



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

**Conseil d'administration**  
Deuxième session ordinaire  
Rome, 14-17 novembre 2022

---

Distribution: générale	Point 6 de l'ordre du jour
Date: 5 octobre 2022	WFP/EB.1/2022/6-F
Original: anglais	Rapports d'évaluation
	Pour examen

Les documents du Conseil d'administration sont disponibles sur le site Web du PAM (<https://executiveboard.wfp.org/fr>).

---

## Rapport succinct de l'évaluation du plan stratégique pour la République kirghize (2018-2022)

### Résumé

L'évaluation du plan stratégique de pays établi pour la République kirghize couvre la période allant de 2017 à octobre 2021. Elle évalue le positionnement stratégique du PAM, la contribution apportée à la réalisation des effets directs, l'efficacité de la mise en œuvre et les facteurs expliquant les résultats obtenus. Elle a été menée selon une méthode mixte fondée sur une approche théorique en vue de répondre au double objectif consistant à rendre compte de l'action menée et à favoriser l'apprentissage, et de guider l'élaboration du nouveau plan stratégique de pays.

La République kirghize est un pays à revenu intermédiaire de la tranche inférieure montagneux et enclavé, situé en Asie centrale. Les deux tiers des habitants souffrant d'insécurité alimentaire vivent dans des vallées reculées où des catastrophes et des chocs liés au climat récurrents mettent en péril les moyens d'existence et la sécurité alimentaire des familles et des communautés.

Le plan stratégique de pays a permis d'établir un cadre de protection sociale en vertu duquel le PAM s'est progressivement détourné d'un rôle d'exécutant pour assumer plutôt celui de catalyseur, étant donné qu'il apporte une assistance technique et aide le Gouvernement dans ses efforts en matière de renforcement des capacités. L'évaluation a permis de constater que le plan stratégique de pays était pertinent au regard des priorités nationales dans la mesure où il mettait l'accent sur le renforcement de la protection sociale, des capacités du pays et de l'alimentation scolaire.

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

---

### Coordonnatrices responsables:

Mme A. Cook  
Directrice de l'évaluation  
courriel: [andrea.cook@wfp.org](mailto:andrea.cook@wfp.org)

Mme J. Thoulouzan  
Fonctionnaire principale chargée de l'évaluation  
courriel: [julie.thoulouzan@wfp.org](mailto:julie.thoulouzan@wfp.org)

---

La logique de protection sociale qui sous-tend le plan stratégique de pays pourrait être étendue et renforcée pour mieux aider les personnes les plus vulnérables. Le plan était aussi quelque peu limité par le manque d'objectif stratégique en rapport avec les interventions face aux crises.

Les besoins des bénéficiaires ont été recensés au moyen d'analyses de la vulnérabilité qui ont été mises à jour au cours de la pandémie de maladie à coronavirus 2019. Il se pourrait toutefois que les critères de sélection des bénéficiaires pour certaines activités aient involontairement exclu certains ménages vulnérables.

Bien que les programmes de protection sociale du PAM aient été bien accueillis par le Gouvernement, le soutien apporté par le PAM aux structures et systèmes nationaux et le ciblage des personnes les plus vulnérables ont été entravés par un manque d'harmonisation des initiatives de protection sociale par l'équipe de pays des Nations Unies.

Des progrès ont été accomplis dans la prise en compte des disparités entre les sexes, avec d'importantes avancées dans les approches suivies par le PAM en matière de programmes. Toutefois, les approches visant à faire évoluer les relations entre les femmes et les hommes ne sont pas encore dûment prises en compte dans les activités, du fait en partie des compétences limitées du bureau de pays concernant la problématique femmes-hommes.

En tant que partenaire, le PAM a été salué pour ses avantages comparatifs dans les domaines de la production et de l'utilisation des données, ainsi que de l'analyse, et pour ce qui concerne sa flexibilité et sa réactivité face aux problèmes qui se font jour. Pour ce qui est de la réforme du système des Nations Unies, le PAM est considéré comme l'un des organismes chefs de file qui soutiennent l'approche "Unis dans l'action", l'harmonisation avec le Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement et l'impératif tendant à "ne laisser personne de côté".

De manière générale, les ressources ont été utilisées en temps voulu malgré les conséquences imprévues de la pandémie de maladie à coronavirus 2019 et les bouleversements socioéconomiques et politiques. La flexibilité des programmes a été facilitée par un pourcentage élevé de financements pluriannuels souples qui a permis au PAM d'adapter le plan stratégique de pays aux besoins découlant de la pandémie.

Certes, le plan stratégique de pays peut potentiellement contribuer pour une large part à la réalisation des objectifs de développement durable, mais l'on manque de données factuelles pour déterminer ses contributions à long terme aux résultats en matière de développement. Il faut établir des systèmes de suivi assortis d'activités de renforcement des capacités pour assurer le suivi des effets directs à long terme résultant des programmes de repas scolaires.

Le PAM est parvenu à renforcer les capacités nationales et à atteindre la plupart de ses valeurs cibles relatives aux bénéficiaires et aux produits. Il a joué un rôle déterminant vis-à-vis des programmes de repas scolaires, en apportant une contribution positive aux mécanismes nationaux intéressant les repas scolaires, dans le domaine législatif et concernant la gestion, et en appuyant le déploiement de l'alimentation scolaire dans différentes écoles.

L'évaluation a donné lieu à quatre recommandations stratégiques et à deux recommandations opérationnelles. Les recommandations stratégiques ouvrent des possibilités pour le PAM de renforcer sa cohérence interne et externe et de rendre ses programmes plus durables. Les recommandations opérationnelles mettent l'accent sur la capacité qu'a le PAM de venir en aide aux bénéficiaires et d'assurer le suivi de ses contributions aux résultats obtenus sur le plan du développement.

## **Projet de décision\***

Le Conseil prend note du document intitulé "Rapport succinct de l'évaluation du plan stratégique pour la République kirghize (2018–2022)" (WFP/EB.2/2022/6-F) et de la réponse de la direction publiée sous la cote WFP/EB.2/2022/6-F/Add.1, et invite à prendre de nouvelles mesures pour donner suite aux recommandations qui y figurent, en tenant compte des questions qu'il a soulevées au cours de ses débats.

---

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

## Introduction

### Caractéristiques de l'évaluation

1. Les évaluations des plans stratégiques de pays (PSP) sont l'instrument privilégié pour rendre compte de l'action menée et favoriser l'apprentissage, conformément aux attentes du Conseil d'administration et de la direction du PAM. Elles permettent de disposer d'éléments factuels concernant le positionnement stratégique et les résultats du PAM, qui éclaireront la conception des PSP de la génération suivante et éventuellement celle des plans-cadres de coopération des Nations Unies pour le développement durable.
2. L'évaluation du PSP de la République kirghize pour 2018-2022 couvrait la phase de conception du PSP en 2017 et la mise en œuvre de toutes les activités de janvier 2018 à octobre 2021<sup>1</sup>. Elle est principalement utilisée par le bureau de pays du PAM et les parties prenantes internes et externes, y compris les bénéficiaires.
3. L'équipe d'évaluation a eu recours à une méthode mixte fondée sur une approche théorique associant un examen de la documentation, une analyse des données quantitatives, des entretiens avec des informateurs clés, des visites sur les lieux d'exécution des projets y compris des entretiens, des observations, des discussions de groupe avec les bénéficiaires et des enquêtes téléphoniques à réponses fixes effectuées à distance auprès des bénéficiaires. Les principes du PAM en matière de prise en compte de la problématique femmes-hommes dans les évaluations ont été appliqués tout au long du processus.
4. Par suite de la pandémie de maladie à coronavirus 2019 (COVID-19), les auteurs de l'évaluation ont suivi une approche hybride, avec une phase initiale qui s'est déroulée à distance et une mission de terrain dans le pays effectuée pendant une période de trois semaines en octobre 2021. Les constatations, conclusions et recommandations ont été examinées avec les parties prenantes au cours de deux ateliers en ligne en février 2022.

### Contexte

5. La République kirghize est un pays à revenu intermédiaire de la tranche inférieure montagneux et enclavé. Sa population de 6,7 millions d'habitants, caractérisée par une grande diversité ethnique, est jeune (la moyenne d'âge est de 25 ans)<sup>2</sup>, principalement rurale (63 pour cent)<sup>3</sup> et peu dense (34,9 habitants au kilomètre carré)<sup>4</sup>. Le pays affiche le revenu national brut le plus faible de l'Asie centrale et une grande pauvreté multidimensionnelle.

---

<sup>1</sup> Le périmètre de l'évaluation a été défini en accord avec le bureau de pays en partant du principe que le rapport d'évaluation serait présenté en même temps que le nouveau PSP à la deuxième session ordinaire de 2022 du Conseil d'administration. Le rapport d'évaluation communique donc des données financières et des données relatives aux programmes arrêtées en décembre 2021.

<sup>2</sup> Comité national de statistique de la République kirghize. 2021. [Population \(en anglais uniquement\)](#).

<sup>3</sup> Banque mondiale. 2021. [Population rurale \(% de la population totale\) – République kirghize](#).

<sup>4</sup> Banque mondiale. 2021. [Densité de la population \(personnes par kilomètre carré de superficie des terres\) – République kirghize \(en anglais uniquement\)](#).

