



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.2/2022/6-L

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 le Tadjikistan (2019-2024)

Résumé

L'évaluation du plan stratégique pour le Tadjikistan (2019-2024) a été réalisée entre juin 2021 et avril 2022. Elle avait pour finalité d'analyser le positionnement stratégique du PAM et sa contribution à la réalisation des effets directs, l'efficacité de la mise en œuvre et les facteurs expliquant les résultats obtenus. Elle a été conduite en utilisant diverses méthodes fondées sur une approche théorique, afin de répondre à un double objectif – rendre compte de l'action menée et favoriser l'apprentissage – et d'éclairer l'élaboration d'un nouveau plan stratégique de pays.

Le Tadjikistan est un pays à faible revenu, fortement tributaire des envois de fonds, vulnérable face aux changements climatiques et plus touché par la faim et la malnutrition que d'autres pays de la région. Il entre dans la catégorie des pays où le développement humain est "moyen"; en 2015, il a accédé au statut de pays à revenu intermédiaire de la tranche inférieure mais par la suite, compte tenu du ralentissement de son économie, a été rétrogradé au statut de pays à faible revenu en 2018. La pandémie de maladie à coronavirus 2019 a freiné encore davantage sa croissance économique et, avec la diminution des envois de fonds, a réduit les perspectives de recul de la pauvreté.

Le plan stratégique provisoire de transition pour le Tadjikistan (2018-2019) et le plan stratégique de pays pour 2019-2024 mettent l'accent sur le renforcement des capacités du pays en matière d'alimentation scolaire, de nutrition, et de préparation et d'intervention en cas de catastrophe, et sur la poursuite de la mise en œuvre directe des activités par le PAM dans les domaines de l'alimentation scolaire, du traitement de la malnutrition aiguë modérée, de la création d'actifs et de l'appui aux moyens d'existence, ainsi que dans le cadre des interventions d'urgence. Les deux

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.-C. Luzot
Directrice adjointe de l'évaluation
courriel: anneclaire.luzot@wfp.org

Mme S. M. Baumann
Chargée de l'évaluation
courriel: soomee.baumann@wfp.org

plans stratégiques de pays ont été mis en œuvre pendant une période difficile, marquée par la survenue de catastrophes naturelles et les répercussions de la pandémie de maladie à coronavirus 2019.

D'une manière générale, le PAM a mené ses interventions avec efficacité et efficacie, les résultats de ses activités de mise en œuvre directe étant plus visibles que ceux des activités de renforcement des capacités du pays. Ce deuxième type d'activités a eu toutefois des retombées positives non négligeables, quoique limitées. Le PAM est reconnu comme un partenaire dynamique du Gouvernement, de la société civile et des acteurs du développement, cependant il a continué de jouer dans le domaine de l'action humanitaire un rôle plus important que dans le domaine du développement.

L'orientation stratégique définie par le PAM dans le plan stratégique de pays provisoire de transition et le plan stratégique de pays était tout à fait appropriée, pertinente et pleinement conforme aux priorités sectorielles du Tadjikistan et à celles relatives au développement national. Toutefois, le passage à la mise en œuvre de programmes plus intégrés et mieux coordonnés sur le plan stratégique, au lieu d'activités ponctuelles, ne s'est pas encore entièrement concrétisé.

Au cours de l'exécution, les principes relatifs à la protection et à l'action humanitaire ont été appliqués par le PAM, la problématique femmes-hommes a fait l'objet de toute l'attention voulue et l'égalité des sexes et l'avancement des femmes ont été systématiquement pris en compte. Le PAM pourrait néanmoins encore améliorer la concertation avec les populations touchées et renforcer la responsabilité à leur égard en ce qui concerne les activités d'appui aux moyens d'existence, et accorder plus d'attention à la question du handicap dans ses interventions.

Le PAM a pu s'appuyer sur une prise de conscience croissante du fait que le Gouvernement devait prendre en main le programme de repas scolaires et agir plus efficacement face aux catastrophes naturelles; néanmoins, son action a été entravée par plusieurs facteurs, à savoir des lacunes dans la conception du PSP, des déficits et des retards de financement, la dépendance à l'égard d'une base de donateurs restreinte et la détermination par ces derniers de conditions assortissant leurs contributions, les lenteurs de l'administration publique, le taux de rotation élevé du personnel, et le caractère inadéquat des compétences du personnel du bureau de pays au regard des rôles que le PAM entendait jouer. De plus, la pandémie de maladie à coronavirus 2019 a eu des répercussions sur la mise en œuvre des activités.

À l'issue de l'évaluation, six recommandations ont été formulées. Les deux premières portent sur la logique d'intervention et la stratégie globale de renforcement des capacités dans le cadre du prochain plan stratégique de pays; la troisième et la quatrième mettent l'accent sur la planification budgétaire du renforcement des capacités et l'élaboration d'une feuille de route pour la transition et le transfert des responsabilités relatives au programme de repas scolaires. La cinquième recommandation a trait à la nécessité de réorganiser le bureau de pays et la sixième porte sur les partenariats et la diversification de la base de donateurs.

Projet de décision*

Le Conseil prend note du document intitulé "Rapport succinct de l'évaluation du plan stratégique pour le Tadjikistan (2019-2024)" (WFP/EB.2/2022/6-L) et de la réponse de la direction publiée sous la cote WFP/EB.2/2022/6-L/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) constituent 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 fournissent des 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. La présente évaluation portait sur le PSP pour le Tadjikistan (2019-2024) et sur le plan stratégique de pays provisoire de transition (PSPP-T) pour 2018-2019, et elle a été conduite entre juin 2021 et avril 2022. Le calendrier de l'évaluation a permis de prendre en compte la révision prévue du PSP et de son budget, qui vise à ramener la date d'achèvement du PSP à décembre 2022¹. L'évaluation a couvert les activités menées par le PAM entre 2018 et septembre 2021, et a permis d'analyser la qualité de leur conception ainsi que les progrès accomplis au regard des changements stratégiques prévus dans le PSP. Elle est principalement destinée au bureau de pays du PAM et aux parties prenantes internes et externes, y compris les bénéficiaires. Les résultats de l'évaluation ont servi de référence pour l'établissement du nouveau PSP pour le Tadjikistan.
3. Les auteurs de la présente évaluation ont eu recours à une méthode mixte fondée sur une approche théorique, et se sont notamment appuyés sur des données issues du suivi, une étude bibliographique, des entretiens semi-structurés, des discussions de groupe avec les bénéficiaires, des observations de terrain et une enquête en ligne. La problématique femmes-hommes a été systématiquement prise en compte tout au long du processus. En raison de la pandémie de maladie à coronavirus 2019 (COVID-19), l'équipe d'évaluation a adopté une approche hybride. La phase initiale s'est déroulée entièrement à distance, tandis que la collecte des données a été effectuée dans le cadre à la fois d'entretiens à distance et de missions de terrain dans le pays. Les constatations, les conclusions et les recommandations ont été examinées avec les parties prenantes internes et externes lors de deux ateliers tenus en ligne en janvier 2022.

Contexte

4. Le Tadjikistan est un pays à faible revenu, fortement tributaire des envois de fonds, qui compte une population de 9,5 millions d'habitants². Il entre dans la catégorie des pays où le développement humain est "moyen"; en 2015, il a accédé au statut de pays à revenu intermédiaire de la tranche inférieure mais par la suite, compte tenu du ralentissement de son économie, a été rétrogradé au statut de pays à faible revenu en 2018³. La pandémie de COVID-19 a freiné encore davantage la croissance économique et, avec la diminution des envois de fonds, a réduit les perspectives de recul de la pauvreté⁴.
5. Le peuple tadjik est plus touché par la faim et la malnutrition que les peuples d'autres pays d'Asie centrale, et le nombre de ménages qui n'ont pas les moyens de se procurer des

¹ La troisième révision du plan stratégique de pays (PSP) établi pour le Tadjikistan a été approuvée en juillet 2022. Elle avait pour objet de raccourcir le PSP en cours de 18 mois pour le faire concorder avec le cycle du Plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable établi pour 2023-2027.

² Banque mondiale, [Base de données des indicateurs du développement dans le monde \(en anglais uniquement\)](#).

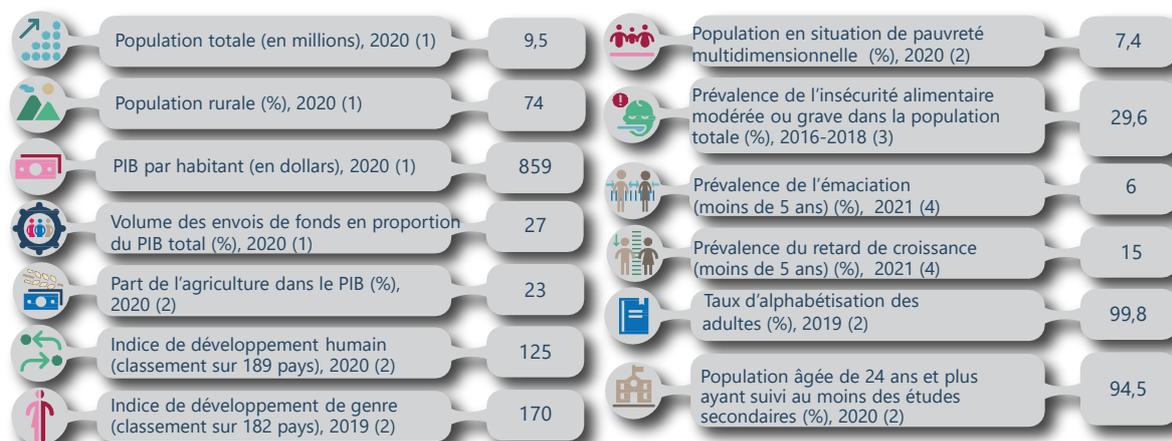
³ Programme des Nations Unies pour le développement. 2020. [Rapport sur le développement humain 2020: La prochaine frontière — le développement humain et l'Anthropocène](#).

