actifs aménagés ont été identifiés par les bénéficiaires en fonction de leur importance pour la communauté. Par exemple, la fixation de la dune a été identifiée à Anderboukane (Gao) pour réduire l'ensablement du village et de la mare. À Ingouyas (Gao), la communauté a ciblé le reboisement pour mieux conserver les sols et restaurer la végétation et lutter ainsi contre l'érosion et la désertification, et la haie vive pour mieux fixer le grillage et renforcer la protection du périmètre maraîcher. C'est aussi le cas à Mozonga, Tassiga et Ansongo Tobon (Gao). L'aménagement des actifs a permis aux ménages de disposer de nouveaux moyens d'existence pour assurer leur survie à travers les produits et les revenus générés. Un support technique est toujours fourni pendant les travaux. Les conseils et orientations pour surcreuser, pour ouvrir les tranchées, pour reboiser, etc. sont apportés soit par l'ONG partenaire, soit par les services techniques.
89. En général, le CFW/FFW a été fourni dans les délais. Le CFW/FFW est arrivé au bon moment cette année, juste avant la fête du Ramadan, (Gao, Tombouctou) et a empêché la décapitalisation, ce qui a été apprécié au niveau de la communauté (Ingouyass, Anderboukane, Mozonga, Tassiga, Ansongo Tobon (Gao)). En revanche, l'année passée, le soutien apporté par le projet est toujours arrivé avec du retard ou vers la fin des travaux. Les bénéficiaires ont eu recours dans ces cas à d'autres alternatives pour se prendre en charge en attendant le paiement du CFW/FFW. Les retards étaient souvent liés au temps nécessaire aux transporteurs pour livrer les vivres, mais aussi au système mis en place par le PAM qui nécessite un préfinancement par les ONG avec un remboursement ultérieur. Néanmoins, les ONG parviennent à effectuer les distributions dans des délais raisonnables. L'année passée, les paiements avaient été effectués par tranches, mais la 2ème tranche qui dépendait normalement du nombre de jours travaillés était arrivée en retard par rapport à la planification initiale communiquée aux bénéficiaires. À Mozonga, Tassiga, Ansongo Tobon (Gao), l'année passée, les populations ciblées ont reçu d'abord les vivres puis l'argent ; alors que cette année tout a été distribué au même moment. Enfin, les vivres reçus assurent pour un ménage moyen 10 à 15 jours supplémentaires de disponibilité alimentaire. C'est le cas à Ingouyass, Anderboukane, Mozonga, Tassiga, Ansongo Tobon (Gao). Les bénéficiaires affirment en majorité être satisfaits du mode de distribution d'argent liquide qui a été fait par paiement direct. Cependant, ils ont déploré le délai d'attente souvent très long pour les paiements.
90. Selon les résultats de l'enquête MVAM, 102/106 ménages bénéficiaires affirment que le CFW/FFW les a aidés à faire face aux dépenses alimentaires du ménage, aux autres besoins essentiels du ménage, à rembourser leur crédit, etc. Le travail sur les sites d'aménagement des actifs a été jugé «juste» par la majorité des bénéficiaires hommes et femmes faisant l'objet de l'enquête (84/106), contre 22/106 ménages qui ont trouvé ce travail «excessif». On ne note pas de différence selon le sexe. Enfin, la majorité des ménages faisant l'objet de l'enquête a estimé que l'appui technique fourni pendant les travaux était suffisant (84/106) contre 22/106 qui ont trouvé cet appui insuffisant.
91. Pour les ménages bénéficiaires et les services techniques, le FFW/CFW apparaît être la meilleure alternative en comparaison avec les travaux confiés à une entreprise pour permettre aux ménages vulnérables de disposer de vivres tant que les actifs aménagés ne produisent pas. Cela apparaît positif pour les bénéficiaires, mais aussi pour la dynamique

de mobilisation communautaire sur les chantiers des actifs. Néanmoins, selon les services techniques, le FFW/CFW ne doit pas se pérenniser car il risque de créer une certaine dépendance. Sur la plupart des sites visités (Gao, Tombouctou) par exemple, concernant les perspectives, les bénéficiaires ont continué à demander des appuis alors que le projet était censé les inciter à se prendre en charge grâce à ce qu'ils gagnent.

2.2.3 Adoption par les populations de systèmes de production agricole adaptés aux chocs, changements et variabilités climatiques

92. L'objectif 2 du projet était de faire adopter par les populations vulnérables des systèmes de production agricole adaptés aux chocs, changements et variabilités climatiques. Sur cet aspect, le projet a fait preuve d'une grande efficacité en permettant de transférer et de promouvoir des technologies adaptées en matière d'agriculture et d'élevage. L'action du projet a concerné plus spécifiquement l'appui à la production de semences de riz, l'appui à la production rizicole, le soutien à la production de niébé, le soutien aux activités de maraîchage et l'appui aux activités de pêche et pisciculture. Cette section analyse chaque type d'activité séparément et se termine par une analyse/conclusion d'ensemble relativement à cet objectif.

Appui à la production de semences de riz

93. Il était prévu initialement de doter 30 organisations de producteurs (OP) de semences de riz certifié. Finalement, seules 25 OP ont bénéficié chacune de 900 kg de riz certifié ADNY11, soit 22,5 tonnes de semences pour les semis, acquis par la FAO auprès de la station de recherche de l'IER, lors de la première année du projet.
94. Grâce à ce soutien, les OP ont acquis la maîtrise des bonnes pratiques de multiplication de semences. Chaque OP a remboursé deux fois la quantité de semences qu'elle a reçue de la FAO. La quantité remboursée a été redistribuée lors de la deuxième année à d'autres ménages vulnérables afin d'accroître leur production de riz. Dans la région de Mopti, toutes les coopératives ont pu procéder au remboursement, à l'exception d'une seule dont le périmètre a été totalement inondé (Diguinié dans le cercle de Djenné) et qui n'a rien produit. Selon le chef de village de Sofara (Mopti): «Nous avons maintenant des producteurs semenciers dans notre localité, ce qui nous fait gagner du temps car nous ne faisons plus appel aux fournisseurs semenciers de Mopti ou de Niono».
95. Pour soutenir les coopératives dans le stockage de la semence, des magasins de stockage ont été construits. Après le lancement des dossiers d'appel d'offres (DAO), des entreprises³⁴ ont été sélectionnées. A Gao et Tombouctou, les magasins sont presque achevés contrairement à Mopti, où on note un retard dans leur réalisation.
96. En général, le soutien aux coopératives a été un succès, leur permettant de disposer de magasins de stockage et de produire de grandes quantités de semences. Néanmoins, quelques insuffisances atténuent l'efficacité de l'intervention:
- *Retards dans la livraison des semences:* Des plaintes ont été enregistrées lors de la première année, car il y a eu un retard dans la livraison de la semence par la FAO. C'est le cas à Djenné (Mopti) où les transporteurs ont eu du retard dans la livraison, mais également dans les autres régions en raison de l'insécurité. Les semenciers de Singo (Tombouctou) et Tobon (Gao) affirment avoir bénéficié de formations, de semences,

³⁴ Gao: Entreprise Bakrene Ag M'Bareck ; Mopti: EAS-BTP (Entreprise des Associées Sagara) et Tombouctou: Entreprise Mama TOURE (EMT).

d'engrais et de gasoil. La semence reçue était de bonne qualité, mais a été livrée avec quelques semaines de retard. Ces retards sont imputables au système d'acquisition et de distribution qui est très procédurier.

- *Faiblesse de la commercialisation*: Les coopératives ont également bénéficié d'accompagnement pour la mise sur le marché. Malheureusement, la grande majorité ne parvient pas à vendre. Selon un semencier de Tombouctou « nous avons des semences de riz en stock mais aussi des besoins, car nous avons faim et nous n'avons pas d'argent. Au même moment, on continue de nous dire d'attendre, que nous aurons de bonnes opportunités sur le marché mais à notre place que feriez-vous ? Parfois nous en avons consommé, parfois aussi nous en avons vendu à un prix défavorable ». Un manque de cohérence apparaît dans l'intervention du projet qui a soutenu les coopératives pour la production de semence et la construction de magasins de stockage alors que paradoxalement la FAO a continué à acheter la semence provenant d'ailleurs pour la redistribuer dans la zone. Dans son accompagnement à la mise sur le marché, la FAO a mis les semenciers en contact avec les entreprises recrutées pour fournir la semence, mais ces dernières proposent des prix qui ne sont pas attractifs pour les coopératives. Néanmoins, certains ont pu réaliser des ventes. À Tobon (Ansongo) par exemple, les semenciers rencontrent beaucoup de difficultés avec les acheteurs au niveau des prix, et n'arrivent pas à écouler leur stock. Sur 155 sacs de 100 kg de semence de riz stockée, ils ont vendu seulement 10.5 sacs et en dessous des prix attractifs. Une partie a été distribuée aux personnes vulnérables et une autre a été utilisée pour payer la main d'œuvre utilisée. À Tassiga et Mozonga (Gao), après la récolte, une proportion de 5/20 sacs de 100 kg de la production par ménage a été vendue pour subvenir aux besoins du ménage.
- *Consommation de la semence*: Plusieurs semenciers ont été obligés de consommer la semence par manque de marché (Gao, Mopti, Tombouctou) ou à cause de la rupture des stocks familiaux, en particulier les producteurs semenciers ont consommé près de 55 tonnes de semences de riz (Source DRA) dans la région de Gao.
- *Retards dans la réalisation des magasins de stockage*: Sur quatre magasins devant être réalisés dans la région de Mopti, trois sont en cours de construction alors qu'un chantier n'a pas encore commencé en raison de l'insécurité, mais aussi du fait de l'entreprise engagée qui profite des faiblesses du système de coordination en place entreprise-service technique-ONG partenaire de mise en œuvre-FAO. Dans ces conditions, les services techniques affirment ne pas pouvoir garantir la qualité des ouvrages.

Appui à la riziculture

97. Au total, 3 900 ménages, dont 3 088 hommes et 812 femmes, ont été soutenus dans le cadre de la production de riz pour la campagne agricole 2017/2018 sur l'ensemble des 3 régions (Gao, Tombouctou et Mopti).
98. L'appui du projet à la production du riz a été salubre, permettant aux bénéficiaires d'améliorer les productions et les rendements de riz. La production de riz des 26 villages du cercle de Djenné (Mopti) a atteint par exemple 4 410 tonnes sur les deux ans. Selon la maire de Fakala/Djenné, les productions sur une superficie de 0,30 ha, sont passées de 20-22 sacs de riz paddy, à 28-33 sacs. À Garbakouira avant le soutien du projet, la production était de 5-6 sacs de 100kg sur 0,25 ha, contre 12-13 sacs sur la même superficie actuellement.
99. Dans la région de Mopti, grâce à l'appui du projet, de nombreux bénéficiaires vulnérables qui avaient des arriérés de paiement des redevances sur les sites pour les périodes précédentes, ont pu s'acquitter de leurs dettes grâce à la vente de la surproduction. Selon

- les bénéficiaires, ce soutien leur a permis de mieux supporter la période de soudure car les moyens qu'ils destinaient aux frais de préparation de la campagne ont été économisés.
100. La production de riz a été un succès du point de vue des bénéficiaires dans l'ensemble des régions. Au regard des rendements du riz, les techniques culturales adaptées apparaissent maîtrisées. Ces constats sont confirmés par les résultats de l'enquête MVAM. En effet, les bénéficiaires affirment en grande majorité qu'ils produisaient du riz avant le projet (133/135), que les quantités de semences et d'intrants distribuées ont été suffisantes (106/134), que la semence de riz s'est révélée de bonne qualité (124/134), que la semence a été distribuée dans les délais (109/134), que les productions ont augmenté en liaison avec l'action du projet (126/133).
101. Néanmoins, certains phénomènes ont limité cette efficacité:
- la remontée du fleuve Niger ayant occasionné des inondations partielles ou totales de parcelles de riz à Djenné (Mopti) et à Tombouctou. À Mopti, plus de 70 ha ont été perdus alors que la semence et les engrais avaient été utilisés.
 - les attaques de bandits armés ayant occasionné la perte d'une production estimée à 1 370 tonnes sur 137 ha sur les sites de Kewa (Djenné/Mopti). Les huiles dans les fûts et les onze groupes motopompes de 527 bénéficiaires ont été brûlés, hypothéquant ainsi la production.

Appui à la production de niébé

102. Le niébé faisant partie de la stratégie «nutrition sensible» d'appui aux petits producteurs, la production du niébé a été encouragée par le PAM dans le but d'accroître la diversité alimentaire. Pour cela le PAM a sollicité l'appui de la FAO pour la dotation des ménages en semences de niébé de variété Korobalen (cycle de 75 jours): 10 kg/ménage et en engrais NPK pour la fertilisation: 30 kg/ménage.
103. De façon générale, l'activité a été très appréciée par les bénéficiaires, bien que la production n'ait pas été à la hauteur des attentes:
- Le retard des pluies au cours de la première année a été une contrainte importante et plusieurs champs n'ont pas produit. Les rendements des graines obtenus par région ont été de 200 kg/ha (Gao), 500 kg/ha (Mopti) et 400 kg/ha (Tombouctou). Ainsi, de nombreux bénéficiaires ont récolté seulement le fourrage qu'ils ont utilisé dans leur activité d'embouche ou qu'ils ont vendu.
 - Au cours de la première année, les rendements étaient en deçà des prévisions. Les semences ont été livrées en retard au moment où les bénéficiaires avaient déjà semé. De ce fait, plusieurs bénéficiaires ont consommé la semence distribuée. C'est par exemple le cas à Diré et/ou Ménaka, Tessit, Mozonga et Tassiga dans le cercle d'Ansongo. Ces retards sont imputables au système d'acquisition et de distribution des semences par la FAO qui est très procédurier.
104. Le PAM a aussi soutenu des OP pour la production du niébé afin d'augmenter le potentiel de production légumineuse qu'il pourrait racheter dans le cadre de son programme «Achat pour le Progrès» (P4P) dans les cercles de Goundam, Nianfunké et Diré. Malheureusement, la FAO et le PAM n'ont pas toujours soutenu les mêmes sites. Un seul site était commun (commune urbaine de Diré); alors que dans le cadre du soutien aux producteurs de niébé, le mécanisme de synergie, s'articulant autour des petits producteurs ciblés par la FAO et le PAM, renforce le fonctionnement des OP auxquelles ils sont affiliés pour leur permettre d'avoir accès à des marchés plus importants.

