

برنامج
الأغذية
العالمي



Programme
Alimentaire
Mondial

World
Food
Programme

Programa
Mundial
de Alimentos

**Session annuelle
du Conseil d'administration**

Rome, 3–6 juin 2013

RAPPORTS D'ÉVALUATION

**Point 7 de l'ordre du
jour**

Pour examen



Distribution: GÉNÉRALE
WFP/EB.A/2013/7-B
25 avril 2012
ORIGINAL: ANGLAIS

RAPPORT SUCCINCT DE L'ÉVALUATION DU PORTEFEUILLE D'ACTIVITÉS EN RÉPUBLIQUE KIRGHIZE (2008–2012)

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 C. Conan tél.: 066513-3480

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.: 066513-2645/2558).

* Bureau de l'évaluation

RESUME

La République kirghize est un petit pays montagneux sans littoral classé parmi les pays à faible revenu et à déficit vivrier. Les revers économiques subis depuis 2008 ont inversé la tendance, qui était jusque-là à la réduction de la pauvreté; le pays se classe au deuxième rang des pays les plus pauvres de la région, un tiers environ de ses 5,3 millions d'habitants vivant au-dessous du seuil de pauvreté en 2009. L'insécurité alimentaire, qui est étroitement liée à la pauvreté, est plus marquée dans les zones rurales.

L'évaluation du portefeuille d'activités du PAM en République kirghize porte sur la période allant de 2008, date de démarrage des opérations dans le pays, à 2012. Elle est axée sur les trois volets suivants: i) l'alignement et le positionnement stratégique des opérations du PAM dans le pays; ii) les facteurs ayant guidé les décisions prises en matière de stratégie; et iii) la performance et les résultats des opérations du PAM.

L'évaluation a permis de constater que les activités du PAM étaient appropriées et exécutées avec beaucoup d'efficacité. L'aide alimentaire était adaptée au contexte kirghize, livrée en temps voulu et sans interruption, et de bonne qualité. Dans l'ensemble, le portefeuille a couvert 56 pour cent des personnes vivant dans la misère et environ 90 pour cent des personnes en situation d'insécurité alimentaire grave.

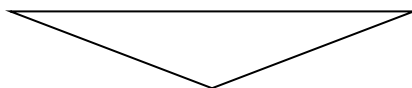
L'excellente analyse de la sécurité alimentaire qui avait été faite a servi pour effectuer le ciblage et elle a été utile aux partenaires de développement. Le bureau de pays a su mobiliser des ressources et les utiliser judicieusement, et il a fait preuve de créativité dans sa programmation; il a établi des partenariats opérationnels utiles aux niveaux local et régional.

L'assistance alimentaire fournie avait contribué de manière tangible aux revenus des ménages bénéficiaires, ce qui a permis de mieux prévoir la consommation d'aliments de base dans certains des ménages les plus démunis aux moments critiques. Les programmes Vivres contre travail étaient très appréciés des communautés et des autorités locales, et elles ont eu un impact à différents niveaux.

Bien que le positionnement stratégique et l'alignement du portefeuille sur les priorités gouvernementales aient progressivement été améliorés, en particulier pour ce qui est des activités Vivres contre travail et du nouveau programme d'alimentation scolaire, il faut veiller à ce que l'assistance alimentaire fasse davantage partie de l'action nationale en matière de protection sociale et passer progressivement de la mise en œuvre de programmes d'assistance isolés à l'offre d'un appui aux réformes structurelles touchant les filets de sécurité.

L'évaluation a permis de répertorier les difficultés que rencontrent les petits bureaux de pays ainsi que les possibilités qui s'offrent à eux, et elle a donné lieu à des recommandations adressée au bureau de pays et au bureau régional, et concernant le soutien institutionnel et la stratégie du PAM envers ses principaux donateurs en République kirghize.

PROJET DE DECISION*



Le Conseil prend note du document intitulé "Rapport succinct de l'évaluation du portefeuille d'activités en République kirghize (2008-2012)" (WFP/EB.A/2013/7-B) et de la réponse de la direction publiée sous la cote WFP/EB.A/2013/7-B/Add.1, et engage 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. L'évaluation du portefeuille d'activités du PAM en République kirghize porte sur la période allant de 2008, date à laquelle le PAM a débuté ses opérations dans le pays, à 2012. Elle répond au double objectif d'obligation redditionnelle et d'apprentissage et elle est axée sur: i) l'alignement et le positionnement stratégique des opérations du PAM dans le pays; ii) les facteurs ayant guidé les décisions prises en matière de stratégie; et iii) la performance et les résultats des opérations du PAM.
2. L'évaluation a été menée entre avril et novembre 2012 par une équipe de trois personnes, dont un ressortissant du pays. Elle a fait appel notamment aux méthodes suivantes: la collecte de données primaires dans six des sept provinces, des entretiens, des visites sur les sites de projet et un examen approfondi de la documentation.

Contexte

3. La République kirghize, ancienne république de l'Union soviétique, a obtenu son indépendance en 1991. Après un choc économique initial, la situation s'est améliorée, la pauvreté et la mortalité juvénile ont régressé et l'espérance de vie a augmenté. Toutefois, les revers économiques subis depuis 2008 ont inversé la tendance, qui était jusque-là à la réduction de la pauvreté; le pays se classe au deuxième rang des pays les plus pauvres d'Asie centrale, 1,7 million de personnes, soit environ un tiers de la population, vivant au-dessous du seuil de pauvreté en 2009. L'insécurité alimentaire, qui est étroitement liée à la pauvreté, est plus marquée dans les zones rurales.
4. Ces dernières années, le pays a connu des troubles politiques. En 2010 notamment, dans le sud, le conflit ciblant l'ethnie ouzbek a causé le déplacement temporaire de centaines de milliers de personnes. Du fait de sa géographie montagneuse, le pays est souvent le théâtre d'inondations, de glissements de terrain et de séismes. La République kirghize est mal classée pour ce qui est des indices relatifs à la corruption dans le monde, et des différends l'opposent régulièrement à ses voisins au sujet de questions commerciales et de ressources hydriques partagées.
5. Outre un soutien financier, l'aide internationale fournit un appui important à l'élaboration de politiques. L'Organisation de coopération et de développement économiques apporte une aide d'environ 350 millions de dollars É.-U. par an; les donateurs de la région, comme la Turquie ou tout particulièrement la Fédération de Russie, occupent une place prépondérante.

