

برنامج
الأغذية
العالمي



Programme
Alimentaire
Mondial

World
Food
Programme

Programa
Mundial
de Alimentos

**Première session ordinaire
du Conseil d'administration**

Rome, 10–11 février 2014

RAPPORTS D'ÉVALUATION

**Point 5 de l'ordre du
jour**

Pour examen



Distribution: GÉNÉRALE
WFP/EB.1/2014/5-D
10 janvier 2014
ORIGINAL: ANGLAIS

RAPPORT SUCCINCT DE L'ÉVALUATION DE L'IMPACT DES PROGRAMMES VIVRES POUR LA CRÉATION D'AVOIRS SUR LA RÉSILIENCE DES MOYENS D'EXISTENCE EN OUGANDA (2005–2010)

Le tirage du présent document a été restreint. Les documents présentés au Conseil d'administration sont disponibles sur Internet. Consultez le site Web du PAM (<http://executiveboard.wfp.org>).

NOTE AU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le présent document est soumis au Conseil d'administration pour examen.

Le Secrétariat invite les membres du Conseil qui auraient des questions d'ordre technique à poser sur le présent document à contacter les fonctionnaires du PAM mentionnées ci-dessous, de préférence aussi longtemps que possible avant la réunion du Conseil.

Directrice, OEV*: Mme H. Wedgwood tél.: 066513-2030

Fonctionnaire principale chargée de l'évaluation, OEV: Mme E. Benoit tél.: 066513-3802

Pour toute question relative à la disponibilité de la documentation destinée au Conseil d'administration, prière de contacter l'Unité des services de conférence (tél.: 066513-2645).

* Bureau de l'évaluation

RÉSUMÉ

La présente évaluation porte sur les résultats et l'impact des activités Vivres pour la création d'avoirs mises en œuvre par le PAM dans le nord de l'Ouganda, et s'inscrit dans une série d'évaluations de l'impact de ces programmes sur la résilience des moyens d'existence. Les évaluateurs ont recensé les enseignements à tirer afin de renforcer cet impact et de faire en sorte que les activités Vivres pour la création d'avoirs soient élaborées conformément aux directives du guide d'orientation du PAM qui leur est consacré (2011), notamment dans le contexte de la transition entre situation de conflit et consolidation de la paix et développement.

L'évaluation a porté sur les composantes Vivres pour la création d'avoirs de quatre opérations menées par le PAM dans le nord de l'Ouganda de 2005 à 2010, à savoir les interventions prolongées de secours et de redressement 101211 et 101212, et les programmes de pays 104260 et 108070. Jusqu'à 90 jours de rations alimentaires ont été distribuées à 329 400 ménages au cours de la période considérée. L'équipe d'évaluation a fait appel à une méthode mixte associant notamment l'analyse documentaire, l'observation, les entretiens semi-structurés, les débats avec des groupes de concertation et une enquête auprès des ménages.

La période couverte par l'évaluation a été marquée par la guerre civile et la violence, l'afflux de réfugiés, d'importants déplacements internes de population et la sécheresse. Elle s'est caractérisée par la transition entre secours d'urgence et redressement, et a connu la première mise en œuvre de la stratégie d'assistance alimentaire récemment adoptée par le PAM.

L'équipe d'évaluation a constaté que le bureau de pays du PAM avait apporté des effets bénéfiques à court terme importants grâce à l'assistance alimentaire qui a permis aux personnes déplacées de combler le déficit alimentaire engendré par le démantèlement des camps et la diminution des distributions générales de secours alimentaires. Le PAM est l'une des rares organisations à être intervenue dans les régions les plus isolées et les plus dangereuses du nord de l'Ouganda, et a été parmi les premières à passer des secours d'urgence aux activités de relèvement.

Les avoirs ont été judicieusement conçus, non dans l'optique d'atteindre des objectifs à plus long terme, mais pour faire face aux problèmes immédiats liés à la sécurité alimentaire et à l'emploi, et pour répondre aux besoins hautement prioritaires, notamment d'accès et de disponibilité de matériel végétal. La construction de routes a facilité l'accès aux parcelles agricoles abandonnées; l'aménagement d'espaces boisés a permis de mettre un frein à la dégradation de l'environnement; et la construction de logements pour les enseignants a aidé à rétablir le système éducatif.

Selon les ménages, les améliorations les plus notables ont porté sur la sécurité alimentaire immédiate et l'acquisition de compétences (21 pour cent); les avantages acquis dans le secteur social – éducation et assainissement (21 pour cent); les avantages économiques, en particulier l'accès aux marchés et aux services (19 pour cent) ; enfin, l'accès aux ressources –

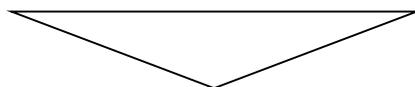
bois de chauffe, eau, poisson et semences – (16 pour cent). C'est dans les communautés agro-pastorales que l'impact positif sur les femmes, qui assument la quasi-totalité des activités agricoles (bien que les hommes conservent le contrôle des ressources) a été le plus marqué, surtout grâce aux avantages procurés aux ménages, et notamment l'accès au bois de chauffe.

Malgré l'absence de plans établis à plus long terme, l'équipe d'évaluation a constaté que des avoirs avaient été créés dans 39 pour cent des sites d'intervention, et que plus de la moitié d'entre eux fonctionnaient pleinement. Les avoirs destinés aux écoles se sont avérés être les mieux entretenus.

Les activités Vivres pour la création d'avoirs ont été conçues individuellement avec le concours d'un nombre restreint de partenaires techniques, ce qui explique les faibles progrès des moyens d'existence imputables à des avoirs spécifiques dans certains sites.

Les recommandations formulées par l'équipe d'évaluation portent sur la gestion des activités Vivres pour la création d'avoirs dans les situations de transition, à savoir: développement des capacités et rétention des connaissances en vue de l'application des directives de la version 2013 du manuel consacré à la formule Vivres contre travail; planification stratégique et opérationnelle, capacités de conception technique et partenariats; planification interinstitutions coordonnée des programmes Vivres pour la création d'avoirs et des programmes complémentaires; et enseignements tirés des activités Vivres pour la création d'avoirs en période de transition.

PROJET DE DÉCISION*



Le Conseil prend note du document intitulé "Rapport succinct de l'évaluation de l'impact des programmes Vivres pour la création d'avoirs sur la résilience des moyens d'existence en Ouganda (2005–2010)" (WFP/EB.1/2014/5-D) et de la réponse de la direction publiée sous la cote WFP/EB.1/2014/5-D/Add.1, et invite le PAM à continuer de donner suite aux recommandations qui y figurent, en tenant compte des questions soulevées par le Conseil au cours de ses débats.