105. Au total, 26 OP ont été ciblées, suite aux conclusions d'une étude commandée par le PAM sur «le diagnostic et la sélection des OP capables de participer au programme P4P du PAM», qui confirmait leur expérience dans la production du niébé. Dans les faits, certaines OP ciblées n'ont pas été à la hauteur des attentes en matière de production de niébé. Les producteurs ont en effet plus d'expérience dans la production du niébé fourrager que dans celle du niébé graine notamment à Niafunké où on dénombre le plus grand nombre d'OP (16/26). Ces OP n'avaient pas non plus l'expérience des ventes groupées. De plus, le projet était dédié aux femmes, mais peu d'entre elles participent activement à la production du niébé. De ce fait, les trois unions de Tombouctou (Goundam, Diré et Niafunké) présentaient des capacités faibles tant au niveau organisationnel que de la capacité de production. Dans le cadre du projet, elles n'ont bénéficié que de deux ans d'appui du PAM, alors que cinq années s'avéraient nécessaires.
106. Même si l'appui a été apprécié par les bénéficiaires, le PAM ne pouvait pas signer de contrats d'achats avec des OP sans excédent:
- Le PAM a organisé chaque année une foire aux céréales localement et, de temps en temps, à l'extérieur, mais seules les OP disposant d'excédents commercialisables y ont participé, ce qui n'a pas été le cas des trois unions de Tombouctou.
 - La seule OP de Diré qui disposait d'un excédent de 5MT présentait un coût de logistique très élevé, supérieur à la valeur de la denrée.
 - Enfin, la modalité d'achat par «contrat à terme» n'est plus utilisée par le PAM au Mali.
107. Comme modèle de développement intégré, l'ensemble des interventions mises en œuvre est satisfaisant selon l'Équipe d'évaluation. Néanmoins, il devrait être renforcé sur les aspects en lien avec la commercialisation.

Appui à la production maraîchère

108. A ce niveau, le projet a apporté l'assistance technique et la fourniture de plus de 30 tonnes de semences maraîchères de qualité. La production maraîchère s'est bien déroulée sur les sites dont les forages sont équipés de pompes solaires et présentent de bons débits. De plus, les forages de certains PPM (Dagodji 1, Débéna, Kombogourou, Koro), couvrent non seulement la production maraîchère mais assurent aussi l'approvisionnement en eau potable de la population.
109. De manière générale, le maraîchage, activité spécifique adaptée aux femmes a été un succès car l'activité a été bien ciblée et répond à un besoin des femmes. Pour l'exploitation, des intrants³⁵ ont été acquis et mis à la disposition des bénéficiaires. Les périmètres à Mopti et à Tombouctou sont exploités, et certains bénéficiaires, dont des femmes, ont installé des cultures hivernales, telles le gombo et les concombres, et les rendements enregistrés sont élevés. C'est le cas par exemple de la pomme de terre (10 t/ha), de l'échalote (10t/ha), de l'oignon (12 t/ha), de la tomate (10t/ha) et du gombo (7 t/ha) sur les PPM de Débéna et de Koro (Mopti). À l'évidence, grâce au soutien du projet, la plupart des bénéficiaires, surtout les femmes ont acquis une bonne maîtrise des techniques de production maraîchère.
110. Le projet avait prévu la distribution de semences de moringa et de baobab aux femmes. Les résultats de l'enquête MVAM, indiquent que moins de la moitié des femmes affirment avoir semé du baobab ou du moringa dans les PPM. Parmi les explications, dans la région de Mopti, le moringa et le baobab ont été distribués seulement sur le site de Débéna

³⁵ Semences: gombo, oignon, échalote, pomme de terre, baobab, moringa, henné ; équipements: dabas, houes, arrosoirs.

(Djenné). Dans d'autres cas, les femmes bénéficiaires ont semé le moringa et le baobab, mais ils n'ont pas encore été récoltés. À Tessit par exemple, le moringa et le baobab ont été semés mais restent encore de petite taille. À Tomi et Singo (Tombouctou) il n'y a pas de pieds de baobab, ni de moringa sur le périmètre. Les femmes ont reçu les semences mais elles restent encore au niveau des pépinières. En général, les quantités récoltées ne suffisent pas pour la vente. Les femmes procèdent régulièrement à la récolte et les feuilles sont consommées sous forme de sauce (baobab et moringa) ou crues (moringa). On enregistre quelques ventes locales des feuilles de baobab à Débéna (Djenné) où une productrice confirme la vente pour 2 000 FCFA par quinzaine en dehors de sa propre consommation.

111. Avec le soutien du projet, les femmes produisent mieux qu'auparavant sur la plupart des sites. Ceci s'explique par une meilleure organisation sur le terrain, la disponibilité de l'eau, les formations, l'encadrement des services techniques, l'utilisation de bonnes semences, etc. La production est destinée à la vente et à la consommation, mais est aussi distribuée sous forme de dons.
112. À Tessit (Ansongo), où l'exploitation est collective, après la vente des produits du maraîchage, les revenus sont répartis en 3 parts: 70 pour cent destinés à la caisse du groupement, 22 pour cent pour la consommation et 8 pour cent pour les plus démunis (personnes âgées dans le village). Ainsi, grâce au soutien du projet, la situation des bénéficiaires s'est améliorée.
113. Un comité de gestion a été mis en place et formé dans chaque périmètre pour assurer la bonne gestion de l'actif et garantir la pérennité de l'activité maraîchère. Ces comités sont encore jeunes mais fonctionnels. Chaque comité a mis en place une cotisation qui permet de mettre de côté des ressources financières pour faire face à l'entretien des périmètres. L'organisation sur les sites permet également au comité de mettre à la disposition des exploitants les semences sous forme de prêts remboursables à la récolte.
114. Néanmoins, ce succès doit être relativisé car plusieurs difficultés ont été rencontrées par les bénéficiaires sur les sites:
 - De façon générale, il y a des problèmes d'eau sur les forages au niveau des PPM (environ la moitié des sites). À Mopti par exemple, sur les sites du cercle de Koro, seul un périmètre dispose d'eau en permanence. Tous les autres connaissent des insuffisances ou un manque d'eau. Les problèmes sont en lien avec le faible débit des forages. Sur certains sites, les bénéficiaires signalent les remontées de boue qui peuvent s'expliquer par le fait que la pompe immergée est installée dans les crépines.
 - Du fait de l'insuffisance de l'eau sur certains sites, seule la moitié des superficies aménagées est effectivement exploitée par les femmes, soit 1 ha sur 2 dans bon nombre de sites. Malgré cette réduction de l'espace exploité, des difficultés apparaissent toujours sur ces sites pour terminer la campagne. Face à ce problème, un système de gestion de l'eau a été adopté, pour organiser la distribution de l'eau par groupe (matin et soir).
 - Certains sites ont enregistré un retard dans leur aménagement, amenant les bénéficiaires (i) à commencer tardivement la campagne³⁶, presque fin janvier ; ou (ii) à manquer la campagne³⁷. À Singo (Ménaka), l'aménagement n'a pas été fait dans les délais et le terrain doit encore être aplani. Lors de cette campagne, il n'y a pas eu de

³⁶ A Débéna et Koporona (Mopti) la réception du site a été faite au mois de février 2017.

³⁷ A Dagodji et Tomi (Tombouctou), l'aménagement a connu un grand retard compte tenu du problème sécuritaire et la réception a été faite au mois de mai 2017.

- production sur le site, le système de pompage solaire d'eau est en place mais n'a pas encore été utilisé.
- Au niveau de Mopti, l'aménagement tardif des sites a eu des conséquences négatives sur la production maraîchère. En effet, la semence de pomme de terre a été livrée avant que les aménagements ne soient achevés. Cela a occasionné des pertes en lien avec l'exposition pendant plusieurs mois de la semence. Le projet avait sensibilisé les bénéficiaires afin qu'ils utilisent la semence sur d'autres sites, mais le même problème d'eau s'est posé. La redistribution des semences à des non bénéficiaires pour éviter de les perdre a été proposée mais certains bénéficiaires se sont montrés réticents. Finalement, à la fin des aménagements, par exemple à Koporona, la pomme de terre a quand même été mise en terre, mais du fait du manque d'eau et de l'impossibilité de terminer la campagne, les semences ont été perdues. Selon le service technique de l'agriculture de Mopti, l'investissement se révélait être à perte, car les 34 caisses de semences acquises par le projet n'ont permis d'enregistrer qu'une production de 1 297 kg, contre une production attendue de 30 tonnes.
 - À Ingouyass, une partie du périmètre maraîcher a été envahie par le sable transporté par la dune, réduisant les capacités de production et donc les possibilités de ventes.

Appui au développement de l'agroforesterie

115. Pour améliorer les productions ASP et la protection de l'environnement, la réalisation de haies vives autour des périmètres a été programmée par le PAM. En général, l'activité connaît un retard dans la mise en œuvre, car le manque d'eau pour l'activité principale constitué par le maraîchage est la 1^{ère} préoccupation des bénéficiaires. À Mopti par exemple, aucune haie vive n'a encore été réalisée dans les sites visités. À Tessit également (Ansongo), les femmes affirment avoir reçu des semences de henné qui étaient malheureusement de mauvaise qualité ; après les semis, il n'y a pas eu de germination. Le même constat a été fait à Tomi et Singo (Ménaka).

Appui à la mise en place d'unités de transformation des produits maraîchers

116. Il était prévu que les unités soient réalisées autour des périmètres par la FAO. Malheureusement, leur mise en place connaît un grand retard en lien avec la programmation. Dans la région de Mopti, sur 5 magasins prévus pour abriter les unités, seuls 2 sont achevés (Koro et Koporona). Les trois autres ne sont pas encore construits (il s'agit des 3 sites de Djenné). A Gao et Tombouctou, sur les 10 unités prévues, 9 sont achevées, seule la construction du magasin de Tessit n'a toujours pas démarré.
117. À Tombouctou, Mopti et Gao, aucun des sites achevés n'a encore été équipé. L'acquisition des équipements de transformation est en cours. La transformation des produits maraîchers n'a pas commencé à la fin du projet et les bénéficiaires n'ont pas eu l'opportunité de profiter de la valeur ajoutée créée par la transformation.

Appui à l'élevage

118. Des unités de production d'aliments bétail et de valorisation des ressources fourragères ainsi qu'un programme de vaccination (300 mille doses pour petit ruminant) ont été mis en place pour permettre à 4489 bénéficiaires dont 29 pour cent de femmes de faire face aux chocs récurrents. La vaccination a concerné 210 000 têtes de petits ruminants contre la peste des petits ruminants (PPR) pour l'ensemble de la zone d'intervention du projet.

119. Les bénéficiaires interviewés affirment à l'unanimité que les vaccins étaient de bonne qualité et sont arrivés au bon moment. Selon le Chef du service de Surveillance épidémiologique de la protection sanitaire animale de Mopti, pour la campagne de 2017, il y a eu une couverture totale de 75 pour cent pour Djenné et 80 pour cent pour Koro, soit une augmentation de 10 pour cent pour par rapport à 2016. Selon les résultats de l'enquête MVAM, plus de 2/3 des bénéficiaires des produits et vaccins (39/59) affirment que l'état sanitaire de leur bétail s'est amélioré par rapport aux années précédentes.
120. Après les distributions d'intrants d'élevage aux ménages vulnérables, trois formations ont été réalisées à Gao, Tombouctou et Mopti, avec pour objectif d'apprendre aux bénéficiaires à fabriquer des blocs nutritionnels et de renforcer leurs capacités³⁸. Les intrants pour la fabrication de 80 blocs nutritionnels ont été acheminés vers les sites identifiés par les bénéficiaires. A Koro (Mopti) par exemple, l'unité délivre les productions 2 fois par mois, à raison de 50 blocs de 2 kg par production ; soit 100 blocs par mois pour un coût de vente du bloc de 500 FCFA. L'activité fonctionne bien et les bénéficiaires se sont appropriés la technologie. La technique est simple et permet à l'éleveur d'avoir le produit à moindre coût et sur place.
121. Selon les éleveurs rencontrés, le mode de conservation du foin était de mauvaise qualité avant le projet et les animaux n'étaient pas gardés. Après la formation dispensée par le projet, les bénéficiaires ont construit des hangars qui ont permis d'améliorer la qualité du foin.

Appui à la pêche et au développement de la pisciculture

122. Les activités de pêche et pisciculture ont été soutenues par la fourniture d'équipements de pêche (206 kits comprenant hameçons, filets, cordes...) et de 9 unités de transformation de poisson, par la mise à disposition de 95 000 unités d'alevins et plus de 32 tonnes d'aliment de poisson et la réhabilitation d'étangs (FAO) et de mares (PAM) de production. Au total neuf (9) étangs piscicoles ont été réalisés (FAO), dont 3 par région³⁹. De même 13 mares naturelles ont été réhabilitées et empoissonnées (PAM).
123. Globalement, il y a un niveau de satisfaction mitigé malgré la situation des mares empoissonnées, l'achèvement de la construction des étangs et la réalisation des formations. Des insuffisances ont entravé la mise en œuvre de cette activité, traduisant une faible efficacité:
- les étangs ont été construits, mais ne sont pas mis en eau, l'empoissonnement n'est pas fait et les bénéficiaires n'ont pas initié l'activité.
 - certains étangs sont situés dans des localités à risque comme Gao et Djenné (Mopti) en lien avec l'insécurité, ce qui pose le problème de leur exploitation.
 - il n'y a pas de points d'eau sur certains étangs. C'est le cas de l'étang de Mounia (Mopti). Le projet a planifié la réalisation d'étangs (Mopti) sans prévoir de point d'eau et sans que d'autres sources d'eau soient disponibles.

³⁸ Thèmes des formations: les signes de bonne santé chez les ruminants, la détermination de l'âge des ruminants à partir des dents, la fenaison, l'ensilage, le traitement de la paille à l'urée, la construction de hangars multifonctionnels pour l'alimentation du petit ruminant et la détermination de la capacité de charge autour d'un point d'eau (hydraulique pastorale).

³⁹ Avec des dimensions de 30 m X 20 m pour les sites de Tombouctou et de Gao, 10 m X 17,5 m pour le site de Mougna et 10 m X 10 m pour les sites de Kéké et Débéna dans la région de Mopti.