Portefeuille d'activités du PAM

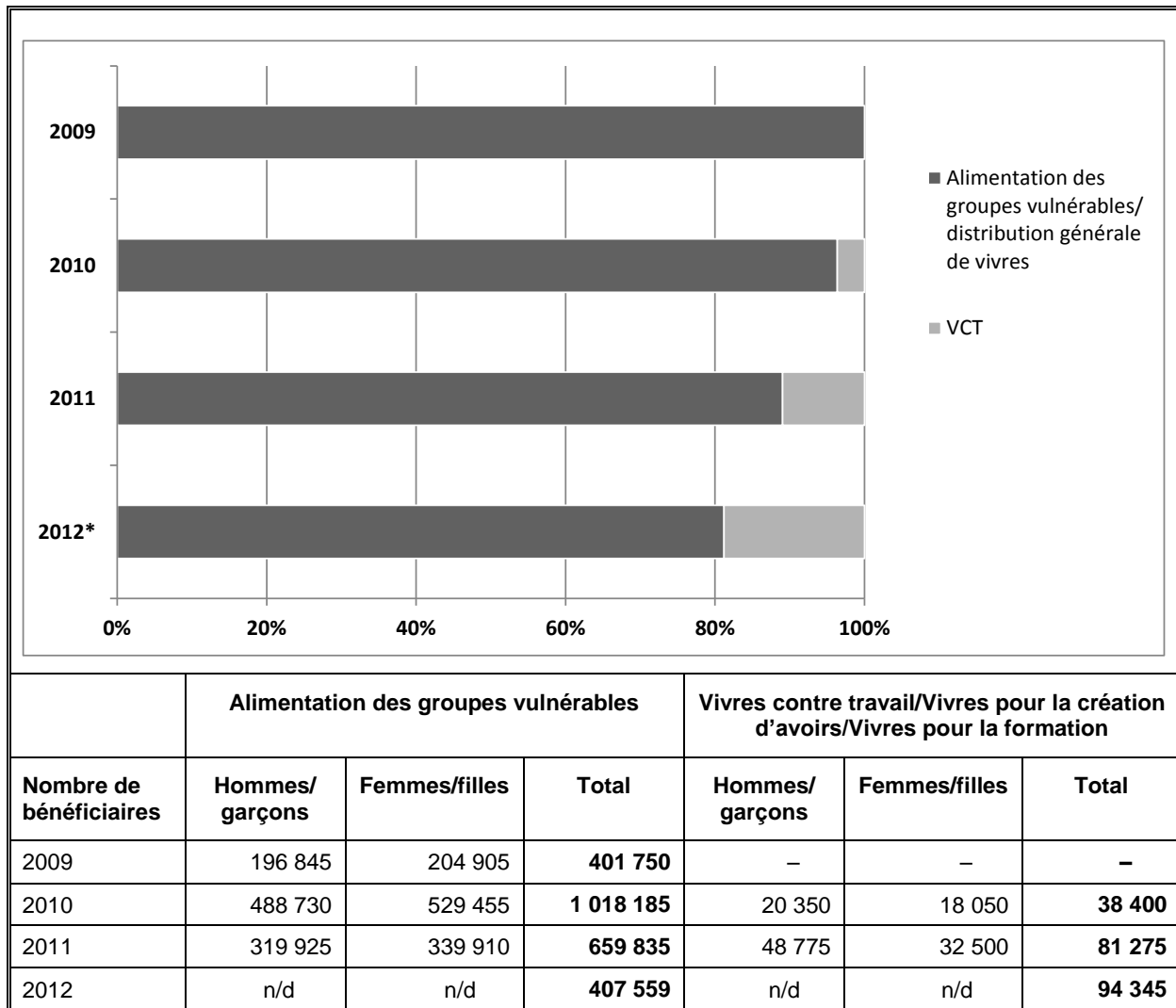
6. En novembre 2008, le Premier Ministre a demandé au système des Nations Unies de venir en aide à sa population, victime d'un hiver extrêmement rigoureux. Le PAM a lancé une opération d'urgence de manière à permettre une intervention immédiate, qui prévoyait l'ouverture d'un bureau à Bichkek en décembre 2008. Les premières distributions de secours alimentaires ont eu lieu au printemps 2009, et un bureau auxiliaire a été ouvert dans la ville d'Och en septembre 2009.
7. Jusque vers la mi-2011, la majeure partie du portefeuille et 65 pour cent du budget prévu étaient axés sur les secours d'urgence (voir le tableau 1). La figure 1 montre le nombre de bénéficiaires et la place croissante des activités Vivre contre travail (VCT).

TABLEAU 1: PORTEFEUILLE D'ACTIVITÉS DU PAM – VUE D'ENSEMBLE						
	Type de projet	Nombre d'opérations	Besoins (en million de dollars)	% de l'ensemble des besoins	Objectifs stratégiques du PAM	Activités
2008–2011	Opération d'urgence /intervention immédiate	2	997 488	1	1 – Sauver des vies et protéger les moyens de subsistance dans les situations d'urgence	Distribution générale de vivres
	Opération d'urgence*	2	47 411 984	59		Distribution générale de vivres, alimentation des groupes vulnérables et VCT
	Opération spéciale	1	4 431 378	5		Augmentation des moyens logistiques
2011–2013	Intervention prolongée de secours et de redressement (IPSR)	1	28 097 458	35	2 – Prévenir la faim aiguë et investir dans la préparation aux catastrophes et l'atténuation de leurs effets; 3 – Remettre sur pied les communautés et reconstituer leurs moyens de subsistance; 5 – Renforcer la capacité des pays de lutter contre la faim	Alimentation des groupes vulnérable, VCT, Vivres pour la formation (VPF) et renforcement des capacités
TOTAL		6	80 938 308	100		

* L'Objectif stratégique 3 a été ajouté à la deuxième opération d'urgence en 2010, lorsque les opérations VCT ont démarré.

Source: rapports normalisés sur les projets.

Figure 1: Pourcentage de bénéficiaires par activité



* Données de 2012 communiquées par le bureau de pays.

Note: n/d = non disponible

Source: rapports normalisés sur les projets.

8. Les contributions les plus importantes ont été allouées par la Fédération de Russie, suivie par les États-Unis d'Amérique, des sources multilatérales et le Fonds central pour les interventions d'urgence. Toutes les contributions étaient en espèces, mais la plupart étaient liées à des achats en Fédération de Russie ou dans la région. Les interventions d'urgence étaient financées par plusieurs donateurs à hauteur de plus de 70 pour cent des besoins. En revanche, la Fédération de Russie était le seul donateur bilatéral de l'IPSR, dont elle assurait plus de 86 pour cent du financement.
9. Avec des contributions s'élevant au total à 56 millions de dollars, le portefeuille représentait une part infime des dépenses du PAM dans le monde et moins de 4 pour cent de l'aide publique au développement allouée à la République kirghize durant la période à l'examen. La difficulté était de mettre en œuvre la nouvelle orientation stratégique du PAM alors que les ressources à consacrer au plaidoyer, au renforcement des capacités et à l'exécution des programmes fondés sur l'alimentation étaient limitées.

CONSTATATIONS ISSUES DE L'ÉVALUATION

Alignement et positionnement stratégiques

10. **Évolution de la stratégie du PAM.** À l'origine, les opérations d'urgence en République kirghize étaient des interventions rapides lancées pour faire face à une succession de chocs: hiver rigoureux, prix élevés des produits alimentaires et conflit. L'IPSR lancée à la mi-2011 pour deux ans définissait une stratégie d'intervention plus cohérente que les opérations d'urgence qui l'avaient précédée, passant progressivement d'activités de secours au redressement et au renforcement des capacités des institutions publiques, en particulier en matière de suivi de la sécurité alimentaire.
11. Les activités de l'IPSR étaient davantage en phase avec la voie de développement suivie par le pays, qui reste exposé à des risques importants, notamment les flambées récurrentes des prix des denrées, l'instabilité politique et les catastrophes naturelles, et avec la nature chronique de l'insécurité alimentaire, ancrée dans la pauvreté. Le portefeuille d'activités a ainsi été progressivement mieux positionné sur le plan stratégique.
12. Néanmoins, malgré l'évolution des objectifs et le recours à des catégories d'activités différentes, dans ses grandes lignes le portefeuille n'a pas changé et est resté dominé par la distribution semestrielle aux familles vulnérables de rations d'aide alimentaire pour trois mois composées de farine de blé et d'huile végétale. Les activités VCT ont commencé à faire évoluer la situation, mais elles ne représentaient toujours en 2012 que 19 pour cent du portefeuille sur le plan du nombre de bénéficiaires.
13. **Pertinence compte tenu des besoins.** Les deux principales activités du portefeuille ont été jugées pertinentes et permettaient de combler des déficits importants. Les ménages les plus pauvres sont essentiellement tributaires du travail journalier peu qualifié et saisonnier, complété par l'agriculture et l'élevage de subsistance pratiqués à petite échelle. L'insécurité alimentaire est très saisonnière, avec un pic à la fin de la période de soudure hivernale:
 - La distribution de vivres aux groupes vulnérables en automne contribuait à la constitution des réserves des ménages pour l'hiver; la distribution de printemps permettait aux ménages de tenir jusqu'au début des travaux de plantation.
 - Le programme VCT fournissait des possibilités d'activités rémunératrices qui venaient compléter le revenu irrégulier du travail lié au cycle agricole.
14. Les bénéficiaires préféraient les produits alimentaires aux espèces en raison de craintes concernant la corruption et de la qualité des produits distribués; à leurs dires, ils auraient utilisé la majeure partie des espèces reçues pour se procurer les mêmes produits de base. Le volume et le type de l'aide alimentaire fournie semblaient adaptés au contexte du pays. Étant donné que les vivres du PAM représentaient moins de 3 pour cent de la totalité des importations, et que le blé est un produit importé que les populations achètent de toutes les façons, les distributions n'ont pas nui aux moyens de subsistance des agriculteurs locaux. Compte tenu de l'augmentation rapide des prix des denrées, l'aide alimentaire peut protéger de la hausse des prix et apporter de la stabilité aux ménages les plus pauvres.
15. **Concordance avec les stratégies et les programmes nationaux.** La stratégie nationale de réduction de la pauvreté prévoit des mesures en faveur de la croissance économique et de la protection sociale qui englobent des filets de sécurité. Elle est en accord avec les efforts menés à l'échelon international à l'instigation du Fonds monétaire international (FMI) et de la Banque mondiale depuis la crise des prix des produits alimentaires de 2008.