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

INTRODUCTION

Caractéristiques de l'évaluation

1. La présente évaluation indépendante a consisté à examiner l'impact des activités Vives pour la création d'avoirs (VCA) menées par le PAM en Ouganda entre 2005 et 2010 dans le cadre de quatre programmes: les interventions prolongées de secours et de redressement (IPSR) 101211 et 101212, et les programmes de pays 104260 et 108070¹.
2. Cette étude, qui s'inscrit dans une série d'évaluations, visait à mesurer les effets et l'impact des activités VCA sur la résilience des moyens d'existence, à déterminer les changements nécessaires pour obtenir de meilleurs résultats, et à dégager des enseignements permettant de mieux aligner la programmation de cette catégorie d'activité conformément aux directives énoncées dans le guide d'orientation de 2011² que le PAM leur a consacré et à la politique en matière de réduction des risques de catastrophe^{3,4}. Trois grandes questions suivantes ont été au cœur de cette évaluation:
 - quelles ont été les répercussions positives et négatives des activités VCA sur les membres des ménages et des communautés qui y ont participé?
 - quels ont été les principaux facteurs ayant influé sur les effets directs et les impacts?
 - comment les activités VCA pourraient-elles être améliorées pour tenir compte des réponses aux deux premières questions?
3. L'équipe d'évaluation a testé une théorie du changement inspirée des directives du PAM relatives aux programmes, selon laquelle des vivres ou des espèces sont fournis en contrepartie de la participation à la construction d'avoirs ou à des formations, dans les buts suivants:
 - améliorer la sécurité alimentaire des ménages à court terme;
 - améliorer l'environnement biophysique, la production agricole et les options de subsistance à moyen terme; et
 - parvenir à une amélioration durable de la résilience des moyens d'existence, en particulier de l'aptitude à faire face aux crises à plus long terme.
4. Les facteurs jugés nécessaires pour obtenir les effets escomptés sont notamment les suivants:
 - un contexte externe propice;
 - une analyse précise des risques et des moyens d'existence;

¹ En 2013, le PAM a modifié le sens du sigle anglais FFA qui désignait auparavant les activités Vives pour la création d'avoirs (*food for assets*) mais signifie désormais "Assistance alimentaire pour la création d'avoirs" (*food assistance for assets*) et englobe les activités Vives, Espèces et Bons pour la création d'avoirs et pour la formation. Toutefois, durant la période couverte par la présente évaluation, les activités considérées étaient exclusivement des activités Vives pour la création d'avoirs.

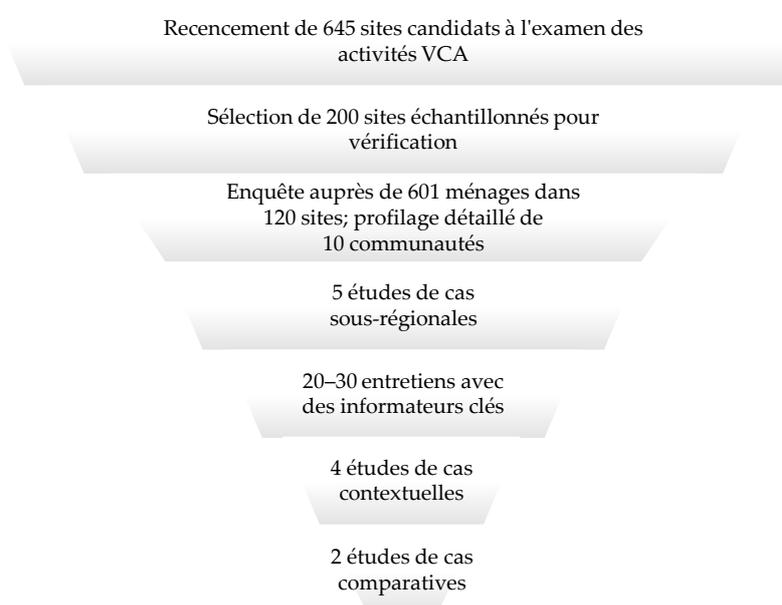
² Guide d'orientation du PAM relatif aux activités VCA (2011), modules A à E et annexes.

³ "Politique du PAM en matière de réduction et de gestion des risques de catastrophe" (WFP/EB.2/2011/4-A).

⁴ Les activités évaluées avaient été conçues et lancées avant l'adoption du guide d'orientation (en cours de révision) et de la politique en matière de réduction des risques de catastrophe, mais elles poursuivaient des objectifs globalement semblables et, dans les termes de référence de l'évaluation, l'accent a été mis sur l'apprentissage.

- le choix d'avoirs répondant aux normes de qualité établies;
 - un financement adéquat;
 - la disponibilité de ressources;
 - l'assistance technique voulue;
 - la fourniture d'intrants complémentaires; et
 - la prise en main des activités et de l'entretien au niveau local.
5. Bien que la série d'évaluations soit axée sur des ressources naturelles, la présente étude prend toutefois en compte les contributions à l'infrastructure, notamment routes et écoles. Ces travaux ont été jugés particulièrement utiles à la sécurité alimentaire et à la résilience des populations regagnant le nord de l'Ouganda⁵, touché par l'instabilité et le conflit. Prenant en considération ce contexte prouvant, l'équipe d'évaluation a estimé que les activités VCA avaient globalement concouru au passage de la vulnérabilité à la résilience, au lieu de constituer des étapes linéaires distinctes⁶.
6. L'équipe d'évaluation a adopté une méthode mixte, schématisée à la figure 1, qui s'est appuyée sur: i) l'analyse de documents et de données institutionnelles; ii) des entretiens semi-structurés avec 30 informateurs clés; iii) des débats avec des groupes de concertation dans huit communautés représentatives de différentes situations⁷; iv) l'observation directe de 169 avoirs; et v) une enquête auprès des ménages fondée sur 610 entretiens réalisés auprès de femmes (36 pour cent) et d'hommes (64 pour cent).

Figure 1: Aperçu de la méthodologie



Source: Évaluation d'impact. Rapport initial relatif aux activités VCA en Ouganda

⁵ Aux fins de la présente évaluation, le nord de l'Ouganda englobe les sous-régions d'Acholi, de Karamoja, de Lango, de Teso et du Nil occidental.

⁶ Basé sur Pasteur, K. 2011. *From Vulnerability to Resilience: A Framework for Analysis and Action to Build Community Resilience*. Rugby, Royaume-Uni, Practical Action Publishing. Le modèle circulaire inclut les moyens d'existence, la gouvernance, les dangers et les facteurs de stress, ainsi que les incertitudes futures.

⁷ La situation des communautés des sous-régions d'Acholi, de Teso et de Lango était jugée dynamique, tandis que dans le Karamoja et le Nil occidental elle était considérée peu évolutive.

7. Les contraintes tenaient au manque d'informations sur les avoirs créés – lieu, sélection, normes et critères de travail, logique de mise en œuvre et données initiales – et à l'absence de points de référence pour faire des comparaisons⁸. Les facteurs suivants ont empêché de procéder à une analyse comparative de l'impact des activités VCA:
- les activités ont été menées dans un contexte de conflit, sans données de référence ni informations sur les lieux, les moyens mis en œuvre et les raisons motivant la construction des avoirs;
 - le retour des personnes déplacées et des réfugiés a compliqué le recensement des participants aux activités VCA; nombre de camps qui avaient été des centres d'activités VCA avaient été démantelés;
 - de nombreux ménages avaient été déplacés, avaient subi des traumatismes et avaient eu recours à des stratégies de survie extrêmes;
 - divers facteurs extérieurs d'importance majeure, tels que la négociation des accords de paix, avaient sans doute influé davantage sur les stratégies de subsistance que les interventions VCA; et
 - en raison de la portée du programme du PAM, il a été difficile de définir des groupes témoins n'ayant pas reçu d'assistance.
8. Ces contraintes ont été atténuées par l'analyse des données de distribution, les souvenirs des participants aux activités VCA, une enquête de vérification et la triangulation des données qualitatives et quantitatives, primaires et secondaires⁹. Les éléments probants ont été analysés au regard de la théorie du changement et de comparaisons entre sous-régions.