6. La République kirghize est exposée aux catastrophes naturelles en raison de sa géographie et de la fragilité de ses systèmes agricoles, qui, entre autres choses, pâtissent d'une mauvaise gestion de l'eau. Sous l'effet des changements climatiques, le pays est menacé par des pics de chaleur de plus en plus fréquents et une plus forte incidence de l'aridité et d'épisodes de sécheresse<sup>5</sup>. Il a aussi connu récemment une transition socioéconomique et politique complexe.
7. En 2021, la République kirghize s'est classée au 40<sup>e</sup> rang parmi 116 pays suivant l'Indice de la faim dans le monde<sup>6</sup>. Bien que la faim soit peu répandue, le relief montagneux du pays pose problème; les deux tiers des personnes en situation d'insécurité alimentaire vivent dans des vallées reculées. La consommation alimentaire s'est considérablement dégradée dans toutes les provinces en raison de la pandémie de COVID-19<sup>7</sup>. Les femmes se heurtent à des problèmes démesurés en matière de nutrition et de sécurité alimentaire<sup>8</sup>.
8. Les petits exploitants agricoles assurent 98 pour cent de la production agricole kirghize<sup>9</sup>. Leur productivité est freinée par une mauvaise gestion de l'eau; un socle de connaissances insuffisant; des retards technologiques; un accès limité aux ressources; des difficultés à respecter les prescriptions techniques et les normes de qualité imposées pour accéder aux marchés et y mener des activités commerciales; et une plus grande vulnérabilité face aux chocs environnementaux et aux changements climatiques<sup>10</sup>.
9. Les inégalités entre les femmes et les hommes restent préoccupantes, en particulier pour les femmes des zones rurales, qui ont un accès limité aux actifs productifs. Les femmes n'ont le droit de vendre des biens que si leur conjoint les y autorise.
10. La pandémie de COVID-19 a eu des répercussions considérables sur la République kirghize. Les restrictions appliquées aux voyages internationaux ont réduit l'apport vital des envois de fonds et les restrictions nationales ont touché les populations rurales qui étaient tributaires des travaux agricoles saisonniers. Ces deux facteurs se sont traduits par une hausse de la pauvreté et de la vulnérabilité, souvent dans les zones périurbaines, où il existe relativement peu d'autres sources de revenu possibles que l'emploi<sup>11</sup>.

---

<sup>5</sup> Development Partner's Coordination Council. 2018. [Kyrgyzstan Ranks Third Most Vulnerable to Climate Change in Central Asia](#).

<sup>6</sup> Indice de la faim dans le monde. 2021. [République kirghize \(en anglais uniquement\)](#).

<sup>7</sup> PAM. 2021. [HungerMap<sup>LIVE</sup>](#).

<sup>8</sup> Botreau, H. et Cohen, M. 2019. [Gender Inequalities and Food Insecurity](#).

<sup>9</sup> Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO). 2020. [Smallholders and Family Farms in Kyrgyzstan](#).

<sup>10</sup> Banque mondiale. 2021. [The World Bank in the Kyrgyz Republic](#).

<sup>11</sup> Programme des Nations Unies pour le développement. 2020. [Kyrgyz Republic could see GDP plunge 10 percent as a result of COVID-19, as domestic violence surges](#).

TABLEAU 1: INDICATEURS SOCIOÉCONOMIQUES			
	Indicateur	Valeur	Année
	Population totale (1)	6 724 300	2021
	Produit intérieur brut par habitant ( <i>en dollars</i> ) (2)	1 276,2	2021
	Envois de fonds en pourcentage du produit intérieur brut (2)	31,1	2020
	Indice de développement humain (classement) (3)	120 sur 189	2019
	Coefficient de Gini (3)	27,7	2019
	Pourcentage de ménages souffrant de pauvreté multidimensionnelle (3)	42,3	2019
	Pourcentage de ménages vivant en dessous du seuil de pauvreté national (1,2 dollar par jour) (4)	33,3	2021
	Indice de la faim dans le monde (5)	Rang: 40 (sur 116) Score: 8,6 (faible)	2021
	Indice d'inégalité de genre (classement) (3)	82 (sur 162)	2019

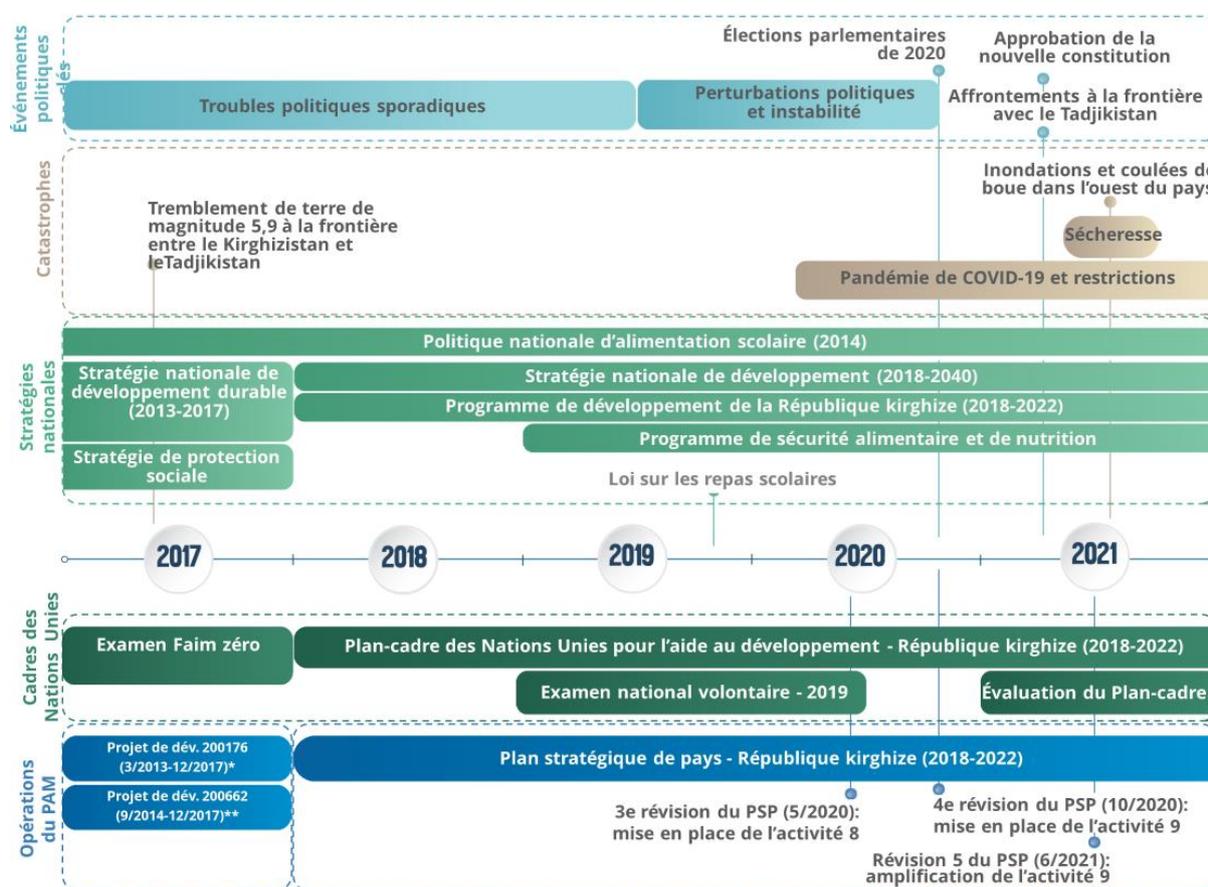
Sources: 1) Comité national de statistique de la République kirghize. 2021. *Population*; 2) Banque mondiale, 2020 et 2021, *Les données de la Banque mondiale: République kirghize*; 3) Programme des Nations Unies pour le développement. *Rapport sur le développement humain 2020: La prochaine frontière — le développement humain et l'Anthropocène*; 4) Comité national de statistique de la République kirghize. 2021. *The level of poverty in the Kyrgyz Republic*; 5) Indice de la faim dans le monde. 2021. *Kyrgyz Republic*.

### Plan stratégique de pays du PAM

11. Le PSP de la République kirghize pour 2018-2022 a été approuvé par le Conseil d'administration en novembre 2017 et sa mise en œuvre a commencé en janvier 2018. Conformément au Plan stratégique du PAM pour 2017-2021, dans le cadre du PSP le PAM a continué de se détourner de la mise en œuvre d'activités pour assumer plutôt un rôle de catalyseur, en mettant l'accent sur la fourniture d'une assistance technique et le renforcement des capacités du Gouvernement en matière de sécurité alimentaire et d'alimentation scolaire et en s'impliquant davantage dans la coordination et l'échange de données d'expérience et d'enseignements (figure 1)<sup>12</sup>.

<sup>12</sup> PAM. 2017. *Plan stratégique du PAM (2017-2021)*.