16. Le programme d'alimentation des groupes vulnérables mis en place par le PAM a appuyé les objectifs nationaux de réduction de la pauvreté. Cependant, bien qu'à l'échelle institutionnelle le PAM reconnaisse qu'il importe d'inscrire ses interventions dans un cadre de protection sociale dynamique, ce programme en République kirghize n'était pas en totale harmonie avec les efforts déployés par les pouvoirs publics dans le domaine de la protection sociale.
17. Parmi les programmes nationaux d'assistance sociale qui visent notamment à réduire la pauvreté et qui ciblent les ménages à faible revenu figurent les suivants:
 - la prestation mensuelle unifiée, une allocation en espèces de dernier recours dont le montant est variable, qui cible les enfants des familles à faible revenu et est considérée comme le principal filet de sécurité pour compenser l'impact de l'inflation sur les groupes vulnérables;
 - la prestation sociale mensuelle, un programme de remplacement du revenu en espèces ciblant les groupes défavorisés incapables de travailler; et
 - d'autres prestations, comme le "salaire social" destiné aux habitants des zones montagneuses, ou les distributions ponctuelles de produits alimentaires subventionnés.
18. En 2009, le Gouvernement a lancé d'importantes réformes visant à améliorer l'efficacité et l'efficience du système, avec le soutien de donateurs comme l'Union européenne et d'institutions comme le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF). La monétisation des prestations en nature en était un élément important. En janvier 2010, le montant de la prestation mensuelle unifiée et de la prestation sociale mensuelle a été accru de 18 pour cent et 81 pour cent, respectivement.
19. Néanmoins, selon un rapport de 2010 de la Banque asiatique de développement, du FMI et de la Banque mondiale, le ciblage des personnes devant bénéficier de ces filets de sécurité n'avait pas été fait correctement, et 67 pour cent des plus démunis ne recevaient pas la prestation mensuelle unifiée. Les nouvelles hausses annoncées par le Gouvernement tardaient à se concrétiser. Le dialogue engagé avec les donateurs visait à renforcer l'efficience et l'efficacité des filets de sécurité nationaux, notamment en leur donnant plus d'ampleur, en réduisant les erreurs d'exclusion et en augmentant les prestations.
20. Le programme d'alimentation des groupes vulnérables, que le PAM considérait comme un supplément aux paiements effectués au titre des filets de sécurité et qui fonctionnait parallèlement au système public, selon des méthodes différentes mais un ciblage analogue, pourrait avoir contribué aux incohérences du système d'aide sociale mis en place par le Gouvernement et le PAM. Le programme d'alimentation des groupes vulnérables n'a concerné que 56 pour cent des personnes vivant dans la misère en raison de limites liées à l'échelle; il était quelque peu difficile à prévoir étant donné que le nombre de bénéficiaires et les zones ciblées variaient chaque année. Le seuil de revenu à ne pas dépasser pour bénéficier d'une assistance était plus élevé dans le cas du programme d'alimentation des groupes vulnérables que dans celui de la prestation mensuelle unifiée; en raison des facteurs ci-dessus et des erreurs d'exclusion commises dans le cadre du programme de filet de sécurité du Gouvernement, certains parmi les plus démunis bénéficiaient de la prestation mensuelle unifiée et du programme d'alimentation, tandis que d'autres bénéficiaient de l'un ou de l'autre, et d'autres encore n'avaient droit à rien.

21. Le PAM a fait valoir que l'approche de la mise en œuvre directe était justifiée du fait des capacités restreintes des institutions publiques. Toutefois, le Gouvernement exécute un programme de protection sociale bien plus vaste, axé sur la même catégorie de personnes, et il dispose de l'infrastructure nécessaire à cette fin; le seul problème soulevé par les groupes de réflexion était le montant des prestations mensuelles unifiées. Le PAM s'appuyait sur le dispositif public au niveau local pour cibler les bénéficiaires et mettre en œuvre son programme d'alimentation des groupes vulnérables.
22. À la différence du programme d'alimentation des groupes vulnérables, le projet d'alimentation scolaire du PAM, qui a démarré début 2013, a été conçu pour s'inscrire dès le départ dans les dispositifs nationaux. Il aide le Gouvernement à renforcer l'orientation stratégique, la conception et l'exécution du programme national. La mise en œuvre se limite à la mise à l'essai de nouvelles approches pour le programme gouvernemental. Dans le cadre d'un projet mené conjointement avec l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO), le transfert de connaissances et d'outils est assuré pour renforcer la capacité du Comité national de la statistique en matière de suivi de la sécurité alimentaire et d'analyse de la production.
23. La composante VCT du portefeuille d'activités concordait elle aussi mieux avec les efforts menés à l'échelle nationale en faveur du développement communautaire, et les autorités locales concevaient les activités correspondantes de manière à permettre la réalisation de travaux que les communautés n'auraient pas eu les moyens de financer sinon. Les parties prenantes conviennent que le programme VCT est moins susceptible de créer une dépendance que le programme d'alimentation des groupes vulnérables. La majeure partie des activités VCT s'articulaient autour de ce qui suit: i) atténuation des catastrophes, grâce à la consolidation des berges par exemple; ii) réparation des canaux d'irrigation; iii) plantation d'arbres à l'appui des efforts de reboisement du Département des forêts; et iv) appui aux groupements de femmes afin d'améliorer les pratiques agricoles, y compris au moyen d'activités VPF.
24. **Partenariats.** Le PAM est très présent sur le terrain, notamment dans de nombreuses zones reculées, et il entretient d'étroites relations avec le Gouvernement, son principal partenaire dans le pays. Les programmes du PAM n'en ont été que plus efficacement mis en œuvre. Les autorités des villages et des districts participaient de près au ciblage, à l'exécution et à l'élaboration des rapports sur les activités du PAM.
25. Le réseau du PAM au niveau gouvernemental comprend notamment le Cabinet du Premier Ministre; ses principaux partenaires sont le Ministère du développement social pour l'alimentation des groupes vulnérables, le Ministère des situations d'urgence et le Département des forêts pour les activités VCT, et le Comité national de la statistique pour le projet conjoint PAM/FAO. Cependant, après quatre ans de présence dans le pays et malgré des relations très cordiales, le PAM (comme plusieurs autres organismes) continue d'opérer sans avoir conclu d'accord de base. Le PAM n'a pas établi de relations de travail durables au niveau national, sauf avec le Comité national de la statistique, ce dont pâtit son approche stratégique.
26. Le taux élevé de rotation des fonctionnaires de haut niveau a beaucoup nui à l'action et au dialogue (36 ministres de l'agriculture se sont succédé au cours des 21 dernières années et il y a eu trois ministres du développement social différents pendant la période couverte par l'évaluation). Cependant, d'autres organismes, comme l'UNICEF et le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), ont pu poursuivre leur action. Si leur présence de longue date dans le pays (plus de 20 ans) pouvait expliquer en partie cette situation, l'évaluation a cependant attribué pour l'essentiel la différence au fait que ces institutions: i) s'attachaient à utiliser les ressources mises à disposition par le

Gouvernement et les donateurs pour appuyer un programme de protection sociale et de développement équitable; ii) œuvraient à l'élaboration de politiques; et iii) mettaient en œuvre des programmes autonomes.