CONTEXTE

9. Au cours de la période examinée (2005–2010), les populations du nord de l'Ouganda ont subi de graves chocs, provoqués notamment par:
- un conflit violent entraînant des vagues de déplacement interne de très grande envergure et touchant toutes les sous-régions, notamment l'Acholi, le Teso et le Lango;
 - des arrivées massives de réfugiés, principalement dans le Nil occidental;
 - une insécurité généralisée et des vols de bétail, en particulier dans le Karamoja; et
 - la sécheresse, des inondations et la dégradation de l'environnement, essentiellement dans le Karamoja et le Nil occidental.
10. En 2005–2006, 1,6 million de personnes vivaient dans 164 camps de personnes déplacées. En 2008, plus de 650 000 personnes, dont de nombreux enfants, dans l'ensemble de la région Nord avaient été enlevées à un moment ou l'autre du conflit. Ces problèmes ont aggravé le sous-développement et la pauvreté qui caractérisent la région. Ainsi, dans

⁸ Sur les 601 ménages interrogés, 519 étaient présents lors de la construction des avoirs et 82 les utilisaient. Le projet de s'entretenir avec un troisième groupe de participants qui avaient quitté la zone a été abandonné car il s'est avéré trop difficile de retrouver leurs traces.

⁹ Une analyse comparative non binaire – "analyse d'ensembles flous" – a été utilisée pour traiter le volume considérable de données qualitatives issues de la vérification des avoirs ainsi que les données émanant des groupes de concertation et des ménages afin de déterminer l'évolution des variables de manière systématique. Des informations détaillées figurent dans le rapport complet d'évaluation, aux annexes 6 et 7.

certain districts du Karamoja, les taux d'alphabétisation des adultes s'échelonnaient entre 8 à 22 pour cent en 2007, contre une moyenne nationale de 50 à 60 pour cent.

11. Au lendemain des accords de paix conclus entre 2006 et 2008, les populations déplacées ont commencé à regagner leurs villages, où elles ont été confrontées à nombreux problèmes, notamment la réintégration des enfants soldats et la remise sur pied de l'agriculture, des infrastructures et des services. Les autorités locales ont coordonné les efforts et depuis les principaux chocs étaient d'origine naturelle (voir tableau 1). Les pertes de bétail, les changements intervenus dans les stratégies de survie¹⁰ et les troubles sociaux qui ont éclaté pendant le conflit ont modifié irréversiblement les moyens d'existence.

Année	Sous-région	Choc	Prévalence des ménages touchés (%)
En permanence	Nil occidental	Afflux de réfugiés	–
2004	Acholi, Lango, Teso	Violence, enlèvements, déplacements internes massifs	30–70
	Karamoja, Nil occidental	Sécheresses	45–57
	Karamoja, Lango, Teso	Vols de bétail	–
2009	Karamoja	Insécurité, pillage de biens	94
	Acholi, Lango, Teso, Nil occidental	Prix alimentaires élevés, pluviométrie insuffisante	–

Source: Bureau des statistiques de l'Ouganda. Enquêtes nationales auprès des ménages (2005/06 et 2009/10)

12. Les causes profondes de l'insécurité alimentaire pendant et après le conflit sont principalement liées au manque d'accès à la terre et à la faible capacité productive des agriculteurs dans l'Acholi, le Lango et le Nil occidental, ainsi qu'aux stress climatiques et à la dégradation des terres dans les sous-régions agropastorales de Karamoja et du Teso.

DESCRIPTION DES PROGRAMMES

13. L'évaluation a porté sur la période de transition entre aide alimentaire (2005–2008) et assistance alimentaire (2009–2010); l'Ouganda était considéré comme l'un des pays d'avant-garde pour ce qui est du Plan stratégique du PAM (2008–2013). Les activités VCA étaient destinées aux réfugiés, aux personnes déplacées, aux communautés d'accueil, aux personnes réinstallées et aux agropasteurs de 645 villages situés dans les cinq sous-régions du nord de l'Ouganda¹¹. Les activités étaient géographiquement dispersées et avec le temps leur intensité a varié à l'intérieur des différentes zones.

¹⁰ Selon les estimations, 50 pour cent de la population dans la sous-région d'Acholi et 30 pour cent dans celle de Lango étaient tributaires de l'aide alimentaire en 2005.

¹¹ D'après les données du Système d'analyse et de gestion du mouvement des produits fournies par le bureau de pays.

14. Les systèmes du PAM pour l'établissement des rapports relatifs aux IPSR n'enregistrent ni les lieux de création d'avoires, ni les dépenses par activités spécifiques. Les évaluateurs ont estimé que 329 000 ménages avaient participé aux activités VCA de 2005 à 2010 (voir tableau 2), pour un coût global se montant à environ 2,1 millions de dollars É.-U. par an, soit 2 pour cent du total des intrants fournis par le bureau de pays du PAM dans le nord de l'Ouganda. Les participants ont reçu des rations alimentaires pour un maximum de 90 jours pendant les périodes de soudure.

TABLEAU 2: NOMBRE ESTIMATIF DE PARTICIPANTS AUX ACTIVITÉS VCA PAR PROJET, 2005–2010							
		2005	2006	2007	2008	2009	2010
IPSR	101210	19 866	–	–	–	–	–
	101211	28 720	91 552	106 240	12 603	–	–
	101212	–	–	–	21 177	32 280	–
Programme de pays	104260	–	8 004	5 435	3 987	725	–
	108070	–	–	–	–	–	49 434
Nombre estimatif de participants (à l'exclusion de tout chevauchement)	ESTIMATION TOTALE	28 720	91 552	106 240	21 177	32 280	49 434
TOTAL GÉNÉRAL: 329 403							

Sources: Rapports normalisés sur les projets du PAM 2005–2010.

15. Parmi les partenaires ayant collaboré aux activités figuraient les instances nationales et locales, ainsi que plusieurs organisations non gouvernementales (ONG). Les responsables locaux ont établi des listes de ménages vulnérables dont les membres étaient libres de participer s'ils étaient intéressés.
16. Les animateurs communautaires et les partenaires ont élaboré les propositions relatives à la création d'avoires, qui ont été ensuite approuvées par le PAM en fonction de la faisabilité, de la disponibilité de partenaires techniques et de vivres, de l'établissement de structures de gestion et du respect des Engagements renforcés du PAM en faveur des femmes.

CONSTATATIONS

17. Il a été créé 169 avoires dans 77 des 200 sites échantillonnés au cours de la période couverte par l'évaluation¹². Il est ressorti de l'exercice de vérification que les avoires étaient encore opérationnels dans 39 pour cent des sites.
18. Comme il est indiqué dans le tableau 3, les avoires examinés concernaient principalement l'infrastructure (38 pour cent du total) et les ressources naturelles (34 pour cent). C'est dans le Nil occidental que l'on a relevé le pourcentage le plus élevé d'avoires créés (37 pour cent), et dans le Teso et le Lango que l'on a noté le plus faible (10 pour cent).

¹² Sur les 308 avoires vérifiés, 11 n'avaient pas de date de construction connue, 108 dataient d'avant 2005 et 20 avaient été créés après 2010.