Synergie entre les deux agences

124. L'évaluation a montré que la synergie entre les deux agences dans les zones où elles interviennent ensemble a permis de créer de la valeur ajoutée. En particulier, la FAO est responsable, dans ces zones, de la conduite des études techniques pour les aménagements de PIV et de PPM qu'elle sous-traite aux services techniques. Sur la base des résultats de ces études, le PAM organise la mobilisation communautaire autour de l'aménagement/réhabilitation de ces actifs au moyen du CFW/FFW, avec un support des services techniques. À la fin des aménagements, la FAO distribue les semences et autres intrants alors que les services techniques assurent l'appui conseil et le suivi de la production grâce au protocole qui les lie avec la FAO. Enfin, le PAM assure la mobilisation communautaire pour la mise en place des haies vives pour renforcer les clôtures des PPM. Cette bonne combinaison/synergie permet à la FAO et au PAM d'apporter leur expertise pour réaliser efficacement les aménagements et renforcer les productions et les rendements.
125. C'est le cas par exemple dans les villages de Tessit, Mozonga, Ansongo et Tassiga (Gao) où on perçoit mieux les avantages d'une telle association par rapport aux sites où les agences n'opèrent pas conjointement. En effet, l'évaluation a noté dans ces premiers une plus grande diversité d'activités et un plus grand nombre de bénéficiaires touchés, traduisant un plus grand dynamisme du projet. Toutes les activités du projet y sont réalisées (CFW/FFW, PIV, PPM, aménagements d'espaces pastoraux, etc.) et les communautés en tirent le maximum de bénéfices. Les témoignages des bénéficiaires, des autorités locales et communales y sont plus expressifs quant aux bénéfices du projet pour la communauté. Selon eux, on compte davantage de bénéficiaires touchés, d'actifs aménagés/restaurés, etc. Il en est de même sur les sites de production du niébé où la FAO et le PAM interviennent conjointement. C'est par exemple le cas à Diré, où les OP sont soutenues par des infrastructures et de l'accompagnement qui permettent de mieux organiser la production, le stockage et la vente, contrairement aux autres sites où la FAO est seule dans l'accompagnement pour la production du niébé et où l'axe de soutien aux organisations des producteurs est absent, ce qui se ressent clairement sur le terrain.
126. En conclusion, en promouvant des technologies adaptées aux chocs, changements et variabilités climatiques, en matière d'agriculture et d'élevage le projet a fait preuve d'une grande efficacité en parvenant à les faire adopter par les populations vulnérables:
- les OP ont acquis la maîtrise des bonnes pratiques de multiplication de semences de riz, les productions de riz ont augmenté de mêmes que les rendements, on constate une meilleure organisation des OP pour s'orienter vers les ventes groupées, le maraîchage a été bien ciblé et répond aux besoins des femmes qui maîtrisent les techniques de productions comme le révèlent les quantités produites. Enfin, les blocs nutritionnels fonctionnent et améliorent la qualité et la disponibilité de l'aliment pour le bétail.
 - Néanmoins, l'agroforesterie, les unités de transformation des produits maraîchers, et les étangs piscicoles ayant connu un retard dans la mise en œuvre, les bénéficiaires n'ont pas encore eu le temps de s'exercer.

2.2.4 Amélioration des pratiques alimentaires et nutritionnelles

127. Le résultat 3 du projet consistait à améliorer l'alimentation et les pratiques alimentaires et nutritionnelles des populations vulnérables dans les zones ciblées. Dans ce sens, la FAO et le PAM ont multiplié les actions de promotion des bonnes pratiques nutritionnelles à

travers des formations en éducation nutritionnelle, des séances d'information et de sensibilisation au niveau des sites maraîchers et des séances d'animation sur la promotion des aliments locaux.

128. Dans les zones où les formations en éducation nutritionnelle ont été dispensées, on note un début du réinvestissement par les bénéficiaires. Grâce à la formation, les ménages consomment les légumes et les produits frais qu'ils ne consommaient pas avant. C'est le cas par exemple à Ingouyass, Anderboukane, Ménaka, Koro, Geourou et Kombogourou, où les femmes préparent les sauces avec des légumes produits dans les PPM. Elles apprécient ces sauces à base de légumes (aubergine, oignon...), sans viande, ni poissons. C'est le cas aussi à Tomi où pour les femmes, les formations étaient accompagnées de démonstrations culinaires, ce qui les a aidées à connaître les bonnes pratiques alimentaires en faveur des enfants, des personnes âgées et des femmes enceintes et allaitant. Elles ne savaient pas sous quelle forme préparer par exemple la salade, les concombres, etc., et certaines affirment préparer maintenant des concombres pour les enfants, sous forme de salade.
129. Dans certaines zones également, le moringa et le baobab ont commencé à rentrer dans les habitudes alimentaires. C'est le cas par exemple à Tessit (Gao) et Débéna (Mopti) où les femmes ont commencé à récolter les feuilles de baobab et de moringa, qui sont consommées régulièrement, bien que les plantes soient encore petites. La consommation est faite sous forme de sauce (baobab, moringa), ou cru/vert (moringa). Les femmes affirment que si la production devient importante, le moringa et le baobab auront du succès.
130. De manière générale, grâce aux formations, les produits du maraîchage, du baobab et du moringa, sont en train de changer les habitudes alimentaires des ménages. Cependant ce changement reste assez faible, pour plusieurs raisons:
- La production du baobab et du moringa n'est pas encore effective sur plusieurs sites pour permettre d'allier la théorie à la pratique.
 - Les formations sur la nutrition ont commencé tardivement sur le terrain à partir de la dernière année du projet.
 - À Singo et sur les sites de Koro, les femmes ont bénéficié des formations mais n'ont pas eu l'occasion de pratiquer car le périmètre maraîcher a été aménagé tardivement. Elles devront attendre la campagne prochaine pour mettre en pratique leur formation.

2.2.5 Contribution du projet à l'augmentation des revenus

131. Le résultat 4 du projet consistait à accroître les revenus des populations vulnérables dans les zones ciblées, en ciblant des activités à fort potentiel économique (maraîchage, production semencière, transformation des produits maraîchers, pêche et pisciculture, etc.).
132. Au niveau du maraîchage, malgré les problèmes d'eau et l'aménagement tardif de certains périmètres, les femmes et les hommes affirment avoir augmenté leurs productions (gombo, pomme de terre, concombre, oignon, salade etc.). Les ventes sont réalisées localement (Tessit, Tomi, Andraboukane, Ingouyas, Ménaka, Koro, Débéna et Soumatogo), ou au niveau des marchés environnants (Ansongo, frontière du Burkina), alors qu'avant le projet il n'y avait pas de vente sur certains sites en raison de la faible production.

133. Les ventes ont également augmenté. À Tomi (Ménaka) par exemple, les ventes journalières sont comprises entre 750-1000 FCFA par personne, contre des ventes annuelles comprises entre 50 000-100 000 FCFA à Koro. Les produits de la vente sont estimés à Tessit (Ansongo) entre 200 000 et 500 000 FCFA par an pour l'ensemble du groupe ; alors qu'avant le projet, il n'y avait pas de vente, toute la production était consommée. Avec le projet, la production a augmenté, de même que les ventes. À Anderboukane, la moyenne annuelle des ventes pour les hommes est comprise entre 150 000 et 200 000 FCFA par personne ; contre une moyenne annuelle comprise entre 50 000 et 75 000 FCFA à Ménaka par personne. Cette différence s'explique par le fait qu'Anderboukane est un site de très grande production comparativement à Ménaka.
134. L'Équipe d'évaluation a noté une amélioration de l'autonomisation des femmes en raison de l'appui du projet qui a renforcé leur pouvoir économique. Elles paient les condiments et les frais de scolarité des enfants, elles s'occupent de leur propre santé et de celle des enfants, et elles investissent les bénéfices dans les tontines et dans de nouveaux moyens d'existence (embouche, élevage de petits ruminants). Il s'agit d'une véritable valeur ajoutée à l'autonomisation financière des femmes, renforçant leur statut social et amorçant leur pouvoir de prise de décision.
135. Néanmoins, malgré cette forte contribution aux revenus des ménages vulnérables, quelques faiblesses ont été relevées:
- les ventes locales rapportent moins et les femmes de Tomi estiment qu'elles auraient pu mieux vendre si le problème de la traversée du fleuve était résolu afin qu'elles puissent se rendre plus facilement au marché de Nianfouké.
 - la concurrence devient importante à Ménaka avec les productions d'Ingouyas, Anderboukane et Ménaka. En plus de ces productions, certains légumes arrivent sur place en provenance du Niger, d'Ansongo et de l'Algérie.
 - les activités de transformation n'ont pas débuté, car le dispositif n'est pas encore opérationnel, alors qu'elles donneront certainement de la valeur ajoutée à la commercialisation.
136. Comme déjà mentionné dans la section 2.2.2, pour la production de semences, l'évaluation a constaté des limites au niveau de la mise sur le marché. Cependant, malgré le contexte de faible commercialisation, les coopératives semencières qui ont pu réaliser quelques ventes ont apprécié et confirment la contribution de l'activité aux revenus des ménages. À Tobon (Ansongo), la coopérative a vendu 10,5 sacs à raison de 400 FCFA le kg, soit 420 000 FCFA. À Tassiga et Mozonga (Gao), après la récolte, une proportion de 5/20 sacs de 100 kg de la production par ménage a été vendue pour subvenir aux besoins du ménage. Le montant vendu par ménage est compris entre 65 000 et 100 000 FCFA, et les stocks restants permettent de couvrir les besoins du ménage à hauteur d'environ 37 pour cent.
137. Au niveau de la riziculture, l'évaluation a constaté la destination d'une bonne partie de la production de riz à la vente. C'est le cas pour les femmes de Tomi, Singo, Garbakoira, Bani pour qui, avant le projet, la production était destinée essentiellement à la consommation. Avec l'appui du projet, elles produisent mieux et chaque femme peut vendre 2-3 sacs. A Garbakoira, plus de 20 pour cent de la production des femmes est vendue, contre 5-10 pour cent de la production à Tomi. Le même constat est fait chez les hommes de Tomi, Singo, Garbakoira, Bani, Sofara et Kouin. Pour ces derniers, les ventes sont comprises entre 20 000 FCFA et 60 000 FCFA par ménage dans ces sites en dehors de Kouin et Dofa où elles sont plus importantes et atteignent 150 000 à 275 000 FCFA. Les ventes sont passées

d'une proportion de 0-30 pour cent à 80 pour cent. Chez les hommes et les femmes, les revenus de la vente sont utilisés pour la santé, l'habillement, l'éducation, les besoins essentiels de la famille, les dépenses de solidarité (des dons à des voisins ou à des plus vulnérables), le remboursement des crédits et le réinvestissement dans de nouveaux moyens d'existence.

138. Comme il a été relevé dans la section 2.2.2 la production du niébé pour les petits producteurs a été faible et le PAM n'a pas été un client pour les coopératives. Néanmoins, plusieurs coopératives et petits producteurs ont vendu une bonne partie de leurs productions. Les OP de Goundam/Diré ont commercialisé 20,5 tonnes de niébé, pour un revenu qui s'élève à 12 300 000 FCFA soit 600 000 FCFA la tonne. Les membres sont satisfaits des ventes et manifestent le souhait d'accroître leurs productions, de mieux collecter/stocker les denrées afin de participer à une éventuelle vente groupée.
139. Grâce à la production et à la vente des blocs nutritionnels, les jeunes ont trouvé des emplois au niveau des unités de production et les bénéficiaires ont observé les retombées économiques. Néanmoins, ces affirmations doivent être relativisées, car selon les résultats de l'enquête MVAM, seulement un tiers des ménages bénéficiaires (17/59) affirme que la production des blocs nutritionnels est devenue une activité qui procure des revenus dans les villages et que l'activité a permis de donner du travail rémunéré à des jeunes.
140. L'activité de CFW a en outre permis à la plupart des ménages bénéficiaires de réaliser des économies qui ont été différemment réinvesties dans la création de nouveaux moyens d'existence: petit élevage, embouche, petit commerce, etc.
141. Les activités de pêche et pisciculture, de vente des feuilles du baobab, du moringa et du henné ne sont pas encore effectives partout, alors qu'elles sont source potentielle de revenus. L'évaluation pense que ces activités ont un potentiel économique fort au regard du contexte de la zone d'intervention et du bon ciblage de ces activités du point de vue des bénéficiaires rencontrés et des autorités locales.

2.2.6 Développement des capacités des parties prenantes

142. Le projet a toujours accompagné la création ou la réhabilitation des actifs de formations permettant aux participants de les utiliser efficacement et durablement. Le principe de formation des formateurs a été utilisé pour disséminer les connaissances et les bonnes pratiques. Pour le renforcement des capacités des parties prenantes, les agents des services techniques et des ONG ont été formés au niveau des trois régions. Les bénéficiaires de ces formations étaient les animateurs et superviseurs des ONG partenaires (APROMORS, Groupe de Recherche et d'Applications Techniques - GRAT et consortium CRADE) et les agents des sous-secteurs de l'agriculture et de l'élevage.
143. Le projet a utilisé la stratégie des formations en cascade pour toucher les bénéficiaires, obtenant de bons résultats. Les experts de la FAO et du PAM ont assuré la formation des agents des services techniques et des ONG qui ont à leur tour formé les bénéficiaires. C'était une bonne stratégie qui a permis aux agents des services techniques et des ONG de se recycler et d'être à la hauteur de l'appui/accompagnement souhaité. Selon le DRA (Mopti), «nous avons beaucoup apprécié les formations et le mode de fonctionnement en cascade. Les formations sont organisées au niveau des chefs-lieux de région puis dupliquées dans les cercles».
144. Les formations, lorsqu'elles sont animées conjointement par le PAM et la FAO, sont plus efficaces dans la mesure où la présence des deux agences donne plus de poids à l'activité

aux yeux des services techniques et des ONG. Lorsque les experts de la FAO et du PAM animent conjointement les formations, cela met en avant le fait qu'il s'agit bien du même projet. Ces formations conjointes permettent donc de mettre l'accent sur l'aspect conjoint du projet.

145. Au niveau de la DRA, les agents qui ont reçu les formations, organisent à leur tour des formations internes au profit de la Direction. Pour les ONG partenaires, ce qu'elles ont appris est réinvesti dans leurs activités quotidiennes au bénéfice des communautés. De plus, ces formations leur ont permis d'acquérir une meilleure maîtrise des thématiques concernées.
146. En général l'évaluation a noté la satisfaction des bénéficiaires quant à l'organisation des formations et l'utilisation de la langue locale qui a facilité l'apprentissage et la distribution de support à la fin des formations. Cela a été observé en particulier auprès des bénéficiaires hommes et femmes d'Ingouyass, Anderamboukane et Ménaka (Ménaka) et Singo (Tombouctou) qui ont participé aux formations sur les techniques de production maraîchère, la nutrition et la préparation des produits maraîchers, et ont estimé que les formations étaient bien organisées. Le nombre de participants n'était pas très élevé, (autour de 30), de plus la formation était animée en langues française et locale (Tamachek et Songhai), ce qui a favorisé une meilleure compréhension/appropriation. Enfin, un support de formation a été distribué à la fin de la formation. Les bénéficiaires rencontrés dans ces localités affirment avoir réutilisé ces connaissances. En particulier, les formations ont renforcé leurs connaissances et ils maîtrisent maintenant de nouvelles techniques qu'ils ont mises en œuvre pendant la campagne de production maraîchère, leur permettant de produire mieux qu'auparavant. Ils estiment avoir réinvesti ce qu'ils ont appris, ce qui leur a permis d'améliorer la production. Ils ont une bonne maîtrise de la technique de production du riz et peuvent former d'autres producteurs.
147. On peut affirmer que le projet a mis en place un dispositif permettant de développer efficacement les capacités des parties prenantes. Néanmoins, certaines insuffisances ont été relevées:
 - dans certains cas, les bénéficiaires ont été formés sans que l'activité soutenue n'ait encore commencé. C'est le cas par exemple des formations sur la pêche et la pisciculture, et sur la transformation/conservation des produits maraîchers. Cela posera un problème d'appropriation et de maîtrise des techniques du fait du manque de pratique qui nécessitera la reconduction de ces formations.
 - les formations ont été centralisées parfois dans des villes sans tenir compte des distances. C'est le cas par exemple de la formation sur la nutrition organisée à Gao (317 km de Ménaka) et d'autres formations organisées à Ménaka (Anderboukane à 95 km, Ingouyas à 30 km). Dans ces derniers cas, la distance était un réel facteur entravant dans la mesure où certains devaient parcourir plus de 400 km pour participer à la formation. À Mopti, les bénéficiaires en provenance de Djenné ont parcouru plus de 300 km (traversée Mopti-Bandiagara-Bankass) pour participer à des formations à Koro.
 - la formation sur la riziculture a été prévue initialement pour 10 personnes (Singo), mais le nombre de participants a finalement dépassé la centaine à cause d'un problème d'information, ne permettant pas à tous les participants de suivre et de comprendre correctement.