27. Les principales parties prenantes ont à maintes reprises fait valoir que le PAM devait s'employer davantage à comprendre comment le Gouvernement travaille, ainsi qu'à influencer sur les activités et à prendre part à leur exécution. Le bureau de pays s'efforce d'étoffer ce domaine de travail, mais il se heurte au fait que les ressources mises à disposition sont limitées pour les activités qui ne sont pas directement liées à l'exécution des programmes reposant sur l'aide alimentaire.
28. Outre le Gouvernement, le PAM a également établi des partenariats utiles avec des organisations non gouvernementales (ONG) locales et d'autres organismes des Nations Unies, qui ont tous une opinion très flatteuse de lui; ils jugent qu'il tient ses engagements. Ces partenariats étaient plus visibles et sans doute plus productifs au niveau des opérations, en particulier dans le cadre des activités VCT (voir la section sur la performance et les résultats du portefeuille d'activités).
29. **Coordination des donateurs.** Le PAM a consenti de gros efforts pour s'intégrer dans la communauté des donateurs et participer à la concertation sur la politique nationale en matière de sécurité alimentaire. Avec la FAO, il a redynamisé le groupe de travail pour la coordination des donateurs en matière de sécurité alimentaire, et il a contribué à l'élaboration du nouveau plan de développement à moyen terme. L'action du PAM est en harmonie avec les attentes de son principal donateur pour la République kirghize (la Fédération de Russie), mais cette concordance est un peu moins évidente dans le cas d'autres donateurs importants.

Facteurs ayant guidé les décisions stratégiques

30. **Analyse opérationnelle.** Le PAM investit beaucoup dans l'analyse de la sécurité alimentaire et des opérations afin de déterminer le nombre de personnes en situation d'insécurité alimentaire, de comprendre où l'insécurité alimentaire est la plus répandue – sur les plans géographique et social – et d'éclairer le programme de travail. Cette analyse est généralement considérée de grande qualité et est utilisée par toute une gamme de partenaires, y compris la Banque mondiale, qui l'exploitent dans leurs propres travaux. Elle comprend:
- une évaluation semestrielle de la sécurité alimentaire dans les situations d'urgence, portant sur la composition démographique de la population, les revenus, les avoirs, les dépenses, la consommation alimentaire et les stratégies de survie des ménages;
 - le suivi post-distribution de l'aide reçue, les stratégies de subsistance et la contribution du PAM à la consommation alimentaire des ménages; et
 - le suivi des cours sur les marchés afin de surveiller l'évolution mensuelle des prix des produits de base et des autres produits de première nécessité.
31. **Analyse stratégique et apprentissage.** Bien que l'analyse effectuée par le bureau de pays ait utilement renseigné sur les grandes caractéristiques de l'insécurité alimentaire dans le pays (le problème immédiat), elle n'a que peu éclairé le PAM et ses partenaires sur la stratégie susceptible d'offrir la protection sociale la plus adaptée et la plus équitable qui soit à ceux qui sont dans une situation d'insécurité alimentaire grave (la solution à long terme). Visiblement, le bureau de pays n'analysait que la fourniture de l'aide alimentaire, et non la gamme de politiques et de mesures nécessaires pour éliminer durablement

l'insécurité alimentaire. De plus, les effets ou l'impact des interventions du PAM n'étaient pas évalués.

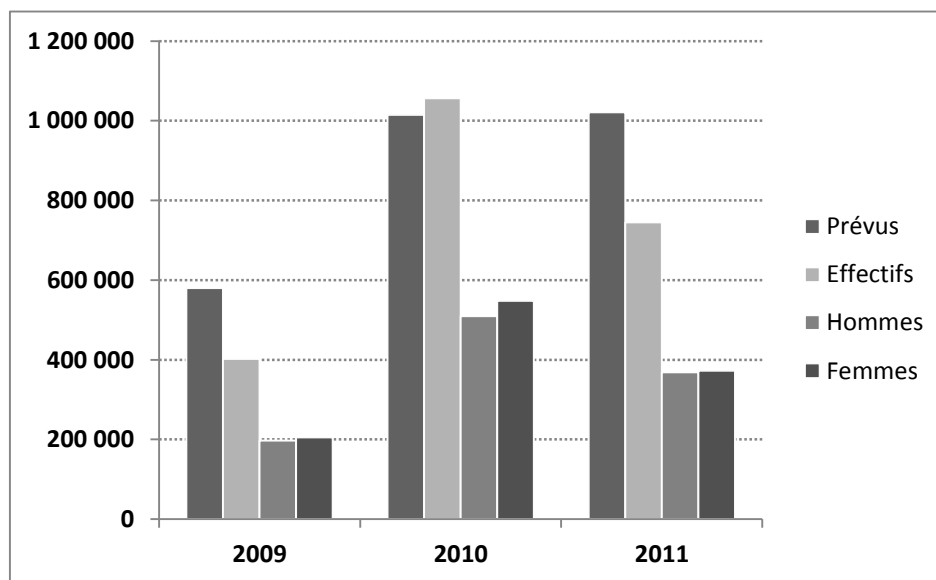
32. Le bureau régional a appuyé l'élaboration de l'IPSR, et des membres du personnel du bureau de pays a participé à une réunion régionale sur les programmes faisant appel aux transferts monétaires. Le bureau régional a aussi fourni un soutien essentiel, notamment pour la conception du nouveau programme d'alimentation scolaire. Toutefois, un bureau de pays aussi petit gagnerait à bénéficier durablement d'un appui plus important, peut-être à la faveur du détachement de membres du personnel et de l'échange d'informations au niveau régional. En particulier, un partage plus systématique de l'expérience du PAM en matière de participation à la protection sociale et d'appui aux filets de sécurité mis en place par les autorités publiques dans d'autres ex-républiques soviétiques serait certainement utile; le bureau régional pourrait faciliter un tel échange.
33. **Systèmes du PAM.** La rigidité de certains des systèmes internes du PAM a probablement pesé sur l'approche stratégique du bureau de pays – qui était novatrice, malgré l'accent mis depuis 2008 sur un nouveau modèle opératoire au niveau institutionnel et les risques moindres associés à l'innovation dans les petits bureaux.
34. Par exemple, la formule de financement du PAM liée au volume des produits distribués crée une distorsion sur le plan opérationnel et est particulièrement défavorable aux petits bureaux de pays, car cela limite les ressources disponibles pour la dotation en personnel et pour la mise à l'essai de nouvelles approches. La gestion des programmes est elle aussi rigide; une fois qu'une opération est approuvée au niveau central, tout changement, par exemple au niveau des produits, doit être approuvé à plusieurs niveaux, ce qui prend du temps et est compliqué; il n'y a donc guère de marge de manœuvre pour innover.
35. Malgré ces difficultés, et la vacance du poste de directeur de pays depuis 14 mois au moment de l'évaluation, le bureau de pays a fait preuve de créativité en engageant des consultants pour remplacer le personnel manquant, ce qui a apporté un maximum d'avantages au moindre coût. Il a aussi tiré parti des nouvelles initiatives institutionnelles (menées à titre pilote), ce qui a permis d'obtenir des ressources et de mettre à l'essai des nouveautés. Par exemple, dans le cadre des activités VCT, le PAM fait partie d'un partenariat interinstitutions qui appuie les groupements de femmes, ce qui favorise l'innovation et est vraiment susceptible d'avoir de l'impact.
36. **Soutien des donateurs.** Une autre contrainte était l'absence d'un large soutien de la part des donateurs. Hormis l'appui généreux, ponctuel et souple de la Fédération de Russie, les contributions étaient limitées. Cela pourrait avoir conduit le PAM à être plus réticent à changer sa stratégie, et limité l'évolution de ses programmes.