TABLEAU 3: AVOIRS EXAMINÉS, PAR CATÉGORIE ET SOUS-RÉGION								
Sous-région	Total		Catégorie d'avoirs					
			Ressources naturelles		Infrastructure		Autres	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
Acholi	45	26	17	10	13	7	15	9
Nil occidental	62	37	13	8	31	18	18	11
Karamoja	45	27	20	12	12	7	13	8
Teso et Lango	17	10	7	4	9	5	1	0
TOTAL	169	100	57	34	64	38	48	28

Source: Enquête de vérification, 2013.

19. Le tableau 4 indique les types d'avoirs les plus fréquents, par catégorie¹³. Aucun type ne représente plus de 27 pour cent des avoires créés dans une sous-région. Globalement, les espaces boisés destinés à améliorer l'environnement scolaire et la construction de logements pour les enseignants constituent les catégories regroupant la plus forte proportion d'avoires réalisés (21 et 14 pour cent respectivement).

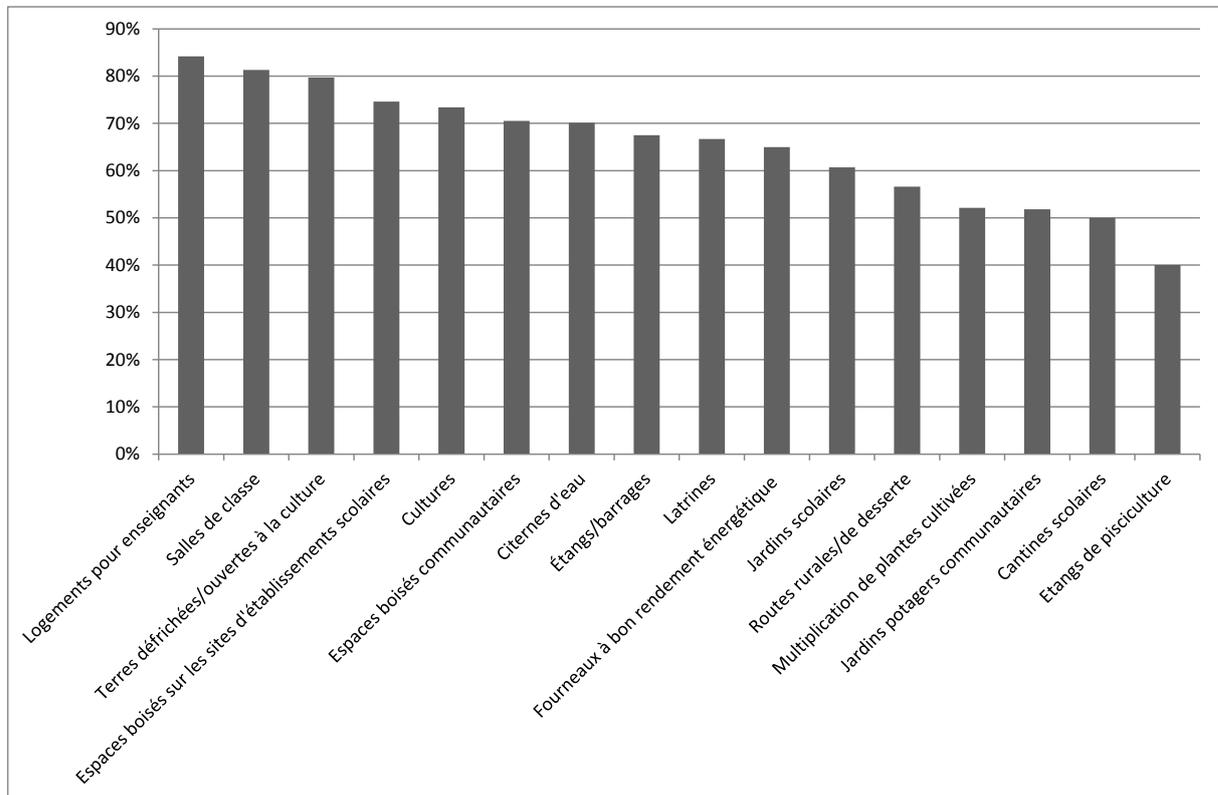
TABLEAU 4: PRINCIPAUX TYPES D'AVOIRS RÉALISÉS, PAR CATÉGORIE ET PAR SOUS-RÉGION						
Sous-région	Ressources naturelles		Infrastructures		Autres	
Acholi (45 avoires au total)	Espaces boisés destinés à améliorer l'environnement scolaire	10 (22%)	Routes rurales et routes de desserte	7 (16%)	Étangs/barrages	5 (11%)
Nil occidental (62)	Espaces boisés destinés à améliorer l'environnement scolaire	10 (16%)	Logements pour enseignants	13 (21%)	Étangs/barrages	6 (10%)
Karamoja (45)	Espaces boisés destinés à améliorer l'environnement scolaire	12 (27%)	Logements pour enseignants	7 (16%)	Fourneaux à bon rendement énergétique	5 (11%)
	Bassins/barrages	4 (9%)				
Teso et Lango (17)	Espaces boisés destinés à améliorer l'environnement scolaire	3 (18%)	Logements pour enseignants	4 (24%)	Entretien du sol des salles de classe	1 (6%)

Source: Enquête de vérification, 2013

¹³ Principaux types d'avoires: 12 relatifs aux ressources naturelles, 13 à l'infrastructure et 20 concernant d'autres domaines.

20. Comme il est indiqué dans la figure 2, la plupart des réalisations étaient opérationnelles, à l'exception des étangs de pisciculture qui ne l'étaient que dans 40 pour cent des cas. Sauf dans la sous-région d'Acholi, la plupart des équipements étaient exploités par un groupe d'utilisateurs actifs, partageant les responsabilités de gestion.

Figure 2: État de fonctionnement des avoirs (%)



Source: Enquête de vérification, 2013.

Effets sur l'environnement biophysique

21. Selon la théorie du changement et les documents de programme du PAM, les activités VCA visaient à améliorer la productivité des terres. Comme l'indique le tableau 5, seulement 14 pour cent des personnes interrogées lors de l'enquête ont cité les bienfaits sur l'environnement comme étant le changement le plus notable imputable à la création d'avoirs. Dans le Karamoja, toutefois, 17 pour cent des personnes interrogées ont indiqué que le meilleur accès aux semences était le facteur majeur du changement de leurs moyens d'existence.

TABLEAU 5: PERCEPTIONS DES BIENFAITS SUR L'ENVIRONNEMENT BIOPHYSIQUE (%)					
Bienfaits environnementaux (14)	Acholi	Teso et Lango	Karamoja	Nil occidental	Global
Arbres servant de brise-vent ou procurant de l'ombre	3	2	1	1	2
Modification du climat local	2	1	4	2	2
Lutte contre l'érosion des sols	–	–	1	–	< 1
Bonification des terres	–	–	–	1	< 1
Embellissement	–	–	–	1	< 1
Augmentation du volume de bois de chauffe	5	2	1	3	3
Accroissement de la disponibilité de poisson	–	1	–	–	< 1
Renforcement de l'accès aux semences	–	–	17	1	5
Accroissement du rendement des cultures	1	1	2	–	1

Source: Enquête auprès des ménages, 2013.