⁴ Banque mondiale. 2020. [Page Web consacrée à la pauvreté au Tadjikistan - 2020 \(en anglais uniquement\)](#).

aliments nutritifs de qualité a considérablement augmenté pendant la pandémie de COVID-19^{5, 6, 7}.

6. L'exposition économique du Tadjikistan en ce qui concerne les pertes liées aux risques naturels et les changements climatiques est particulièrement élevée, comme en témoigne la survenue de phénomènes météorologiques extrêmes tels que les inondations, les sécheresses, les avalanches et les glissements de terrain⁸.

Figure 1: indicateurs socioéconomiques du Tadjikistan⁹



Sources: 1) Banque mondiale, [Base de données des indicateurs du développement](#) et [banque de données par pays](#); 2) Rapport sur le développement humain 2019 et 2020 du Programme des Nations Unies pour le développement; 3) Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture, [L'État de la sécurité alimentaire et de la nutrition dans le monde 2019](#); et 4) Fonds des Nations Unies pour l'enfance, [La Situation des enfants dans le monde 2021](#).

Plans stratégiques de pays du PAM

7. L'action menée par le PAM au Tadjikistan a commencé en 1993 avec la conduite d'une opération d'urgence pendant la guerre civile du pays. Le PSPP-T pour 2018-2019 mettait l'accent sur l'alimentation scolaire, l'assistance alimentaire en faveur des personnes atteintes de la tuberculose, le traitement de la malnutrition aiguë modérée, les activités de communication visant à faire évoluer la société et les comportements, la création d'actifs, les activités d'appui aux moyens d'existence, la réduction des risques de catastrophe et la préparation aux situations d'urgence. Le PSP pour 2019-2024 a maintenu la plupart des activités du PSPP-T à l'appui de la réalisation de l'objectif de développement durable (ODD) 2 et contribué à la réalisation de l'ODD 17 au titre de l'effet direct stratégique 4 relatif au renforcement des capacités du pays. Des activités de renforcement des capacités du pays étaient intégrées dans tous les effets directs stratégiques du PSPP-T mais, dans le PSP, la plupart d'entre elles étaient regroupées sous un seul effet direct stratégique spécifique, doté de ressources plus importantes, conformément à la réorientation stratégique du PAM qui souhaitait abandonner la mise en œuvre directe pour donner plutôt aux institutions nationales et infranationales les moyens de concevoir et de réaliser elles-mêmes leurs objectifs prioritaires en matière de protection sociale, mais aussi de sécurité alimentaire et de nutrition.

⁵ Indice de la faim dans le monde. 2021. [Tadjikistan \(en anglais uniquement\)](#).

⁶ Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) et PAM. 2021. [Rapport spécial 2020 – Mission FAO/PAM d'évaluation des récoltes et de la sécurité alimentaire au Tadjikistan \(en anglais uniquement\)](#).

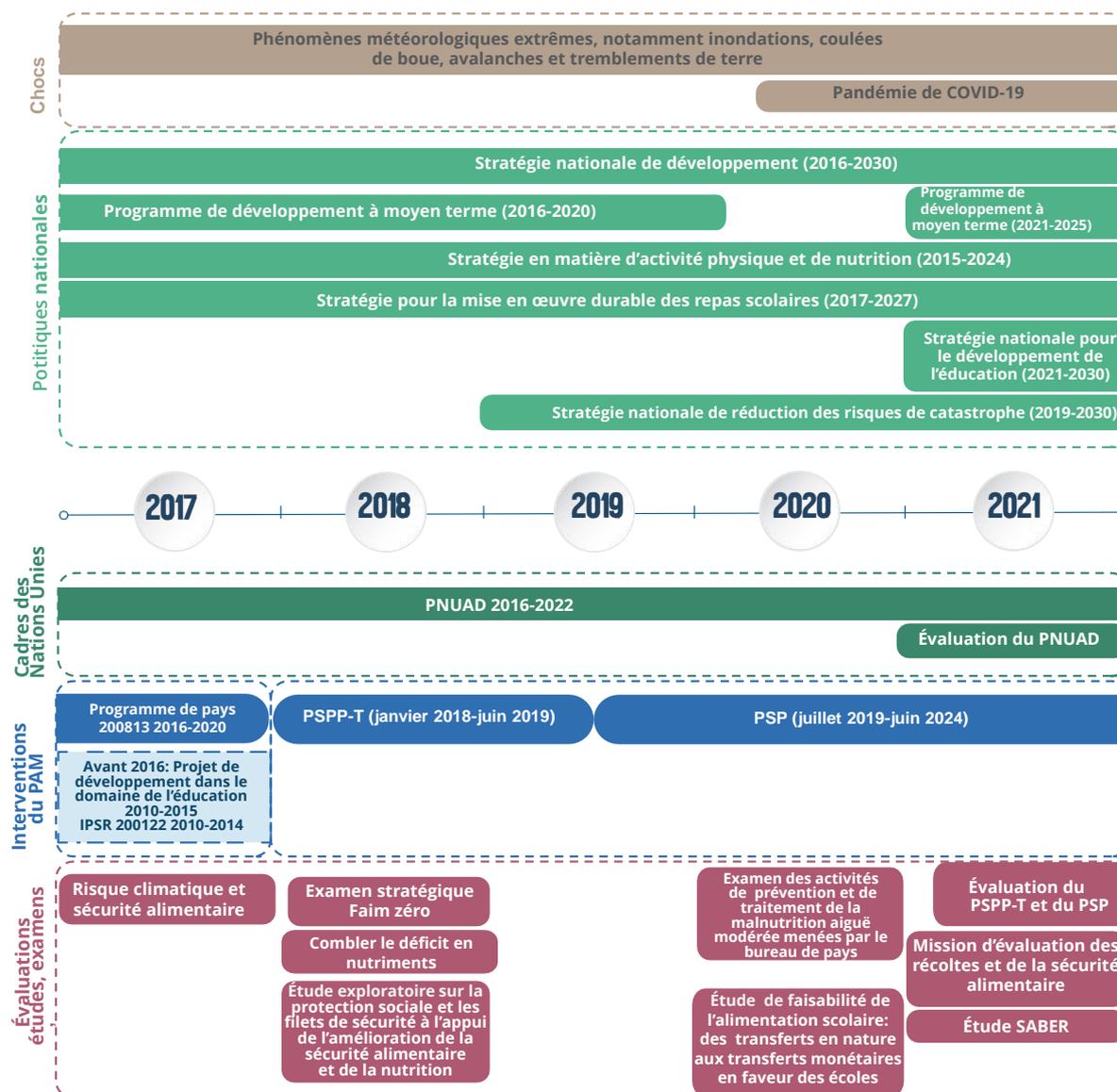
⁷ PAM. 2018. [Fill the Nutrient Gap Tajikistan: Summary Report](#).

⁸ Comité des situations d'urgence. 2021. [Overview of Emergency Situations in the Republic of Tajikistan for 2020](#).

⁹ Les indicateurs socioéconomiques ont été mis à jour en fonction des dernières données disponibles à la date d'élaboration du présent rapport succinct de l'évaluation en juin 2022.

8. Le PSPP-T s'articulait autour de quatre effets directs stratégiques et cinq activités, tandis que le PSP était conçu autour de cinq effets directs stratégiques et six activités. Pour mieux combattre la pandémie de COVID-19 et organiser des opérations conjointes entre entités des Nations Unies, le PSP en cours a été révisé de manière à permettre l'ajout d'un nouvel effet direct stratégique lié aux interventions face à une crise (effet direct stratégique 5) et d'une nouvelle activité correspondante. Les modalités d'intervention comprennent les transferts de type monétaire, les transferts de vivres, le renforcement des capacités et la prestation de services.

Figure 2. Aperçu du contexte national et des opérations du PAM au Tadjikistan (2017-2021)



Source: Figure établie par le Bureau de l'évaluation à partir de la version intégrale du rapport d'évaluation du plan stratégique pour le Tadjikistan (2019-2024).

