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

Conseil d'administration
Deuxième session ordinaire
Rome, 16-20 novembre 2026

Distribution: générale
Date: 8 septembre 2026
Original: anglais

Point 6 de l'ordre du jour
WFP/EB.2/2026/6-B/3
Activités de contrôle
Pour décision

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 (2023-2026)

Résumé

L'évaluation du plan stratégique pour le Tadjikistan pour 2023-2026, qui couvre la période allant de janvier 2022 à septembre 2025, a été menée entre avril 2025 et février 2026. Elle remplit un double objectif, à savoir rendre compte de l'action menée et favoriser l'apprentissage, et a été utilisée pour éclairer l'élaboration du plan stratégique suivant.

En dépit de son passage, en 2021, à la catégorie des pays à revenu intermédiaire de la tranche inférieure, le Tadjikistan reste fortement exposé aux chocs externes et aux chocs climatiques. L'insécurité alimentaire y est généralisée: 2,6 millions de personnes n'ont pas les moyens de manger sainement, et 13,1 pour cent des enfants de moins de 5 ans souffrent de troubles de croissance. Les lacunes structurelles qui touchent le secteur agricole, les catastrophes naturelles récurrentes et la pauvreté omniprésente continuent de mettre à mal la résilience des ménages. Le plan stratégique de pays établi par le PAM tient bien compte des priorités nationales au travers de ses quatre effets directs, qui ont trait à la sécurité alimentaire, à la nutrition, à la résilience et à la préparation aux situations d'urgence.

Le présent document est un rapport succinct de l'évaluation du plan stratégique pour le Tadjikistan. Le rapport d'évaluation complet et tous les documents connexes sont disponibles sur le site Web du PAM à l'adresse suivante: https://www.wfp.org/publications/evaluation-tajikistan-wfp-country-strategic-plan-2023-2026 (en anglais uniquement).

Conformément aux dispositions de la politique d'évaluation (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.

Coordonnatrices responsables:

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

Mme A. Chambel
Fonctionnaire principale chargée de l'évaluation
courriel: alexandra.chambel@wfp.org

Il est ressorti de l'évaluation que le positionnement stratégique du PAM au Tadjikistan était correctement étayé par des analyses solides et des activités régulières de suivi de la sécurité alimentaire. Le plan stratégique de pays était bien aligné sur les priorités nationales et sur le Plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable pour 2023-2026. L'accent accru mis sur le renforcement systémique, notamment sur l'alimentation scolaire, la nutrition, les services climatologiques et la préparation aux situations d'urgence, a mis en évidence les atouts particuliers du PAM et contribué à une meilleure appropriation par les autorités nationales. Toutefois, les travaux relatifs à la protection sociale et aux systèmes alimentaires n'en sont qu'à leurs prémices et sont largement limités par l'insuffisance des ressources et le financement axé sur les projets.

Le programme de repas scolaires est resté l'un des principaux filets de protection sociale du pays et a permis de venir en aide chaque année à près d'un demi-million d'enfants dans les districts exposés à l'insécurité alimentaire, et ce, bien que les retards dans les filières d'approvisionnement et les achats aient entraîné une réduction du nombre de jours d'alimentation et une dépendance à l'égard des contributions communautaires. Les programmes nutritionnels ont obtenu des taux élevés de récupération après traitement de la malnutrition aiguë modérée, mais leur couverture géographique est restée limitée, faute de fonds suffisants.

Les interventions de renforcement de la résilience ont donné de bons résultats dans les zones reculées touchées par les changements climatiques. Le renforcement des capacités institutionnelles au niveau national et dans les districts a contribué à l'amélioration des services d'information climatologique et à l'intégration des risques climatiques dans les plans locaux de développement. Néanmoins, ces activités n'ont pas eu la portée escomptée en raison de retards qui ont touché les systèmes de transferts de type monétaire, de l'accès limité aux services financiers et de l'irrégularité des flux de financement.