Performance du portefeuille d'activités et résultats obtenus

37. **Efficienc**e. La figure 2 montre qu'en 2010, le PAM est venu en aide à un plus grand nombre de bénéficiaires que prévu, et qu'il a avoisiné, voire dépassé, 70 pour cent de cet objectif en 2009 et en 2011 –performance honorable. Le nombre de femmes parmi les bénéficiaires était chaque année légèrement supérieur à celui des hommes.
38. Le système de ciblage s'appuyait sur l'analyse de la sécurité alimentaire, essentiellement les évaluations de la sécurité alimentaire dans les situations d'urgence, pour définir les zones prioritaires, et sur les rapports des travailleurs sociaux corroborés par les agents de terrain du PAM pour sélectionner les ménage ayant droit à l'assistance. Les critères correspondaient à ceux arrêtés pour les filets de sécurité du Gouvernement, mais le seuil de revenu fixé par le PAM était légèrement supérieur. Le système de ciblage du PAM cherchait à éviter les exclusions qui s'étaient produites dans le cas des filets de sécurité

publics. Les noms étaient publiés et les résidents locaux avaient la possibilité d'exprimer leur désaccord. Les rapports de suivi post-distribution laissent penser que ce système était efficace, malgré les inévitables problèmes concernant les personnes exclues de l'assistance, qui ont été évoqués lors d'entretiens avec les groupes de réflexion.

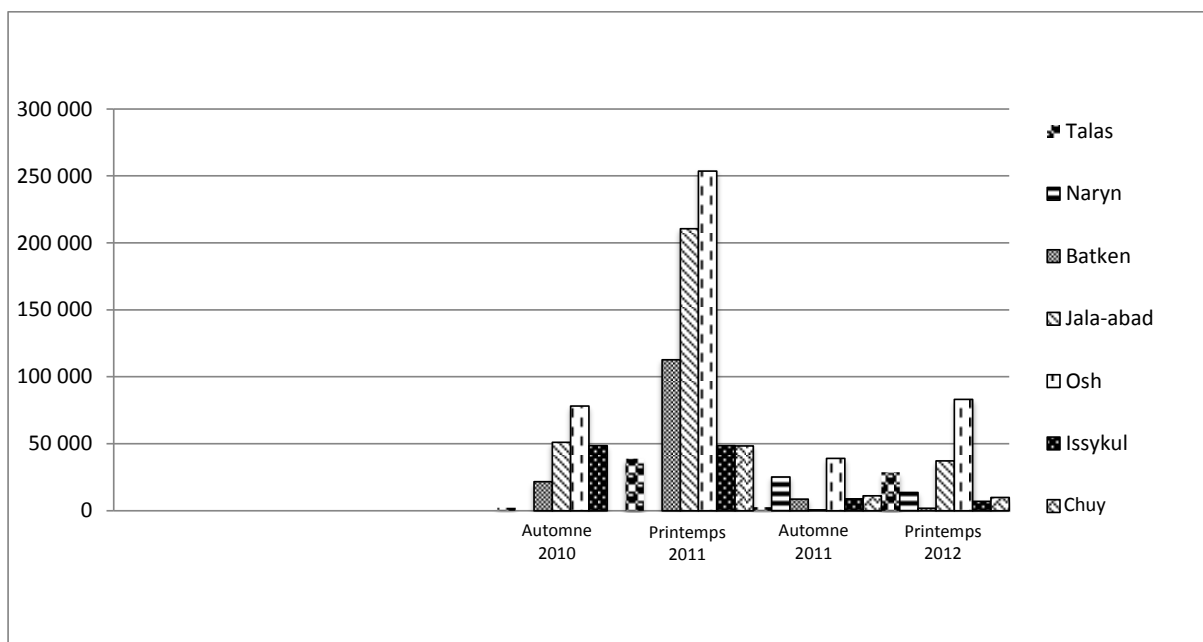
Figure 2: Bénéficiaires du programme d'alimentation des groupes vulnérables, 2009-2011



Source: rapports normalisés sur les projets.

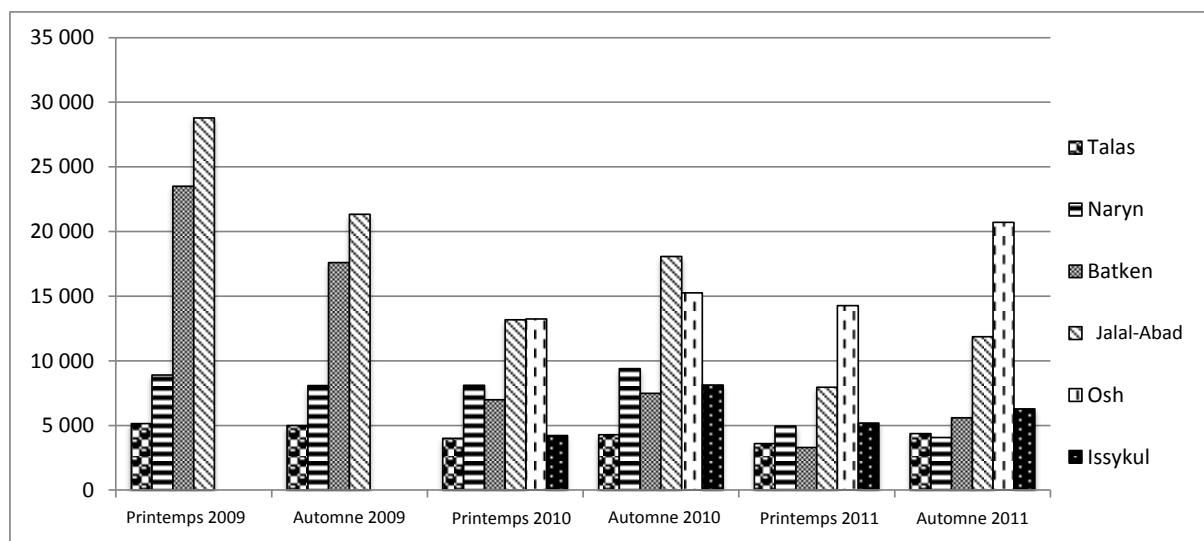
39. L'évaluation a permis de constater que la logistique, la mise en œuvre et la supervision des activités et le contrôle de la qualité étaient excellents. Aucun problème de logistique ou d'approvisionnement n'a été signalé malgré les difficultés liées à l'environnement et l'accès restreint à de nombreuses communautés en hiver. Tous les bénéficiaires interrogés se sont déclarés satisfaits de la qualité de la farine de blé et de l'huile végétale ainsi que de la rapidité de la fourniture de l'assistance; ils ont à maintes reprises déclaré que le PAM mesurait précisément toutes les rations distribuées.
40. Le solide système de suivi en place a constitué un mécanisme de contrôle et de vérification de la conformité très satisfaisant. Il a permis au PAM d'inspirer la confiance, ce qui est important dans un pays où la corruption est jugée endémique. Dix pour cent du nombre total des bénéficiaires étaient régulièrement contrôlés de manière aléatoire. Les villages où des irrégularités étaient constatées ne recevaient plus de produits alimentaires tant que les problèmes n'étaient pas résolus.
41. Dans l'ensemble, l'évaluation a permis d'estimer que le programme couvrait environ 56 pour cent des personnes vivant dans la misère et 90 pour cent de celles qui étaient en situation d'insécurité alimentaire grave. Allier un ciblage très précis à des mesures efficaces pour assurer l'exécution a donné des résultats satisfaisants, mais en raison du manque de financement, certaines provinces, comme Bichkek et Chui, et certains districts n'étaient pas couverts, et l'assistance n'était pas toujours livrée au moment où elle était le plus nécessaire. Cela a été le plus manifeste au printemps 2011, lorsque l'insécurité alimentaire a atteint son niveau le plus haut et la distribution de vivres son niveau le plus bas (voir les figures 3 et 4).