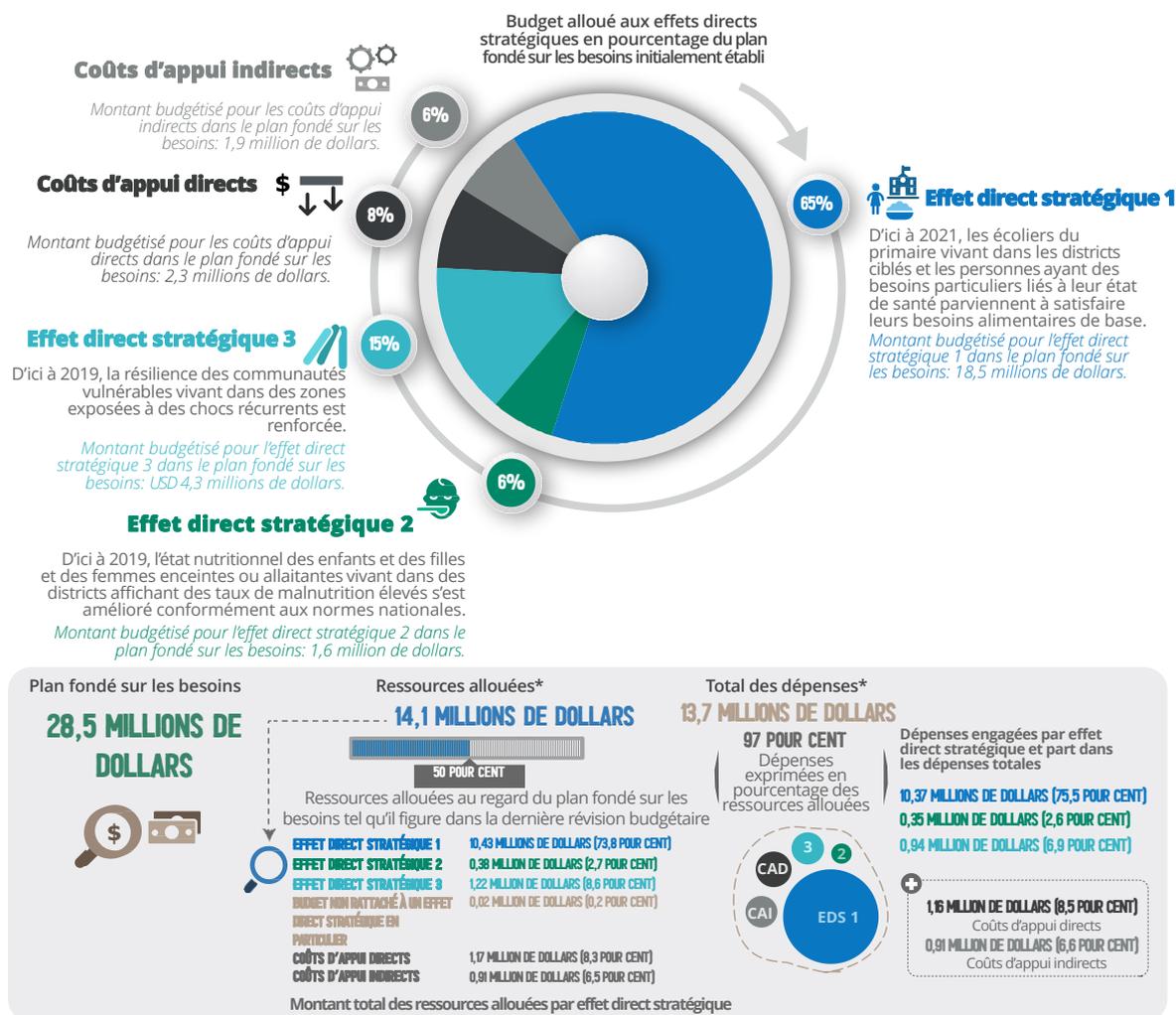
Abréviations: IPSR: intervention prolongée de secours et de redressement; PNUAD: Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement; PSPP-T: plan stratégique de pays provisoire de transition; SABER: approche systémique pour l'amélioration des résultats dans le domaine de l'éducation.

9. Le budget total du PSPP-T s'établissait à 28 463 468 dollars É.-U. et le plan devait permettre de venir en aide à 539 550 bénéficiaires directs au moyen de transferts de vivres et de transferts de type monétaire pendant les 18 mois de son déroulement. Le budget du PSP était de 82,04 millions de dollars pour cinq ans et le plan visait à porter assistance à 933 900 bénéficiaires directs au moyen de transferts de vivres et de transferts de type

monétaire; le budget et le nombre de bénéficiaires directs ont augmenté pour être portés respectivement à 84 918 367 dollars et à 963 400 bénéficiaires en septembre 2020 au titre de la première révision du PSP.

10. Au cours de sa mise en œuvre, le PSPP-T a été globalement financé à hauteur de 50 pour cent du montant prévu au budget. En septembre 2021, 44 pour cent du budget du PSP (tel que révisé) avait été mobilisé et alloué, et 47 pour cent des ressources allouées avaient été utilisées¹⁰.

Figure 3. Plan stratégique provisoire de transition pour le Tadjikistan (2018-2019): effets directs stratégiques, budget, financement et dépenses



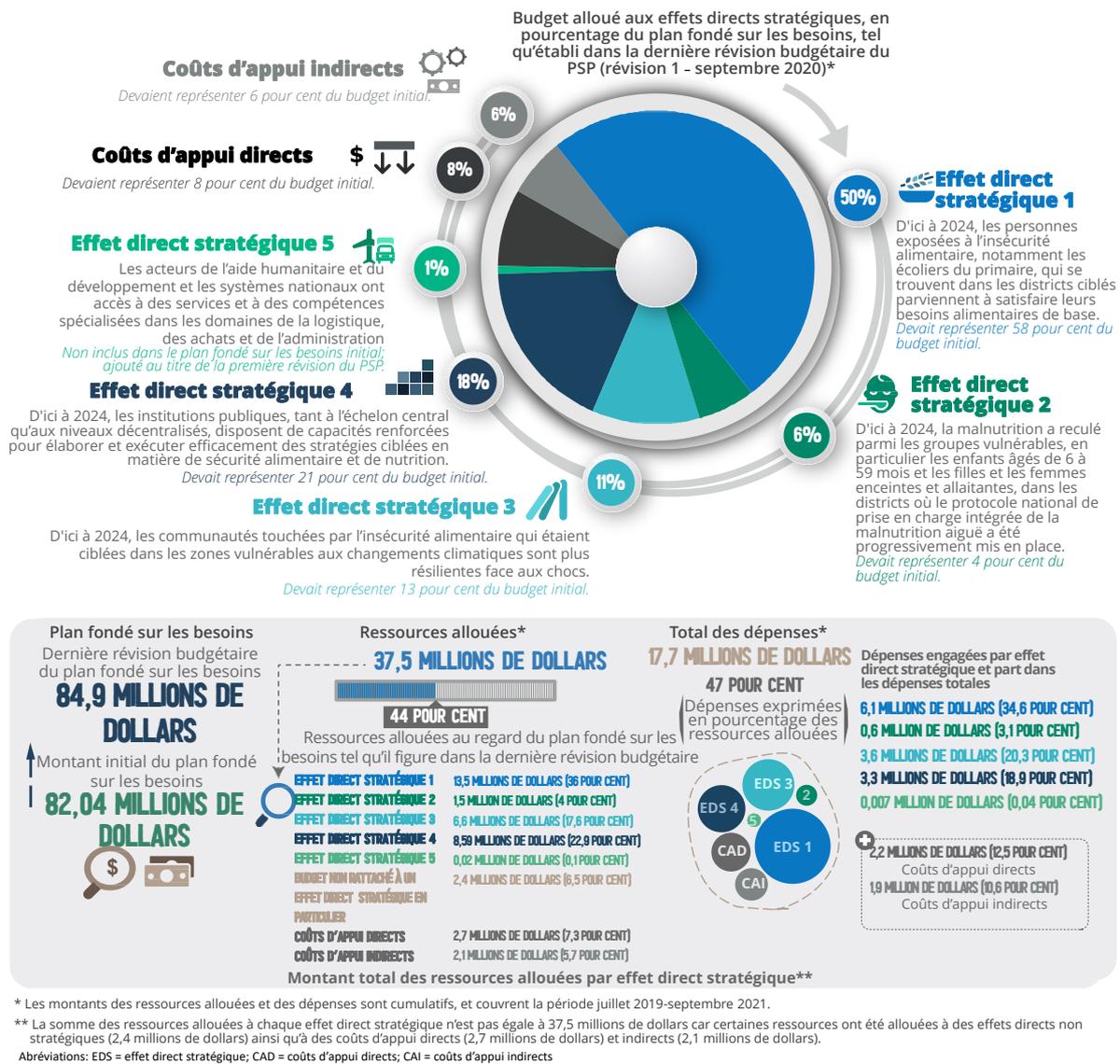
* Les montants des ressources allouées et des dépenses sont cumulatifs, et couvrent la période janvier 2018-juin 2019.

Abbreviations: EDS = effet direct stratégique; CAD = coûts d'appui directs; CAI = coûts d'appui indirects

Sources: Rapports annuels de 2018 et 2019 pour le Tadjikistan.

¹⁰ En décembre 2021, une deuxième révision du PSP et de son budget a permis d'ajouter un nouvel effet direct stratégique 6 axé sur les interventions face à une crise et deux nouvelles activités (7 et 8), tout en augmentant le budget du plan fondé sur les besoins pour le porter à 103 333 791 dollars et le nombre de bénéficiaires prévus à 1 051 713. Ces changements n'entrent pas dans le champ d'étude de l'évaluation du PSP, car ils ont été apportés et mis en œuvre après la collecte de données effectuée en septembre 2021 aux fins de la présente évaluation.