Encadré 2: Résultats clés et conclusions - Question 2

- Pour renforcer les moyens d'existence des populations vulnérables hommes et femmes, le projet a été très efficace, permettant la réhabilitation de nombreux actifs productifs.
- Il a aussi fait preuve d'une grande efficacité en termes de transfert et de promotion des technologies adaptées en matière d'agriculture et d'élevage.
- Le projet a développé les actions de promotion des bonnes pratiques nutritionnelles à travers des formations et des sensibilisations.
- Il a ciblé et soutenu des activités à fort potentiel économique qui ont amélioré considérablement les revenus d'une grande majorité des ménages bénéficiaires dirigés par des hommes et des femmes. Certains ménages ont pu faire des réinvestissements, créant ainsi de nouveaux moyens d'existence.
- Le projet a toujours accompagné la création ou la réhabilitation des actifs de formations, que les participants hommes et femmes mettent à profit efficacement.
- Néanmoins, cette bonne efficacité est fragilisée par quelques faiblesses: faible coordination du support technique pendant les aménagements, insuffisance ou manque d'eau de certains forages, retard dans la mise en fonctionnement de certaines activités et faiblesse de la commercialisation.

2.3 Question d'évaluation 3 - Quelle différence / impact réel le projet a-t-il apporté aux bénéficiaires ?

148. Cette section présente les éléments disponibles concernant l'impact du projet. En particulier, elle analyse les progrès réalisés pour l'atteinte de l'objectif général du projet, l'impact sur l'autonomisation des femmes et des jeunes, la perception des résultats par les différents segments de la communauté, et enfin les effets du projet sur la cohésion sociale.
149. L'objectif général du projet était de «contribuer à l'amélioration durable de la sécurité alimentaire et nutritionnelle des populations vulnérables du nord du Mali par le renforcement de la résilience des populations vulnérables, l'augmentation, la protection et la diversification des productions agricoles et le renforcement des capacités des petits producteurs».
150. Comme présenté dans les sections précédentes, différentes preuves indiquent que la mise en œuvre du projet DevCO Nord a contribué à améliorer la résilience aux chocs et aux risques climatiques et les moyens d'existence, dans les communautés ciblées, ou qu'elle les améliorera dans le futur. En particulier:
- Les communautés vulnérables disposent désormais d'anciens et de nouveaux PIV et PPM qui ont été réhabilités par le projet et sont fonctionnels. Grâce à l'accès amélioré aux supports de production, elles ont amélioré leur production rizicole et maraîchère en accroissant les rendements et les productions. De plus, plusieurs étangs piscicoles et mares ont été aménagés/réhabilités et mis à leur disposition. Leurs moyens d'existence ont été réhabilités à travers également l'ensemencement des pâturages et la mise en place de bourgoutières permettant la restauration d'espaces pastoraux. Grâce à ces restaurations, l'alimentation du bétail est assurée.
 - Les capacités de production semencières ont été améliorées permettant d'assurer la disponibilité de semences de qualité. Les renforcements de capacités ont permis aux bénéficiaires d'être davantage convaincus par les avantages de l'utilisation des semences améliorées. Des coopératives ont été soutenues dans chaque région et

produisent une semence adaptée aux risques climatiques. Plusieurs tonnes de semences améliorées sont disponibles en stocks.

- Le projet a soutenu la construction de hangars pour améliorer la conservation du foin et faire face ainsi aux chocs climatiques. La commercialisation de blocs nutritionnels est une activité qui procure des emplois aux jeunes.
- Les formations ont contribué à développer les capacités des communautés sur différentes thématiques pour soutenir la création des actifs. Parmi ces thématiques, on note la vulgarisation d'innovations technologiques adaptées aux changements climatiques tels que les cordons pierreux, le compostage, l'utilisation de semences améliorées, les techniques CES/DRS. Ces apprentissages ont été mis en pratique, comme en témoignent les niveaux de production et de rendement enregistrés. Ces communautés disposent de compétences leur permettant de développer des initiatives pour faire face aux chocs et aux risques climatiques.
- Enfin, le projet a soutenu le développement d'activités économiques (maraîchage, transformation/conservation, pêche et pisciculture, riziculture, niébé, etc.) pour permettre aux ménages vulnérables de diversifier leurs moyens d'existence et de générer des revenus leur permettant de protéger les actifs, de faire face à leurs besoins essentiels et d'investir dans de nouveaux moyens d'existence. Cette diversité dans les moyens d'existence leur permet de faire face aux chocs et aux risques climatiques. Par exemple, grâce aux ventes réalisées, de nombreux ménages bénéficiaires ont réinvesti, soit pour renforcer les actifs, soit pour faire face aux besoins essentiels du ménage (alimentation, santé, éducation..), soit pour créer de nouveaux moyens d'existence (élevage, petit commerce, embouche, ..).

151. En soutenant différents types d'aménagements, le projet a eu un impact certain sur l'autonomisation des femmes:

- Le projet a mis un accent particulier sur la prise en compte du genre dans la sélection des bénéficiaires. Le projet n'a pas fourni d'analyse de la dimension de genre, mais des indications ont été données pour sélectionner au moins 30 pour cent de femmes parmi les bénéficiaires. On peut remarquer que les périmètres maraîchers sont exploités par les femmes en majorité, bien au-dessus de 70 pour cent, il en est de même de la transformation réservée aux femmes. L'activité de maraîchage procure des revenus non négligeables aux femmes, qu'elles réinvestissent pour la création de nouveaux moyens d'existence (petit commerce, élevage, etc.), dans les besoins essentiels des ménages (éducation des enfants, alimentation, santé) et dans la consolidation des actifs. Les unités de conservation/transformation ne sont pas encore mises en place, mais, lorsqu'elles seront fonctionnelles, elles permettront d'ajouter de la plus-value à la production maraîchère. De même, la vente des produits du henné, du moringa et du baobab, qui pour le moment est faible, contribuera à renforcer le pouvoir économique des femmes, et par conséquent à assurer leur autonomisation. Enfin, toutes les 26 OP ont été sensibilisées sur l'importance de la présence des femmes et des jeunes dans les organisations.
- Ceci est un facteur déterminant d'amélioration du statut social de la femme. Le fait qu'elles assurent la prise en charge partielle et/ou totale des dépenses familiales aura des répercussions positives sur leur statut non seulement au sein du ménage mais aussi au niveau de la communauté en termes de pouvoir de décision mais aussi de positionnement pour occuper des postes de prises de décisions pour l'amélioration des services sociaux de base (éducation, santé, sécurité alimentaire nutritionnelle/GRN..) mais aussi politiques (conseillères, maires...).

- Cependant, l'évaluation a relevé que certaines activités n'étaient pas adaptées aux femmes, car trop lourdes, notamment les travaux de réhabilitation de dunes, de reboisement, etc. Néanmoins, elles ont pu bénéficier du CFW et du FFW car leurs enfants et leurs maris ont travaillé pour elles. En outre, si pour certaines femmes qui ont pu se faire aider (Tassiga, Kewa), les heures dévolues aux travaux ne les ont pas empêchées de bien conduire leurs activités ménagères, les travaux ont au contraire beaucoup impacté les femmes veuves, ou divorcées (Mozonga) pour lesquelles c'était une vraie contrainte d'allier les travaux aux occupations ménagères (s'occuper des enfants, préparer, chercher l'eau, etc.). Les difficultés spécifiques pour les femmes étaient liées aux distances à parcourir souvent longues et à la difficulté de concilier les travaux domestiques avec les travaux sur les actifs. En général avec la chaleur, le travail sur les sites d'aménagement a lieu entre 6h et 10h ou 8h et 12h. C'est pourquoi dans certains sites, les femmes bien que bénéficiaires n'ont pas participé directement aux travaux physiques (Tobon), mais elles ont contribué en apportant l'eau et la nourriture sur les sites. L'enquête MVAM confirme plus ou moins ces tendances. En effet les résultats montrent que 10 femmes faisant l'objet de l'enquête sur 23 ont trouvé les travaux physiquement fatigants, et seulement 6 sur 23 estiment que les distances au lieu de travail étaient acceptables. Environ 20 femmes sur les 23 faisant l'objet de l'enquête affirment que les occupations sur les chantiers d'aménagements des actifs leur laissent assez de temps pour s'occuper des enfants, organiser les travaux ménagers, se soigner et se reposer ; ce qui peut se comprendre par exemple à Tobon où l'approvisionnement en eau et en nourriture se fait à des moments précis et n'occupe pas toute la matinée.
152. En soutenant différents types d'aménagements, le projet a eu un impact sur l'autonomisation des jeunes:
- Les jeunes ont été occupés par les travaux d'aménagement des actifs, ce qui a contribué à l'établissement stable de certains d'entre eux au sein de leurs terroirs. Du point de vue des bénéficiaires et des autorités locales, il y a moins de départs des jeunes hors des zones d'intervention actuellement. À Anderboukane, Kéké et Essekané, par exemple, l'exode a diminué et on dénombre maintenant moins de jeunes partant vers la Libye grâce à l'intervention du projet.
 - Certains jeunes se sont spécialisés dans la production de blocs nutritionnels pour en faire un produit commercial. En effet, l'expérience a convaincu certains d'entre eux qui ont repris l'activité pour en faire une activité économique leur permettant de subvenir à leurs besoins.
 - Les braquages opérés majoritairement par des groupes de jeunes ont diminué dans la zone d'intervention du projet grâce à leur occupation dans les activités du projet. À Tinginitan par exemple, zone au niveau élevé de braquages, les jeunes ont observé l'importance des actifs aménagés et ont été impliqués dans les PIV. Le maire fait la relation entre leur occupation et la réduction des braquages dans la zone.
153. Le projet est très apprécié quel que soit le segment de la communauté:
- Selon l'enquête MVAM, 163 bénéficiaires sur 166 se disent satisfaits du projet car il a contribué à l'augmentation des productions pour 144 bénéficiaires, à l'amélioration de la disponibilité alimentaire pour 154 bénéficiaires et à l'amélioration des revenus pour 147 bénéficiaires.
 - Les maires affirment à l'unanimité que le projet a soulagé des communautés qui étaient victimes chaque année d'insécurité alimentaire. Selon eux, le projet a offert des supports de production aux communautés et a formé les bénéficiaires à de nouvelles

- techniques adaptées au climat. Le projet a offert en outre l'opportunité de la mise en œuvre de leurs PDESC (Kewa et Koro). En conséquence, les PDESC communaux ont été revus, soit pour inscrire des actifs, soit pour insérer le projet de façon globale, ce qui représente une opportunité pour assurer la continuité des acquis du projet. Les conseils communaux ont également délibéré pour la désignation d'un point focal du projet (président de la commission développement rural, économique et social).
- Selon les responsables des communautés et les bénéficiaires, ils disposent à présent, grâce à l'action du projet, de divers moyens d'existence, qui les mettent à l'abri si l'un ou l'autre de ces moyens ne donne pas une production satisfaisante. En mettant à la disposition des plus vulnérables un espace de production adapté, des outils de travail adaptés, de la semence adaptée, de la formation et de l'accompagnement technique, le projet a selon eux considéré tous les aspects susceptibles d'assurer une production aux bénéficiaires et de les protéger contre l'insécurité alimentaire. Grâce au projet, ils affirment disposer de moyens pour faire face aux chocs climatiques et avoir donc renforcé leur résilience.
 - Quant aux non bénéficiaires, on observe un grand engouement autour des périmètres aménagés grâce au projet. L'action du projet a renforcé la solidarité dans les villages, car ils ne sont pas bénéficiaires directs des activités, mais ont bénéficié d'une façon ou d'une autre des retombées. Certains ont reçu une partie de l'argent liquide ou des vivres distribués car ils sont allés travailler solidairement pendant les aménagements pour soutenir les bénéficiaires identifiés ; d'autres ont bénéficié de dons en vivres en provenance des bénéficiaires directs. Selon eux, le projet a soutenu des communautés dans le besoin et les actions ont été bien ciblées car correspondant à des besoins réels. Enfin, ils reconnaissent que ceux qui ont bénéficié du soutien du projet sont devenus plus résilients que les non bénéficiaires qui étaient dans des conditions initiales analogues.
154. Enfin, le projet a contribué à renforcer la cohésion sociale dans les localités d'intervention. Plusieurs témoignages vont dans ce sens:
- Des femmes qui ne se parlaient pas auparavant en raison de conflits ethniques ayant instauré une certaine méfiance, se sont rapprochées et s'entendent bien maintenant grâce aux activités sur les périmètres maraîchers, où elles passent de longues heures à travailler ensemble⁴⁰. La preuve est donnée ici par les sites des actifs qui sont devenus des espaces/lieux de rencontres et d'échanges entre les bénéficiaires hommes-femmes.
 - Dans les localités de Ansongo, Tobon, Mozonga Koro et Soumatogo et Tassiga, le projet a contribué à renforcer le savoir-vivre ensemble. Les maraîchers qui travaillaient individuellement se sont organisés par exemple en groupements grâce au projet. Ils tiennent⁴¹ maintenant des réunions, cotisent de l'argent et organisent des actions concertées. Cela a contribué à les rapprocher davantage et à renforcer la cohésion d'ensemble au niveau des communautés.
 - Les communautés qui ont bien récolté grâce à l'intervention du projet⁴², ne vivent plus l'angoisse des clivages ethniques et du manque de nourriture. On constate sur certains sites qu'elles se regroupent maintenant et s'assistent mutuellement dans les baptêmes et dans les mariages. Le savoir vivre ensemble, l'entente et la cohésion sont améliorées.

⁴⁰ Selon le chef du village de Débéna (À Mopti), selon les femmes de Somatogo

⁴¹ Selon le maire d'Anderboukane /Gao

⁴² À Boura /Gao

- Les communautés ont été appuyées, les périmètres fonctionnent bien, et ils s'assistent socialement. La preuve est donnée ici par la reprise des bonnes habitudes perdues depuis longtemps. C'est par exemple le cas des Peuls et des Bellah qui recommencent à confier leurs animaux aux sédentaires songhai dans la zone des bourgoutières. La solidarité a été renouée entre Songhai⁴³, Bellah et Peul.
 - Des zones d'insécurité abritant des pro-maliens et des pro-azawadiens qui étaient infréquentables sont devenues des zones paisibles grâce à l'intervention du projet. En les amenant à travailler ensemble sur les sites, à voyager ensemble pour participer aux formations, les deux groupes ont commencé à boire le thé ensemble et l'entente⁴⁴ est devenue totale.
155. D'une manière générale, le projet a contribué, en créant des actifs, en améliorant les rendements et les productions, en améliorant les revenus des communautés, en diversifiant les activités, à améliorer la sécurité alimentaire des ménages et à soulager des communautés victimes chaque année de chocs climatiques et de crises sécuritaires diverses. Cela a contribué indirectement à apaiser la situation sur le plan d'ensemble de la cohésion et de la paix.
156. Le projet a soutenu l'élaboration de chartes pastorales autour de la création des actifs. Ces chartes ont permis aux communautés de définir et d'approuver des règles consensuelles d'utilisation de l'espace pastoral. Elles contribuent à atténuer les conflits dans la mesure où ces chartes sont acceptées et partagées par tous. Il en est de même du fait de l'engagement de processus de négociation pour les assignations foncières des terres, sanctionnés par la signature de procès-verbaux par les différentes parties et la collectivité.