Figure 1: Aperçu du contexte national et des opérations du PAM



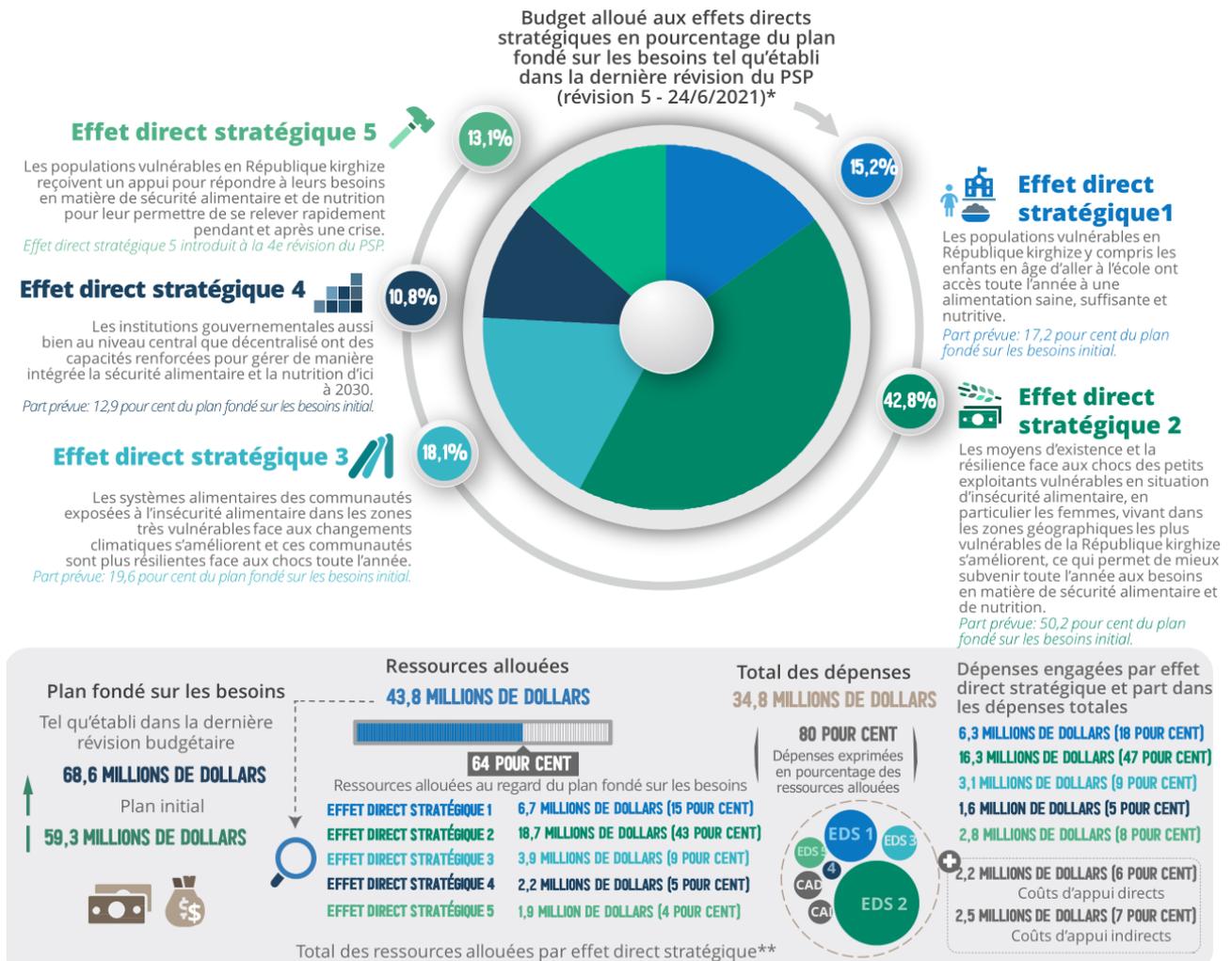
\* Projet de développement 200176 – Optimisation du programme de repas scolaires dans le primaire (mars 2013-décembre 2017).

\*\* Projet de développement 200662 – Appui en faveur des filets de sécurité nationaux fondés sur des activités productives et de la résilience des communautés à long terme (septembre 2014-décembre 2017).

Source: Bureau de l'évaluation à partir de la version intégrale du rapport de l'évaluation du plan stratégique de la République kirghize pour 2018-2022.

12. Le PSP visait à soutenir les dispositifs de nationaux de protection sociale afin de remédier à l'insécurité alimentaire parmi les populations vulnérables; à renforcer la résilience; et à appuyer le renforcement des capacités du pays pour ce qui était des institutions publiques intervenant dans la gestion de la sécurité alimentaire et de la nutrition. Parmi les priorités transversales définies dans le PSP figuraient la responsabilité à l'égard des populations touchées, la problématique femmes-hommes, la protection et la préservation de l'environnement. Les modalités d'intervention prévues étaient les transferts de type monétaire, les transferts de produits alimentaires et le renforcement des capacités.
13. À l'origine, le budget du portefeuille de pays se montait à 59 254 332 dollars É.-U. (figure 2) et devait permettre de venir en aide à 631 503 bénéficiaires (figure 3). Le PSP a toutefois été révisé cinq fois, principalement pour faire face aux nouveaux besoins (dans le cas de trois des cinq révisions), ce qui a porté le budget à 68 634 703 dollars (figure 2) et le nombre de bénéficiaires prévu à 932 936 (figure 3). Le PSP était financé à hauteur de 64 pour cent en décembre 2021 (figure 2) et il a bénéficié d'un pourcentage élevé de financements souples et d'engagements pluriannuels de la part de ses principaux donateurs: la Fédération de Russie (76,5 pour cent), la République de Corée (7,5 pour cent) et la Suisse (6,5 pour cent).

**Figure 2: Plan stratégique pour la République kirghize (2018-2022): effets directs stratégiques, budget, financements et dépenses**



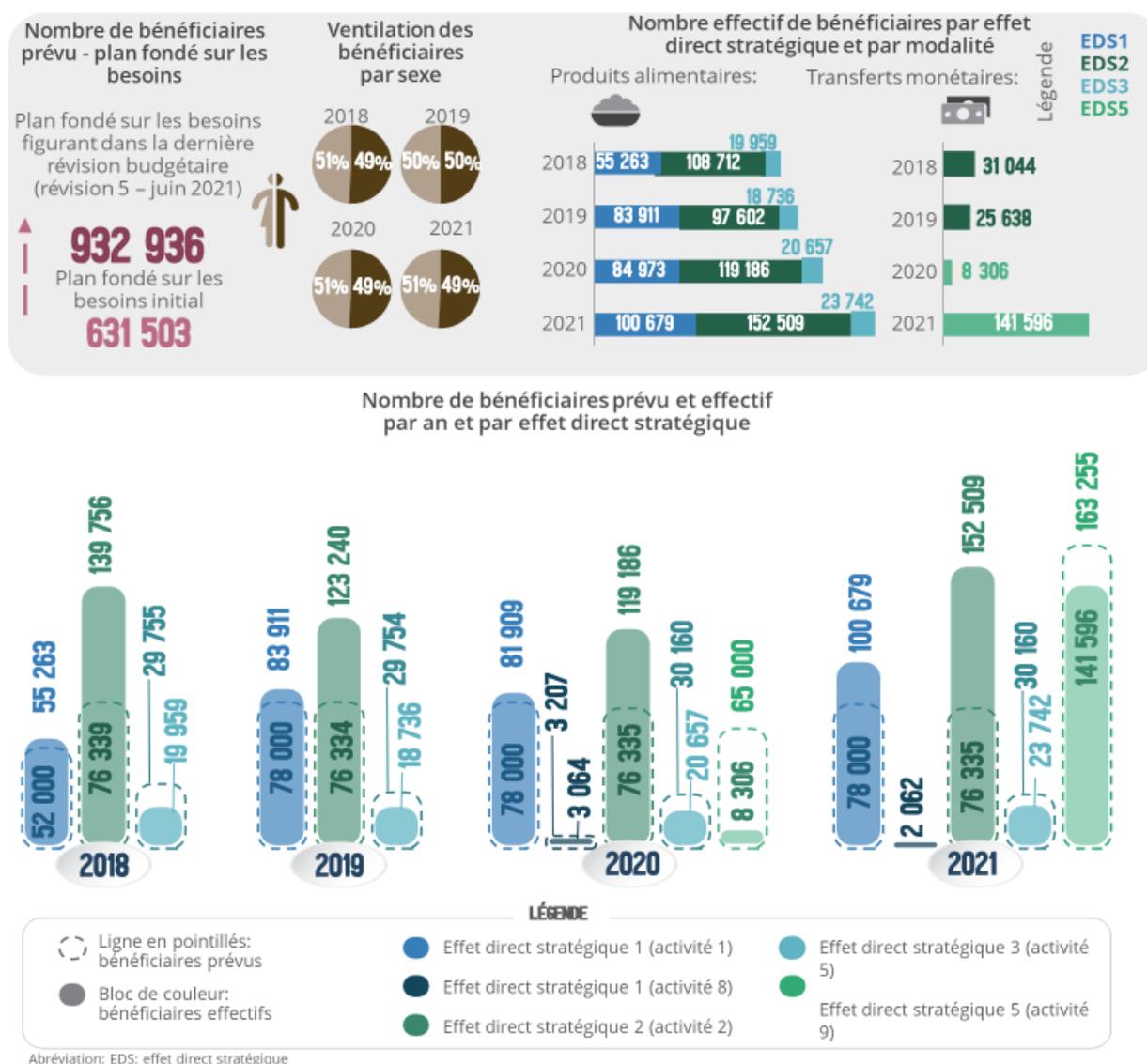
\* La proportion du budget allouée à chaque effet direct stratégique par rapport au plan fondé sur les besoins a été déterminée au niveau des coûts de transfert et de mise en œuvre (60 millions de dollars), hors coûts d'appui directs (4,4 millions de dollars) et indirects (4,2 millions de dollars). Ces données se rapportent à la cinquième révision du PSP, approuvée le 24 juin 2021.

\*\* La somme des ressources allouées à chaque effet direct stratégique n'est pas égale à 43,8 millions de dollars car certaines ressources ont aussi été allouées à des fins autres qu'un effet direct stratégique en particulier (5,1 millions de dollars) ainsi qu'aux coûts d'appui directs (2,8 millions de dollars) et indirects (2,5 millions de dollars).