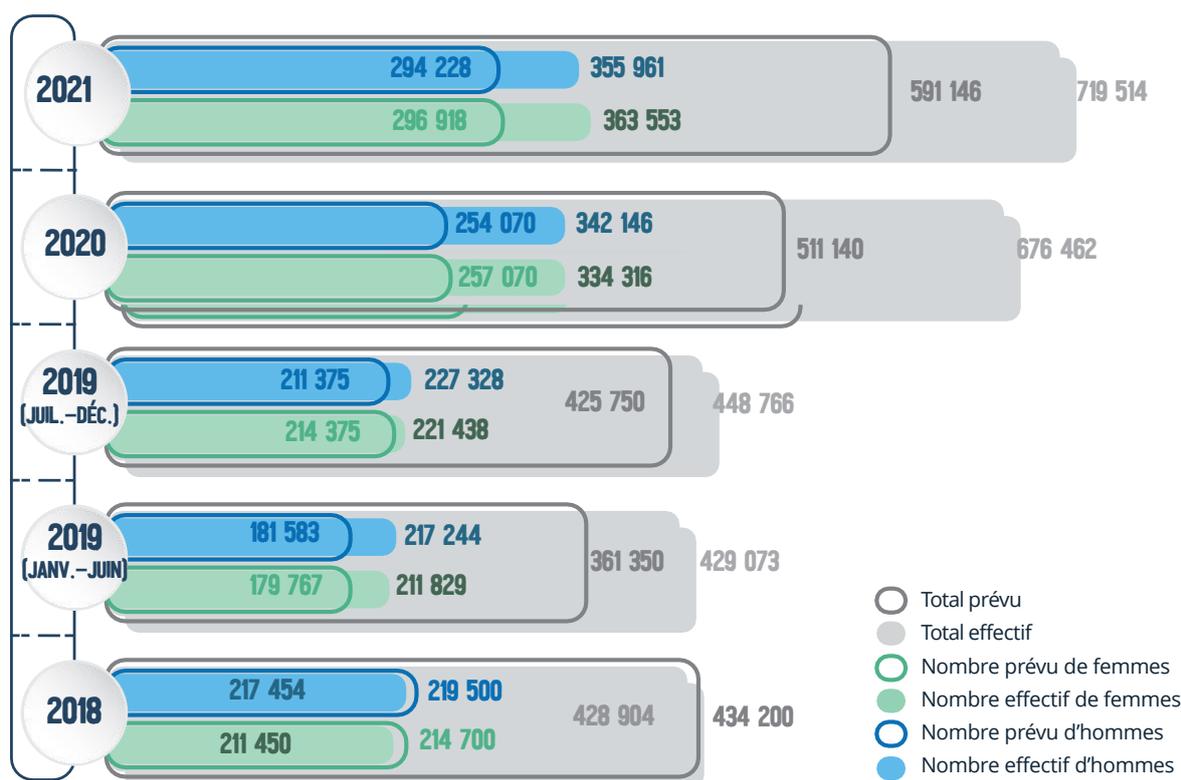
Figure 4. Plan stratégique pour le Tadjikistan (2019-2024): effets directs stratégiques, budget, financement et dépenses



Sources: Rapports annuels de 2018-2020 pour le Tadjikistan et Bureau du PAM au Tadjikistan pour les chiffres de 2021.

- Si l'on excepte la première année d'exécution du PSP-T, les nombres effectifs de bénéficiaires ont dépassé les prévisions. S'agissant des effets directs stratégiques 1 et 2, les nombres prévus annuels de bénéficiaires ont été dépassés pendant toute la période 2018-2021. Les nombres de bénéficiaires ayant effectivement reçu des vivres au titre de l'effet direct stratégique 3 sont restés bien en deçà des objectifs visés, tandis que les nombres de bénéficiaires de transferts de type monétaire ont dépassé les objectifs du PSP. Pendant la période d'évaluation, les bénéficiaires de l'alimentation scolaire ont représenté au moins 90 pour cent de l'ensemble des bénéficiaires.

Figure 5. Nombre de bénéficiaires prévu et effectif, par sexe (2018-2021)



Sources: Rapports annuels de 2018-2020 pour le Tadjikistan et Bureau du PAM au Tadjikistan pour les chiffres de 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 concordance

- Le PSPP-T et le PSP sont pertinents et tout à fait conformes aux priorités du Tadjikistan en matière de développement national et à ses priorités sectorielles relatives à la sécurité alimentaire et à la nutrition, à l'éducation et à la réduction des risques de catastrophe. Les plans stratégiques de pays concordent avec les priorités et les cibles des ODD à l'échelle nationale, en particulier les ODD 2 et 17. La contribution du PAM à la réalisation de l'ODD 4 est moins manifeste compte tenu d'une scolarisation quasiment universelle dans le cycle primaire, cependant, l'alimentation scolaire est considérée comme encourageant considérablement l'assiduité scolaire, en particulier chez les filles, ce qui signifie qu'elle contribue aussi à la réalisation de l'ODD 5.

Réponse aux besoins des plus vulnérables

- La conception du PSPP-T et du PSP repose sur une étude exploratoire des dispositifs de protection sociale, une analyse visant à combler le déficit en nutriments et un examen Faim zéro¹¹. De nombreuses consultations menées avec le Gouvernement, des entités des Nations Unies, des partenaires coopérants et des donateurs ont également permis de s'assurer que les activités répondaient aux besoins des plus vulnérables dans les zones touchées par l'insécurité alimentaire et sujettes aux catastrophes climatiques. En revanche,

¹¹ PAM/UNU-MERIT/Université de Maastricht. 2018. *Scoping Study on Social Protection and Safety Nets for Enhanced Food Security and Nutrition in Tajikistan*; PAM. 2018. *Fill the Nutrient Gap Tajikistan: Summary Report*; République du Tadjikistan, 2018. *Republic of Tajikistan Country Strategic Review: Food Security and Nutrition*.

les éléments témoignant de la conduite de consultations à l'échelle infranationale et avec les bénéficiaires étaient moins nombreux.

Positionnement stratégique

14. Le PAM joue un rôle majeur dans les activités relatives à la sécurité alimentaire, à la nutrition et au renforcement de la résilience. La mise en œuvre de stratégies souples lui a permis de s'adapter à l'évolution du contexte local et de veiller à ce que ses activités restent pertinentes, comme l'a montré sa riposte à la COVID-19 et à d'autres nouvelles crises, notamment un tremblement de terre et des inondations. En dépit de l'accent placé sur les interventions de renforcement des capacités du pays, le rôle joué par le PAM dans les activités d'aide humanitaire a été prédominant.

Cohérence et convergence avec le Plan-cadre de coopération des Nations Unies

15. Les interventions du PAM sont parfaitement en phase et cohérentes avec le Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement et le PAM a noué des partenariats stratégiques avec d'autres entités des Nations Unies et des partenaires du développement, en tirant parti de son avantage comparatif au Tadjikistan.
16. Il convient de renforcer davantage les partenariats entre les organismes des Nations Unies dans les domaines de l'alimentation scolaire et de la nutrition, en mettant à profit les capacités et l'avantage comparatif de chaque organisme. Le plan-cadre stratégique des Nations Unies pour la nutrition adopté par l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture, le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF), l'Organisation mondiale de la Santé et le PAM en juillet 2021 représente une première étape dans ce sens.

Quelles sont la portée et la qualité de la contribution du PAM aux effets directs stratégiques définis dans le plan stratégique pour le Tadjikistan?

17. **Effet direct stratégique 1: alimentation scolaire.** Au titre de l'effet direct stratégique 1, le PSP prévoyait de distribuer aux enfants des repas scolaires équilibrés sur le plan nutritionnel. Le programme d'alimentation scolaire est salué comme un mécanisme de protection sociale important, mais sa mise en œuvre a été entravée par des déficits et des retards de financement. Face à ces difficultés, le PAM s'est employé à maintenir la couverture, tout en réduisant la taille des rations et en fournissant un assortiment alimentaire moins nutritif, en partant du principe que les entités publiques locales et les associations parents-enseignants complèteraient ses rations. Ces importantes contributions financières et en nature ont permis d'améliorer les résultats des programmes et ont préparé la transition à venir, c'est-à-dire la mise en place d'un programme d'alimentation scolaire administré par le Gouvernement et éventuellement par les communautés. Néanmoins, les informations disponibles ne permettent pas d'évaluer la mesure dans laquelle les enfants ont reçu chaque jour un repas équilibré sur le plan nutritionnel.
18. Face à la pandémie de COVID-19, la fourniture de rations à emporter aux familles d'écoliers les plus vulnérables a été effectuée en temps voulu, et elle constitue un exemple d'utilisation réussie du programme d'alimentation scolaire en tant que filet de sécurité réactif face à un choc. Toutefois, l'intervention a été marquée par une erreur d'inclusion qui a fait que les membres des comités de gestion des écoles ont figuré parmi les bénéficiaires, en sus des ménages à faible revenu ciblés.
19. **Effet direct stratégique 2: nutrition.** L'effet direct stratégique 2 portait sur la réduction de la malnutrition dans les groupes vulnérables, au moyen du traitement de la malnutrition aiguë modérée chez les enfants de 6 à 59 mois et d'activités de prévention de la malnutrition recourant à la communication visant à faire évoluer la société et les comportements, et sur

le renforcement de la capacité des pouvoirs publics à gérer des programmes relatifs à la nutrition. L'activité de traitement de la malnutrition aiguë modérée a permis d'obtenir des taux élevés de récupération grâce à la fourniture d'aliments nutritifs spécialisés et de conseils nutritionnels et à la conduite d'activités de communication visant à faire évoluer la société et les comportements, ainsi qu'au renforcement des capacités du personnel des centres de soins de santé primaires en matière de gestion de la malnutrition aiguë modérée. Les nombres de bénéficiaires et les volumes de produits alimentaires prévus au titre du traitement de la malnutrition aiguë modérée étaient calculés pour des traitements d'une durée de quatre mois, conformément au protocole du Tadjikistan pour la prise en charge intégrée de la malnutrition aiguë; or, la durée de traitement effective s'est souvent avérée plus courte, ce qui a permis d'étendre la couverture pour inclure davantage de bénéficiaires, notamment des bénéficiaires résidant dans un district supplémentaire en 2018.