Encadré 3: Résultats clés et conclusions - Question 3

- La mise en œuvre du projet donne des gages d'amélioration immédiate ou future de la résilience aux chocs et aux risques climatiques, et des moyens d'existence au sein des communautés hommes et femmes ciblées, grâce au projet.
- De nombreuses preuves montrent que le projet a contribué à l'objectif d'amélioration durable de la sécurité alimentaire et nutritionnelle des populations vulnérables hommes et femmes du nord du Mali.
- En soutenant différents types d'aménagements, le projet a eu un impact sur l'autonomisation des femmes et des jeunes.
- Les différents segments de la communauté bénéficiaire (hommes et femmes) ont une perception positive du projet et de sa valeur ajoutée.
- Le projet a eu des résultats inattendus positifs sur la stabilisation des jeunes au sein de leurs terroirs, la cohésion sociale et a contribué à atténuer différents conflits.

⁴³ Groupe ethnique bénéficiaire de l'intervention

⁴⁴ À Tessit et Tsekirikane

2.4 Question d'évaluation 4 - Quelles sont les perspectives de durabilité des acquis du projet après son achèvement ?

Perspectives de durabilité

157. Il est très tôt pour se prononcer sur la durabilité, car le projet vient à peine de s'achever. Néanmoins, certains éléments mis en place pourront contribuer à la pérennisation des acquis après le projet:
- Toutes les activités de renforcement des capacités mises en place permettront aux bénéficiaires de disposer de capacités pour pouvoir poursuivre les activités après le projet. Elles permettront également aux services techniques et aux ONG partenaires de disposer des capacités pour poursuivre l'accompagnement. De plus, les services techniques connaissent les bénéficiaires et ils pourront les prendre en compte dans leur programme de suivi après le projet. Ils sauront aussi orienter les intervenants vers la poursuite de ces activités au cas où l'opportunité se présenterait.
 - Le projet a contribué à la création d'actifs et à la fourniture d'équipements qui restent à la disposition des bénéficiaires pour poursuivre les activités.
 - Le projet a soutenu les producteurs semenciers seulement lors de la première année, laissant les plus motivés poursuivre seuls dès la deuxième année. Le nombre a certes diminué, mais il s'agit de ceux qui poursuivront l'activité.
 - Le projet a mis en place des comités de gestion au niveau de chaque actif aménagé pour préparer les bénéficiaires à la gestion autonome des sites (PIV, PPM) après la fin du projet. Chaque comité de gestion a mis en place des cotisations permettant de disposer de ressources financières pour faire face aux besoins d'entretien et de fonctionnement du site.
 - Le projet a soutenu la négociation de procès-verbaux (PV) de cession foncière sur les sites aménagés dans le but de sécuriser les investissements. Grâce aux PV de cession foncière signés par les maires, les propriétaires terriens et les groupes bénéficiaires, ces derniers continueront à exploiter les sites et à profiter des investissements tant que l'objet de la cession ne changera pas.
 - Les activités à retombée économique soutenues, offrent des gages de durabilité dans la mesure où les bénéficiaires qui en sont conscients et qui en dépendent n'abandonneront pas l'activité. Un exemple concret s'observe au niveau des coopératives semencières qui ont mobilisé 620 000 FCFA pour acquérir des semences de base, preuve qu'elles se sont approprié l'activité. Ça sera également le cas au niveau des activités de maraîchage, de vente de feuilles de baobab, de moringa et de henné.
 - Le projet a mis en place un processus visant à favoriser l'appropriation locale du projet. En effet, la mobilisation communautaire autour des interventions a permis de renforcer l'appropriation des réalisations par les bénéficiaires. Le projet a impliqué les services techniques, les responsables des communes et les bénéficiaires lors de la définition des activités, de l'identification des sites d'implantation des aménagements, de la sélection des bénéficiaires et des distributions, ce qui semble primordial pour une meilleure appropriation locale des activités. On peut citer aussi la mise en place des comités⁴⁵ de plaintes pour réduire les inclusions/exclusions, enregistrer les plaintes des bénéficiaires et les prendre en compte. L'implication des autorités communales permettait de les mettre au courant de ce qui se fait dans leurs localités, et de les responsabiliser pour la poursuite de l'accompagnement. On note déjà un fait concret à ce niveau: «la réalisation d'un nouveau forage par l'Agence des États-Unis pour le

⁴⁵ Ces comités ont joué leur rôle, et aucune plainte n'a été enregistrée.

- développement international (USAID) qui souhaitait soutenir la production maraîchère et qui a été orienté par la commune sur le site de Koporona (Mopti) qui avait des difficultés d'approvisionnement en eau avec l'échec du forage mis en place par le projet».
- Enfin, le projet a fait la promotion du système à pompage solaire au niveau des périmètres maraîchers. Il a aussi soutenu les plantations de moringa, de baobab et de henné (haie vive) ce qui est un gage en termes de durabilité environnementale.
158. Tous les éléments mentionnés (processus d'appropriation locale, processus de cession foncière et d'élaboration de chartes pastorales, mise en place des actifs et des équipements, renforcement des capacités, implication des services techniques de l'État, et mise en place des comités de gestion) représentent les éléments fondamentaux de la stratégie de sortie du projet.
159. Certains éléments ne vont toutefois pas dans le sens de la durabilité:
- La situation des périmètres maraîchers reste la plus préoccupante du fait du manque d'eau. En effet, si la disponibilité de l'eau n'est pas assurée, il y a de fortes chances que les sites soient abandonnés. Les forages sont encore sous garantie, mais les inquiétudes sont fondées. De plus, le dispositif assurant le pompage solaire de l'eau du forage pour les besoins d'arrosage des PPM, nécessite une certaine technicité pour l'entretien. Il est important pour le comité de disposer de ressources, mais il serait encore préférable de disposer d'artisans formés sur place pour assurer les premières maintenances/entretiens avant l'intervention des techniciens de métier.
 - Le faible renforcement des capacités des comités de gestion qui représente un handicap pour une gestion efficace des sites des actifs aménagés.
 - Au niveau des unités de transformation et des étangs piscicoles qui ne sont pas encore fonctionnels, le projet a déjà assuré la formation des bénéficiaires. Comment s'assurer alors que ces unités pourront fonctionner et que les bénéficiaires maîtriseront l'utilisation et pourront créer de la valeur ?

Encadré 4: Résultats clés et conclusions - Question 4

- Le projet a mis en place une stratégie de sortie, mais il est difficile de s'exprimer sur la durabilité car la mise en œuvre du projet vient de s'achever.
- Le projet a mis en place des éléments qui pourront contribuer à la poursuite des activités: toutes les activités de renforcement des capacités, la création d'actifs et la fourniture d'équipements qui restent à la disposition des bénéficiaires, la mise en place des comités de gestion au niveau de chaque actif aménagé, la sécurisation des investissements grâce aux procès-verbaux de cession foncière, le développement des activités à retombée économique et la mobilisation communautaire autour des actions.
- En revanche, d'autres éléments n'interviennent pas en faveur de la pérennisation des acquis. Il s'agit de la situation de pénurie d'eau dans les PPM, du faible renforcement des capacités des comités de gestion et de la faible appropriation des unités de transformation et des étangs piscicoles.

2.5 Question d'évaluation 5- Dans quelle mesure les modalités de mise en œuvre du projet ont-elles influencé l'obtention des résultats ?

2.5.1 Obtention des résultats en temps opportun et selon le calendrier prévu

160. Cette section aborde les modalités de mise en œuvre et comment elles ont influencé l'obtention des résultats analysés précédemment. En général, on note que le projet a connu un décalage par rapport au calendrier initialement prévu, pour plusieurs raisons:

- *Les exigences procédurales:* les accords entre la FAO, le PAM et la DUE ont été signés, on le rappelle, en mi-2015, alors que le démarrage effectif du projet est intervenu en janvier 2016. Il y a donc eu un décalage entre la signature et le début effectif des activités sur le terrain, occasionnant des répercussions sur le programme initial, avec des conséquences sur les activités saisonnières.
- *L'insécurité dans les régions a aussi contribué à ralentir la mise en œuvre des activités sur le terrain au niveau du PAM et de la FAO:* attaques fréquentes, difficultés à circuler dans certaines zones, investissements faisant l'objet de l'acharnement des djihadistes, etc. La mise en œuvre des activités a pâti de cette situation, les entreprises sélectionnées pour des travaux et services et le personnel de l'État ne pouvant plus circuler en toute quiétude.
- *L'organisation au niveau des agences:* au niveau de la FAO, les achats de biens et services du projet sont gérés à Bamako alors que les Sous Bureaux mettent en œuvre les activités. Dans ce schéma, tout se décide à Bamako: recrutement des ONG de mise en œuvre, élaboration et signature des protocoles avec les services techniques, recrutement des prestataires pour l'acquisition de biens et services, etc. Les procédures ont souvent été longues pour finaliser les protocoles, recruter les prestataires, effectuer les paiements, etc. Cela s'est répercuté naturellement sur le calendrier des activités. De plus, le niveau de responsabilité des Sous Bureaux est limité car la planification opérationnelle des activités n'est pas faite initialement avec eux et ne leur donne pas de pouvoir de décision. La dépendance du projet vis-à-vis des experts de la FAO basés à Bamako a aussi eu des répercussions sur le calendrier. Cet aspect s'avère différent au niveau du PAM, où l'évaluation a noté une plus grande flexibilité. En effet, le PAM a inscrit dans son protocole avec les ONG partenaires de mise en œuvre les acquisitions et les recrutements de prestataires. Ce qui donne la latitude aux ONG pour lancer directement les commandes sans passer par l'administration du PAM.
- *Le retard dans la mise à disposition des résultats des études techniques d'aménagements des actifs:* dans le montage du projet, la FAO était responsable des études techniques pour les aménagements. Les résultats des études étaient alors mis à la disposition du PAM pour organiser la mobilisation communautaire pour les aménagements sous le contrôle des services techniques. Pour les études, la FAO a passé des contrats avec les services techniques. La première année du projet, les services techniques ont eu des difficultés à livrer à temps les résultats des études pour des raisons opérationnelles et organisationnelles, ce qui n'a pas permis au PAM de disposer des éléments techniques nécessaires pour engager la mobilisation communautaire pour la réalisation des actifs. Ceci a occasionné le report à l'année suivante des aménagements en raison du caractère saisonnier de l'activité.

161. La conjugaison de tous ces éléments a entraîné un retard dans la mise en œuvre d'ensemble du projet, occasionnant l'accord de la DUE en 2017, pour une prolongation de six mois afin d'achever la mise en œuvre des activités. Mais, cela n'a pas suffi, puisque

à un mois de la fin du projet, plusieurs activités sont encore en cours ou même à démarrer⁴⁶.

162. Selon la planification initiale, on note un décalage entre certaines activités devant accompagner les aménagements. Comme déjà mentionné (section 2.2.5 sur le développement de capacités), des formations en lien avec des activités sont réalisées, sans que les activités soutenues n'aient encore commencé. On peut citer ici également l'acquisition et la distribution de semences de pomme de terre avant que les aménagements de PPM ne soient terminés à Mopti, occasionnant des pertes énormes en semences et donc en termes financiers.
163. Enfin, suivant le contrat stipulé avec la FAO, l'ONG appuie uniquement la mise en œuvre des activités. Elles ne prennent pas en charge les commandes (prestations d'entreprises, achats divers, ..) qui sont gérées directement par l'unité des achats à Bamako. Au contraire, dans le dispositif du PAM, toutes les commandes sont incluses dans le contrat de l'ONG pour faciliter la mise en œuvre. L'ONG recrute, dans ce dernier cas, les prestataires localement, ce qui permet de relancer l'économie locale en offrant des possibilités de prestations au niveau local. Dans le premier cas, l'entreprise est contractualisée depuis Bamako, ce qui est source de frustration localement. La cohabitation pourra devenir conflictuelle sur le long terme avec les acteurs locaux. Dès à présent, plusieurs maires de communes et responsables de services techniques font des comparaisons. Pour les résumer: «Le projet a contribué à relancer l'économie au niveau local. En effet, grâce aux commandes de l'ONG partenaire de mise en œuvre du PAM, des prestataires locaux sont recrutés et participent à la mise en œuvre des activités. Nous ne comprenons pas que pour le même projet la FAO recrute chaque fois des prestataires venus de Bamako, tous les petits équipements (brouettes, pelles, pirogues...), sont commandés auprès d'entreprises de Bamako et le projet ne profite pas à l'économie locale. Cette situation doit changer. Si la FAO continue dans ce sens, nous n'allons pas laisser les camions qu'ils louent depuis Bamako faire des livraisons chez nous». Selon les services techniques de Gao et Tombouctou, «si le PAM avait la responsabilité des semences dans le projet, les ONG partenaires de mise en œuvre pourraient racheter plus facilement les semences stockées dans les magasins des semenciers et qui ne trouvent pas acheteurs».

2.5.2 Efficacité et efficience des relations FAO, PAM et partenaires nationaux

Protocoles avec les services techniques

164. En choisissant de travailler avec les services techniques de l'État, le projet a fait un choix efficient. En effet, les agents disposant déjà de salaires payés par l'Etat, dans la plupart des cas, la FAO et le PAM font seulement face à des frais de prise en charge (per diem et transport). Cependant, le mode de contractualisation diffère selon les deux agences.

⁴⁶ En particulier: (i) la réalisation d'un forage à Mopti, (ii) la finalisation des trois magasins de stockage et du démarrage de celui de Djenné, (iii) la finalisation du PPM de Andraboukane, (iv) la distribution de la semence de moringa, baobab et de henné (haies vives), (v) la construction de trois magasins (Mopti) des unités de transformation, (vi) la finalisation du processus de mise en place des équipements, la mise en eau, et l'empoissonnement des étangs piscicoles dans toutes les régions d'intervention, (vii) la finalisation du processus de mise en place des équipements au niveau des unités de transformation/conservation des produits maraîchers dans toutes les régions d'intervention du projet, (viii) la finalisation des reboisements, car en réalité, il faut attendre la saison hivernale pour pouvoir procéder aux reboisements, même si les plants sont déjà prêts, (ix) la réalisation de l'étude d'évaluation des ressources fourragères valorisables et d'évaluation des techniques de valorisation des fourrages ligneux, etc.