22. D'après les entretiens et les débats tenus avec les groupes de concertation, le programme de multiplication du manioc – 2 pour cent des avoirs examinés – a été de courte durée, mais s'est avéré efficace dans la sous-région d'Acholi en répondant au besoin immédiat de disposer de boutures. Les routes rurales – 5 pour cent des avoirs examinés – ont facilité le retour des populations dans leurs villages et sur leurs terres; l'aménagement d'espaces boisés – 24 pour cent – a permis de freiner la dégradation de l'environnement aux alentours des camps. Cependant, les avoirs créés n'ont pas éliminé les obstacles à la productivité agricole, que sont notamment l'insécurité et la pénurie d'animaux de trait pour cultiver les terres. Avec le retour de la paix l'accès aux terres s'est amélioré – en partie grâce à la construction routière – mais le défrichage des terres n'était pas terminé.
23. Les parcelles boisées¹⁴, dont 75 pour cent étaient encore en bon état¹⁵, étaient mieux entretenues que d'autres avoirs; les données qualitatives et quantitatives montrent que les espaces boisés destinés à améliorer l'environnement scolaire affichaient les taux de survie les plus élevés, mais leur capacité productive était limitée du fait de leur superficie, des essences choisies, des carences de la gestion communautaire, des défaillances des dispositions d'entretien et du manque d'intégration aux marchés¹⁶.
24. Les étangs et les barrages examinés étaient dans l'ensemble de relativement grande dimension et fournissaient de l'eau tant pour abreuver le bétail que pour irriguer les cultures. Compte tenu de l'importance de l'agropastoralisme, il est à noter que ces aménagements étaient les seuls avoirs créés au profit des éleveurs et leur nombre était si réduit que 3 pour cent seulement des bénéficiaires interrogés lors de l'enquête de vérification ont déclaré en avoir tiré parti.

¹⁴ Enquête de vérification, 2013.

¹⁵ Y compris les espaces boisés communautaires, qui ne sont pas inclus dans le tableau 4.

¹⁶ Vérification des avoirs et observation secondaire, 2013.

Effets sur la sécurité alimentaire et les moyens d'existence

25. Parmi les résultats les plus souvent mentionnés des activités VCA sur les moyens d'existence figurent les impacts directs à court terme des efforts pour combler le déficit alimentaire engendré par le retour des personnes déplacées, et les compétences techniques acquises, ces deux effets positifs ayant été mentionnés par 21 pour cent des personnes interrogées (voir tableau 6). Les autres changements importants perçus avaient trait aux secteurs sociaux – éducation et santé – ainsi qu'aux avantages économiques, comme l'ont indiqué respectivement 21 pour cent et 19 pour cent des personnes interrogées.
26. Dans les sous-régions, 82 pour cent des personnes interrogées ont indiqué que les vivres distribués dans le cadre des activités VCA avaient été directement consommés. La proportion était moins élevée dans les contextes dynamiques caractérisant l'Acholi, le Teso et le Lango que dans les contextes chroniques du Nil occidental et du Karamoja. Ce constat donne à penser que les ménages des zones de réinstallation étaient probablement plus enclins à utiliser les transferts alimentaires comme source de capital pour redémarrer dans la vie, alors que ceux en situation d'insécurité alimentaire chronique ou installés dans les camps de réfugiés s'en sont vraisemblablement servi pour combler directement un déficit alimentaire.
27. Compte tenu de l'importance relative des avantages procurés par les parcelles boisées et les transferts de vivres, les bénéfices constatés au niveau des ménages en termes de gains de temps et d'énergie comme au plan de l'amélioration du régime alimentaire et de la nutrition ont été moindres que prévu. On a néanmoins relevé des écarts notables entre hommes et femmes, comme indiqué dans la section suivante.

TABLEAU 6: PERCEPTIONS DES AVANTAGES AU PLAN ÉCONOMIQUE, SOCIAL ET À CELUI DES MÉNAGES (en %)						
Avantages		Acholi	Teso et Lango	Karamoja	Nil occidental	Global
Directs (21)	Approvisionnement alimentaire	15	6	22	10	14
	Compétences techniques	3	7	9	10	7
Économiques (19)	Augmentation de l'épargne ou des revenus	6	12	5	9	7
	Amélioration des conditions de vie	9	8	2	2	5
	Accès aux marchés et aux services	9	6	7	3	6
	Développement rural	1	–	–	1	<1
Secteur social (21)	Eau propre	6	1	2	1	3
	Amélioration de l'assainissement, de la santé et de l'hygiène	5	13	6	3	6
	Rétention des enseignants dans les zones rurales reculées	3	13	2	5	6
	Augmentation de la scolarisation	1	–	–	4	1
	Augmentation de l'assiduité des enseignants	-	4	1	9	3

TABLEAU 6: PERCEPTIONS DES AVANTAGES AU PLAN ÉCONOMIQUE, SOCIAL ET À CELUI DES MÉNAGES (en %)						
Avantages		Acholi	Teso et Lango	Karamoja	Nil occidental	Global
	Amélioration de la réussite scolaire	2	4	1	5	3
Au niveau des ménages (1)	Possibilités d'emplois	1	–	–	1	<1
	Amélioration du régime alimentaire/de la nutrition	–	1	1	–	<1
	Économies de temps et d'énergie	–	2	1	–	<1
Autres (17)	Aucun changement/aucun impact/ sans opinion	20	2	12	25	17

Source: Enquête auprès des ménages, 2013.

Effets sur les femmes et sur la dynamique des rapports hommes-femmes

28. D'après le tableau 7, il semble que l'impact ait été plus marqué pour les femmes dont les moyens d'existence étaient liés à des activités agro-pastorales. Dans l'Acholi et le Nil occidental, près de la moitié des personnes interrogées ont signalé au moins un impact positif notable pour les femmes, contre 76 pour cent dans le Teso et le Lango, et 89 pour cent dans le Karamoja.

TABLEAU 7: PERCEPTIONS DES CHANGEMENTS LES PLUS NOTABLES POUR LES FEMMES (en %)					
Pourcentage de personnes ayant déclaré un changement significatif en faveur des femmes	Acholi	Teso et Lango	Karamoja	Nil occidental	Global
		55	76	89	52
Approvisionnement alimentaire	6	17	27	8	14
Augmentation de l'épargne ou des revenus	5	6	8	5	6
Mobilisation/organisation/motivation collective	8	4	7	2	5
Bois de chauffe	7	7	6	6	6
Aucun changement/aucun impact/sans opinion	45	24	11	48	34

Source: Enquête auprès des ménages, 2013.

29. Le tableau 8 présente la perception des changements dans les moyens d'existence en général au regard des changements perçus au profit des femmes. Selon les personnes interrogées, les avantages directs, économiques, sociaux et environnementaux, tels que l'amélioration des compétences techniques, de l'accès aux marchés et aux semences et du niveau de vie ont été sensiblement moindres pour les femmes, tandis qu'elles ont tiré meilleur profit de la cohésion communautaire et des avantages au niveau des ménages, comme l'autosuffisance, la sécurité, la mobilisation collective, les possibilités d'emploi, le régime alimentaire et les gains de temps.

TABLEAU 8: PERCEPTIONS DES AVANTAGES LES PLUS IMPORTANTS (en %)		
Au niveau des moyens d'existence en général	Au profit des femmes	
21	Directs	17
19	Économiques	11
21	Secteur social	11
6	Cohésion communautaire	12
14	Environnementaux	9
1	Au niveau des ménages	6
17	Autres	34

Source: Enquête auprès des ménages, 2013.