Figure 3: Bénéficiaires du programme d'alimentation des groupes vulnérables pendant les périodes d'insécurité alimentaire grave, par province



Sources: rapports d'évaluation de la sécurité alimentaire dans les situations d'urgence et données du bureau de pays.

Figure 4: Bénéficiaires, par province



Sources: rapports d'évaluation de la sécurité alimentaire dans les situations d'urgence et données du bureau de pays.

42. **Rapport coût-efficacité.** Bien que les données soient limitées, le programme semble avoir été très rentable. Selon des calculs approximatifs, le coût de revient des vivres fournis par le PAM, y compris les frais généraux du Siège, était d'environ 30 dollars par sac de farine de blé livré aux bénéficiaires. Cette somme englobait le travail effectué pour s'assurer que les produits étaient livrés aux personnes voulues, le suivi post-distribution et le prix des matières premières, et elle soutenait donc bien la comparaison avec les prix du marché, qui se situaient entre 27 et 32 dollars au moment de l'évaluation.

43. **Efficacité.** Il est ressorti des entretiens avec les bénéficiaires que l'assistance avait un effet positif sur la consommation alimentaire des ménages et réduisait le recours à des stratégies de survie préjudiciables durant la saison de soudure. Son rôle en tant que transfert de ressources était encore plus significatif. Pour les ménages plus importants, la valeur économique des rations reçues au titre de l'alimentation des groupes vulnérables était proche de celle du paiement net annuel effectué par le Gouvernement au titre du filet de protection sociale, et elle pouvait être considérablement plus élevée dans le cadre des activités VCT. Les ménages ont indiqué que les sommes qu'ils consacraient à l'achat de vivres avaient diminué de 10 à 20 pour cent après la mise en place des distributions (voir le tableau 2) et qu'ils utilisaient l'argent économisé pour acheter d'autres denrées de première nécessité, comme des vêtements d'hiver pour les enfants, du combustible et des matériels scolaires. Toutefois, cet effet semble s'être estompé au fil des ans.

TABLEAU 2: PROPORTION DES DÉPENSES DES MÉNAGES CONSACRÉES À L'ALIMENTATION

Année	2010		2011		2012	
	Printemps	Automne	Printemps	Automne	Printemps	Automne
Distributions dans le cadre de l'alimentation des groupes vulnérables printemps/automne						
Là où le PAM intervient	39	38	41	55	56	–
Là où le PAM n'intervient pas	53	59	56	63	68	–

Source: données issues du suivi post-distribution.

44. Les évaluateurs ont utilisé le cadre des moyens de subsistance établi par le Ministère britannique du développement international pour analyser les effets des activités VCT sur les capacités de production. Ils ont constaté que ces activités avaient clairement contribué à la constitution ou à l'entretien de diverses formes de capital en rapport avec les moyens de subsistance, et les témoignages entendus dans les groupes de réflexion ont semblé indiquer que des effets directs positifs étaient obtenus dans le domaine des moyens de subsistance (voir le tableau 3). La mise en œuvre des activités VCT était improvisée dans une large mesure, mais la contribution de celles-ci au développement des communautés était très appréciée par les communautés, les responsables et les partenaires. Ces activités étaient particulièrement efficaces lorsqu'elles étaient menées en collaboration et intégrées dans les projets plus vastes des partenaires.

TABLE 3: CONTRIBUTIONS DES ACTIVITÉS VCT AUX AVOIRS ET EFFETS DIRECTS OBTENUS DANS LE DOMAINE DES MOYENS DE SUBSISTANCE

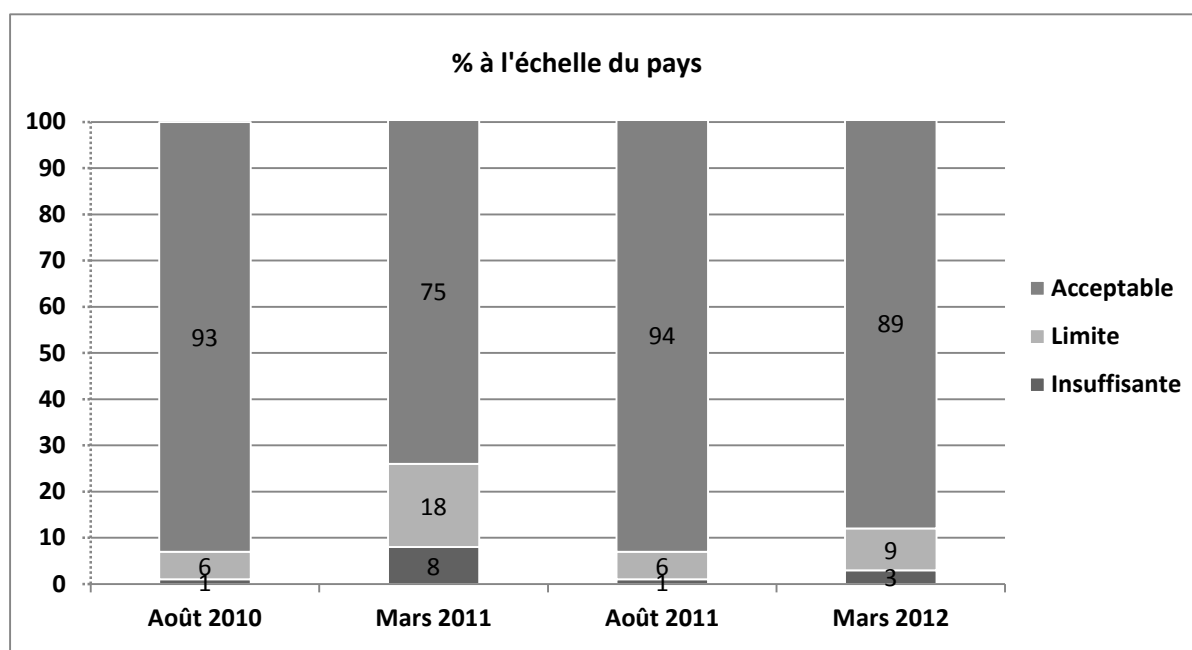
Avoirs relatifs aux moyens de subsistance		Effets directs sur les moyens de subsistance
Capital physique	Reconstruction de ponts et consolidation des berges: 70 pour cent des produits prévus réalisés en 2011. Remise en état des canaux d'irrigation: 30 pour cent des produits prévus réalisés en 2011.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Les programmes de consolidation des berges ont permis d'éviter les inondations dues aux fontes de printemps, et donc de protéger les maisons et les terres arables, ce qui a eu un impact significatif sur la capacité des habitants à utiliser leur terre et à préserver leurs avoirs.
Capital naturel	Projet forestier. Bois utilisé pour la construction ou comme combustible. 100% des plantations de jeunes arbres prévues en 2011 ont été effectuées – les visites sur site ont montré que les objectifs pourraient être largement dépassés.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ La construction ou la réparation de plusieurs ponts a fait augmenter les flux commerciaux entre les villages, grâce à un accès accru aux marchés et aux services. <p>La quantification de la valeur économique des projets combinés d'atténuation des catastrophes et de redressement n'entraîne pas dans le champ de l'évaluation, mais il est clair que cette valeur existe et elle est probablement supérieure à la valeur de l'intrant, qui a lui-même contribué au revenu des ménages.</p>
Capital financier	La fourniture de vivres en échange de travail a permis aux bénéficiaires d'économiser de l'argent provenant d'autres sources.	Les revenus sont plus importants et la croissance exponentielle dans les groupements de femmes.
Capital humain	Renforcement des compétences [Association pour le développement communautaire (ADC)].	Le nettoyage des canaux a eu des effets positifs sur les rendements, estimés entre 20 pour cent et 100 pour cent. Des actions collectives ont été lancées en vue du nettoyage des canaux d'irrigation, mais la plupart des agriculteurs interrogés n'ont pas l'intention de participer à l'activité sans être rémunérés, ce qui laisse entendre que l'effet sera provisoire.
Capital social	Une certaine mesure de renforcement institutionnel (ADC) et croissance exponentielle au niveau des groupements de femme.	