L'efficacité de l'action menée a varié d'un domaine d'activité à l'autre. Les programmes dotés d'un financement pluriannuel prévisible, notamment ceux portant sur l'alimentation scolaire et les mesures d'urgence, ont donné satisfaction. En revanche, les activités relatives à la résilience, à la nutrition et à la protection sociale ont subi des retards en raison de problèmes liés aux achats, d'un manque de personnel et d'une mise en œuvre axée sur les projets et dictée par les donateurs. Les progrès enregistrés dans les domaines transversaux ont été inégaux. S'il a toujours été tenu compte des questions relatives à l'égalité femmes-hommes et que l'inclusion du handicap a avancé, la prise en considération systématique des personnes handicapées, de la responsabilité à l'égard des personnes touchées et des enjeux écologiques est restée limitée.

Quatre recommandations ont été formulées à l'issue de l'évaluation en prévision du prochain plan stratégique de pays, tendant à: faire du PAM un catalyseur de systèmes dans le cadre de protection sociale du Tadjikistan, qui est en pleine évolution, en s'attachant à formuler une proposition de valeur qui soit axée sur les systèmes; renforcer les dispositifs institutionnels du PAM, y compris en recensant et en cartographiant les points de blocage, en rationalisant les processus internes de prise de décisions et en donnant plus de moyens au personnel recruté sur le plan national; consolider le portefeuille d'activités du PAM relatives au climat, en l'ancrant dans son contexte; et promouvoir et encourager l'intégration d'approches utilisant la production locale dans le programme national d'alimentation scolaire, de sorte que celui-ci puisse être transposé à l'échelle et pérennisé.

Projet de décision*

Le Conseil prend note du document intitulé "Rapport succinct de l’évaluation du plan stratégique pour le Tadjikistan (2023-2026)" (WFP/EB.2/2026/6-B/3) et de la réponse de la direction publiée sous la cote WFP/EB.2/2026/6-B/3/Add.1.

* 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. Le Bureau de l'évaluation du PAM s'est penché sur le plan stratégique de pays (PSP) établi pour le Tadjikistan pour la période 2023-2026. Était également incluse la dernière année de la période visée par le PSP précédant (2019-2022), le but étant d'examiner les changements stratégiques apportés, la continuité de l'action menée, la progression des résultats obtenus, l'évolution du contexte et le processus de conception du PSP actuel. L'évaluation, qui couvre la période allant de janvier 2022 à septembre 2025, avait pour objectif de recueillir des données factuelles pour rendre compte de l'action menée, tirer des enseignements et éclairer l'élaboration du PSP suivant.

2. L'évaluation a été effectuée entre avril 2025 et février 2026. Le travail mené sur le terrain en septembre 2025 a été suivi de séances de bilan. En janvier 2026, un atelier organisé à Douchanbé a réuni les parties prenantes à l'évaluation afin de passer en revue les principaux enseignements qui en avaient été tirés et d'apporter la dernière main aux recommandations.

3. L'évaluation s'adresse avant tout au Bureau du PAM au Tadjikistan, aux bureaux de terrain dans le pays, au Siège mondial et au Conseil d'administration. Parmi les utilisateurs externes figurent l'équipe de pays des Nations Unies, le Gouvernement tadjik, les donateurs, les partenaires coopérants et les personnes touchées.

Contexte

4. En dépit des avancées importantes enregistrées par le Tadjikistan au fil des ans et de son admission, en 2021, dans la catégorie des pays à revenu intermédiaire de la tranche inférieure[1], le pays reste fortement exposé aux chocs externes. La faim y a reculé ces vingt dernières années, passant d'un niveau "alarmant" à un niveau "modéré"[2]. Cependant, l'insécurité alimentaire persiste, en particulier dans la Région de subordination républicaine et dans la région du Khatlon, où quelque 19 pour cent de la population y est exposée[3]. La malnutrition demeure un grave problème de santé publique. En 2024, on estimait que 2,6 millions de personnes n'avaient pas les moyens de s'alimenter sainement[4]. Malgré les progrès accomplis depuis 2000, les enfants de moins de 5 ans étaient encore nombreux à avoir un retard de croissance en 2025 (13,1 pour cent), tandis que 6,4 pour cent d'entre eux souffraient d'émaciation et que la prévalence de la sous-alimentation dans la population générale atteignait 8,4 pour cent[5].