30. Les activités VCA n'ont pas remis en question la répartition établie des rôles entre hommes et femmes, selon laquelle les femmes assument les principales fonctions productrices dans l'agriculture et les hommes ont la maîtrise des ressources et des décisions. D'après le personnel de terrain du PAM et les instances locales, si les femmes ont effectué l'essentiel des travaux relevant des activités VCA, conformément aux rôles culturels traditionnels, ce n'est pas pour autant qu'elles ont acquis une plus grande maîtrise des avoirs créés. Cependant, il est apparu que les activités VCA avaient renforcé l'autosuffisance de certaines femmes en leur donnant la possibilité d'effectuer des travaux jusqu'alors considérés comme l'apanage des hommes, tels que la construction de routes.
31. Bien qu'il ait été noté que les femmes avaient tiré un moindre profit des avantages environnementaux par rapport à l'ensemble des bénéficiaires – 9 pour cent contre 14 pour cent – elles avaient en revanche beaucoup plus largement bénéficié des avantages perçus comme découlant de l'amélioration de l'accès au bois de chauffe, ce qui représente les deux tiers des 9 pour cent des avantages environnementaux ayant bénéficié aux femmes. Les espaces boisés productifs leur ont également procuré de solides avantages directs, en allégeant le fardeau de la collecte du bois qui incombe principalement aux femmes et aux filles¹⁷. Il a été signalé que les hommes continuaient d'exercer la maîtrise des avoirs générateurs de revenus, comme les étangs de pisciculture.
32. Selon certaines personnes interrogées au sein des instances locales et des ONG, le fait d'encourager les femmes à participer aux activités VCA aurait pu avoir pour effet involontaire d'accentuer l'érosion du sens des responsabilités des hommes à l'égard de la production du ménage, qu'avaient amorcé les conséquences du conflit (pertes de bétail, traumatismes et alcoolisme).

¹⁷ D'après 6 pour cent des ménages, l'augmentation des disponibilités en bois de chauffe, résultant de la plantation d'espaces boisés, a été, pour les femmes, l'avantage le plus important. Globalement, cet avantage est classé au deuxième rang des changements majeurs ayant bénéficié les femmes après l'accès à la nourriture.

Effets sur la résilience des communautés

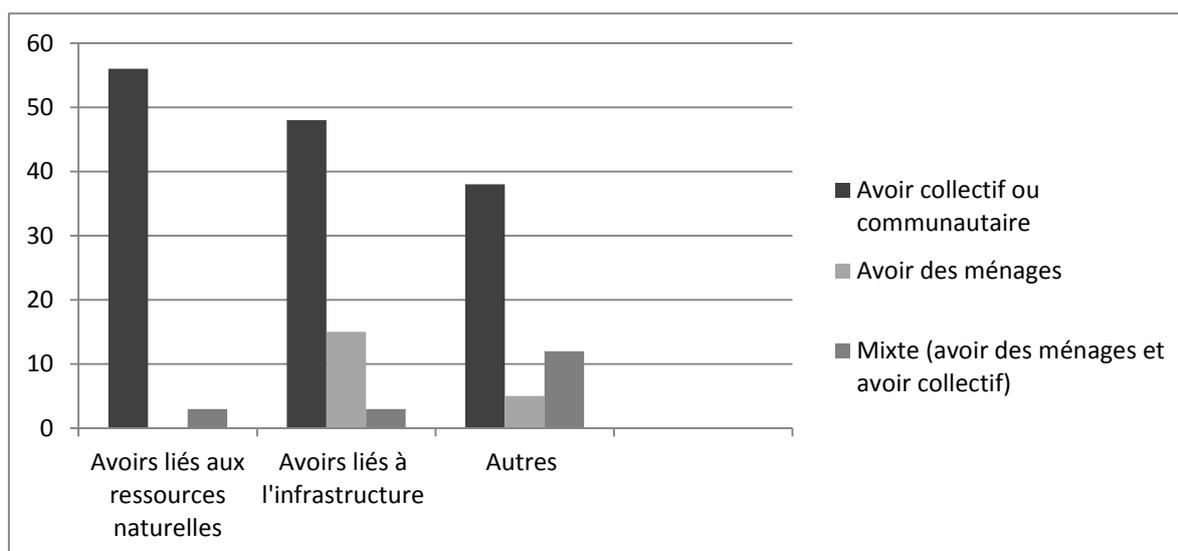
33. Même si le PAM a relativement peu investi dans les activités VCA dans le nord de l'Ouganda compte tenu de la situation, ces activités ont contribué à renforcer la cohésion des communautés, 6 pour cent des changements notables signalés étant liés à la dynamique de groupe et à la mobilisation collective (voir tableau 9). Comme il a été indiqué, cette catégorie d'avantages a été plus particulièrement bénéfique aux femmes, ainsi que l'ont signalé 12 pour cent des ménages.
34. Il n'existe pratiquement pas de données de fonds concernant les effets à plus long terme sur la résilience, mais deux exemples issus de l'évaluation mettent en lumière la nécessité d'examiner avec soin les retombées indésirables sur le plus long terme. Ainsi des variétés de manioc à maturation rapide, représentant 2 pour cent des avoirs examinés, avaient été sélectionnées pour répondre aux besoins alimentaires et agricoles des personnes déplacées ayant regagné leurs villages. Toutefois, certaines des personnes interrogées ont déclaré regretter que ces variétés dominent aujourd'hui la production de manioc alors que les variétés traditionnelles sont mieux adaptées car elles peuvent être laissées sur place dans les champs, sont moins vulnérables aux maladies et ravageurs, et germent d'une année sur l'autre.
35. L'usage généralisé d'emballages alimentaires dans les camps des sous-régions d'Acholi, de Teso et de Lango a vraisemblablement contribué à éroder les mécanismes traditionnels de résilience, après le retour des personnes déplacées. Ces greniers présentent l'avantage de réduire la vulnérabilité aux contaminations croisées et l'accès public qui nuisent à la revente et obligent les femmes à multiplier le contrôle des stocks.

Cohésion communautaire (6)	Acholi	Teso et Lango	Karamoja	Nil occidental	Global
Autosuffisance	2	1	1	–	1
Optimisme	1	1	1	4	2
Amélioration de la sécurité	1	1	–	–	< 1
Mobilisation/organisation/motivation collectives	3	6	1	2	3

Source: Enquête auprès des ménages, 2013.

36. Sur l'ensemble des types, ce sont les avoirs communautaires qui ont été les plus nombreux, représentant 79 pour cent du total; les avoirs bénéficiant aux ménages comptant pour 11 pour cent, et les avoirs mixtes pour 10 pour cent (voir figure 3).