Sources: Bureau de l'évaluation à partir du plan stratégique de la République kirghize pour 2018-2022; cinquième révision du PSP; et outil d'analyse relatif à la feuille de route intégrée, premier rapport annuel pour la République kirghize (31 décembre 2021).

Abréviations: EDS: effet direct stratégique; CAD: coûts d'appui directs; CAI: coûts d'appui indirects.

Figure 3: Récapitulatif des données concernant les bénéficiaires (2018-2021)



Source: Rapports annuels pour la République kirghize, 2018-2021.

## Constatations issues de l'évaluation

**Dans quelle mesure le positionnement stratégique, le rôle et les contributions spécifiques du PAM sont-ils adaptés aux priorités nationales, aux besoins de la population et aux atouts du PAM?**

### *Pertinence et positionnement stratégique*

- Le PSP a été élaboré dans le cadre d'un processus consultatif auquel ont participé les ministères à l'échelon national et d'autres entités des Nations Unies. Sa phase de conception a coïncidé avec l'élaboration de la stratégie du Gouvernement pour 2018-2040 et le programme de développement à moyen terme pour 2018-2020<sup>13</sup>.

<sup>13</sup> En 2021, dans le cadre d'un examen juridique de toutes les politiques et stratégies, le Gouvernement a remplacé la stratégie nationale de développement par un programme de développement et un plan d'action intérimaires à moyen terme pour 2021-2026 en attendant qu'une nouvelle stratégie nationale de développement soit élaborée.

15. Le PSP était conforme aux priorités, stratégies et plans nationaux relatifs à la sécurité alimentaire et à la nutrition, y compris aux cibles des objectifs de développement durable (ODD) considérées comme prioritaires par le Gouvernement<sup>14</sup>. Il était aussi conforme à la stratégie nationale de développement durable, qui est venue à expiration en 2017, et au plan suivant pour 2018-2040, *Taza Koom – Zhany Door* (Une société transparente – Une nouvelle époque). En outre, en appuyant le système de protection sociale, le PSP a contribué à la réalisation non seulement des ODD 2 et 17, mais aussi des ODD 1 (pauvreté), 6 (eau, assainissement et hygiène), 8 (emploi), 9 (infrastructures), 13 (changements climatiques) et 16 (consolidation de la paix), bien que ces contributions n'aient pas fait officiellement l'objet d'un suivi.
16. Le PSP était conforme dans l'ensemble aux priorités nationales en matière de protection sociale, de renforcement des capacités et d'alimentation scolaire et avait pour objet de continuer à renforcer les moyens dont disposait le pays pour institutionnaliser et amplifier les interventions du PAM en utilisant des ressources publiques complémentaires et en favorisant la gouvernance globale de la sécurité alimentaire à tous les niveaux. Toutefois, les activités relevant des effets directs stratégiques 2 et 3 n'étaient pas incorporées dans les programmes publics et le cadre conceptuel du PSP était limité pour ce qui était de réunir les diverses activités de renforcement des capacités du pays potentielles (en lien avec l'effet direct stratégique 4) suivant une approche plus étendue de la protection sociale. Il y a donc possibilité de mieux harmoniser les opérations du PAM et le système institutionnel de protection sociale.

#### **Réponse aux besoins des plus vulnérables**

17. Dans le cadre du PSP, le PAM a répondu de manière appropriée aux besoins des personnes les plus vulnérables en répertoriant les zones exposées à l'insécurité alimentaire et aux catastrophes climatiques et en y menant des activités; la conception du PSP et le ciblage ont en outre été éclairés par une analyse de la problématique femmes-hommes. Des critères de vulnérabilité ont été utilisés pour procéder au ciblage des activités d'assistance directe, et ils ont été mis à profit dans le cadre de l'appui technique et de l'action de sensibilisation que le PAM a assurés à l'intention des acteurs nationaux et du système des Nations Unies.
18. Pendant la pandémie de COVID-19, le PAM a actualisé comme il convenait le nombre de bénéficiaires ciblés aux fins d'inclure les ménages récemment touchés. Malgré le confinement, il a été en mesure d'adapter les projets exécutés sur le terrain et de continuer de venir en aide aux bénéficiaires. Les conditions prescrites (le fait qu'il faille travailler ou suivre une formation pour pouvoir bénéficier d'une assistance alimentaire ou des transferts monétaires) peuvent potentiellement se traduire par l'exclusion de ménages extrêmement vulnérables.

#### **Adaptation**

19. Le positionnement stratégique du PSP est demeuré pertinent tout au long de la mise en œuvre. L'accent a continué d'être mis sur la protection sociale au moyen d'activités axées sur le renforcement de la résilience sur le terrain et l'analyse des cartes de la vulnérabilité au niveau national.

---

<sup>14</sup> Deux examens stratégiques nationaux ont été effectués en 2017 par l'Institut national des études stratégiques, le premier axé sur la sécurité alimentaire et la nutrition, et le second sur la pauvreté, pour mettre en évidence les lacunes et les possibilités aux niveaux individuel, institutionnel et sur le plan des politiques.

20. Lors du déclenchement de la pandémie de COVID-19, le PAM a fait preuve de souplesse et les activités ont été adaptées pour faire face aux conséquences de la pandémie. Le PAM était perçu comme un partenaire réactif et important pour la coordination de la riposte à la COVID-19. Il a soutenu les partenaires de l'équipe de pays des Nations Unies et la coordination avec la riposte du Gouvernement à la pandémie.

### ***Cohérence et harmonisation***

21. Le PSP était en phase avec les stratégies appliquées par les organismes des Nations Unies en République kirghize et ses objectifs stratégiques concordaient avec les priorités 1, 3 et 4 du Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement (PNUAD) du pays. Le PAM est l'un des organismes chefs de file qui soutiennent l'approche "Unis dans l'action" et il appuie la cohérence et l'harmonisation avec le PNUAD en présidant le groupe 1 des résultats et en coprésidant le groupe 3 des résultats; le PAM coprécide aussi trois groupes de travail associés à trois des quatre priorités du PNUAD au sein du Conseil de coordination des partenaires de développement et de l'initiative Renforcer la nutrition avec le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF).
22. Les avantages comparatifs du PAM tiennent à sa capacité de produire et d'utiliser des données et des analyses; à ses capacités de coordination; à sa capacité d'obtenir des résultats; et à la souplesse et à la réactivité dont il fait preuve face à de nouveaux enjeux. La mise en œuvre du PSP offre des exemples de coordination efficace avec les autres organismes ayant leur siège à Rome, l'Organisation internationale du Travail, l'entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes et l'UNICEF par l'intermédiaire de partenariats qui mettent à profit les avantages comparatifs du PAM.

### **Quelles sont la portée et la qualité de la contribution du PAM aux effets directs stratégiques définis dans le plan stratégique de pays en République kirghize?**

#### ***Effets directs stratégiques définis dans le plan stratégique de pays***

23. Le PSP a atteint la plupart des cibles associées aux produits, mais les progrès réalisés vers les cibles fixées pour les effets directs ont été inégaux. D'après les données des rapports annuels pour la république Kirghize, la plupart des cibles prévues par le PSP qui concernaient des produits et des bénéficiaires ont été atteintes voire dépassées. Les indicateurs d'effets directs ne font pas état du même niveau de progression, même si l'on tient compte des problèmes qu'il y a à mesurer les contributions effectives du PSP au développement.
24. Le tableau 2 résume les progrès accomplis dans le cadre du PSP au regard des produits et des effets directs. S'agissant des produits, les progrès ont été mesurés en combinant les cibles annuelles projetées pour les bénéficiaires et les actifs créés. S'agissant des effets directs, les progrès ont été mesurés à partir d'une évaluation qualitative effectuée par l'équipe d'évaluation sur la base des indicateurs d'effet direct du cadre logique du PSP et de l'examen de données et de documents qualitatifs.

**TABLEAU 2: PROGRÈS ACCOMPLIS AU REGARD DES PRODUITS ET DES EFFETS DIRECTS**

Effet direct stratégique	Progrès (produits)	Progrès (effets directs)	Probabilité d'obtenir l'effet direct stratégique à l'échéance du PSP
Effet direct stratégique 1: Les populations vulnérables en République kirghize y compris les enfants en âge d'aller à l'école ont accès toute l'année à une alimentation saine, suffisante et nutritive	Progrès importants	Progrès importants	Effet direct près d'être obtenu
Effet direct stratégique 2: Les moyens d'existence et la résilience face aux chocs des petits exploitants vulnérables en situation d'insécurité alimentaire, en particulier les femmes, vivant dans les zones géographiques les plus vulnérables de la République kirghize s'améliorent, ce qui permet de mieux subvenir toute l'année aux besoins en matière de sécurité alimentaire et de nutrition	Progrès importants	Progrès limités	Effet direct en voie d'être obtenu
Effet direct stratégique 3: Les systèmes alimentaires des communautés exposées à l'insécurité alimentaire dans les zones très vulnérables face aux changements climatiques s'améliorent et ces communautés sont plus résilientes face aux chocs toute l'année	Progrès très limités	Progrès très limités	Progrès très limités
Effet direct stratégique 4: Les institutions gouvernementales aussi bien au niveau central que décentralisé ont des capacités renforcées pour gérer de manière intégrée la sécurité alimentaire et la nutrition d'ici à 2030.	Progrès modérés	Progrès limités	Progrès limités
Effet direct stratégique 5: Les populations vulnérables en République kirghize reçoivent un appui pour répondre à leurs besoins en matière de sécurité alimentaire et de nutrition pour leur permettre de se relever rapidement pendant et après une crise	Progrès limités	Progrès limités	Retards initiaux mais l'effet direct stratégique devrait être obtenu à l'échéance du PSP en 2022

**Légende**

	= Taux de réalisation égal ou supérieur à 90 pour cent		= Taux de réalisation compris entre 75 et 89 pour cent		= Taux de réalisation compris entre 50 et 75 pour cent		= Taux de réalisation inférieur à 50 pour cent
---	--	---	--	--	--	---	--

Sources: Rapports annuels pour la République kirghize, base de données du bureau de pays et évaluations effectuées par l'équipe d'évaluation.