[1] "Plan stratégique de pays – Tadjikistan (2023-2026)" (WFP/EB.2/2022/7-A/13).

[2] Concern Worldwide *et al*. 2025. Indice de la faim dans le monde – 2025: Tadjikistan (en anglais). Consulté le 29 octobre 2025.

[3] Bureau du PAM au Tadjikistan. 2025. Résultats du système de suivi de la sécurité alimentaire.

[4] Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture *et al*. 2025. *L'État de la sécurité alimentaire et de la nutrition dans le monde 2025 – Lutter contre la forte inflation des prix des produits alimentaires pour améliorer la sécurité alimentaire et la nutrition*.

[5] Concern Worldwide *et al*. 2025. Indice de la faim dans le monde – 2025: Tadjikistan (en anglais). Consulté le 29 octobre 2025.

5. Le pays est très vulnérable face aux catastrophes naturelles et aux chocs liés au climat – glissements de terrain, séismes, inondations, épisodes de sécheresse et avalanches[6] – et devrait connaître une hausse des températures nettement supérieure à la moyenne mondiale, qui pourrait atteindre 5,8 °C d'ici les années 2090, aggravant ainsi ses vulnérabilités et les risques de catastrophe[7]. Lors de la période visée par le PSP, le Tadjikistan a subi des crues soudaines (mai 2023) ainsi qu'un tremblement de terre (avril 2025), auxquels le Gouvernement et le PAM ont répondu conjointement.

6. Le secteur agricole emploie 43 pour cent de la population et représente 22 pour cent du produit intérieur brut[8], et ce, bien que 93 pour cent du territoire soit constitué de zones montagneuses. La surface arable, par conséquent limitée, est essentiellement composée de petites exploitations et de fermes familiales[9] dotées d'infrastructures lacunaires ainsi que de machines et d'équipements inadaptés[10].

7. D'après le *Rapport sur l'écart entre les sexes dans le monde de 2025*, le Tadjikistan figure au 129e rang, sur 148 pays, en matière d'égalité femmes-hommes, ce qui témoigne de problèmes persistants d'émancipation économique et politique[11]. En 2023, le pays comptait plus de 159 000 personnes handicapées, dont 32 000 enfants, qui ont des difficultés à accéder à l'enseignement, aux soins de santé et aux services de protection sociale[12].

8. Le Tadjikistan héberge la plus grande population de réfugiés d'Asie centrale, venant pour la plupart d'Afghanistan[13]. On estime qu'environ 500 000 personnes en âge de travailler, principalement des hommes (85,5 pour cent), quittent le pays chaque année pour occuper un emploi saisonnier à l'étranger.

9. On trouvera à la figure 1 un aperçu de l'évolution de la situation au Tadjikistan et des opérations du PAM dans le pays depuis 2020.

[6] Groupe de la Banque mondiale et Banque asiatique de développement. 2021. *Climate Risk Country Profile: Tajikistan*.

[7] Ibid.

[8] Groupe de la Banque mondiale. Fiche pays: Tadjikistan. Consultée le 29 octobre 2025.

[9] Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture. 2020. *Smallholders and family farms in Tajikistan: Country study report 2019*.