20. Face à la pandémie de COVID-19, le PAM, en coordination avec le Ministère de la santé et de la protection sociale de la population, a distribué une ration mensuelle de supplémentation alimentaire une fois par mois (et non plus une fois par semaine) de manière à réduire autant que possible le passage des patients dans les centres de soins de santé primaires, et les soignants ont reçu une formation sur le suivi des traitements à domicile.
21. La mise en œuvre à titre pilote de la plateforme SCOPE CODA¹², visant à aider le personnel des centres de soins de santé primaires et les communautés à assurer l'enregistrement et la gestion numériques des bénéficiaires du traitement contre la malnutrition aiguë modérée, s'est heurtée à divers problèmes car le système avait besoin d'une maintenance et d'un appui technique permanents et l'accès à Internet laissait à désirer dans les zones reculées.
22. **Effet direct stratégique 3: création d'actifs et résilience.** Au titre de l'effet direct stratégique 3, le PAM a mené des activités d'adaptation aux changements climatiques, de création d'actifs et d'appui aux moyens d'existence visant à renforcer la résilience au sein des communautés en situation d'insécurité alimentaire et dans les zones exposées aux changements climatiques, ainsi que des activités axées sur l'intervention rapide permettant de faire face à des catastrophes de faible ampleur. Les secours apportés par le PAM sous la forme d'activités d'assistance alimentaire pour la création d'actifs (3A) ont été bénéfiques pour les populations ciblées mais sont restées modestes, notamment en raison du lancement retardé d'un projet du Fonds vert pour le climat. Lorsqu'elles ont été mises en œuvre, les interventions ont contribué à améliorer la consommation alimentaire et la capacité d'adaptation des ménages, ainsi que les infrastructures communautaires, malgré les répercussions socioéconomiques négatives de la COVID-19. Toutefois, dans certaines communautés, la durabilité des infrastructures communautaires a été quelque peu compromise par l'absence de mécanisme de gouvernance local susceptible de garantir l'entretien des actifs.
23. **Effet direct stratégique 4: renforcement des capacités.** L'effet direct stratégique 4 était axé sur le renforcement de la capacité des institutions gouvernementales et des écoles à mettre en œuvre des programmes de protection sociale, et sur la fourniture de conseils stratégiques et d'assistance technique aux institutions publiques et aux acteurs du secteur privé qui contribuent à promouvoir et à déployer des programmes relatifs à la sécurité alimentaire et à la nutrition.

¹² SCOPE CODA est la plateforme numérique du PAM pour la gestion des bénéficiaires et des transferts, qui permet de suivre, de contrôler et de communiquer les résultats obtenus par le traitement de la malnutrition aiguë modérée.

24. Le PAM a activement participé à l'élaboration des politiques nationales, en particulier celles ayant trait et contribuant à l'intégration des priorités en matière d'alimentation scolaire et de nutrition dans la protection sociale, la santé et l'éducation¹³; et il a appuyé en octobre 2019 la formulation et l'adoption d'une résolution sur la procédure d'achat dans le contexte de l'alimentation scolaire. Le PAM a plaidé en faveur de la création de conseils de coordination multisectoriels au niveau infranational, afin de favoriser l'intégration de l'alimentation scolaire dans les programmes de développement des districts, et un centre pour l'alimentation scolaire est en passe de voir le jour au sein du Ministère de l'éducation et des sciences. Les associations parents-enseignants participent activement aux activités d'alimentation scolaire en apportant un appui en nature ou financier, mais leurs contributions varient et ne sont pas encore formalisées, et les communautés ne sont pas suffisamment associées à l'organisation, à la gestion et au suivi des menus scolaires et de leur qualité. En vue d'élaborer un plan de financement durable, le PAM a récemment proposé la mise en place d'un dispositif de financement public en faveur de l'alimentation scolaire.
25. Les changements apportés aux politiques relatives à l'alimentation scolaire constituent déjà une avancée significative, mais restent encore à concrétiser, et le choix de certaines solutions de rechange a été directement attribué au PAM. La transition aboutissant à la prise en main du programme de repas scolaires par le Gouvernement progresse lentement depuis 2018, et a été encore ralentie par la COVID-19 en 2020, en dépit des activités soutenues de sensibilisation, de concertation sur les politiques et d'appui technique menées par le PAM.
26. Le PAM commence à peine à œuvrer pour renforcer la capacité du pays à cibler, à élaborer et à exécuter des stratégies efficaces en matière de nutrition, de préparation aux situations d'urgence et de réduction des risques de catastrophe, ce qui se traduit par des résultats encore modestes au niveau des effets directs. Le PAM a contribué à l'élaboration de la loi sur l'enrichissement des aliments et à son adoption, et il réalise actuellement des évaluations pour en faciliter l'application.
27. Malgré des investissements croissants en faveur des activités de renforcement des capacités du pays menées davantage en amont, les progrès peinent à se matérialiser et concernent principalement l'administration centrale, avec une participation limitée et fragmentaire au niveau infranational. La politique en matière d'alimentation scolaire et la mise en place d'un environnement propice à l'enrichissement des aliments donnent certes des résultats tangibles, mais l'équipe d'évaluation a constaté que dans d'autres domaines, les efforts déployés par le PAM pour renforcer les capacités du pays étaient principalement visibles au niveau individuel, et en partie seulement au niveau organisationnel. Le profil général du PAM reste davantage axé sur la mise en œuvre directe, et le PAM n'est pas encore perçu comme un acteur du renforcement des capacités du pays dans des domaines autres que l'alimentation scolaire, où son positionnement est solide et visible.
28. **Effet direct stratégique 5: intervention face à une crise.** L'effet direct stratégique 5 a été ajouté lors de la première révision du PSP et de son budget. Cette révision permettait d'assurer la prestation de services à la demande à l'intention des institutions gouvernementales, des acteurs du développement et d'autres partenaires pour faire face à la COVID-19, outre l'appui direct fourni aux communautés touchées, qui relevait d'autres

¹³ Celles-ci englobent la stratégie nationale pour le développement de l'éducation (2021-2030) et son plan d'action à mi-parcours pour la période 2021-2023; le programme national de développement à moyen terme pour 2021-2025; et la stratégie nationale en faveur de la santé et du bien-être pour 2021-2030. Le PAM appuie actuellement les travaux d'une équipe spéciale créée sous son impulsion par le conseil de coordination interministérielle et chargée d'élaborer un plan d'action/une politique national(e) concernant les repas scolaires.

effets directs stratégiques. La prestation de services par le PAM (équipements de protection, transports aériens) a été jugée adéquate et efficace.

Buts transversaux: principes humanitaires, protection, handicap, responsabilité à l'égard des populations touchées, problématique femmes-hommes et équité

29. Le PAM a systématiquement appliqué les principes humanitaires et les principes relatifs à la protection dans ses activités. Il informe régulièrement les bénéficiaires sur ses activités et administre depuis 2019 un mécanisme communautaire de remontée de l'information. Cependant, les auteurs de l'évaluation ont relevé quelques points faibles concernant la portée et la fréquence des consultations menées auprès des populations touchées, en particulier pour les activités 3A.
30. La problématique femmes-hommes, l'égalité des sexes et l'avancement des femmes ont été pris en compte dans la conception du PSPP-T et du PSP ainsi que pendant leur mise en œuvre, comme le démontrent certains éléments. L'action de plaider et de sensibilisation menée par le PAM au niveau central et au niveau local porte notamment sur la problématique femmes-hommes et les questions d'équité entre les sexes. Or, le PAM n'a guère fait d'efforts s'agissant d'organiser des formations plus ciblées à l'intention des femmes sur les changements climatiques ou le renforcement de la résilience et d'encourager la participation des femmes non seulement à la mise en œuvre et en tant que bénéficiaires de son assistance, mais aussi aux processus de prise de décisions.
31. Dans le cadre de la riposte à la pandémie de COVID-19, le handicap a été considéré comme un critère de ciblage lors du deuxième cycle de distribution de rations à emporter au titre de l'alimentation scolaire. Toutefois, l'attention accordée par le PAM au handicap a été aléatoire et cet aspect n'a pas été systématiquement intégré aux niveaux de la conception et de la mise en œuvre des interventions.
32. Le PAM a tenu compte des questions environnementales en réalisant des analyses environnementales en lien avec ses activités de création d'actifs, les économies d'eau et d'énergie dans les bureaux, et le suivi des émissions de gaz à effet de serre pour réduire son empreinte environnementale.