165. Dans le cas du PAM, un protocole unique est signé avec l'ensemble des services techniques, permettant de prendre en compte l'ensemble des activités du PAM dans chaque région.
166. Au contraire, la FAO signe des protocoles séparés avec chaque direction régionale. Il s'agit d'apporter au niveau de ces Directions Régionales, chacune dans son domaine d'expertise, l'appui technique nécessaire en collaboration avec les ONG partenaires pour la réalisation des activités dans des conditions optimales. Les Directions régionales du génie rural (DRGR) de Mopti, Gao et Tombouctou ont été sollicitées pour la réalisation des études techniques pour les étangs piscicoles, le suivi et le contrôle de la construction des infrastructures (magasins de stockage, unités de transformation, étangs piscicoles). Le suivi de la réalisation des forages ; ainsi que les essais de pompage au niveau des PPM ont été confiés aux Directions régionales de l'hydraulique et de l'eau (DRHE) de Mopti, Gao/Ménaka et Tombouctou. La vaccination des animaux dans le cadre de l'appui à la campagne nationale a été confiée aux Directions régionales des services vétérinaires (DRSV) de Mopti, Gao et Tombouctou. Ainsi, chaque direction signe un protocole spécifique avec la FAO et peut même avoir recours à plusieurs protocoles différents avec la FAO pour différentes activités.
167. L'analyse de la situation donne plus d'avantages au protocole unique, qui semble plus efficient. Dans ce cas, le PAM signe un protocole avec la DRA comme point focal, mais le protocole prend en compte tous les autres services techniques, avec leurs mandats et leurs périodicités de suivi ainsi que la clé de répartition des ressources financières. Lorsque les fonds sont disponibles, la DRA fait la répartition auprès de toutes les parties prenantes. Ce protocole unique oblige les services techniques à se coordonner pour mettre en œuvre le protocole et à organiser des missions conjointes de suivi/appui conseil semestrielles. Ce protocole n'est pas spécifique aux activités de DEVCO Nord, mais prend en compte l'ensemble des projets du PAM dans la région.
168. Dans le cadre du partenariat, la stratégie de la FAO et du PAM consiste à impliquer les services techniques de l'État afin de garantir le respect des normes, d'assurer la qualité des investissements et de garantir une prise en compte du suivi des réalisations après le projet. De cette façon, la FAO et le PAM contribuent à appuyer l'État dans ses missions régaliennes. Malheureusement, ceci n'est pas toujours bien compris au niveau de certains services (Mopti), surtout dans les cas de protocoles spécifiques, qu'ils interprètent comme une occasion de se procurer des revenus. Enfin, selon les services techniques, le temps accordé n'est pas suffisant pour assurer un suivi conséquent qui garantirait la qualité des aménagements. Néanmoins, la FAO et le PAM sont satisfaits du partenariat avec les services techniques, au regard de la qualité des rapports transmis et du niveau des résultats obtenus.
169. Le partenariat entre le PAM, la FAO et les services techniques de l'État a contribué à apporter une valeur ajoutée non négligeable et une meilleure utilisation des fonds. Néanmoins, il faut relever que plusieurs situations ont contribué à limiter cette valeur ajoutée:
- Le retard dans les paiements: les services techniques sont très démunis. À titre d'exemple, ils n'ont pas encore reçu au mois de mai du gouvernement le budget de fonctionnement pour l'exercice 2018. Ils fonctionnent ainsi grâce aux protocoles signés avec les partenaires. Dans ces conditions, lorsque les paiements FAO ou PAM sont effectués en retard, ou conditionnés à des niveaux de réalisation, des blocages

s'observent. Ainsi, ces services ne peuvent pas être présents au moment opportun sur le terrain et ne peuvent donc pas garantir la qualité des aménagements.

- La faiblesse du dispositif de contrôle de qualité des ouvrages. Pour la réalisation des infrastructures, la FAO recrute des entreprises avec lesquelles elle signe un contrat pour la réalisation. Elle signe également un protocole avec des services techniques régionaux pour assurer le contrôle technique devant garantir la qualité des ouvrages. Malheureusement, ce dispositif a connu des dysfonctionnements. C'est le cas à Mopti où (i) en raison du peu de temps accordé aux services techniques pour le suivi, ces derniers ne peuvent être présents sur le terrain aux moments cruciaux de l'implantation des ouvrages et (ii) du fait de la faible coordination des services techniques-FAO-ONG-entreprises, ces dernières sont souvent sur le terrain sans que les services techniques n'en soient informés. En conséquence, les travaux sont réalisés souvent par des entreprises seules, sans un minimum de suivi, ce qui limite la valeur ajoutée des intervenants.

170. Dans le cadre de ce projet, la FAO a signé des protocoles au niveau régional avec les services techniques et il a été constaté que très souvent, peu de ressources parviennent aux agents techniques sur le terrain (Mopti) pour le suivi, c'est pourquoi il faudrait envisager des alternatives. Il serait par exemple possible d'étudier la faisabilité de la signature de protocoles au niveau régional en incluant uniquement les coûts de suivi de la région, et d'envisager la possibilité de réaliser des sous protocoles au niveau communal pour permettre la prise en charge des agents qui sont les plus proches des sites et qui réalisent effectivement le suivi. Ce type d'organisation existe ailleurs et les négociations avec les Directions régionales pourraient avancer dans ce sens.

Protocoles avec les ONG

171. Le projet a également fait l'option d'un choix efficient en contractualisant chaque fois les mêmes ONG locales dans les régions communes d'interventions. Avec la même ONG partenaire de mise en œuvre, chaque agence signe un contrat pour l'accompagner dans l'opérationnalisation des activités sur le terrain. La FAO et le PAM sont satisfaits de leurs relations avec les ONG partenaires qui ont une longue expérience de mise en œuvre de projets sur le terrain. Les activités confiées aux ONG sont bien réalisées. Des retards sont souvent notés, mais en lien avec l'insécurité dans la zone qui rendent souvent difficile l'intervention. Les rapports sont soumis dans les délais. Le personnel du PAM et de la FAO ne pouvant pas se rendre sur le terrain, il s'agit de l'alternative trouvée pour mettre en œuvre les activités sur le terrain.
172. Les services techniques et les ONG doivent être félicités, dans la mesure où ils font face chaque jour dans l'adversité aux risques pour faciliter la mise en œuvre du projet sur le terrain. Cependant, le projet aurait été plus efficient, si la FAO et le PAM avaient contractualisé conjointement les ONG d'une part et les services techniques d'autre part. Une telle contractualisation conjointe aurait eu comme avantages de s'accorder sur les mêmes conditions avec tous, d'harmoniser la compréhension au niveau de toutes les parties prenantes, de communiquer/partager sur les niveaux d'implication et d'intervention de chaque partie prenante, etc., ce qui contribuerait fortement au renforcement de la coordination des acteurs au niveau régional.

Collaboration et coordination

173. Lors de la formulation du projet, certaines responsabilités de la FAO et du PAM n'étaient pas très clairement spécifiées, ce qui a amené les deux agences à discuter longuement par la suite pour mieux préciser les responsabilités dans la mise en œuvre. Pour

l'aménagement des PIV par exemple, la formulation ne précisait pas bien la responsabilité de chaque agence aux différents niveaux de mise en œuvre. Ces échanges ont été bien menés entre les agences et ont abouti à des accords. Dans ce sens, les consultations pour développer le projet et mobiliser les ressources, de même que la collaboration en début de projet pour convenir les activités sont des exemples de bonne collaboration. On peut citer également la conduite conjointe de certaines activités sur le terrain (ateliers de lancement et de planification en région, étude de base, étude diagnostique des pratiques alimentaires, activités de visibilité...).

174. Un autre exemple de bonne coordination est la contractualisation avec les mêmes ONG partenaires de mise en œuvre dans chaque région. Elle a permis une utilisation efficiente des ressources.
175. Un aspect de la collaboration n'ayant pas bien fonctionné est lié à l'absence de missions de suivi conjointe FAO-PAM sur le terrain, bien que le projet ait planifié la réalisation de cinq missions de suivi conjointes par antenne. Malgré plusieurs tentatives, elles ne sont pas parvenues à organiser conjointement ces missions de suivi en raison de problèmes sécuritaires, de problèmes de planification, etc.
176. La coordination/concertation est insuffisante entre les principales parties prenantes du projet au niveau régional. À Mopti par exemple où la FAO intervient seule, aucun cadre ne réunit le Sous Bureau, les services techniques et l'ONG partenaire de mise en œuvre. Ainsi, chacun traite avec la FAO directement, ignorant souvent ce que fait l'autre. Les entreprises rendent peu ou pas compte à l'ONG et aux services techniques. Les services techniques refusent d'intégrer dans leurs rapports des activités⁴⁷ qui sont mises en œuvre sur le terrain par l'ONG. Un tel cadre aurait permis trimestriellement de partager les programmes d'activités, le bilan des activités, les difficultés et de proposer consensuellement des solutions pour une meilleure mise en œuvre du projet. Il aurait donc permis à chacun de bien connaître le mandat de l'autre et de renforcer la cohésion entre les principaux acteurs, ce qui aurait été bénéfique pour le projet. Ce n'est donc pas étonnant d'entendre des critiques sur le mode de sélection des entreprises et leurs capacités réelles, la faible coopération des services techniques, la sollicitation de ressources auprès de l'ONG par les services techniques, etc.
177. Dans les autres régions (Gao, Tombouctou), où la FAO intervient conjointement avec le PAM, la situation est meilleure car des concertations existent entre le PAM et les autres acteurs, mais pas parfaite car ces concertations n'associent pas la FAO. Dans ces régions, le PAM et la FAO échangent régulièrement, mais il n'existe pas de cadre formel de bilan/partage périodique d'expériences pour tirer les enseignements de la mise en œuvre du projet, profiter de l'expérience de l'autre et être plus efficace. Cette situation donne l'impression de ne pas avoir affaire au même projet. Elle est bien illustrée lorsqu'on observe les ateliers bilan du projet tenus dans les régions d'intervention du PAM avec les services techniques, les ONG partenaires de mise en œuvre, des groupes de bénéficiaires et avec tous les acteurs à l'exception de la FAO.

2.5.3 Synergies et complémentarités avec d'autres interventions

178. La synergie et la complémentarité existent dans la zone d'intervention du projet avec les autres projets du PAM, de la FAO et d'autres intervenants qui se complètent dans le domaine de la résilience et de la sécurité alimentaire.

⁴⁷ Ceci concerne l'activité niébé, dont la semence a été distribuée par l'ONG en partenariat avec la mairie. Pour les services techniques cette activité ne relevait pas de leur mandat dans le protocole avec la FAO.

179. Depuis l'année passée par exemple, le PAM développe une approche qui utilise la résilience comme porte d'entrée vers d'autres domaines tels que l'éducation, l'assistance humanitaire et la nutrition. Pour tous ses programmes, le PAM oriente les bénéficiaires de l'assistance humanitaire (assistance d'urgence) vers les programmes de résilience, où ils deviennent bénéficiaires lorsqu'il y a aménagement d'actifs (par exemple creusement de mare). Ainsi, dans toutes les localités où le projet intervient, on note aussi la présence des autres programmes du PAM. À Tombouctou par exemple, le PAM prolongera avec un financement du Ministère fédéral de la coopération économique et du développement⁴⁸ au sein de son Programme résilience les activités du présent projet.
180. Dans la zone de Gao, la FAO a mis en œuvre précédemment le Projet de restauration immédiate des actifs productifs, financé par la Banque mondiale. Le projet Devco Nord renforce les acquis de ce projet qui avait déjà développé des actifs. Dans les villages du projet, le volet élevage est faiblement développé car déjà pris en charge par un autre projet de la FAO. On note de plus, un effort de répartition géographique des appuis par la FAO, afin que les appuis ne soient pas en doublon dans les localités.
181. Par ailleurs, d'autres programmes sont mis en œuvre dans les régions par des partenaires tels que CARE Mali (Niafunké), le Cercle de Rharouss, et la Mission multidimensionnelle intégrée des Nations Unies pour la stabilisation au Mali (MINUSMA) sur des projets de résilience à Tombouctou. Mais il n'y a pas de liens entre les programmes de ces organisations et le projet Devco Nord. Le PAM et la FAO participent au cluster sécurité alimentaire, qui fournit aux deux agences des informations leur permettant de mieux s'organiser pour éviter des chevauchements.
182. Pour renforcer leur complémentarité, la FAO et le PAM ont obtenu un financement des Nations Unies pour mettre en œuvre conjointement le projet intervention d'urgence visant à protéger les moyens d'existence des populations vulnérables dans les mêmes régions du nord. Ce financement qui s'inscrit dans une logique d'urgence permettra aux deux agences de maintenir leur présence dans les mêmes régions et de poursuivre ainsi certaines activités.

2.5.4 Dispositif de suivi évaluation

183. Au niveau du PAM et de la FAO, le suivi-évaluation du projet a été mené à plusieurs niveaux: (i) au niveau des ONG partenaires de mise en œuvre du projet, qui sont chargées de collecter et de transmettre par le biais de rapports périodiques mensuels et trimestriels, toutes les données primaires issues des réalisations du projet et (ii) au niveau des services techniques à travers leurs rapports d'activités et les données collectées qui sont mises à la disposition de la FAO et du PAM.
184. Des missions de suivi des activités de terrain ont été réalisées au niveau des sous bureaux de la FAO et du PAM au niveau des régions d'intervention du projet lorsque les conditions de sécurité le permettaient. En raison de la situation sécuritaire il n'a pas été possible d'organiser de missions conjointes au niveau des sites d'intervention. Des missions conjointes d'évaluation ont été également organisées (mi-parcours et finale) dans le cadre du suivi évaluation, de même qu'un atelier de démarrage et un atelier de capitalisation au niveau régional par le PAM.
185. Des outils spécifiques conçus au niveau des deux agences ont permis de compiler l'ensemble des données, de mettre à jour et de suivre les différentes activités du projet.

⁴⁸ Bundesministerium für Wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ)

Le projet a aussi élaboré une étude de base dans la phase initiale, mais cette étude était représentative au niveau des cercles et ne distinguait pas les bénéficiaires des non bénéficiaires, par conséquent il n'a pas été possible de l'utiliser pour suivre les changements affectant les ménages bénéficiant du projet. Au niveau des cercles, il est difficile d'attribuer les changements observés à l'action du projet.