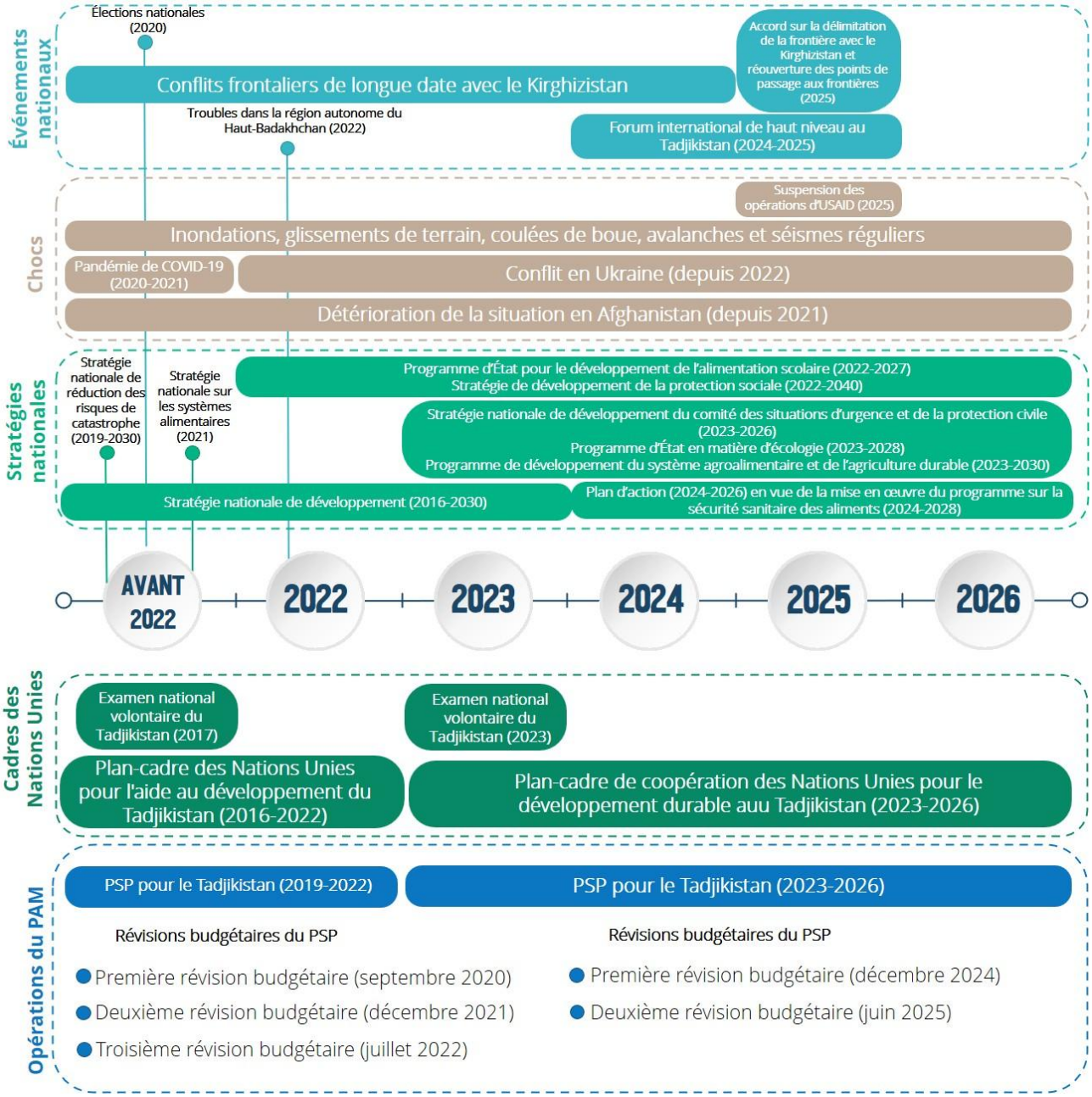
[10] Fonds international de développement agricole. Fiche pays: Tadjikistan. Consultée le 29 octobre 2025.

[11] Forum économique mondial. 2025. *Global Gender Gap Report 2025: Insight Report*.

[12] Fonds des Nations Unies pour l'enfance. Page Web sur la protection de l'enfance et l'inclusion au Tadjikistan (en anglais). Consultée le 29 octobre 2025.