Durabilité

33. L'approche du PSP axée sur la demande a contribué à donner des résultats positifs au niveau des produits. Il est ressorti de l'évaluation que le Gouvernement s'appropriait les résultats et prenait en main les programmes mis en œuvre par le PAM.
34. Il a été noté que les perspectives de durabilité étaient modestes dans les domaines de la nutrition et du renforcement de la résilience. Les activités 3A devraient systématiquement intégrer des mesures favorisant la durabilité, compte tenu des difficultés auxquelles les communautés se heurtent en permanence pour parvenir à gérer et à entretenir de façon durable les actifs créés dans ce contexte.
35. Les perspectives de durabilité sont plus prometteuses dans le domaine de l'alimentation scolaire. Le PAM a largement collaboré avec les pouvoirs publics pour établir des mécanismes de durabilité à l'appui du programme d'alimentation scolaire; malgré cela, la transposition à plus grande échelle de ce programme reste tributaire de nombreux facteurs, notamment la disponibilité de ressources financières et humaines. Une situation budgétaire difficile est susceptible de compromettre la transition visant la prise en main intégrale du programme d'alimentation scolaire par les autorités nationales.

Lien entre action humanitaire et développement

36. Le PSPP-T et le PSP ne prévoient pas explicitement l'établissement de liens stratégiques entre l'action humanitaire et le développement, alors que les deux domaines sont ciblés dans les activités visant à intégrer des interventions de renforcement des capacités du pays. Le passage du PAM à une action de renforcement des systèmes locaux et nationaux à l'appui de la fourniture de services essentiels transparents et accessibles est pertinent, mais les progrès observés dans le cadre des activités menées ou non par le PAM au Tadjikistan sont lents. Le PAM reste principalement considéré comme un chef de file en matière d'assistance humanitaire plutôt qu'en matière de renforcement des capacités du pays.

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

37. Dans l'ensemble des domaines thématiques, l'affectation des ressources et le respect des délais impartis pour la mise en œuvre des activités n'ont pas été optimaux, pas plus d'ailleurs que l'obtention des produits escomptés. Ces insuffisances ont été largement dues à des retards de financement et à la lenteur des processus d'approbation concernant les nouveaux projets, autant de facteurs que le PAM ne maîtrisait pas. Depuis 2020, la pandémie de COVID-19 a entraîné l'annulation, la modification ou le report de certaines activités ainsi que des perturbations dans les chaînes d'approvisionnement, l'impact de ces perturbations étant partiellement atténué par la distribution de farine de blé enrichie dans les écoles.

Pertinence de la couverture et du ciblage

38. La couverture et le ciblage de l'alimentation scolaire ont reposé sur les évaluations de la sécurité alimentaire réalisées au début du programme d'alimentation scolaire, mais le ciblage n'a pas été actualisé sur la base d'une analyse complète de la situation lorsque le PSP a été conçu. De la même façon, le ciblage des interventions nutritionnelles était approprié mais devait être actualisé, étant donné que des cas de malnutrition supplémentaires avaient été signalés dans des régions non couvertes par les activités du PAM depuis 2017. La couverture des interventions nutritionnelles est restée modeste au regard des besoins, en raison de restrictions financières.
39. Le ciblage des interventions 3A du PAM était fondé sur les besoins et globalement adéquat, mais l'évaluation a fait ressortir que les consultations menées dans le cadre des initiatives d'intervention d'urgence ne reposaient pas sur une approche homogène.
40. Les activités de renforcement des capacités du pays concernaient presque exclusivement les institutions de l'administration centrale; au niveau infranational, les activités de ce type étaient étriquées, limitées à quelques écoles ou centres de soins de santé primaires, et mises en œuvre sans plan d'action systématique.

Rapport coût-efficacité

41. Les activités du PAM ont été mises en œuvre avec un rapport coût-efficacité relativement satisfaisant, et le coût par bénéficiaire a été inférieur aux prévisions. Le coût des activités de traitement de la malnutrition aiguë modérée par bénéficiaire a été inférieur aux prévisions car la durée des traitements a souvent été plus courte que prévu initialement, ce qui a permis d'élargir la couverture. S'agissant des activités d'alimentation scolaire, le coût plus faible par bénéficiaire s'expliquait par la réduction des rations fournies par le PAM, une réduction que la supplémentation des repas scolaires assurée par les associations parents-enseignants a partiellement compensée. L'utilisation de virements bancaires pour les transferts de type monétaire s'est traduite par un bon rapport coût-efficacité.

Autres mesures contribuant à améliorer le rapport coût-efficacité

42. Le PAM a travaillé avec le Gouvernement sur les solutions d'un meilleur rapport coût-efficacité susceptibles de remplacer le Super Cereal Plus, et a lancé une étude de faisabilité concernant l'enrichissement de la farine de blé et la production locale d'un aliment nutritif spécialisé.
43. Le PAM a aussi réalisé une étude de faisabilité pour évaluer la mesure dans laquelle les transferts de type monétaire étaient susceptibles d'être utilisés comme une nouvelle modalité dans le cadre de l'alimentation scolaire, et le bureau de pays envisage d'établir des liens entre les écoles et les groupements de productrices agricoles, qui pourraient à l'avenir fournir des repas scolaires avec un meilleur rapport coût-efficacité.

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?***Programmes s'appuyant sur des données factuelles et gestion axée sur les résultats***

44. Le PSPP-T et le PSP ont été élaborés, mis en œuvre et adaptés sur la base d'études menées par le PAM et d'autres analyses. Toutefois, l'élaboration et la mise en œuvre des activités de renforcement des capacités du pays ont été compromises par l'absence d'évaluation systématique et de définition des besoins en matière de renforcement des capacités.
45. Il ressort de l'évaluation que la logique d'intervention souffre de lacunes, en particulier s'agissant des activités d'amélioration de la résilience. En outre, certaines insuffisances du cadre de suivi des activités de renforcement des capacités du pays n'ont pas permis au PAM de mesurer les contributions apportées dans ce domaine.

Mobilisation de ressources suffisantes, prévisibles et flexibles

46. Au cours des premières années de mise en œuvre du PSPP-T et du PSP, l'exécution des programmes a été freinée par une dépendance excessive à l'égard d'une base de donateurs restreinte et le fait que ceux-ci assortissaient leurs contributions de conditions liées aux contrats d'achats de produits alimentaires et de prestation de services. Depuis 2020, le bureau de pays a diversifié sa base de donateurs.
47. Des contributions pluriannuelles ont permis au bureau de pays de planifier les activités d'une manière adéquate. L'équipe d'évaluation a constaté que dans le cadre du programme d'alimentation scolaire, la mobilisation de ressources au niveau communautaire était bien organisée, et que le programme recevait des ressources du secteur privé.

Partenariats

48. Le PAM est un partenaire adaptable et ouvert pour les autres entités des Nations Unies, le Gouvernement et les divers acteurs du développement au Tadjikistan, et un membre actif de groupes thématiques des Nations Unies, et il assure la coordination du groupe de travail sur les transferts monétaires en coopération avec l'UNICEF et la coprésidence du groupe de travail sur la sécurité alimentaire et la nutrition sous l'autorité du Conseil de coordination du développement.
49. La collaboration du PAM avec le Gouvernement est solide et fondée sur un partenariat à long terme. Le Gouvernement salue l'efficacité et la rapidité de l'aide du PAM en situation de crise, et ses processus ouverts et consultatifs. Toutefois, cette collaboration du PAM avec le Gouvernement est souvent cloisonnée, ce qui limite la possibilité de tirer parti d'un appui politique transversal. L'alimentation scolaire est considérée comme une exception, car elle est perçue comme un programme multisectoriel.

50. La collaboration du PAM avec le secteur privé joue un rôle essentiel dans l'optimisation des activités d'alimentation scolaire, et des partenariats public-privé sont établis pour l'enrichissement des aliments locaux et la production d'aliments nutritifs spécialisés

Souplesse dans des contextes opérationnels changeants

51. Il est amplement démontré que le dispositif des PSP adopté par le PAM donne à ses opérations et à sa collaboration avec le Gouvernement un cadre stratégique plus solide que l'ancien système fondé sur des projets. En effet, ce dispositif a favorisé la mise en place d'une collaboration stratégique, ce qui a ensuite aidé le PAM à s'adapter et à répondre avec souplesse face à un contexte opérationnel changeant. Il a également contribué à limiter la fragmentation et la volatilité de la mobilisation des ressources.

Structure du bureau de pays et compétences de son personnel

52. La structure du bureau de pays est solide et la couverture géographique assurée par les bureaux de terrain a facilité la mise en œuvre du programme. Toutefois, les taux de rotation du personnel sont élevés, notamment dans le domaine du renforcement de la résilience. L'équipe d'évaluation a également relevé que la mise en œuvre se caractérisait par un certain cloisonnement, et que les efforts déployés pour créer des synergies et élaborer des approches plus cohérentes, en particulier entre les activités relatives à l'alimentation scolaire, à la nutrition et à l'assistance alimentaire pour la création d'actifs, ont été insuffisants. Il est aussi ressorti de l'évaluation que la communication horizontale et verticale entre les bureaux de terrain et le bureau de pays était parfois difficile. Enfin, les auteurs de l'évaluation ont estimé que les compétences du personnel du bureau de pays n'étaient pas à la hauteur de l'importance croissante accordée aux activités de renforcement des capacités du pays.