25. Au moyen des activités relevant de **l'effet direct stratégique 1**, le PAM a contribué avec succès au déploiement d'un programme de repas scolaires dans des écoles réparties dans l'ensemble du pays, et a assuré ainsi une large couverture nationale. Plus de 80 pour cent des écoles primaires ont bénéficié de ce programme, et les écoles restantes sont celles dont l'accès est le plus difficile pour des raisons géographiques. Au Ministère de l'éducation et de la science, le PAM a aussi contribué à renforcer les capacités du pays en matière de fourniture de repas scolaires bien que les liens entre les ministères soient limités en raison de réorientations des politiques. Le PAM est parvenu à appuyer les mécanismes législatifs et de gestion nationaux intéressant le programme de repas scolaires, et à appuyer les diverses écoles qui ont mis en œuvre ce type de programme. Dans l'ensemble, le renforcement des capacités du pays en lien avec le déploiement du programme de repas scolaires à l'échelle nationale a été conséquent, mais les gains à long terme de ce programme pour les enfants et les ménages vulnérables ne sont pas visibles dans le Cadre de résultats institutionnels existant. Le programme de repas scolaires s'est poursuivi au cours de la pandémie de COVID-19 et a été adapté pour fournir des produits alimentaires directement aux ménages lorsque les écoles étaient fermées en raison des mesures prises pour endiguer la maladie.

26. **Les effets directs stratégiques 2 et 3** étaient associés aux moyens d'existence et à l'adaptation aux changements climatiques. Comme les deux effets directs stratégiques prévoyaient des modalités de mise en œuvre similaires (assistance alimentaire pour la création d'actifs/assistance alimentaire pour la formation), le bureau de pays a créé des liens entre eux, les activités au titre de l'effet direct stratégique 2 étant appuyées par l'assistance alimentaire fournie par des donateurs traditionnels et celles au titre de l'effet direct stratégique 3 devant être financées par le Fonds vert pour le climat (FVC). Toutefois, la réception tardive des fonds en provenance du FVC a limité la mise en œuvre des activités concernant l'adaptation aux changements climatiques au titre de l'effet direct stratégique 3<sup>15</sup>. La couverture des projets a été nationale et soutenue au fil des ans, cependant, les activités choisies répondaient aux intérêts du Gouvernement (et à ceux des hommes) plutôt qu'à ceux des femmes; les travaux relatifs aux infrastructures et au renforcement des capacités étaient surreprésentés et l'accent était peu mis sur les projets de création de revenus. Le programme des activités menées au titre des effets directs stratégiques 2 et 3 s'est poursuivi pendant la pandémie de COVID-19 moyennant des adaptations qui ont permis au PAM de venir rapidement en aide aux bénéficiaires concernés, notamment la livraison anticipée de rations alimentaires pour donner aux ménages vulnérables l'accès à des stocks de produits alimentaires au cours du confinement ou la division des rations alimentaires par deux pour venir en aide à un plus grand nombre de personnes.
27. Au moyen des activités menées au titre de **l'effet direct stratégique 4**, le PSP a contribué au renforcement des capacités nationales, les interventions portant sur l'élaboration des politiques et l'efficacité à l'échelle institutionnelle. Les homologues gouvernementaux se sont félicités en particulier des travaux d'analyse des données factuelles et de soutien technique du PAM qui concernaient la gestion de la collecte, de l'analyse et de la visualisation des données. Ces activités s'inscrivaient dans un cadre conceptuel bien défini, ce qui n'était pas nécessairement le cas pour d'autres activités de renforcement des capacités du pays. Le PAM était aussi actif au sein de l'équipe de pays des Nations Unies en apportant des contributions techniques en rapport avec les priorités fixées par les Nations Unies pour le renforcement des capacités des pays. Les activités menées dans ce domaine étaient concentrées au niveau national, la mobilisation étant moindre au niveau des districts et au niveau local.
28. **L'effet direct stratégique 5** mettait l'accent sur la participation du PAM à la riposte à la crise de la COVID-19. Au titre de cet effet direct stratégique, le PAM a fourni des transferts de type monétaire assortis de conditions dans le cadre de l'aide au relèvement rapide visant les ménages vulnérables dans les zones périurbaines touchées par la pandémie. Les bénéficiaires se sont félicités des changements positifs survenus dans les ménages par suite du soutien du PAM au titre de l'effet direct stratégique 5; toutefois, le pronostic pour les résultats à long terme dans le domaine de la sécurité alimentaire n'est pas clair en raison de la nature des activités choisies et des montants limités des sommes transférées. Les parties prenantes municipales se sont félicitées de leur participation au titre de cet effet direct stratégique; cependant, les conditions imposées à cette participation ont pu aboutir à l'exclusion de certaines personnes vulnérables (bien que l'équipe d'évaluation n'ait pas pu le déterminer).

---

<sup>15</sup> Le premier versement du FVC a été retardé par diverses complications liées aux changements apportés à la structure du Gouvernement de la République kirghize et à la conclusion d'un accord juridique.

***Principes humanitaires, responsabilité à l'égard des populations touchées, protection et environnement***

29. Les activités menées au titre du PSP ont été mises en œuvre conformément aux principes d'humanité, de neutralité, d'impartialité et d'indépendance. Toutefois, les transferts de type monétaire assortis de conditions limitaient l'accès de ceux qui ne pouvaient pas travailler, ce qui a pu empêcher des ménages vulnérables de recevoir un soutien en temps utile. Le PAM a obtenu des résultats satisfaisants en ce qui concerne les aspects liés à la protection, y compris l'évaluation de sa prise en compte et de la prise en compte de l'accès, de la sécurité et de la dignité.
30. La responsabilité envers les populations touchées était illustrée par la création et l'utilisation de mécanismes de réclamation et de remontée de l'information destinés aux bénéficiaires. Toutefois, ceux-ci ne connaissaient pas bien ces mécanismes qui, de ce fait, n'étaient pas systématiquement utilisés pour toutes les activités du PAM.
31. L'évaluation des risques environnementaux faisait partie de tous les processus de sélection des activités. Toutefois, peu d'éléments montrent l'existence de composantes relatives à l'environnement et à l'adaptation aux changements climatiques dans le processus de sélection des projets, ce qui s'explique essentiellement par l'absence de savoir-faire spécialisé dans les domaines de l'environnement et de l'adaptation aux changements climatiques due à la réception tardive des fonds en provenance du FVC.

***Problématique femmes-hommes***

32. Bien que la prise en compte de la problématique femmes-hommes soit manifeste au niveau de l'inclusion des bénéficiaires, les disparités entre les sexes marquant les processus de décision relatifs aux activités ont fait que les préférences des femmes en matière de projets (comme les soins dispensés aux enfants et les activités rémunératrices) ont été reléguées au second plan.
33. Le PSP a respecté les exigences institutionnelles du PAM relatives à l'égalité des sexes pour ce qui concerne l'établissement de rapports, les indicateurs, l'inclusion des bénéficiaires et le suivi des ressources financières. Après avoir établi le PSP, le bureau de pays a continué de mettre à jour chaque année son plan d'action concernant la problématique femmes-hommes. En outre, le fait de ne plus recourir à un référent et d'adopter l'approche du réseau de suivi des résultats liés à la problématique femmes-hommes dans le bureau de pays a permis de mener une action faisant une plus large place à ces questions tout au long de la mise en œuvre du PSP. Des obstacles existent toutefois au renforcement des programmes de nature à transformer les relations entre les femmes et les hommes, notamment l'absence d'experts de haut niveau de ces questions dans le bureau de pays.

***Durabilité***

34. Les progrès liés à la durabilité des réalisations du PSP ont varié d'un effet direct stratégique à l'autre. La plupart des progrès accomplis ont concerné les effets directs stratégiques 1 et 4 mais la durabilité associée à l'institutionnalisation du renforcement des capacités continue de poser un réel défi. Pour la plupart des effets directs stratégiques, le PAM n'a pas établi de stratégies de transition concernant ses activités.

TABLEAU 3: CRITÈRES DE DURABILITÉ PAR OBJECTIF STRATÉGIQUE*				
Critère de durabilité	Effet direct stratégique 1	Effets directs stratégiques 2 et 3	Effet direct stratégique 4	Effet direct stratégique 5
Intégration stratégique	Progrès importants	Progrès limités	Progrès importants	Aide au relèvement rapide limitée dans le temps lancée en 2020.
Mobilisation de ressources	Progrès limités	Progrès très limités	Progrès limités	
Capacités techniques	Progrès modérés	Progrès modérés	Progrès limités	
Stratégie de transition et de transformation	Progrès très limités	Progrès très limités	Progrès modérés	
Volonté politique	Progrès importants	Progrès limités	Progrès modérés	

Source: Équipe d'évaluation, sur la base de l'examen de documents et d'entretiens.

\* La durabilité englobe les cinq dimensions suivantes: la mesure dans laquelle les activités du PSP sont intégrées stratégiquement dans les programmes publics; la mesure dans laquelle le Gouvernement est susceptible de financer la poursuite des programmes; les moyens techniques dont dispose le Gouvernement pour gérer et mettre en œuvre les programmes; l'existence d'un plan du PAM et du Gouvernement destiné à supprimer progressivement le soutien du PAM; et le degré de volonté politique associé aux programmes et de prise en main de ces derniers par les pouvoirs publics.