[13] Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés. Fiche pays: Tadjikistan (en anglais).

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



Interventions du PAM au Tadjikistan

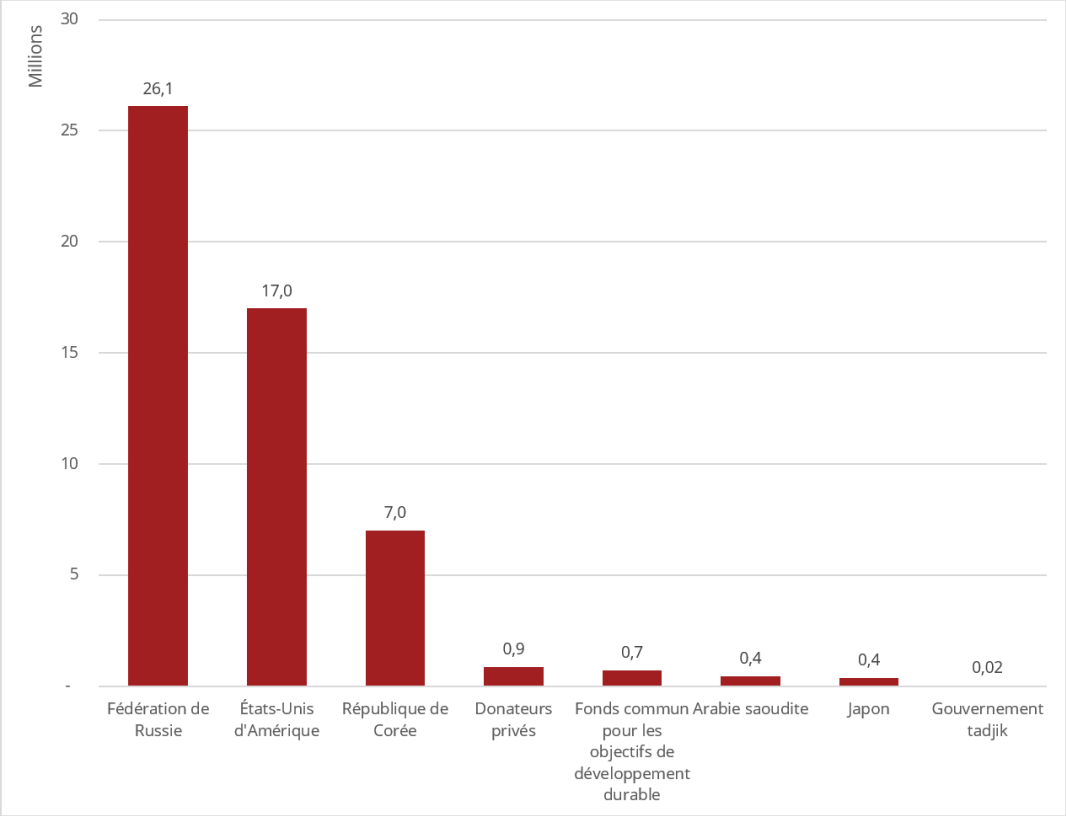
10. Après un PSP provisoire de transition (2018-2019) et un premier PSP (2019-2022), le Bureau du PAM au Tadjikistan a élaboré le PSP à l'étude (2023-2026). Les priorités de ces plans ont progressivement évolué, passant d'une mise en œuvre directe à des activités d'appui et de renforcement des systèmes pilotés par les pouvoirs publics dans les domaines de la sécurité alimentaire, de la nutrition, du renforcement de la résilience ainsi que de la préparation aux situations d'urgence et des interventions en cas de crise.