Source: Équipe d'évaluation.

45. Parmi les quatre grandes activités relevant des programmes Vivres contre travail, Vivres pour la formation et Vivres pour la création d'avoirs, le projet visant à soutenir les groupements de femmes, mené avec ADC, était le plus apprécié. Celui-ci prévoit que le PAM travaille en partenariat avec l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation de la femme (ONU-Femmes) pour ce qui est de la mobilisation sociale, avec la FAO pour la formation, avec la Banque mondiale, et avec l'Agence allemande de coopération internationale pour ce qui est des semences. Dans le cadre du projet, une formation est dispensée aux groupes d'entraide féminins, généralement composés de migrantes ou de membres de la famille de migrants, qui reçoivent des variétés de semences améliorées et une formation sur les méthodes de culture améliorées. Les vivres sont destinés à inciter les femmes à participer à la formation et à cultiver leurs parcelles de terre. Les femmes épargnent tous les mois de petites sommes en vue d'acheter des semences pour l'année suivante. Ce projet était appuyé par des fonds pour la consolidation de la paix, car il vise à réduire les conflits potentiels entre les communautés d'accueil et les migrants.

46. Les rendements obtenus avec les nouvelles variétés de semences étaient nettement supérieurs à ceux des récoltes précédentes, ce qui contribuait à accroître les revenus des ménages et les stocks de vivres, et permettait aux femmes d'échapper au piège de la pauvreté lié au manque de travail et de revenu, et de parvenir à une plus grande sécurité alimentaire. Le projet a entraîné une croissance exponentielle des groupements de femmes, qui ont atteint le nombre de 700 et comptent désormais plus de 3 000 membres dans tout le pays. Ces groupements ont constitué leur propre ONG, ce qui leur a permis de mettre en banque leur épargne, et ils détiennent actuellement 65 000 dollars sur leur compte.
47. Les partenariats avec les ONG locales ont permis de tirer profit de l'échelle à laquelle travaille le PAM ainsi que de la volonté de mobilisation au niveau local, ce qui a entraîné un accroissement du nombre de groupements de femmes autonomes et une accentuation de la mobilisation des résidents ruraux et des groupes communautaires, notamment des coopératives, des groupements d'agriculteurs et des écoles d'agriculture. Cela a contribué à mettre en place des principes de développement au niveau communautaire et à sensibiliser l'opinion à la résilience durable sur le plan local.
48. Un autre bon exemple de collaboration pratique débouchant sur des produits concrets est le partenariat en faveur des projets d'atténuation des catastrophes, avec la participation du PNUD pour les apports matériels et techniques, du PAM pour les vivres destinés à rémunérer le travail des bénéficiaires, et de l'administration locale et du Ministère des situations d'urgence pour les projets et l'équipement.
49. **Impact.** Il est plus difficile de dégager des conclusions sur l'impact compte tenu des facteurs internes et externes ayant une incidence sur la sécurité alimentaire et la pauvreté au niveau national, qui s'accroissent depuis 2008. Parmi ces facteurs on peut citer les pressions économiques extérieures, tout particulièrement le ralentissement économique mondial, qui ont entraîné la hausse des prix des produits alimentaires et des carburants; la République kirghize en pâtit particulièrement car elle est un importateur net de denrées; en outre, la main-d'œuvre migrante et les envois de fonds constituent jusqu'au tiers de l'économie.
50. L'importante hausse temporaire de la proportion de personnes ayant une consommation alimentaire insuffisante ou limite au printemps 2011 était très probablement due au conflit de 2010 et à la forte hausse des prix des produits alimentaires (voir la figure 5). Les données montrent que les personnes vivant dans la misère sont concentrées dans les provinces d'Och et de Jalal-Abad, le plus durement touchées par le conflit. Les déplacements, la fermeture des frontières ainsi que la perturbation des marchés et de la structure de l'emploi ont aggravé la situation, malgré les distributions généralisées de vivres au deuxième semestre de 2010.
51. Si l'on extrapole à partir des données sur la couverture du programme et des effets positifs sur les ménages évoqués plus haut, on peut conclure que l'assistance du PAM a vraisemblablement contribué à atténuer l'impact des chocs.

Figure 5: Consommation alimentaire au fil du temps



Source: évaluations de la sécurité alimentaire dans les situations d'urgence.

52. **Durabilité.** Seuls quelques petits éléments du programme actuel sont pérennes. L'alimentation des groupes vulnérables et la plupart des activités VCT seraient probablement interrompues si le PAM n'était pas là, et il n'est pas certain que les communautés soient désireuses de conserver certains des avoirs créés par les activités VCT, malgré les efforts du bureau de pays pour les inciter à se mobiliser. La viabilité du programme d'alimentation scolaire est plus probable, car il englobe des initiatives menées à titre pilote que les pouvoirs publics ont les moyens, notamment financiers, de poursuivre.

CONCLUSIONS

53. L'évaluation a permis de constater que les activités du PAM étaient appropriées, et qu'elles étaient exécutées de manière très efficace. L'aide alimentaire était adaptée au contexte kirghize, livrée en temps voulu et sans interruption, et de grande qualité. L'excellente analyse de la sécurité alimentaire qui avait été faite a servi pour effectuer le ciblage et elle a été utile aux partenaires de développement. Le bureau de pays a su mobiliser des ressources et les utiliser judicieusement, et il a fait preuve de créativité dans sa programmation. Il a établi des partenariats opérationnels utiles aux niveaux local et régional.
54. L'assistance alimentaire fournie avait contribué de manière tangible aux revenus des ménages bénéficiaires, ce qui a permis de mieux prévoir la consommation d'aliments de base dans certains des ménages les plus démunis aux moments critiques. Les programmes VCT étaient très appréciés des communautés et des autorités locales, et elles ont eu un impact à différents niveaux.
55. L'assistance du PAM a bénéficié à plus de la moitié des personnes vivant dans la misère, mais l'impact au niveau national est moins évident. L'insécurité alimentaire et la pauvreté sont étroitement liées, cette dernière ayant augmenté pendant la période couverte par le portefeuille en raison de facteurs économiques défavorables aux niveaux régional et

mondial et de l'instabilité intérieure. L'aide du PAM n'était pas d'une échelle suffisante pour obvier à ces facteurs plus importants.