186. Au niveau du PAM, l'activité des ONG TPM non impliquées dans la mise en œuvre, mais recrutées pour le suivi évaluation, a permis d'assurer le suivi de la mise en œuvre du projet et de collecter régulièrement des données relatives à la mise en œuvre des activités. De façon plus précise, ce suivi a permis mensuellement de: (i) vérifier que les groupes cibles d'une opération ont accès aux vivres, coupons et/ou à d'autres intrants du projet; (ii) vérifier qu'ils choisissent d'utiliser les produits et services du programme auxquels ils ont accès; (iii) vérifier qu'ils utilisent et apprécient l'aide reçue; (iv) vérifier que les activités de distribution alimentaire et de prise en charge de la Malnutrition aiguë modérée (MAM) sont réalisées selon les planifications et les normes du PAM; (v) effectuer le suivi-vérification du stockage et des livraisons des vivres; (vi) suivre la mise en œuvre des activités générales de distributions et ses effets directs; (vi) déterminer les types de problèmes rencontrés par les personnes assistées lors des distributions; (vii) évaluer l'efficacité globale du processus de distribution; (viii) formuler des recommandations pour l'amélioration de la qualité de l'assistance alimentaire. Pour cela, un plan de suivi mensuel a été élaboré par l'ONG TPM sur la base du plan de distribution prévu chaque mois, puis partagé avec le PAM. La collecte des données a été effectuée sur le terrain lors de visites auprès des groupes cibles. Les observations émises ont été commentées avec les acteurs concernés (l'équipe technique des Centres de Santé Communautaires, populations assistées, etc.), et les données finales ont été traitées et analysées dans des rapports présentés mensuellement. Cette organisation a eu l'avantage de permettre au PAM d'externaliser le suivi dans un contexte d'insécurité. De plus, elle a permis d'analyser systématiquement les insuffisances pour réorienter la mise en œuvre. Cependant, ce suivi aurait pu aller au-delà des activités et couvrir l'ensemble des indicateurs de performance du projet. En effet, toutes les données nécessaires permettant une évaluation de l'atteinte des résultats escomptés ne sont pas disponibles. De plus, les deux agences auraient dû passer un contrat unique avec les ONG TPM pour assurer cette mission de suivi pour l'ensemble du projet ce qui aurait permis de mettre en œuvre le dispositif de suivi évaluation du projet.
187. Le type de suivi développé par le projet ne permet pas d'aller au-delà des activités afin d'apprécier les changements. Le projet a élaboré un plan de suivi mais a été malheureusement insuffisamment mis en œuvre. Il n'y a pas eu de collectes de données spécifiques pour renseigner périodiquement les indicateurs du projet. De façon générale le suivi évaluation du programme n'a pas fonctionné convenablement. En effet, il n'y a pas eu de mesures intermédiaires des effets/résultats pour apprécier le niveau de performance réalisé afin d'adapter la stratégie. Cependant, les ateliers de capitalisations (PAM) dans les régions ont permis dans certains endroits de discuter avec les bénéficiaires pour capitaliser les indicateurs qualitatifs.
188. Enfin, il conviendrait à l'avenir, dans une optique de résilience durable, de considérer les effets pertinents qui ne seraient pas pris en compte dans le cadre de résultats initial, comme par exemple les effets de la modalité/intervention sur la promotion de l'égalité de genre, l'inclusion sociale et la paix.

2.5.5 Facteurs ayant contribué à obtenir ou à limiter les résultats

Tableau 4: Facteurs ayant contribué à obtenir ou à limiter les résultats du projet

Facteurs ayant contribué à l'obtention des résultats	Facteurs ayant limité l'obtention des résultats
<ul style="list-style-type: none"> -L'implication des autorités locales, des services techniques et responsables des communautés et des bénéficiaires dans le choix des actifs et des sites d'implantation des actifs. -L'association du CFW/FFW à l'aménagement des actifs a contribué à une grande mobilisation des communautés bénéficiaires. -Le bon ciblage des activités qui a permis une très bonne appropriation par les communautés bénéficiaires. -La signature d'un protocole unique avec les services techniques dans le cas du PAM. -La mise en place de comités de gestion au niveau de chaque actif aménagé pour assurer la continuité du fonctionnement des actifs. -La présence des deux agences dans les mêmes localités. -La contractualisation avec les mêmes ONG sur le terrain pour la mise en œuvre des activités permettant de mieux intégrer les activités du projet. -La contractualisation des ONG TPM pour le suivi. 	<ul style="list-style-type: none"> -L'insécurité dans la zone: attaques fréquentes, difficultés à circuler dans certaines zones, acharnement des djihadistes sur certains investissements, etc. -L'insuffisance du temps de suivi accordé aux services techniques. -La faible coordination du support technique en appui à la mobilisation communautaire pour les travaux. -Les retards dans la mise en place des unités de transformation/conservation des produits maraîchers. -Le manque d'eau/faible débit des forages sur plusieurs sites. -L'absence de prévision de points d'eau pour les étangs de pisciculture à Mopti. -Les retards dans la mise en fonctionnement des étangs piscicoles. -Les retards dans l'aménagement de certains PPM. -L'échec dans la production de la pomme de terre sur certains sites à Mopti. -La faible commercialisation des semences améliorées. -La faiblesse des excédents/surplus de production du niébé par les OP, ne favorisant pas le rachat par le PAM à travers le P4P. -La faible production du niébé en raison de l'arrivée tardive des semences et de la faible pluviométrie. -La faible coordination et concertation entre les acteurs. -La faiblesse du dispositif de suivi évaluation du projet. -L'absence d'harmonisation pour le suivi d'ensemble par des ONG TPM.

2.5.6 Orientation du programme et qualité des relations entre les acteurs

189. Un Comité national de pilotage (CP) est mis en place pour approuver l'orientation et la ligne d'action du projet. Il prévoit de se réunir une fois par an. Malheureusement, le comité de pilotage n'a pu se tenir qu'une seule fois depuis le début du projet, et de surcroît tardivement en juin 2017. Sa tenue a été l'occasion de présenter et de valider les activités réalisées, les résultats obtenus et le plan de travail pour l'année 2017 mais aussi de formuler des recommandations, en vue de la poursuite du projet pour l'atteinte de ses objectifs. Les recommandations faites étant pertinentes, il est regrettable qu'il n'est pas pu jouer son rôle convenablement. On rappelle que les rencontres du CP sont des réunions difficiles à organiser qui rassemblent Gouverneurs, partenaires, autorités, parties prenantes, etc. Peut-être aurait-il fallu prévoir des comités plus légers au niveau décentralisé pour une meilleure efficacité de l'orientation du projet ?
190. La DUE, en tant que donateur, est membre à part entière du comité de pilotage et a été représentée lors du CP tenu en 2017. La DUE entretient une longue relation de collaboration avec le PAM et la FAO, et le partenariat avec la DUE est la suite logique du précédent projet DevCo Sud conduit sur trois ans et financé par la DUE. Les relations ont

donc toujours été bonnes avec la DUE, qui porte une appréciation très positive sur l'évolution du projet, à travers les rapports périodiques qui sont transmis régulièrement. De plus, les questions posées par la DUE ont toujours trouvé des réponses satisfaisantes.

191. Le CP est présidé par le Ministre de l'agriculture et regroupe également les ministères techniques de l'État impliqués dans la mise en œuvre du projet, les autorités administratives et politiques des régions et des représentants des bénéficiaires. Les relations entre le FAO, le PAM et les différents ministères au niveau central sont de bonne qualité.

Encadré 5: Résultats clés et conclusions - Question 5

- Le calendrier du projet a été révisé en ce qui concerne le temps de réalisation avec une prolongation de 6 mois dans la mise en œuvre des activités.
- Le projet a fait des choix efficaces en signant des protocoles avec les services techniques et des ONG locales pour la mise en œuvre des activités.
- Le protocole unique par région présente plus d'avantages car il permet aux services techniques de mieux se coordonner.
- La coordination des acteurs est restée faible, mais on note une bonne synergie entre le projet et les autres programmes de la FAO et du PAM dans le nord du Mali.
- Les relations sont bonnes avec le partenaire financier et la collaboration entre les deux agences a été bonne dans l'ensemble. Cependant, si certains aspects ont bien fonctionné au sein de cette collaboration (contractualisation avec les mêmes ONG, conduite conjointe de certaines activités, etc.), d'autres aspects n'ont pas bien fonctionné dans le partenariat et pourraient être améliorés (coordination/concertation, faiblesse des ateliers bilan, missions conjointes).
- L'exclusion des acteurs locaux des prestations de fournitures et de biens peut contribuer sur le long terme à alimenter des conflits ou tensions sociales.
- Le dispositif de suivi évaluation du projet s'est montré faible. Le PAM a contractualisé des ONG TPM pour assurer les activités de suivi, ce qui a été une très bonne initiative. Malheureusement, le suivi n'a pas intégré l'ensemble des indicateurs de performance du projet et il a concerné seulement les activités du PAM. De plus, le projet a élaboré un plan de suivi évaluation, qui malheureusement, n'a pas été alimenté pour générer périodiquement des données sur les indicateurs de performance du projet.
- Enfin, le comité de pilotage sensé orienter la ligne d'action du projet n'a pas joué son rôle efficacement.

3 Conclusions et recommandations

192. En se basant sur les résultats présentés dans la section précédente, une revue générale qui répond aux questions d'évaluation est présentée ci-dessous. Elle est suivie par 15 recommandations sur la façon dont le PAM et la FAO peuvent mettre en œuvre des actions s'appuyant sur les enseignements tirés.

3.1 Revue générale/Conclusions

193. Sur la base des éléments précédents, l'évaluation estime que le projet est pertinent. Il a été très efficace en permettant la réhabilitation de nombreux actifs productifs et le transfert de technologies adaptées en matière d'agriculture et d'élevage aux hommes et aux femmes. Il a produit des résultats inattendus positifs sur la stabilisation des jeunes au sein de leurs terroirs et sur la cohésion sociale tout en contribuant à atténuer différents conflits. Sa mise en œuvre donne des gages en termes de résilience aux chocs et aux risques climatiques qui a augmenté dans les communautés (hommes et femmes) ciblées. Le projet a mis en place des éléments qui pourront contribuer à la poursuite des activités et il a fait des choix efficaces. Néanmoins, l'évaluation relève les principales faiblesses suivantes: non achèvement de certaines activités, faible cohérence dans la planification de certaines activités, faibles synergies entre les deux agences, insuffisance de coordination et de concertation avec les acteurs au niveau décentralisé, faible dispositif de suivi et flexibilité insuffisante.

3.2 Enseignements tirés et bonnes pratiques

194. Le protocole unique par région avec l'ensemble des services techniques concernés par les interventions du projet présente plus d'avantages car il permet aux services techniques de mieux se coordonner et donc d'être plus efficaces. C'est une bonne pratique qui mérite d'être adoptée dans toutes les interventions des deux agences.
195. L'externalisation du système de suivi évaluation du projet confié à des ONG TPM est une bonne pratique. En effet, malgré le contexte sécuritaire, ces ONG ont accès aux sites et aux bénéficiaires, ce qui permettra de mettre en œuvre efficacement le dispositif de suivi évaluation du projet. Cette pratique devrait être développée par les deux agences dans des contextes d'insécurité.
196. L'élaboration de chartes pastorales et de convention d'assignation foncière renforce la sécurisation des sites. Elles permettent de s'accorder sur des règles consensuelles, permettant ainsi d'atténuer les conflits dans la mesure où ces règles sont acceptées et partagées par tous. C'est une bonne pratique qui devrait être développée partout où les deux agences aménagent des actifs.
197. Le soutien au processus pour l'inscription des actions identifiées suite à la planification communautaire participative dans les PDESC permet de faire le lien entre le projet et la planification au niveau communautaire. C'est une bonne pratique qui permet de responsabiliser les communes pour les actifs aménagés/réhabilités. Elle devrait être soutenue par les deux agences partout où elles mettent en œuvre des projets.

3.3 Recommandations

198. En se basant sur les résultats et conclusions de cette évaluation, les recommandations de l'Équipe d'évaluation sont détaillées ci-dessous. Le groupe ciblé par chaque recommandation est clairement identifié. Les recommandations sont structurées par thème.

Dans le cadre de cette intervention:

Recommandation 1 (priorité 1): Achèvement des activités engagées

199. Les deux agences devraient s'engager à:
- finaliser les réalisations restantes (unités de transformation, étangs piscicoles, moringa, baobab, henné, magasins, etc.) et répéter au moins une formation (transformation, pisciculture) au profit des bénéficiaires hommes et femmes pour s'assurer de leur fonctionnement (PAM, FAO). Délais, fin 2018 ;
 - identifier dans chaque site de PPM deux artisans locaux qui seront formés par la direction de l'hydraulique sur les techniques d'entretien du système solaire (FAO). Délais, fin 2018.

Dans le cadre d'interventions futures:

Recommandation 2 (priorité 2): Conception des interventions

200. Lors de la conception d'interventions futures les deux agences devraient:
- mener une analyse correcte de cohérence lors de la formulation des projets pour réduire au maximum les incohérences dans la planification des activités (bonne estimation du nombre réel de bénéficiaires par rapport à la capacité des actifs à aménager, attention à la sélection des ménages vulnérables qui participent aux travaux d'aménagement/réhabilitation des actifs afin qu'ils bénéficient effectivement de l'exploitation de ces actifs, etc.), en soumettant le projet à un expert externe pour relecture (PAM, FAO) ;
 - prévoir l'analyse de la dimension de genre dès la conception des projets pour analyser les contraintes des femmes, mieux concevoir les activités selon leurs exigences et renforcer le mécanisme de suivi-évaluation et de contrôle des indicateurs de performance spécifiques en fonction du genre (PAM, FAO) ;
 - travailler davantage sur la mise sur le marché, la commercialisation et les chaînes de valeur (PAM, FAO).

Recommandation 3 (priorité 3): Synergies entre les agences

201. Pour optimiser les synergies dans le cadre de programmes conjoints futurs, les deux agences devraient:
- travailler toujours dans les mêmes aires géographiques pour améliorer les synergies (PAM, FAO) ;
 - signer un protocole unique au niveau régional entre l'ensemble des services techniques et les deux agences (PAM, FAO) ;
 - signer un protocole unique au niveau régional entre les deux agences et l'ONG partenaire (PAM, FAO) ;
 - organiser conjointement les ateliers bilan avec les services techniques, les ONG partenaires et les représentants des bénéficiaires et les élus locaux (PAM, FAO) ;
 - organiser de missions conjointes sur le terrain qui impliquent les services techniques (PAM, FAO).

Recommandation 4 (priorité 4): Coordination et concertation avec les acteurs au niveau décentralisé

202. Pour améliorer le pilotage du projet, les deux agences devraient:
- mettre en place des comités d'orientation de la ligne d'action du projet au niveau régional (PAM, FAO) ;
 - mettre en place un cadre d'échange et de planification régional qui regroupe les principaux acteurs trimestriellement pour des réunions de bilan/planification, permettant d'assurer une bonne coordination du projet (PAM, FAO).

Recommandation 5 (priorité 5): Suivi des activités

203. Pour garantir la qualité des réalisations, les deux agences devraient:
- s'assurer que le temps d'intervention accordé aux services techniques pour le suivi est suffisant pour permettre un bon suivi garantissant la qualité des ouvrages (PAM, FAO) ;
 - élaborer et mettre en œuvre un dispositif de suivi évaluation, pour suivre le projet au-delà des activités et alimenter les indicateurs de performance. Cela permettrait de disposer d'éléments pour réorienter la stratégie de mise en œuvre (PAM, FAO) ;
 - externaliser le système de suivi évaluation et couvrir l'ensemble de l'intervention dans les conditions similaires d'insécurité (PAM, FAO).

Recommandation 6 (priorité 6): Flexibilité des agences

204. Pour une intervention plus rapide, la FAO devrait:
- responsabiliser davantage les Sous Bureaux dans la planification, afin que le processus des achats soit initié assez tôt et bien suivi, pour que les commandes soient passées à temps et que les livraisons soient faites au bon moment (FAO) ;
 - consulter les acteurs locaux si disponibles et les privilégier pour certaines commandes (transport, petits équipements, etc.) (FAO) ;
 - planifier dès la conception des projets, le rachat des semences localement auprès des coopératives accompagnées (FAO).