11. Le PSP pour la période 2023-2026 comprend quatre effets directs. Afin de les concrétiser, le bureau de pays fournit un soutien dans divers domaines thématiques: adaptation aux changements climatiques (effet direct 1); programmes de repas scolaires (effet direct 2); nutrition (effets directs 2 et 3); assistance alimentaire, préparation aux situations d'urgence et intervention en cas de crise, et services à la demande (effet direct 3). Si le PSP prévoit des activités de renforcement des capacités nationales au titre de chacun des effets directs, celles-ci occupent une place particulièrement importante dans l'effet direct 4, qui porte sur les investissements dans la protection sociale (voir la figure 3).

12. Le PSP a été doté d'un budget de portefeuille de pays initial de 91,9 millions de dollars, établi compte tenu des besoins. Le montant total a ensuite été porté à 95,3 millions de dollars, moyennant deux révisions budgétaires et une révision technique. Dans ce cadre, les coûts d'appui direct ont été ajustés pour tenir compte des estimations actualisées comme suite à l'examen des effectifs effectué en novembre 2022 et à la hausse des ressources humaines du bureau de pays. Pour la période 2023-2025, le montant total des besoins cumulés s'est établi à 72,5 millions de dollars. En septembre 2025, le montant des ressources allouées s'élevait à 62,7 millions de dollars, soit un taux de financement de 86 pour cent du plan fondé sur les besoins.

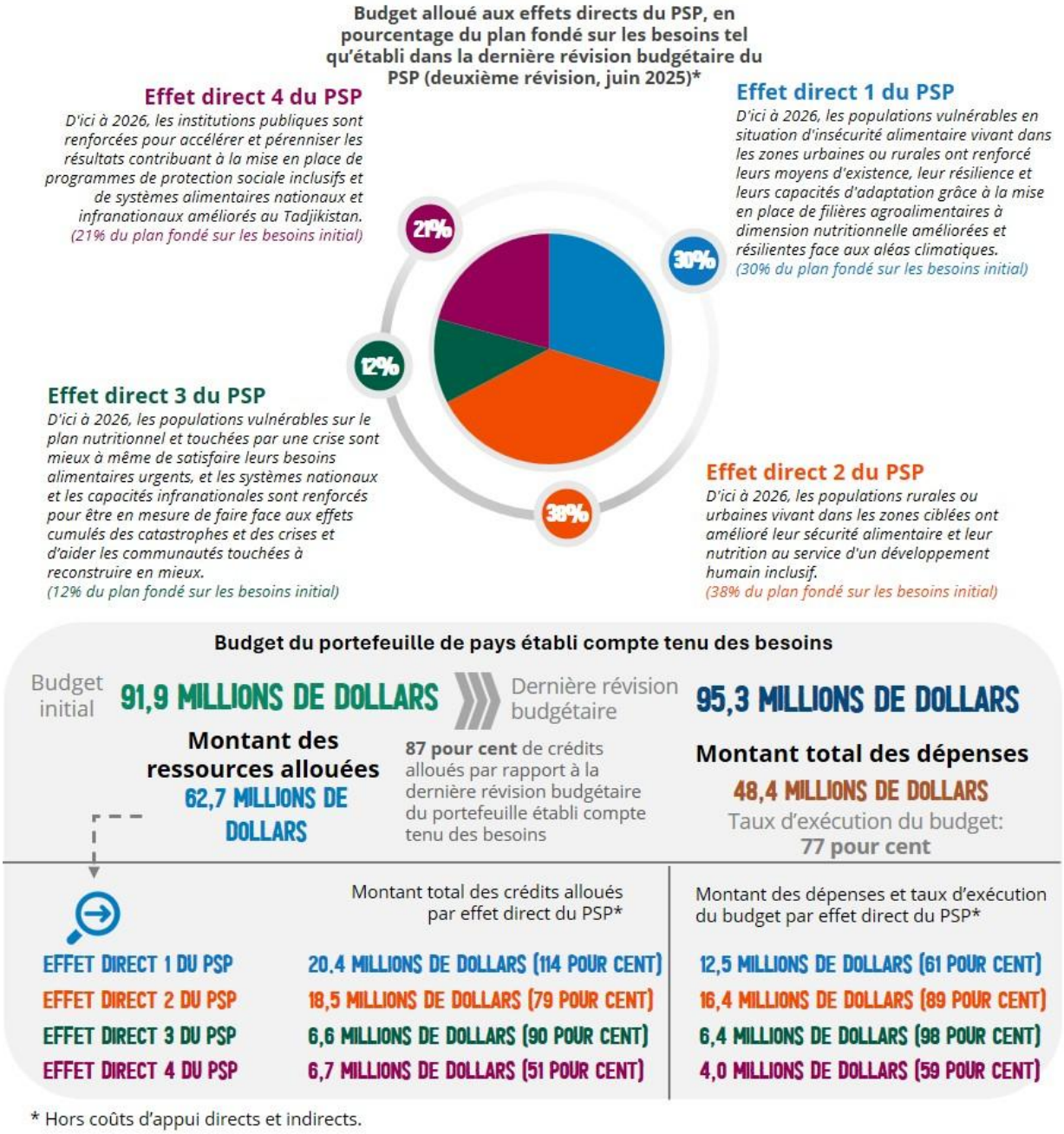
13. Au cours de la période visée, la Fédération de Russie a été le principal donateur du Bureau du PAM au Tadjikistan; les ressources qu'elle a fournies étaient essentiellement destinées au programme de repas scolaires. Les États-Unis d'Amérique, la République de Corée, des donateurs privés, le Fonds commun pour les objectifs de développement durable, l'Arabie saoudite, le Japon et le Gouvernement tadjik ont également versé d'importantes contributions au PSP (voir la figure 2).