Figure 3: Propriété des avoirs, par catégorie



Source: Enquête de vérification, 2013

37. Le transfert de propriété des avoirs, lorsque les personnes déplacées ont quitté les camps, manquait de clarté et n'a pas été pris efficacement en compte lors de la conception des activités VCA.
38. Des données qualitatives indiquent que les activités VCA étaient gérées de manière plus durable lorsqu'elles étaient destinées aux populations hôtes plutôt qu'aux résidents temporaires (réfugiés, par exemple). Ce constat reflète les comparaisons de données entre les sous-régions de Teso et de Lango directement touchées par le conflit, et celle d'Acholi où sont installés un plus grand nombre de camps.
39. Il est ressorti de l'évaluation que les communautés continuaient d'entretenir les avoirs bien après leur construction, plus de 80 pour cent des usagers indiquant participer aux travaux de maintenance. Plus des deux tiers des usagers avaient des liens avec les établissements scolaires, qui étaient les destinataires les plus fréquents des activités VCA examinées par l'évaluation. Cependant, les personnes interrogées ont établi peu de rapports entre les avoirs intéressant les écoles et les améliorations de plus haut niveau concernant l'éducation (voir tableau 6).
40. D'après les documents du PAM et les entretiens avec le personnel de terrain, le choix des avoirs avait été arrêté et des facilitateurs communautaires avaient été mobilisés pour décider des avoirs à créer en fonction des priorités des communautés et des exigences des projets. Malgré ces efforts, cependant, de 39 pour cent à 53 pour cent des ménages dans les sous-régions pensaient que c'était le PAM qui avait décidé des avoirs créés.
41. Dans les régions où le conflit s'est prolongé (Acholi et Karamoja) par rapport aux régions moins touchées, un plus grand nombre de ménages ont déclaré que les programmes VCA n'avaient pas perturbé d'autres activités productives (80-90 pour cent contre 60-70 pour cent)¹⁸. D'après 37 pour cent des ménages de la région la plus stable, le Nil occidental, les programmes auraient eu des effets perturbateurs, ce qui laisse à penser qu'il est nécessaire d'affiner le ciblage dans les situations chroniques, comme cela a été tenté dans le Karamoja depuis 2010.

¹⁸ Enquêtes auprès des ménages.

FACTEURS INFLUANT SUR L'IMPACT

Facteurs externes

42. Les effets de facteurs contextuels sur la résilience des moyens d'existence sont particulièrement importants dans le nord de l'Ouganda, caractérisé par une situation dynamique de conflit, de transition et d'insécurité alimentaire chronique pendant la période couverte par l'évaluation. Les principaux facteurs externes du changement relevé dans les moyens d'existence et la résilience étaient les suivants: i) recul de l'insécurité; ii) conditions météorologiques relativement favorables tout au long de l'année; et iii) demande du marché émanant du Soudan du Sud¹⁹. Selon l'équipe d'évaluation, ces facteurs auraient probablement plus influé sur les moyens d'existence que les programmes VCA, dont la plupart avaient été choisis pour leur impact à court terme, plutôt qu'à plus long terme.
43. Les différences relevées dans l'état de fonctionnement des équipements entre sous-régions semblent indiquer que le type d'avois n'est pas le seul critère de durabilité. Par exemple, dans le Teso et le Lango, où 89 pour cent de l'infrastructure était opérationnelle, les routes avaient facilité l'établissement de nouvelles zones de peuplement et permis à certaines organisations, telles qu'Oxfam et le Comité international de la Croix-Rouge, d'assurer des services dans des zones rurales reculées²⁰. Les équipements étaient en meilleur état lorsque les populations bénéficiaient d'un appui complémentaire dans les domaines de l'éducation, des soins de santé, de l'eau et de la vulgarisation agricole²¹.
44. La coordination du PAM avec les structures gouvernementales et les travaux menés dans le cadre des opérations globales de secours a été remarquable, les activités VCA ayant été sélectionnées de concert avec les partenaires. Ces activités ont donné les meilleurs résultats lorsqu'elles ont été programmées conjointement avec les services consultatifs nationaux pour l'agriculture ou d'autres partenaires. Cependant, les relations entre le PAM et l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) ont pâti de la non résolution de certaines différences de conception entre les activités VCA et les écoles pratiques d'agriculture de la FAO, ce qui restreint les possibilités d'offrir une qualité technique de niveau adéquat²².

Facteurs internes

45. L'équipe d'évaluation a constaté que quatre principaux facteurs avaient limité la portée et l'efficacité des activités VCA dans le nord de l'Ouganda:
- la qualité technique de la conception des avois au regard du contexte local;
 - la capacité et la portée des processus de planification participative à l'échelle locale;

¹⁹ Ces éléments ont été également relevés dans l'analyse approfondie de la sécurité alimentaire et de la vulnérabilité réalisée par le PAM en 2013.

²⁰ Entretiens avec des informateurs clés.

²¹ Analyse d'ensembles flous dans le Karamoja, le Teso et le Lango (voir note de bas de page 9).

²² Les écoles pratiques d'agriculture offrent une assistance technique aux agriculteurs en fonction du contexte local. En association avec la FAO, cette approche est également utilisée par d'autres organisations. La participation est volontaire: les agriculteurs sont motivés par le désir d'améliorer leur productivité. Il n'y a ni transfert direct, ni mesure incitative; de ce fait on considère souvent que les activités VCA, dont la formule encourage le travail par des incitations, peuvent détourner les agriculteurs des écoles.

- les valeurs qu'attribuent les populations en situation de stress aux différents types d'avoirs; et
 - les incertitudes qui pèsent sur la planification des activités, notamment les déplacements de population et les évolutions du contexte, les effectifs et le financement.
46. Bien qu'il ait été signalé que les activités VCA avaient relevé le moral des agents de terrain du PAM en leur donnant la possibilité de contribuer à des objectifs de développement à plus long terme, le taux élevé de rotation du personnel a engendré des retards dans la mise en œuvre et l'établissement de partenariats, le PAM ayant été dans l'impossibilité d'institutionnaliser un mécanisme efficace de transfert des responsabilités et de guider le nouveau personnel chargé des activités VCA.
47. La logistique et la filière d'approvisionnement du PAM ont joué un rôle essentiel dans l'obtention d'un impact positif. Les facteurs opérationnels sont d'importance primordiale dans les relations avec les communautés, et les avoirs étaient mieux entretenus là où il y a eu moins de retards. Alors que 44 pour cent des personnes interrogées ont indiqué n'avoir rencontré aucun problème de mise en œuvre ou très peu, 32 pour cent de celles qui ont fait état de difficultés ont cité le manque d'outils et 28 pour cent, la livraison tardive d'intrants.

CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

48. Les documents de projet indiquaient que les activités VCA avaient pour objectifs de rétablir les moyens d'existence et de renforcer la résilience. Cependant, en pratique, les activités VCA menées dans le nord de l'Ouganda de 2005 à 2010 ont principalement visé des objectifs à court terme, consistant notamment à combler dans l'immédiat les déficits alimentaires et à créer des avoirs productifs. Les programmes VCA étaient censés servir de mécanisme de redressement en apportant des vivres pendant que les bénéficiaires s'efforçaient de rétablir leurs moyens d'existence, mais des crises récurrentes n'ont cessé d'affecter les populations ciblées.
49. S'il est vrai que les programmes VCA devraient être considérés dans le contexte d'une opération de secours beaucoup plus vaste se déroulant au cours de la première partie de la période couverte par l'évaluation et qu'il convient de tenir compte des facteurs externes, sans doute plus influents, qui ont infléchi la résilience des moyens d'existence dans le nord de l'Ouganda, il n'en demeure pas moins que la principale constatation issue de la présente évaluation est que les populations ont apprécié les livraisons de vivres dans les moments critiques. Le PAM a été l'une des rares organisations à intervenir à l'échelle voulue lors de la transition au sortir d'un conflit. Les parties prenantes ont indiqué que les activités VCA avaient été efficaces et nécessaires pour: i) combler les déficits alimentaires auxquels étaient confrontées les personnes de retour; et ii) changer l'état d'esprit des communautés et d'autres prestataires de services au moment du passage des secours à la phase de transition. L'échelle des opérations du PAM a permis de créer des avoirs là où il était possible de tirer profit des dividendes de la paix.
50. La formule du transfert conditionnel a été introduite alors que la plupart des programmes menés dans la région octroyaient des secours inconditionnels. Elle a ainsi facilité le passage graduel à des activités de relèvement, du fait que les populations étaient censées consacrer de plus en plus de temps et de ressources à leur propre développement. Même si les transferts conditionnels, ciblés de manière peu rigoureuse, ont représenté un progrès important par rapport à l'aide gratuite, ils prolongeaient la pratique de rémunérer les travaux d'auto-assistance, ce qui, d'après l'équipe d'évaluation, a contribué à la

dépendance des populations. Ce risque peut être atténué en procédant dès que possible à l'amorce de la phase de relèvement à un ciblage de la vulnérabilité fondé sur les ménages.