Conclusions

53. L'orientation stratégique définie par le PAM dans le PSPP-T et le PSP était particulièrement adaptée, pertinente et pleinement conforme aux priorités du Tadjikistan concernant le développement national et les différents secteurs, et continuait de l'être, compte tenu de la situation macroéconomique du pays et des défis socioéconomiques auxquels il est confronté. Néanmoins, le passage à la mise en œuvre de programmes plus intégrés et mieux coordonnés sur le plan stratégique, au lieu d'interventions ponctuelles, ne s'est pas encore entièrement concrétisé. Ni le PSPP-T ni le PSP n'établissent explicitement de liens stratégiques entre l'action humanitaire et les activités de développement, alors que c'est le but des efforts déployés pour intégrer les interventions de renforcement des capacités du pays. Le rôle joué par le PAM sur le plan humanitaire demeure prédominant, ce qui pourrait nuire à son positionnement stratégique dans le domaine du renforcement des capacités du pays lors du prochain cycle de PSP.
54. Les interventions menées au titre du PSPP-T et du PSP ont globalement répondu aux besoins des populations les plus vulnérables. Le ciblage des groupes les plus vulnérables face aux catastrophes, aux changements climatiques ou aux effets de la pandémie de COVID-19 a été adéquat et a tenu compte des divers besoins et problèmes des communautés vivant dans les zones exposées aux catastrophes. En revanche, le ciblage de l'alimentation scolaire et du traitement de la malnutrition aiguë modérée a été réalisé à partir d'évaluations obsolètes, alors que des données plus récentes donnaient à penser qu'il fallait réviser la couverture géographique actuelle pour corriger les éventuelles erreurs d'exclusion.
55. Le PAM a respecté les principes humanitaires et ceux relatifs à la protection, en conservant une attitude neutre et impartiale dans le cadre de ses prestations de services et de ses interventions face aux crises. La problématique femmes-hommes a reçu toute l'attention voulue, et l'égalité des sexes ainsi que l'avancement des femmes ont été systématiquement

pris en compte tout au long de la mise en œuvre, même si le PAM pourrait encore améliorer la consultation avec les populations touchées et la responsabilité à leur égard en ce qui concerne les activités 3A, et accorder plus d'attention à la question du handicap dans ses interventions.

56. La réorientation stratégique conduisant à privilégier le renforcement des capacités du pays est pertinente, mais la capacité du PAM à mettre en œuvre ce type d'activités au-delà du niveau individuel est encore embryonnaire. Le PAM n'a pas fondé sa stratégie de renforcement des capacités du pays sur une évaluation complète des besoins et des lacunes, ni suivi une logique d'intervention reposant sur son avantage comparatif. Les activités de renforcement des capacités du pays ont donné des résultats positifs au niveau stratégique dans le domaine de l'alimentation scolaire. Les interventions de renforcement des capacités du pays en matière de nutrition et d'amélioration de la résilience n'ont concerné qu'un petit groupe d'institutions principalement nationales. En outre, le cadre de suivi existant ne permet pas au PAM de démontrer efficacement sa contribution au renforcement des capacités nationales. Ces faiblesses, associées aux compétences encore naissantes du bureau de pays en matière de renforcement des capacités du pays, ont fait que l'appui fourni par le PAM n'a pas pu se traduire par l'amélioration des capacités institutionnelles ni par la création d'un environnement plus favorable.
57. La prestation directe de services par le PAM (alimentation scolaire, nutrition, réduction des risques de catastrophe et intervention d'urgence dans le cadre de la riposte à la COVID-19) a permis d'obtenir des résultats positifs au niveau des produits, ce qui confirme les atouts du PAM et l'intérêt particulier qu'il revêt; en revanche, s'agissant des contributions aux résultats au niveau des effets directs, les progrès ont été mitigés, en particulier du point de vue de la transposition à plus grande échelle et de la durabilité. La contribution des entités publiques locales et des associations parents-enseignants à l'alimentation scolaire augurait bien de la transition à venir, c'est-à-dire la mise en place d'un programme d'alimentation scolaire administré par le Gouvernement et éventuellement par les communautés, et témoignait de la très probable durabilité du programme d'alimentation scolaire, tandis que les perspectives de durabilité des activités liées à la nutrition et au renforcement de la résilience étaient modérées.
58. Les activités menées par le PAM dans le cadre du PSPP-T et du PSP ont reposé sur une dynamique positive associée à la perception, partagée par le Gouvernement lui-même, les acteurs du développement et les donateurs, que le Gouvernement devait prendre en main le programme d'alimentation scolaire et participer davantage aux interventions menées face aux catastrophes naturelles. Toutefois, les taux de rotation du personnel ainsi que les déficits et les retards de financement ont compromis l'efficacité des programmes. La mise en œuvre des activités a également souffert des défaillances dans la conception des activités du PSP, de la dépendance à l'égard d'une base restreinte de donateurs qui imposent leurs conditions, de la faible capacité d'absorption du côté du Gouvernement et de la pandémie de COVID-19. L'approche souple et fondée sur les collaborations adoptée par le PAM dans les programmes a aidé celui-ci à tirer le meilleur parti de son potentiel en dépit de ces difficultés.

Recommandations

59. À l'issue de l'évaluation, six recommandations ont été formulées, qui visent la définition de domaines d'intervention prioritaires plus forts et plus réalistes, accompagnée de l'établissement de partenariats stratégiques. Elles sont principalement adressées au bureau de pays, mais supposent la participation des divisions du Siège et du bureau régional.

N°	Recommandation (les étapes de la mise en œuvre de chaque recommandation sont décrites dans les recommandations subsidiaires qui l'accompagnent)	Type	Organe responsable	Autres entités concernées	Degré de priorité	Délai de mise en œuvre
1	La logique d'intervention retenue pour le prochain plan stratégique de pays devrait garantir l'existence de liens d'interdépendance profonds entre les activités d'aide humanitaire et celles de développement, en misant sur l'intérêt particulier que revêtent les capacités institutionnelles du PAM et sur sa réorientation stratégique l'amenant à privilégier le renforcement des capacités des pays, en vue d'optimiser l'obtention de résultats plus durables conformément à son engagement de travailler au carrefour de l'action humanitaire et du développement.	Stratégique	Bureau de pays	Bureau régional	Élevé	Mars 2023
	1.1 Concevoir des activités sur la base des éléments factuels démontrant la performance de certaines approches, des enseignements tirés de la mise en œuvre du présent cycle du plan stratégique de pays et des lacunes qui subsistent dans les domaines thématiques du PAM. La logique d'intervention du prochain plan stratégique de pays devrait tenir compte de ce qui est réalisable, compte tenu des perspectives de mobilisation de ressources et de certaines hypothèses crédibles, afin d'éviter toute ambition irréaliste.					Mars 2023
	1.2 Élaborer et intégrer des mesures favorisant la durabilité dans tous les domaines thématiques, en tenant pleinement compte des risques et des facteurs susceptibles de les atténuer. En particulier, des mesures favorisant la durabilité, notamment l'apport d'un appui à la gouvernance locale et aux mécanismes de maintenance ou de mobilisation, devraient être élaborées et mises en place dans le cadre des interventions de création d'actifs.					Mars 2023
	1.3 Continuer d'investir dans des mécanismes de consultation pour promouvoir la prise de décisions participative dans le contexte de l'élaboration des activités des programmes du PAM, en renforçant les dispositifs qui permettent d'atteindre les populations touchées et de les consulter sur le ciblage des activités d'assistance alimentaire pour la création d'actifs et d'autres activités de secours et de développement, et en renforçant aussi le mécanisme de réclamation et de remontée de l'information.					Mars 2023
	1.4 Intégrer les thèmes de l'égalité des sexes et de l'avancement des femmes, du handicap et de la responsabilité à l'égard des populations touchées dans la conception et la mise en œuvre du plan stratégique de pays.					Mars 2023

N°	Recommandation (les étapes de la mise en œuvre de chaque recommandation sont décrites dans les recommandations subsidiaires qui l'accompagnent)	Type	Organe responsable	Autres entités concernées	Degré de priorité	Délai de mise en œuvre
2	<p>Élaborer et mettre en œuvre une stratégie de renforcement des capacités du pays axée sur les domaines dans lesquels le PAM peut apporter une valeur ajoutée</p> <p>Le Bureau du PAM au Tadjikistan devrait évaluer son positionnement stratégique et les possibilités qui s'offrent à lui en tant qu'acteur du renforcement des capacités du pays dans les domaines de l'alimentation scolaire, de la nutrition, des changements climatiques et de la résilience. L'évaluation devrait servir de point de départ à l'établissement d'une logique d'intervention rationnelle en matière de renforcement des capacités du pays, assortie d'une vision et d'une orientation stratégiques pour au moins les cinq à dix années à venir.</p>	Stratégique	Bureau de pays	Bureau régional	Élevé	Juin 2023
	2.1 Évaluer les besoins des partenaires institutionnels gouvernementaux aux niveaux national et infranational en matière de renforcement des capacités du pays, en lien avec les cinq axes, en recueillant des données sur les lacunes, les besoins et les priorités en matière de capacités. Des analyses fonctionnelles et budgétaires pourraient être considérées comme des outils utiles pour réaliser ce type d'évaluation, comme l'illustre l'analyse du financement public de l'alimentation scolaire.					Mars 2023
	2.2 Compte tenu des résultats de l'évaluation évoquée à l'alinéa 2.1, élaborer les approches du renforcement des capacités au Tadjikistan en lien avec les cinq axes. Associer les principaux partenaires du PAM (le Gouvernement, les partenaires coopérants, les donateurs, etc.) à la consultation sur les approches du renforcement des capacités du pays et à l'élaboration de ces approches.					Mars 2023
	2.3 Intégrer des activités de renforcement des capacités du pays dans toutes les activités thématiques du PAM. Le nouveau plan stratégique de pays devrait pleinement (et visiblement) intégrer le renforcement des capacités du pays dans toutes les activités thématiques, en définissant précisément des activités, des produits et des effets directs propres au pays en matière de renforcement de ses capacités					Mars 2023
	2.4 Le cadre de suivi du renforcement des capacités du pays devrait comporter un ensemble d'objectifs intermédiaires, de valeurs de référence, d'objectifs d'étapes et de valeurs cibles, ainsi que les indicateurs qualitatifs et quantitatifs connexes. Outre les indicateurs institutionnels du PAM, le cadre devrait aussi comprendre des indicateurs propres au pays, pour aider le PAM à mesurer l'efficacité, l'impact et la durabilité des activités de renforcement des capacités du Tadjikistan.					Mars 2023
	2.5 Mettre en œuvre les activités de renforcement des capacités du pays en collaboration avec les entités nationales, en appliquant une approche en cascade afin d'assurer la transmission des informations au niveau infranational comme il convient.					Décembre 2023