Figure 2: Contributions des donateurs destinées aux plans stratégiques établis par le PAM pour le Tadjikistan (2022-2025)



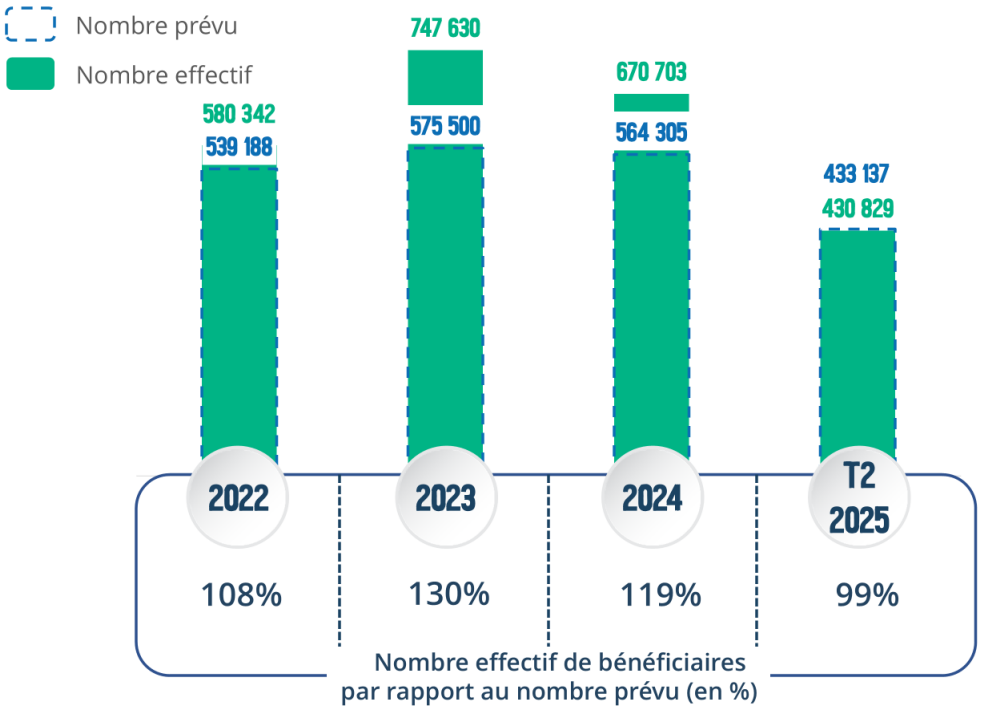
Source: FACTory, statistiques sur la répartition des contributions et statistiques prévisionnelles, 10 novembre 2025.