51. Les données ont permis de dégager trois principaux faits saillants:
- i) les impacts positifs sur les femmes ont été le plus marqués dans les communautés agro-pastorales;
 - ii) les difficultés liées à la propriété des avoirs ont été plus fréquentes dans les camps, la population n'y résidant qu'à titre temporaire;
 - iii) la probabilité que les transferts alimentaires soient directement consommés par les bénéficiaires était plus élevée dans le cas des ménages touchés par des déficits alimentaires chroniques que dans celui des personnes ayant regagné leurs villages une fois le conflit terminé, lesquelles ont plus volontiers utilisé les rations comme source de capital.
52. La plupart des avoirs communautaires ayant survécu²³ ont eu un impact mineur, mais positif, sur les revenus à l'échelon soit de la communauté, soit des ménages, 33 pour cent des changements signalés étant liés à des avantages économiques ou découlant d'un accès aux ressources, telles que semences, bois de chauffe, eau et possibilités d'emploi.
53. Les avoirs avaient été généralement conçus pour répondre à l'urgence de l'intervention et visaient à apporter des solutions à des problèmes immédiats. Divers informateurs extérieurs ont reconnu l'efficacité et la nécessité de l'approche orientée vers l'action adoptée par le PAM dans le cadre des activités VCA. Les constatations de l'évaluation offrent plusieurs enseignements utiles pour la conception des programmes VCA mis en œuvre dans les situations de transition, notamment ce qui suit:
- dans les contextes de conflit et de transition, il est nécessaire d'adapter la programmation et la conception des interventions VCA à la situation, par exemple en ce qui concerne la propriété des terres, et d'inclure un plan d'atténuation des risques pour remédier aux nouveaux problèmes environnementaux²⁴;
 - il est important pour la résilience de comprendre, d'appuyer et de rétablir les systèmes traditionnels de gestion, tels que la conduite du bétail, les greniers et les variétés traditionnelles;
 - la réussite des activités VCA dépend de la performance dans l'ensemble du PAM, et non seulement de la qualité de l'équipe chargée du programme.

Recommandations

54. Nombre des enseignements issus de la présente évaluation et utiles pour la conception et la mise en œuvre sont déjà appliqués par le bureau de pays du PAM dans la programmation en cours des activités au Karamoja. Les directives du PAM relatives à la programmation des activités VCA et des activités portant sur la problématique hommes-femmes ont considérablement changé depuis la période couverte par l'évaluation. Les recommandations sont donc destinées à appuyer les initiatives en cours du PAM.

²³ Ce qui comprend les parcelles boisées, les étangs/barrages/réservoirs, les jardins et les routes, soit 48 pour cent des avoirs vérifiés.

²⁴ Tels que l'érosion des sols découlant de l'exploitation de nouvelles terres.

55. **Recommandation 1: Le PAM devrait diffuser aux bureaux de pays la mise à jour (2013) des orientations institutionnelles relatives aux programmes VCA.** Cet investissement dans le développement des capacités et de la diffusion des orientations institutionnelles est important pour atténuer les effets du taux élevé de rotation du personnel de terrain, et remédier aux carences qui avaient été observées auparavant dans le domaine de la formation et du transfert des responsabilités. Le lancement du guide d'orientation devrait être accompagné d'un plan des priorités du PAM assorti d'un budget pour le court à moyen terme pour assurer la pertinence à l'égard des besoins de programmation des bureaux de pays. [Siège]
56. **Recommandation 2: Le bureau de pays du PAM en Ouganda devrait formellement s'engager à prendre les mesures de suivi requises dans le guide d'orientation relatif aux activités VCA de manière à ce que le transfert et la rétention des connaissances au niveau du terrain soient efficaces,** notamment: i) en demandant au personnel participant de s'engager à rester en poste pour une période minimum afin de développer des capacités efficaces au sein du bureau de pays; ii) en corrélant les plans de performance du personnel participant aux domaines clés mentionnés dans le guide; et iii) en prévoyant pour le bureau de pays des effectifs suffisants pour gérer les activités VCA ainsi qu'un appui technique adéquat du Siège pour maintenir et renforcer les capacités en la matière. [Bureau de pays en Ouganda]
57. **Recommandation 3: De concert avec des partenaires complémentaires œuvrant dans le secteur, élaborer un plan stratégique pour les activités VCA propre à assurer le déploiement des capacités techniques nécessaires.** Ce plan reposera sur: i) une approche tridimensionnelle des programmes VCA axés sur le renforcement de la résilience, comprenant une analyse intégrée de la problématique hommes-femmes et du contexte, une programmation saisonnière basée sur les moyens d'existence et une planification participative fondée sur les communautés; ii) une conception commune de la complémentarité entre les activités VCA du PAM et d'autres initiatives menées pendant la transition entre secours et développement; et iii) une analyse détaillée des risques spécifiques auxquels sont confrontées les communautés, qui intègre la problématique hommes-femmes, les questions liées à la propriété des terres et aux mécanismes traditionnels de résilience. [Bureau de pays en Ouganda, avec l'appui du bureau régional et du Siège].
58. **Recommandation 4: Élaborer un plan opérationnel pluriannuel de mise en œuvre des activités VCA faisant intervenir les responsables du bureau de pays, les unités chargées de la programmation, des opérations et de l'appui, et prenant en compte le caractère saisonnier des activités ainsi que les délais d'achat et de livraison.** Ce plan devrait permettre d'atteindre les objectifs du PAM en Ouganda et d'éviter les goulets d'étranglement; il devrait également comprendre des stratégies d'atténuation prédéfinies. [Bureau de pays en Ouganda]
59. **Recommandation 5: Inclure dans le guide du PAM relatif aux activités VCA les enseignements tirés pour ce type d'activités dans les situations de transition,** à savoir l'importance de procéder au tout début de la phase de redressement à un ciblage des ménages fondé sur la vulnérabilité et d'établir une stratégie de communication à l'intention des communautés qui souligne le caractère temporaire des transferts conditionnels au titre des activités VCA. [Siège et bureaux de pays]

LISTE DES SIGLES UTILISÉS DANS LE PRÉSENT DOCUMENT

FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
IPSR	intervention prolongée de secours et de redressement
ONG	organisation non gouvernementale
VCA	Vivres pour la création d'avoirs