35. Des progrès notables ont été accomplis en matière de durabilité et de transition pour ce qui est du programme de repas scolaires (effet direct stratégique 1), mais parmi les obstacles potentiels à la poursuite de ces progrès figurent la nécessité d'assurer en permanence le renforcement des capacités et d'obtenir continuellement des subventions en faveur du programme. Lorsque l'appui au projet arrive à son terme, les écoles continuent de fournir des repas chauds dans le cadre du programme de repas scolaires mais à diverses fréquences et pas toujours au niveau défini dans les normes et les documents relatifs au programme.
36. La forte représentation des pouvoirs publics dans les comités de coordination des projets de district qui sélectionnent des projets sur le terrain au titre des effets directs stratégiques 2 et 3 pourrait favoriser la durabilité des gains de protection sociale, mais les activités menées ne sont pas très intégrées dans les programmes nationaux d'assistance sociale existants.
37. Les activités qui relèvent de l'effet direct stratégique 4 ont contribué aux systèmes nationaux mais leur durabilité est menacée par les défis liés aux capacités nationales, du fait en particulier du renouvellement du personnel et du peu d'éléments dont on dispose pour déterminer si les décisions sont prises en fonction de données. Les activités qui relèvent de l'effet direct stratégique 5 ont été conçues pour fournir une aide temporaire au relèvement rapide; la durabilité n'est donc pas un souci dans ce cas.

### **Activités humanitaires, de développement et de recherche de la paix**

38. Bien que le PAM se soit employé de tout temps à faciliter les liens stratégiques au carrefour de l'action humanitaire, du développement et de la paix en République kirghize, le renforcement de ces liens a été limité par des facteurs internes et externes, notamment la décision d'élaborer le PSP autour de domaines d'action privilégiés, qui a limité la capacité du PAM de recentrer son action lorsque se présentaient de nouvelles possibilités n'entrant pas clairement dans ce cadre, et le fait que les parties prenantes externes avaient l'impression que les avantages comparatifs du PAM influaient sur son action de communication concernant les liens stratégiques entre les trois domaines que sont l'action humanitaire, le développement et la paix.

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

***Respect des délais impartis***

39. L'évaluation n'a pas fait état de retards importants en matière de réalisation des produits escomptés. Dans l'ensemble, les transferts respectaient les délais impartis sauf pour ce qui concernait les transferts de type monétaire initiaux liés à l'intervention d'urgence relevant de l'effet direct stratégique 5; ceux-ci ont été retardés par suite de l'absence du domaine d'action privilégié "intervention face à une crise" dans le PSP initial et de la nécessité de remédier à cette lacune par une révision du PSP. Cela a retardé en conséquence la réception des fonds en provenance des donateurs et réduit la capacité de mettre en œuvre les activités au cours de la pandémie. Les activités de création d'actifs et de formation appuyées par des transferts en nature assortis de conditions ont été menées en temps voulu.

***Pertinence de la couverture et du ciblage***

40. La couverture nationale du PSP est appropriée et dans l'ensemble le nombre de bénéficiaires escomptés a été atteint ou dépassé. Le ciblage du PSP, effectué selon des méthodes fondées sur des données probantes, consistait en un processus en deux étapes: une analyse de la vulnérabilité puis une évaluation complémentaire.
41. Le PSP a répondu aux besoins des bénéficiaires bien qu'il soit possible que certains ménages vulnérables aient été exclus involontairement: les critères de sélection ont pu exclure par inadvertance des ménages extrêmement vulnérables dont les membres n'étaient pas en mesure de travailler (pour raisons de santé ou parce qu'ils devaient prendre soin de leurs enfants) ou des écoles dont les infrastructures ne respectaient pas les prescriptions du PAM.

***Rapport coût-efficacité***

42. Le PSP affichait un rapport coût-efficacité raisonnable bien que l'efficacité varie d'une activité et d'un effet direct stratégique à l'autre. La pandémie et la réorientation qui en a résulté pour privilégier les activités de soutien au relèvement rapide ont réduit l'efficacité du PSP en 2020, laquelle s'est de nouveau améliorée en 2021. En République kirghize, les transferts de produits alimentaires présentent un meilleur rapport coût-efficacité pour le PAM que les transferts monétaires car le Gouvernement gère la distribution de vivres.

***Autres mesures envisagées concernant le rapport coût-efficacité***

43. D'autres mesures envisagées concernant le rapport coût-efficacité ont été étudiées dans le cadre du PSP. La faisabilité de ces mesures, toutefois, est limitée par la dépendance presque totale à l'égard de l'assistance alimentaire internationale en nature et par le fait que le Gouvernement gère déjà tous les coûts de stockage et de distribution. Bien que peu d'ajustements puissent être faits au niveau général, le PAM a pris des mesures en vue d'améliorer le rapport coût-efficacité des programmes pour les activités relevant de tous les effets directs stratégiques. On peut encore corriger quelques petits manques d'efficacité sur le plan opérationnel mais cela a toutes les chances de ne se traduire que par des gains marginaux.

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

***Utilisation des données et gestion axée sur les résultats***

44. La conception du PSP s'est appuyée sur deux projets de développement antérieurs et a reposé sur toute une série d'analyses de la sécurité alimentaire, l'examen stratégique national Faim zéro<sup>16</sup> et des évaluations pertinentes, ainsi que sur des informations fournies par des entreprises et sur des études. Elle a tiré parti de vastes processus de consultation et de recherches avec les homologues nationaux et les partenaires des Nations Unies.
45. La pandémie de COVID-19 a donné lieu à des processus de collecte de données actualisées plus fréquents concernant la cartographie de la vulnérabilité, l'insécurité alimentaire et les prix des produits alimentaires, et certains de ces processus ont servi à l'élaboration des activités au titre de l'effet direct stratégique 5.

***Prévisibilité, adéquation et souplesse des ressources***

46. Le PSP a bénéficié de financements pluriannuels souples mais ceux-ci risquaient d'être compromis car le programme était tributaire d'un petit nombre de donateurs. Le nombre de donateurs par an est passé de sept en 2018 à trois en 2021, 76,5 pour cent du montant total de ressources allouées provenant d'un seul donateur (la Fédération de Russie). D'autres projets financés par des donateurs ont été exécutés au début de la période de mise en œuvre du PSP, notamment un projet d'émancipation des femmes rurales et un projet de consolidation de la paix transfrontières.
47. Pour le prochain PSP, et dans la mesure du possible au vu des circonstances, le PAM pourrait tirer parti des nouvelles possibilités de mobilisation de ressources qui s'offrent à lui en augmentant sa participation à la programmation conjointe avec les autres membres de l'équipe de pays des Nations Unies et en recherchant l'appui d'autres donateurs.

***Partenariats stratégiques***

48. Pendant la mise en œuvre du PSP, le PAM a maintenu son partenariat avec les autres membres de l'équipe de pays des Nations Unies, le Gouvernement et les organisations non gouvernementales et a noué de nouveaux partenariats dans le cadre de sa riposte à la pandémie de COVID-19. En tant que partenaire, la force du PAM tient à la coordination plutôt qu'à la collaboration, comme le montrent les exemples relativement peu nombreux de programmation conjointe.
49. Les partenariats avec les ministères sont solides mais souvent cloisonnés à cause de la conception du PSP et de la structure gouvernementale. Les partenariats axés sur l'adaptation aux changements climatiques ont été limités pendant la mise en œuvre du PSP en raison d'un déficit de financement et des réformes en cours de l'administration publique. Les organisations de la société civile considèrent que leur relation avec le PAM est devenue plus transactionnelle au cours du PSP.

---

<sup>16</sup> Institut national des études stratégiques de la République kirghize. 2017. *Food Security Governance Review*.

***Souplesse dans des circonstances opérationnelles changeantes***

50. Le PSP a permis au PAM d'adapter ses programmes face à l'évolution des conditions et ses activités de projet face aux nouveaux besoins, mais en centrant les efforts sur le développement plutôt que sur l'intervention face à une crise, il n'a pas permis au PAM de lancer de nouvelles activités ne relevant pas des domaines d'action privilégiés définis au stade de la conception. Les parties prenantes externes n'en ont pas moins salué la souplesse et la réactivité du PAM face à la pandémie de COVID-19.
51. L'architecture du PSP visait à promouvoir la cohérence interne des activités du PAM, appuyée par la théorie du changement du nouveau PSP. Toutefois, comme chaque effet direct stratégique est géré séparément, dans la pratique il existe peu de liens entre les effets directs stratégiques.

***Environnement favorable et capacité interne***

52. Le vif intérêt que les pouvoirs publics portent systématiquement à la protection sociale et le cadre solide que constitue l'équipe de pays des Nations Unies pour la coordination ont offert un environnement très favorable aux activités du PAM. Néanmoins, les perturbations socioéconomiques et politiques causées par la pandémie de COVID-19 et les tensions sociales liées au conflit avec le Tadjikistan ont considérablement modifié les structures et le fonctionnement des pouvoirs publics et réorienté les priorités, ce qui s'est répercuté sur la capacité du bureau de pays à nouer des partenariats en faveur des activités visant à s'attaquer aux causes profondes des problèmes plutôt qu'à répondre aux besoins immédiats d'importance croissante.
53. Les capacités du bureau de pays n'ont guère varié pendant la mise en œuvre du PSP. Or les capacités internes étaient à peine suffisantes pour répondre aux besoins, du fait des postes non pourvus et des lacunes dans la structure organisationnelle. Cette situation a été préjudiciable pour la cohérence des interventions et les compétences disponibles et a contribué à alourdir la charge de travail du personnel pendant toute la durée du PSP. Le personnel du PAM devait remplir les fonctions administratives et de suivi ainsi que la fonction de "facilitateurs du développement" en créant des liens et en fournissant un savoir-faire technique.