56. Des problèmes liés au positionnement et à l'alignement stratégiques du portefeuille peuvent aussi avoir limité l'impact. Le positionnement stratégique s'est progressivement amélioré dans le contexte local, tout comme la concordance avec les priorités du Gouvernement, comme en témoignent les activités VCT, le système de suivi de la sécurité alimentaire et le nouveau programme d'alimentation scolaire.
57. Il faut mieux positionner le programme d'assistance alimentaire vis-à-vis du programme national de protection sociale et passer de l'exécution de programmes d'assistance isolés à l'offre d'un appui aux réformes structurelles des filets de sécurité, qui sont une priorité pour le Gouvernement et ses partenaires. La fin de l'IPSR est une bonne occasion pour le bureau de pays de démarrer un nouveau processus de planification orienté vers l'intégration des systèmes du PAM et du Gouvernement.
58. L'évaluation a permis de mettre en évidence d'autres entraves: la distorsion existant sur le plan opérationnel, qu'accentue la formule de financement du PAM liée au volume de produits distribués; la rigidité de certaines procédures internes, qui limitent l'innovation; et la dépendance vis-à-vis d'un donateur unique.

ENSEIGNEMENTS TIRES

59. La transition de l'aide alimentaire à l'assistance alimentaire prévue par le PAM pose des problèmes aux petits bureaux de pays pour ce qui est de la mise en œuvre. L'expérience acquise en République kirghize permet de dégager des enseignements précieux pour s'employer à y remédier.
60. Du fait du modèle de financement du PAM, il est particulièrement difficile pour les petits bureaux de pays, qui gèrent de petits programmes, d'assumer des rôles d'appui aux politiques et de plaider tout en assurant l'exécution des programmes. Toutefois, à mesure que la situation progresse dans les pays hôtes, il est probable qu'ils auront proportionnellement plus besoin de soutien au niveau des politiques et sur le plan technique, que dans le domaine de la mise en œuvre directe.
61. Afin d'optimiser l'impact dans ces contextes, le PAM a besoin d'un modèle de financement distinct selon les bureaux de pays. Des compétences spécialisées sont aussi nécessaires dans le domaine des filets de sécurité fondés sur des activités productives, des problèmes chroniques de nutrition, des politiques sociales novatrices, comme les transferts monétaires conditionnels, des pratiques optimales en matière de suivi et d'évaluation de ces systèmes, et des analyses de pointe de la sécurité alimentaire et de la pauvreté.
62. Les petits bureaux de pays peuvent servir de bancs d'essai pour l'innovation. Il leur est plus aisé de mener à titre pilote de nouvelles initiatives et de communiquer les enseignements tirés aux autres bureaux, dans la perspective de l'amplification des activités.

RECOMMANDATIONS

Pour le bureau de pays

63. **Recommandation 1: Le PAM devrait s'attacher à élaborer une stratégie de pays officielle.** Il faudra à cet effet analyser l'avantage comparatif du PAM en République kirghize et la complémentarité de son action avec celle des autres acteurs dans le pays. Une transition devrait être effectuée de l'exécution à l'appui aux politiques et au plaidoyer. Le PAM devrait continuer à privilégier la réduction de l'insécurité alimentaire dans le pays, mais cela doit passer moins par l'offre d'une aide alimentaire que par l'amélioration du ciblage des systèmes et prestations de protection sociale, et par le développement de l'économie rurale. Le PAM devrait aussi aider le Gouvernement à se préparer aux situations d'urgence telles que celles qui se sont produites en 2008 et 2010 – comme cela avait fait en septembre 2012, avec l'organisation d'une simulation de tremblement de terre.
64. **Recommandation 2: La stratégie de pays devrait viser à intégrer le programme d'alimentation des groupes vulnérables dans les dispositifs de filets de sécurité et de protection sociale du Gouvernement.** Le PAM doit utiliser son expérience du terrain pour influencer sur la conception et l'exploitation de ces modalités. Le bureau de pays aura besoin de ressources (personnes) en matière d'analyse des politiques et de plaidoyer, pour concevoir le programme du PAM et travailler à l'intégration avec le Gouvernement. Les budgets déterminés en fonction du volume des produits ne permettent pas de recruter le personnel nécessaire au niveau du bureau de pays et du bureau régional.
- 2a) Les compétences du PAM en matière d'analyse et de cartographie de la vulnérabilité ainsi que d'évaluation de la sécurité alimentaire dans les situations d'urgence et son expérience devraient être utilisées à l'appui du ciblage et intégrées dans le système public de filets de sécurité. Le PAM devrait à cet effet tirer parti du programme qu'il mène avec l'Union européenne.
- 2b) La transition prendra du temps; le PAM aura peut-être besoin de proroger l'IPSR d'un an au moins.
- 2c) Le PAM devrait s'assurer que le filet de sécurité du Gouvernement peut être amplifié rapidement en cas d'urgence.
65. **Recommandation 3: le PAM devrait continuer à accroître la part des activités Vivres contre travail et Vivres pour la formation dans le cadre de la prorogation de l'IPSR, afin de faciliter la transition.** En concertation avec le Gouvernement, il devrait étudier comment les programmes de travaux publics pourraient être utilisés pour mener à bien des projets plus généraux visant à réduire la pauvreté et à favoriser le développement - en tant que filet de sécurité fondé sur des activités productives. Cette action devrait être rapprochée des initiatives en cours pour renforcer la capacité de l'administration locale à planifier et mettre en œuvre des projets.

Pour le bureau régional

66. **Recommandation 4: Le bureau régional devrait aider le bureau de pays à concevoir son programme de filets de protection sociale, en s'inspirant de l'expérience régionale, notamment grâce à des voyages d'étude et au détachement de membres du personnel.** Il faut pour cela gérer les connaissances de manière à faciliter le partage des compétences spécialisées et des données d'expérience dans la région. Il serait bon d'adopter une démarche plus cohérente à l'échelle régionale en matière d'évaluation, en

vertu de laquelle les équipes de pays évalueraient mutuellement leurs programmes, et les rapports d'évaluation seraient systématiquement communiqués.

Pour le Siège du PAM

67. Recommandation 5: le PAM devrait repenser le rôle des bureaux de pays de taille plus réduite, et leur apporter un soutien en conséquence.

- 5a) Les petits bureaux de pays ne sont peut-être pas suffisamment étoffés pour mettre en œuvre des programmes à l'échelle nationale, ce qui les contraindra à s'employer autant à influencer sur les politiques et les interventions des pouvoirs publics qu'à assurer l'aide alimentaire. Le Siège doit appuyer le travail du bureau de pays touchant les politiques.
- 5b) Les petits bureaux de pays ont besoin d'un soutien en matière de mobilisation de ressources, afin de leur éviter de dépendre d'un donateur unique et leur permettre de faire preuve de créativité pour mobiliser des ressources destinées à infléchir les politiques et les interventions des pouvoirs publics. Une ligne de crédit supplémentaire devrait être accessible aux bureaux plus petits pour qu'ils puissent mener l'action voulue au niveau des politiques.
- 5c) Les règles et les procédures du PAM devraient donner aux petits bureaux de pays la souplesse dont ils ont besoin pour travailler efficacement. Ces bureaux devraient être considérés comme un creuset pour l'innovation, où les nouvelles approches peuvent être mises à l'essai tout en bénéficiant de l'attention des pouvoirs publics.

S'agissant des donateurs du PAM

68. Recommandation 6: Le PAM devrait associer les donateurs au changement d'orientation, comme la transition de l'aide alimentaire à une approche de la sécurité alimentaire intégrée dans les mécanismes généraux de protection sociale du Gouvernement. Il devrait aussi:

- 6a) encourager les donateurs à soutenir et financer le travail du PAM au niveau des politiques ainsi que l'assistance directe;
- 6b) encourager les donateurs plus importants à dialoguer avec les pouvoirs publics en vue de concevoir un système de sécurité alimentaire plus efficace.

LISTE DES SIGLES UTILISES DANS LE DOCUMENT

ADC	Association pour le développement communautaire
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
FMI	Fonds monétaire international
IPSR	intervention prolongée de secours et de redressement
ONG	organisation non gouvernementale
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'enfance
VCT	Vivres contre travail
VPF	Vivres pour la formation