Recommandation 7: Perspective

205. Pour pérenniser les acquis du projet en termes de consolidation d'actifs créés/réhabilités, de renforcement de la cohésion sociale et de la synergie entre le PAM et la FAO, une nouvelle intervention de renforcement de la résilience et de la sécurité alimentaire et nutritionnelle des populations conjointement mise en œuvre par le PAM et la FAO devrait être mise en place à l'avenir sur les mêmes sites que le projet DEVCO/Nord.

Appendice 1. Profil des membres de l'Équipe et expertises

Adama BELEMVIRE est de nationalité burkinabé. Ingénieur des Eaux et Forêts de formation avec une spécialisation en télédétection et systèmes d'informations géographiques. Il a une grande expérience sur les questions relatives à la gestion des ressources naturelles, la sécurité alimentaire, la résilience, le changement climatique, le diagnostic organisationnel, la formulation, l'évaluation et le suivi évaluation des projets. Il a effectué plusieurs missions en tant que consultant pour le compte de grandes organisations internationales telles que l'Organisation néerlandaise de développement (SNV), le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD), le Centre pour la recherche forestière internationale (CIFOR), la FAO, le PAM, l'Institut Royal des Tropiques (KIT), Hunger Project, ICCO, l'Institut International pour la fertilité des sols (IFDC), SOS Luxembourg, Diakonia, Christian Aid, OXFAM, l'Institut de Recherche et d'application de méthodes de développement (IRAM) et les Délégations de l'Union Européenne en Afrique de l'Ouest et Centrale. Depuis plus de 15 ans, il travaille dans les pays de l'Afrique de l'Ouest et Centrale. De 2008 à 2012, il a coordonné le Programme de recherche sur les évaluations participatives (PADEV) des projets financés par les ONG de cofinancement Néerlandais depuis 1980 au Sud Burkina et au Nord Ghana en partenariat avec les Universités d'Amsterdam et de Tamalé.

Aminata SIMBARA, est de nationalité Malienne, Ingénieur Agronome, Spécialisée en Zoologie Agricole et forestière et Option: Protection des Végétaux/Cultures Céréalières. Elle est experte nationale en Genre, Gouvernance et développement local. Elle a une très riche expérience sur les questions relatives aux Femmes en lien avec l'Implication, la Participation, la Prise de décision et la répartition équitable des ressources par le renforcement du pouvoir économique vers l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes.

Elle a travaillé successivement auprès des ONG nationales et des organisations internationales comme: World Education, Management Systems International, FHI360 et Avocat Sans Frontière Canada (ASCF). Depuis mars 2012, elle est Consultante Nationale et a travaillé avec: ONU Femmes: Plan d'Action National (2015-2017) Résolution 1325 (2000) du CSNU; Union Européenne: Orientation des Structures Coopératives sur l'Acte Uniforme l'OHADA-Genre et formation des organes de gestion sur la citoyenneté, les règles de gestion et le Baromètre de Bonne Gouvernance; ACORD-Mali: Confection de la Boite à Images sur les VBG commises au Mali, formation des femmes leaders sur: leadership transformationnel intra- et inter-organisationnel basé sur des valeurs féministes; et la Coopération Suédoise: Elaboration de l'Approche Genre du Reso Climat Mali. Elle a collaboré étroitement avec le Projet de Services d'Appui Terrain (PSAT) pour faire l'Etat des lieux de prise en compte d'EFH par les projets financés par AMC. Elle a aussi coordonné la Recherche sur le secteur privé (PME et autres entreprises) dont celles des femmes et des jeunes travaillant dans les chaînes de valeur de gestion des déchets urbains y inclus la chaîne alimentaire urbaine dans les villes de Kayes, Koulikoro, Gao et le district de Bamako avec l'appui du consortium SNV-ICCO-APEJ.

Appendice 2. Parties Prenantes Interviewées

N°	Prénom	Nom	Organisation/Occupation
1	Seydou	Abba Cissé	Chargé de programme, Sous Bureau PAM Tombouctou
2	Amadou	Abdoulaye Touré	Maire Dangha
3	Mamatal	Ag Mohamed	Assistant S&E/VAM, Sous Bureau PAM Tombouctou
4	Mahamadou	Aliou	Agent terrain CRADE, Gao
5	Drissa	Alpha	Directeur régional agriculture, Tombouctou
6	Abdoulaye	Alpha Cissé	Maire Garbakoira
7	Moustapha	Amadou	Programme policy officer /Social protection, PAM
8	Zacharie	Bagula	Chef Sous Bureau PAM/ Tombouctou
9	Samba	Bah	Maire Soboundou
10	Doulaye	Bakayoko	Service local génie rural Youwarou (Mopti)
11	Jean	Baptiste Traoré	Directeur régional de l'élevage, Mopti
12	Amidou	Bara	Superviseur projet OSRO 502, GRAT Mopti
13	Alboukar	Bokoum	ADC programme FAO/GRAT basé Koro, Mopti
14	Djibrilla	Boncaneye	Maire Boura, Gao
15	Landry	Brou	Chargé des Opérations/Coordination du projet pour la FAO
16	Mady	Coulibaly	Expert agronome, spécialiste en maraîchage, FAO
17	Tontigui	Coulibaly	Point focal FAO chargé de surveillance épidémiologique et protection sanitaire, Mopti
18	Mahamadou	Coumaré	Point focal, DRA Mopti
19	Issa	Diakité	Responsable activités résilience, Sous Bureau PAM, Gao
20	Moctar	Diakité	Nouveau DR entrant qui n'a pas encore pris son service, Gao
21	Diougamadi	Diallo	Responsable du laboratoire de contrôle de qualité des semences de Sotuba
22	Karim	Diarra	M&E Officer, PAM
23	Bouna	Diop	Chef de bureau IEDA Tombouctou
24	Amidou	Djibo	Chef de division production animale, point focal FAO, Mopti
25	Fakassy	Fofana	Représentant régional GRAT Mopti
26	Yago	Gomez-Reino Herrero	Chargé de programmes, section développement rural, sécurité alimentaire, environnement et décentralisation, DUE Mali
27	Sékou	Guindo	Directeur régional élevage, Tombouctou
28	Abdel	Haidara	M&E Officer, FAO
29	Bouba	Hamadoun Tounkara s/c Abathina	Chef de village Singo, Tombouctou
30	Moussa	Holla	Direction régionale de l'hydraulique, Gao
31	Salif	Ibrahim	Coordonnateur Nouveaux horizons, Gao

N°	Prénom	Nom	Organisation/Occupation
32	Dr	Josepha Sidibe	IEDA Relief
33	Nanthilde	Kamara	Chef unité M&E and VAM, PAM
34	Didace	Kayiranga	Programme policy officer /Coordonnateur du Programme Résilience, PAM
35	Drissa	Keita	Technicien supérieur génie rural, Gao
36	Koly	Keita	Direction élevage, Tombouctou
37	Soumana	Koita	Chef de division suivi évaluation, DRA Gao
38	Seiba	Konaté	Chef Sous Bureau FAO Mopti
39	Seydou	Koné	Assistant agronome, Sous Bureau FAO, Mopti
40	Drissa	Koné	Service local génie rural Koro (Mopti
41	Diakaridia	Koné	AMRAD, Mopti, Coordonnateur de terrain
42	Sékou	Konta	Directeur régional des services vétérinaires, Gao
43	Mohamed	Iamine Baby	Responsable Sous Bureau FAO, Gao
44	Sekou	Mahamane Garoumba s/c Diadje	Chef de village Tomi, Tombouctou
45	Yacouba	Mahamane Touré	Directeur régional de l'agriculture, Gao
46	Alhadj	Mahamane Yattara	Chef Sous Bureau FAO/Tombouctou
47	Modibo	Maiga	APROMORS, Tombouctou
48	Amadou	Maiga	APROMORS, Tombouctou
49	Clément	Ouatimboa	Intérimaire chef de Sous Bureau PAM, Gao
50	Abdoulyae	Ouologuem	Assistant nutrition, Sous Bureau FAO, Mopti
51	Jean	Pierre Togo	Directeur régional agriculture, Mopti
52	Lamine	Sangaré	Responsable MVAM, PAM
53	N'Kari	Sanogo	AMRAD
54	Hassane	Sidi	Maire Ansongo, Gao
55	Soumailou	Soumaré	Coordonnateur du CRADE, Gao
56	Ibrahima	Sow	Directeur régional hydraulique, Mopti
57	Abdoulaye	Tapo	Directeur régional PECHE, Tombouctou
58	Harouna	Tiégonou	Maire Anderboukane, Gao
59	Aboubacar	Touré	Directeur régional Génie Rural, Gao
60	Salif	Traoré	Service local génie rural Djenné (Mopti)
61	Daouda	Traoré	Chef de village Dagodji, Tombouctou
62	Aboubacar	Yattara	Directeur régional génie rural, Tombouctou

Appendice 3. Liste des membres ECGE, CCE, GREI et GREE

Liste des membres de l'Équipe Conjointe de Gestion de l'Évaluation

Abdel Kader Haidara, Expert national en S&E, FAO
Filippo Pompili, Regional Evaluation Officer, PAM
Genny Bonomi, Responsable d'évaluation OED, FAO
Nanthilde Kamara, VAM – M&E Officer, PAM

Liste des membres du Comité Conjoint de l'Évaluation

Amadou Allahoury, Représentant FAO Mali
Ibrahima Diop, Deputy Country Director, PAM
Luisa Belli, Coordinatrice Évaluation de Projet OED, FAO

Liste des membres du Groupes de Référence Interne

Brou Landry, Chargé des opérations, FAO
Bruno Telemans, Coordinateur principal des opérations, FAO
Didace Kayiranga, Programme policy officer /Resilience, PAM
Karim Diarra, M&E officer, PAM
Mady Coulibaly, Expert national en maraîchage, FAO
Modibo Touré, Assistant du Représentant, chargé du programme, FAO
Moustapha AMADOU, Policy programme officer/ social protection, PAM
Willam NALL, Head of programme, PAM

Liste des membres du Groupes de Référence Externe

Aliénor Ader, Coordinatrice du Cluster sécurité alimentaire Mali
Dicko Bassa Diane, Représentant du Commissariat à la sécurité alimentaire
Mohamed Makiyou Coulibaly, Secrétaire Permanent du CONACILSS et Président du Comité national de pilotage du projet
Yago Gomez-Reino Herrero, Chargé de programmes, Section développement rural, sécurité alimentaire, environnement et décentralisation, Délégation de l'Union Européenne en République du Mali

Appendice 4. Bibliographie

Consortium Ca.CEF Sarl/IFG. 23 avril 2017. *Études de filières/chaîne de valeur, de marché et de capacité de productions maraichères dans les régions de Mopti, de Tombouctou et de Gao.* FAO, Rome.

CTR PAM. Juin 2015 - décembre 2017 (30 mois). *Appui à la résilience des populations vulnérables au nord du Mali: volet création d'actifs communautaires.* Rome.

Direction régionale de l'agriculture de Gao. 2017. *Rapport consolidé des services techniques dans le cadre du suivi des activités 3a/Résilience PAM.* Gao (Mali).

DRA-Gao. Septembre 2017. *Répertoire des variétés résilientes aux effets induits par le Changement climatique dans la région de Gao.* Gao (Mali).

FAO et PAM. 19 au 22 mars 2018. *Projet d'appui à la résilience des populations vulnérables au nord du mali OSRO/MLI/502/EC. Rapport de formation conjointe FAO /PAM sur l'éducation nutritionnelle et les bonnes pratiques alimentaires dans le cadre de la mise en œuvre du projet d'appui à la résilience des populations vulnérables dans la région de Tombouctou.* Rome.

FAO Mali. Décembre 2013. *Cadre de programmation pays (CPP) 2013-2017. VERSION FINALE.* FAO, Rome.

FAO. Décembre 2017 et janvier 2018. *Rapport de formation des agents des ONG partenaires et service de l'agriculture dans les régions de Gao, Tombouctou et Mopti pour OSRO/MLI/502/EC.* Rome.

FAO. Juin 2015-décembre 2017 (30 mois). *Contrat de DCI-FOOD/2015/363 173 – Annexe 1. Projet d'appui à la résilience des populations vulnérables au nord du Mali – Volet agricole.* Mali.

FAO. Octobre 2017. *Rapport final d'activités. Protocole FAO/DNA 2017 sur la réalisation d'un répertoire de variétés de riz et autres céréales et de niébé résilientes aux effets induits par les changements climatiques.* Rome.

FAO. Période couverte 20/07/2015 au 19/08/2016. *Rapport annuel 1 (OSRO/MLI/502/EC).* Rome.

FAO. Période couverte 21/08/2016 au 20/08/2017. *Rapport annuel 2 (OSRO/MLI/502/EC).* Rome.

FAO-PAM. 11-14 avril 2016. *Programme conjoint FAO-PAM sous financement de l'EU - Rapport de Synthèse de la Session de Formation des enquêteurs d'IEDA Relief et d'AMRAD dans le cadre de l'organisation de l'étude de Base et du Diagnostic Nutritionnel du programme Relance du volet Agricole dans les Régions du Nord.* Tombouctou (Mali).

PAM et FAO. 2016. *Rapport d'étude de base, DevCO 2016.* Mali.

PAM. 21 au 22 mars 2018. *Rapport atelier de capitalisation des résultats du Projet 3A/Résilience Devco Nord, région de Tombouctou.* Mali.

PAM. Période couverte: juillet 2015 à août 2016. *Appui à la résilience des populations vulnérables au nord du Mali: volet création d'actifs communautaires. Rapport d'activités 1.* Rome.

PNUD. Juillet 2016. *Identification et opérationnalisation des priorités de développement durable au Mali.* Bamako.

Sous Bureau PAM Gao. 4-7 juillet 2017. *Compte rendu de l'Atelier de formation des ONG et des services techniques de l'Etat de la région de Gao impliqués dans la mise en œuvre des activités de 3A sur les techniques de Conservation des Eaux et des Sols / Défense et Restauration des Sols (CES/DRS).* Gao (Mali).

Système des Nations Unies au Mali. 2014. *Plan cadre intégré des Nations Unies pour l'aide au développement au Mali 2015 - 2019.* Mali.

Annexes

Les annexes sont disponibles sur le site internet du Bureau de l'évaluation de la FAO et du PAM à <http://www.fao.org/evaluation/fr/> et <https://www1.wfp.org/independent-evaluation>

Annexe 1. Cadre logique du projet

Annexe 2. Matrice d'évaluation

Annexe 3. Guides d'entretien pour les groupes de discussion avec les bénéficiaires

Annexe 4. Questionnaire mobileVAM

BUREAU DE L'ÉVALUATION
E-mail: evaluation@fao.org
Adresse: www.fao.org/evaluation

Organisation des Nations Unies
pour l'alimentation et l'agriculture
Viale delle Terme di Caracalla
00153 Rome, Italie