**Conclusions**

54. Le PSP a conforté le positionnement stratégique du PAM dans le domaine du renforcement des capacités du pays et favorisé sa collaboration avec les autres membres de l'équipe de pays des Nations Unies à l'appui des efforts déployés par le Gouvernement pour atteindre les cibles des ODD. Il a aussi quelque peu contribué à l'intensification du travail stratégique mené au carrefour de l'action humanitaire, du développement et de la paix malgré les freins internes et externes, et à l'amélioration de la souplesse et de la réactivité opérationnelles.
55. La conception du PSP et la logique de protection sociale qui le sous-tend ont favorisé la cohérence interne entre tous les effets directs stratégiques. Dans la pratique, toutefois, la gestion du PSP par effet direct stratégique n'a pas favorisé les synergies.
56. Le PAM a contribué fructueusement au renforcement des capacités nationales et a atteint la plupart de ses cibles liées au nombre de bénéficiaires et aux produits. Il a joué un rôle majeur dans le programme de repas scolaires en épaulant avec succès les systèmes législatifs et de gestion nationaux relatifs à ce programme et le déploiement de celui-ci au niveau des écoles.

57. La participation aux activités du PSP a reposé sur un ciblage et des critères de sélection des bénéficiaires clairement définis, qui ont été mis à jour au cours de la pandémie afin d'inclure les nouveaux ménages touchés par l'insécurité alimentaire. Toutefois, les conditions assortissant cette assistance ont pu se traduire par l'exclusion de ménages extrêmement vulnérables ou d'écoles ne pouvant pas satisfaire aux critères du PAM.
58. Les programmes de protection sociale du PAM ont été bien accueillis par le Gouvernement. Cependant, son soutien aux structures et aux systèmes nationaux et le ciblage des personnes les plus vulnérables ont pâti d'un manque de cohérence entre les initiatives de protection sociale gérées par l'équipe de pays des Nations Unies. Il serait possible pour le PAM d'étendre et de consolider son positionnement stratégique en matière de protection sociale pour appuyer les efforts du Gouvernement.
59. Des progrès ont été accomplis du point de vue de la prise en compte de la problématique femmes-hommes, avec des avancées importantes en ce qui concerne les approches adoptées dans les programmes du PAM et le respect des exigences institutionnelles relatives à cette problématique. Toutefois, les approches de nature à transformer les relations entre les femmes et les hommes n'étaient pas pleinement intégrées dans les activités, notamment du fait des compétences limitées du bureau de pays dans ce domaine.
60. En tant que partenaire, le PAM a joué un rôle essentiel de coordination avec l'équipe de pays des Nations Unies, le Gouvernement, les organisations de la société civile et les partenaires de financement. Il a noué avec ces acteurs de solides partenariats dans le domaine technique et celui de la prestation de services, ouvrant des perspectives de développement de la collaboration multisectorielle multipartite à l'appui d'une prise de décisions conjointe tirant parti de compétences spécialisées complémentaires au carrefour de l'action humanitaire, du développement et de la paix.
61. La durabilité des activités du PSP continue de poser un défi de taille, s'agissant en particulier de l'institutionnalisation des activités de développement des capacités. Ce défi résulte aussi du fait que les projets sont gérés comme des activités indépendantes et non comme des composantes intégrées dans des programmes multipartites à long terme.
62. Le PSP a bénéficié de financements pluriannuels souples, sans pour autant que cela entraîne une plus vaste mobilisation de ressources. Au contraire, le PSP demeure sous-financé et la base de donateurs s'érode.
63. Le PSP pourrait contribuer considérablement à la réalisation des ODD, mais il existe peu de données permettant de recenser les contributions à long terme à l'obtention de résultats en matière de développement. Il faut en particulier mettre en place des systèmes de suivi assortis d'activités de renforcement des capacités pour que les résultats à long terme du programme de repas scolaires puissent faire l'objet d'un suivi.

## Recommandations

64. Quatre recommandations stratégiques et deux recommandations opérationnelles susceptibles d'éclairer l'élaboration du prochain PSP pour la République kirghize ont été formulées à l'issue de l'évaluation.

N°	Recommandation	Type	Organe responsable	Autres entités concernées	Degré de priorité	Délai de mise en œuvre
1	<p><b>Internalisation, adaptation et cohérence.</b> Lors de l'élaboration du prochain plan stratégique de pays, le PAM devrait consolider le cadre conceptuel global et ceux relatifs aux effets directs stratégiques, en particulier concernant le renforcement des capacités du pays. Il devrait aussi établir des liens plus clairs entre les effets directs stratégiques pour améliorer la cohérence interne du plan stratégique de pays et favoriser l'accroissement des contributions aux résultats à long terme en matière de développement.</p> <p>1.1 Élaborer un cadre conceptuel global pour tout le plan stratégique de pays en s'appuyant sur les théories du changement propres à chaque effet direct stratégique et établir des liens plus clairs entre les effets directs stratégiques, en les reliant sur le plan conceptuel par un axe de contributions à la réalisation des objectifs de développement durable.</p> <p>1.2 Mettre à jour la stratégie de renforcement des capacités du pays en s'appuyant sur une évaluation documentée des lacunes de capacités et intégrer la stratégie dans l'ensemble du portefeuille de pays.</p> <p>1.3 Examiner la structure organisationnelle et la dotation en personnel du bureau de pays pour recenser les lacunes et établir des approches permettant de renforcer les compétences du bureau de pays en matière de problématique femmes-hommes, d'adaptation aux changements climatiques et de renforcement des capacités des pays, à l'appui de la mise en œuvre du plan stratégique de pays.</p>	Stratégique	Bureau de pays			
				Division des programmes – action humanitaire et développement; Bureau régional	Élevé	Octobre 2022
				Service chargé de l'assistance technique et du renforcement des capacités des pays et son Unité chargée du renforcement des capacités des pays	Élevé	Octobre 2022
				Bureau régional	Élevé	Juin 2023

N°	Recommandation	Type	Organe responsable	Autres entités concernées	Degré de priorité	Délai de mise en œuvre
2	<p><b>Positionnement stratégique dans le domaine de la protection sociale.</b> Dans le prochain plan stratégique de pays, le PAM devrait continuer à asseoir son positionnement stratégique dans le domaine de la protection sociale.</p> <p>2.1 Tenir compte des constatations issues de l'évaluation conjointe réalisée à l'aide de l'instrument de diagnostic de base et cofinancée par la Banque mondiale, le Fonds des Nations Unies pour l'enfance, l'Organisation internationale du Travail et le PAM, au moment de définir le positionnement du PAM dans le domaine de la protection sociale au regard de tous les effets directs stratégiques et en lien avec les autres organismes, dans le but d'élargir l'accès aux systèmes de protection sociale nationaux qui aident les populations à satisfaire leurs besoins en matière de sécurité alimentaire et de nutrition et d'autres besoins essentiels.</p> <p>2.2 Déterminer les moyens auxquels recourir dans le plan stratégique de pays pour contribuer au renforcement de la gestion et du fonctionnement des mécanismes de protection sociale publics existants (comme les travaux publics, le contrat social, les centres de développement des capacités et les activités de relèvement liées à la réduction des risques de catastrophe parrainées par le Ministère des situations d'urgence). Il pourrait s'agir d'établir des liens entre les activités de sensibilisation à la nutrition et la réforme du programme d'enseignement en cours, d'élargir le soutien global dont bénéficient les familles vulnérables au moyen de programmes interdépendants ou de rattacher les activités aux possibilités d'emploi existantes par l'intermédiaire de services publics.</p> <p>2.3 Contribuer aux discussions en cours sur l'établissement d'une feuille de route unique des Nations Unies dans le domaine de la protection sociale en élaborant un plan conjoint pluriannuel à long terme pour l'équipe de pays des Nations Unies avec pour objet d'appuyer la protection sociale nationale en donnant la priorité à l'élaboration de politiques et à l'appui technique.</p>	Stratégique	Bureau de pays	<p>Bureau régional, représentants du Gouvernement chargés de la protection sociale et de l'adaptation aux changements climatiques</p> <p>Bureau régional, Siège du PAM (Unité de la protection sociale), représentants du Gouvernement chargés de la protection sociale et de l'adaptation aux changements climatiques</p> <p>Représentants de l'équipe de pays des Nations Unies chargés de la protection sociale</p>	<p>Élevé</p> <p>Moyen</p> <p>Moyen</p>	<p>Octobre 2022</p> <p>Mai 2023</p> <p>Mai 2023</p>