N°	Recommandation (les étapes de la mise en œuvre de chaque recommandation sont décrites dans les recommandations subsidiaires qui l'accompagnent)	Type	Organe responsable	Autres entités concernées	Degré de priorité	Délai de mise en œuvre
3	<p>Soutenir les processus de planification budgétaire et d'optimisation du Gouvernement à l'appui de l'alimentation scolaire et du renforcement de la résilience.</p> <p>Étant donné que les problèmes de planification budgétaire entravent la mise en œuvre du programme d'alimentation scolaire, le PAM devrait envisager d'élargir ses interventions de renforcement des capacités du pays pour aider le Gouvernement à mieux gérer la planification budgétaire dans les secteurs ciblés, sur la base de l'analyse en cours du financement public de l'alimentation scolaire.</p> <p>L'alimentation scolaire exigeant d'intégrer différents secteurs (éducation, protection sociale, finances, etc.) et entités (entités de planification nationales et régionales) et de collaborer avec eux, le PAM devrait aider le Gouvernement à renforcer et à optimiser les structures institutionnelles nationales de manière à ce que les résultats (en particulier les mécanismes et les modèles stratégiques et institutionnels) soient mis en œuvre au profit des populations les plus démunies du Tadjikistan. Cet appui pourrait consister en un déploiement d'experts et une mise à disposition des meilleures pratiques internationales en matière d'optimisation de la planification budgétaire, d'organisation et de mise en œuvre des activités d'alimentation scolaire et de réduction des risques de catastrophe.</p>	Opérationnel	Bureau de pays	Bureau régional	Élevé	Décembre 2023
4	<p>Élaborer, en étroite concertation avec le Gouvernement et les autres parties prenantes clés, un plan de transition et de transfert progressif des responsabilités directes de mise en œuvre et de contrôle des activités d'alimentation scolaire aux autorités nationales et infranationales et aux associations parents-enseignants. Ce plan devrait définir des objectifs prioritaires, des cibles assorties d'échéances, des activités et des responsabilités, et préciser clairement la portée et les modalités de l'assistance fournie par le PAM tout au long du processus de transition et après le transfert des responsabilités.</p> <p>4.1 Phase 1: Aider le Gouvernement à parachever la politique et le plan d'action nationaux en matière d'alimentation scolaire, et veiller notamment à ce qu'il respecte les cinq normes des objectifs de l'approche systémique pour l'amélioration des résultats dans le domaine de l'éducation, en lien avec: un dispositif de financement stable; le contrôle, la gestion et la coordination; l'adoption d'un modèle ou de modèles d'alimentation scolaire adaptés au contexte en fonction de critères bien définis; l'établissement d'un système de suivi et d'évaluation; et l'institutionnalisation du rôle et de la contribution des communautés et des autres parties prenantes.</p> <p>4.2 Phase 2: Réaliser une évaluation des lacunes en matière de capacités (voir recommandation 2.1) et élaborer une stratégie en matière de renforcement des capacités visant à améliorer à l'échelle nationale et infranationale la gestion, la mobilisation des ressources et le suivi et l'évaluation à l'appui du programme d'alimentation scolaire, sur la base des axes des objectifs de l'approche systémique pour l'amélioration des résultats dans le domaine de l'éducation; et continuer d'amplifier et de systématiser le rôle des associations parents-enseignants de manière à renforcer pleinement et de façon cohérente le pouvoir d'action des membres des communautés en leur permettant de participer aux prises de décisions locales.</p>	Opérationnel	Bureau de pays	Bureau régional	Élevé	Juin 2023
	4.1 Phase 1: Aider le Gouvernement à parachever la politique et le plan d'action nationaux en matière d'alimentation scolaire, et veiller notamment à ce qu'il respecte les cinq normes des objectifs de l'approche systémique pour l'amélioration des résultats dans le domaine de l'éducation, en lien avec: un dispositif de financement stable; le contrôle, la gestion et la coordination; l'adoption d'un modèle ou de modèles d'alimentation scolaire adaptés au contexte en fonction de critères bien définis; l'établissement d'un système de suivi et d'évaluation; et l'institutionnalisation du rôle et de la contribution des communautés et des autres parties prenantes.					Mars 2023
	4.2 Phase 2: Réaliser une évaluation des lacunes en matière de capacités (voir recommandation 2.1) et élaborer une stratégie en matière de renforcement des capacités visant à améliorer à l'échelle nationale et infranationale la gestion, la mobilisation des ressources et le suivi et l'évaluation à l'appui du programme d'alimentation scolaire, sur la base des axes des objectifs de l'approche systémique pour l'amélioration des résultats dans le domaine de l'éducation; et continuer d'amplifier et de systématiser le rôle des associations parents-enseignants de manière à renforcer pleinement et de façon cohérente le pouvoir d'action des membres des communautés en leur permettant de participer aux prises de décisions locales.					Juin 2023

N°	Recommandation (les étapes de la mise en œuvre de chaque recommandation sont décrites dans les recommandations subsidiaires qui l'accompagnent)	Type	Organe responsable	Autres entités concernées	Degré de priorité	Délai de mise en œuvre
5	<p>Continuer de réorganiser la structure du bureau de pays pour optimiser l'obtention de résultats plus intégrés et plus solides.</p> <p>Le PAM devrait envisager de réorganiser plus en profondeur le bureau de pays afin de s'assurer que les principaux domaines prioritaires intersectoriels sont correctement intégrés et de favoriser ainsi les synergies, l'effet de levier et le potentiel catalyseur des résultats, notamment compte tenu du caractère transversal des interventions relatives à la sécurité alimentaire et au renforcement des capacités des pays.</p>	Opérationnel	Bureau de pays	Bureau régional	Élevé	Décembre 2022
	5.1 Améliorer les compétences du bureau de pays en matière de renforcement des capacités des pays, en prévoyant l'ouverture de postes de spécialistes de ce domaine, qui garantiront que la conception et la mise en œuvre des programmes s'inscrivent dans la perspective institutionnelle du PAM. Envisager d'offrir des possibilités d'apprentissage complémentaires au personnel existant et/ou s'adjoindre les services de spécialistes (ou faire appel à des sous-traitants) pour le court, le moyen ou le long terme.					Décembre 2022
	5.2 Renforcer la structure du bureau de pays afin de favoriser les synergies et une exécution des programmes plus cohérente et plus globale. Redoubler d'efforts pour créer de nouvelles synergies et améliorer la cohérence entre les interventions thématiques, et ainsi assurer que le programme optimise ses résultats dans la limite des ressources disponibles et que toute l'équipe concourt au changement de cap du PAM (notamment concernant le renforcement des capacités du pays).					Décembre 2022
6	<p>Continuer de renforcer les partenariats stratégiques et opérationnels et de diversifier la base de donateurs.</p>	Opérationnel	Bureau de pays	Bureau régional, Siège	Moyen	Juin 2023
	6.1 <i>Alimentation scolaire</i> : Conduire des évaluations conjointes avec divers organismes gouvernementaux (par exemple, le Ministère de l'agriculture) ¹⁴ et entités des Nations Unies, afin de recenser les besoins et de concevoir des activités communes et complémentaires visant à préserver et à promouvoir des environnements scolaires salubres et l'accès à une alimentation nutritive, saine et d'un prix abordable à l'école.					Juin 2023
	6.2 <i>Nutrition</i> : Établir des partenariats avec d'autres entités des Nations Unies, des partenaires coopérants et du développement, et des entités du secteur privé pour transposer à plus grande échelle les programmes de prévention de la malnutrition et de traitement de la malnutrition aiguë modérée, conformément aux stratégies nationales pertinentes (par exemple, "Les 1 000 premiers jours de la vie d'un enfant" et le plan d'action multisectoriel en matière de nutrition pour 2021-2025) et au plan-cadre stratégique des Nations Unies pour la nutrition de 2021.					Juin 2023

¹⁴ L'objet des évaluations réalisées conjointement avec le Ministère de l'agriculture serait de promouvoir l'amélioration de la production locale, de l'entreposage et de la transformation d'aliments variés et nutritifs, et l'accès des maraîchers, entre autres, aux marchés institutionnels locaux, notamment l'alimentation scolaire.

Liste des sigles utilisés dans le présent document

3A	assistance alimentaire pour la création d'actifs
COVID-19	maladie à coronavirus 2019
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
ODD	objectif de développement durable
PSP	plan stratégique de pays
PSPP-T	plan stratégique de pays provisoire de transition
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'enfance