N°	Recommandation	Type	Organe responsable	Autres entités concernées	Degré de priorité	Délai de mise en œuvre
3	<p><b>Partenariats et collaboration au service de la durabilité et de l'augmentation de l'impact.</b> Dans le prochain plan stratégique de pays, le PAM devrait s'appuyer sur les bonnes pratiques existantes pour continuer à renforcer ses partenariats avec le Gouvernement, d'autres entités des Nations Unies et la société civile au service d'une meilleure complémentarité des programmes et de la durabilité.</p> <p>3.1 <i>Gouvernement</i>: Afin de renforcer la durabilité des effets directs attendus du plan stratégique de pays, continuer de soutenir le Gouvernement et élaborer une stratégie de transition décrivant la manière dont le Gouvernement poursuivrait les activités du plan stratégique de pays après la période couverte par ce dernier, notamment la conduite du programme de repas scolaires par les écoles, les résultats en matière de développement communautaire et les activités de renforcement des capacités du pays.</p> <p>3.2 <i>Équipe de pays des Nations Unies</i>: Continuer de renforcer les partenariats avec d'autres entités des Nations Unies qui possèdent des compétences complémentaires et recenser les éventuelles synergies entre programmes qui pourraient se poursuivre même en l'absence de financement en faveur des programmes conjoints. Par exemple, collaborer avec le Programme des Nations Unies pour le développement sur l'amélioration de la qualité des plans d'action communautaires au titre des effets directs stratégiques 2 et 3; travailler avec l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture sur les programmes agricoles visant à réduire les pertes après récolte; nouer un partenariat avec l'Organisation internationale du Travail pour établir des passerelles entre la formation aux activités génératrices de revenus et les possibilités d'emploi à long terme, en particulier dans les contextes périurbains.</p> <p>3.3 <i>Société civile</i>: Pendant toute la durée du prochain plan stratégique de pays, travailler à l'établissement de plateformes autonomes multipartites d'acteurs non étatiques, susceptibles de servir de mécanismes d'échange d'informations, de socialisation permanente et de mobilisation communautaire face aux nouveaux problèmes, en collaboration avec le Gouvernement. Cela pourrait comprendre la mise en place de plateformes à l'intention des prestataires de services du programme de repas scolaires ou l'élargissement du comité de coordination des projets pour y faire siéger davantage de représentants de la société civile ou de femmes.</p>	Stratégique	Bureau de pays			
				Représentants du Gouvernement intervenant dans les domaines du développement et de la protection sociale	Moyen	Septembre 2023
				Appui du Bureau régional et du Siège du PAM (Département des partenariats et de l'action de sensibilisation), représentants de l'équipe de pays des Nations Unies intervenant dans les domaines du développement et de la protection sociale	Moyen	Septembre 2023
				Appui du Bureau régional, des groupements de la société civile et des organisations non gouvernementales intervenant dans les domaines du développement et de la protection sociale	Moyen	Mai 2024

N°	Recommandation	Type	Organe responsable	Autres entités concernées	Degré de priorité	Délai de mise en œuvre
4	<b>Diversification des ressources.</b> Dans le cadre du prochain plan stratégique de pays, le PAM devrait encore s'efforcer de diversifier sa base de donateurs.	Stratégique	Bureau de pays			
	4.1 Entretenir des relations solides avec les donateurs de longue date en analysant leurs orientations et leurs plans stratégiques.			Appui du Bureau régional et du Siège du PAM (Division des partenariats privés et de la mobilisation de fonds, Division des partenariats publics et de la mobilisation de ressources)	Moyen	Décembre 2023
	4.2 Examiner systématiquement où et comment la terminologie et les concepts institutionnels du PAM peuvent inciter certains donateurs susceptibles de soutenir le PAM à ne pas le faire, et adapter les contenus en conséquence avant d'entrer en relation avec de nouveaux donateurs.			Appui du Bureau régional et du Siège du PAM (Division des partenariats privés et de la mobilisation de fonds, Division des partenariats publics et de la mobilisation de ressources, Unité des programmes relatifs au climat et à la réduction des risques de catastrophe)	Moyen	Décembre 2023

N°	Recommandation	Type	Organe responsable	Autres entités concernées	Degré de priorité	Délai de mise en œuvre
5	<p><b>Couverture et ciblage.</b> Dans le prochain plan stratégique de pays, le PAM devrait continuer à affiner et à réévaluer la couverture et le ciblage de ses activités pour être mieux à même de venir en aide aux groupes extrêmement vulnérables ou aux nouveaux groupes de bénéficiaires potentiels visés par ses programmes d'assistance directe et ses interventions de renforcement des capacités du pays.</p> <p>5.1 <i>Groupes extrêmement vulnérables:</i> Prévoir des options de transferts de ressources non assortis de conditions dans les projets au titre de l'ensemble de mesures d'appui mises en œuvre par le PAM, conformément aux transferts monétaires des systèmes publics d'aide sociale.</p> <p>5.2 <i>Groupes extrêmement vulnérables:</i> Appuyer la formulation d'une stratégie interinstitutions permettant d'offrir un appui systémique, global et complémentaire dans le cadre d'interventions multiples destinées aux ménages vulnérables ciblés.</p> <p>5.3 <i>Groupes vulnérables périurbains:</i> S'appuyer sur l'assistance en faveur du relèvement rapide pour ajouter un effet direct stratégique relatif au développement à l'intention des populations périurbaines et nouer de nouveaux partenariats pour relier les interventions aux offres d'emplois municipales.</p>	Opérationnel	Bureau de pays			
				Bureau régional et Siège du PAM (Unité des programmes relatifs au climat et à la réduction des risques de catastrophe; Division de la recherche, de l'analyse et du suivi)	Élevé	Octobre 2022
				Institutions de l'équipe de pays des Nations Unies chargées de la protection sociale	Moyen	Avril 2023
				Bureau régional et Siège du PAM (Service chargé de l'assistance technique et du renforcement des capacités des pays/Unité de renforcement des capacités des pays; Unité de la protection sociale)	Élevé	Octobre 2022

N°	Recommandation	Type	Organe responsable	Autres entités concernées	Degré de priorité	Délai de mise en œuvre
6	<p><b>Base de données factuelles sur les résultats en matière de développement.</b>            Dans le prochain plan stratégique de pays, le PAM devrait davantage investir dans la production de données factuelles, soit par l'intermédiaire d'études effectuées sous sa direction soit en aidant le Gouvernement à suivre les contributions à long terme à l'obtention de résultats en matière de développement, renforcer la gestion des projets et étayer l'élaboration des politiques.</p> <p>6.1 Au titre des activités relatives au programme de repas scolaires, sensibiliser le Gouvernement et aider celui-ci à mesurer les résultats à long terme de ce programme dans les domaines de l'éducation, de la santé et de la sécurité alimentaire. Appuyer l'intégration dans les systèmes publics des outils du PAM pour l'évaluation de la performance des écoles et procéder à l'évaluation de toutes les écoles qui mettent en œuvre le programme de repas scolaires depuis 2013 afin de déterminer leur aptitude à poursuivre le programme une fois que le soutien du PAM aura pris fin.</p> <p>6.2 Au titre des activités liées aux moyens d'existence et à la résilience, aider le Gouvernement à entreprendre, ou réaliser directement, des études visant à suivre les effets à long terme des projets d'assistance alimentaire pour la création d'actifs et d'assistance alimentaire pour la formation sur les bénéficiaires y ayant participé, autrement dit leurs effets après la clôture des projets.</p>	Opérationnel	Bureau de pays			
				Appui du Bureau régional et du Siège du PAM (Division de la recherche, de l'analyse et du suivi; Division des programmes en milieu scolaire; Division de la planification et de la performance institutionnelles), représentants du Gouvernement en lien avec le programme de repas scolaires	Moyen	Septembre 2023
				Appui du Bureau régional et du Siège du PAM (Division de la recherche, de l'analyse et du suivi, Division des programmes – action humanitaire et développement, Division de la planification et de la performance institutionnelles), représentants du Gouvernement en lien avec les projets d'assistance alimentaire pour la création d'actifs et d'assistance alimentaire pour la formation	Moyen	Septembre 2023

N°	Recommandation	Type	Organe responsable	Autres entités concernées	Degré de priorité	Délai de mise en œuvre
	6.3 Au titre des activités liées aux moyens d'existence et à la résilience, envisager de réintroduire l'indicateur "Score relatif aux avoirs des communautés" dans le cadre logique du prochain plan stratégique de pays et appuyer les mécanismes publics permettant de mesurer la qualité et la solidité des infrastructures communautaires dans le temps et d'évaluer les contributions à long terme et la durabilité des interventions soutenues par le PAM et leurs effets à long terme sur les communautés.			Appui du Bureau régional et du Siège du PAM (Division de la recherche, de l'analyse et du suivi, Division des programmes – action humanitaire et développement)	Élevé	Décembre 2022
	6.4 Au titre des activités liées aux moyens d'existence et à la résilience, appuyer les mécanismes publics permettant de déterminer les types de projets à mettre en œuvre conjointement à l'échelle du district pour optimiser encore davantage les résultats en matière de développement communautaire.			Appui du Bureau régional et du Siège du PAM (Division de la recherche, de l'analyse et du suivi)	Moyen	Septembre 2023
	6.5 S'agissant des interventions relatives au renforcement des capacités du pays, envisager d'élaborer d'autres indicateurs de produit et d'effet direct dans ce domaine en plus des indicateurs existants du Cadre de résultats institutionnels pour être à même de rendre compte de l'ensemble des interventions menées par le PAM dans le domaine du renforcement des capacités du pays et de mesurer les progrès de façon plus exhaustive et avec plus d'exactitude.			Appui du Bureau régional et du Siège du PAM (Division de la recherche, de l'analyse et du suivi, Division de la planification et de la performance institutionnelles, Service chargé de l'assistance technique et du renforcement des capacités/Unité chargée du renforcement des capacités des pays)	Élevé	Décembre 2022

## **Abréviations utilisées dans le rapport**

COVID-19	Maladie à coronavirus 2019
FVC	Fonds vert pour le climat
ODD	objectif de développement durable
PNUAD	Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement
PSP	plan stratégique de pays
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'enfance