Figure 3: Plan stratégique pour le Tadjikistan (2023-2026): effets directs, budget, financement et dépenses



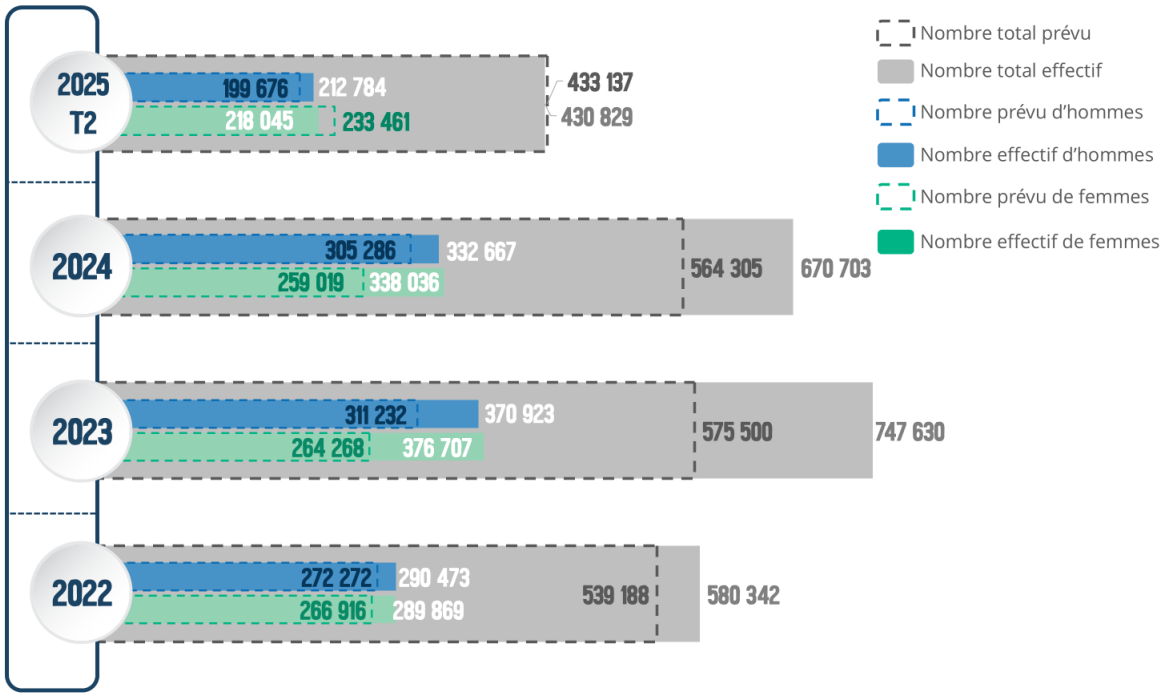
14. La plupart des activités ont permis de venir en aide à un nombre de bénéficiaires plus important que prévu; c'est le cas en particulier de l'appui aux petits exploitants (effet direct 1) et de l'alimentation scolaire (effets directs 2 et 4). À l'inverse, le nombre de bénéficiaires des activités nutritionnelles au titre de l'effet direct 2 a été inférieur aux prévisions, faute de fonds, de même que celui des activités relevant de l'effet direct 3, qui était la composante la moins bien financée, l'assistance aux réfugiés ayant cessé d'être prioritaire et l'accent ayant été mis sur les mesures prises localement pour répondre à des situations d'urgence telles que des inondations et des glissements de terrain.

Figure 4: Nombre de bénéficiaires prévu et effectif, par an (2022-2025)



15. La grande majorité des bénéficiaires du PSP ont reçu une aide sous forme d'assistance alimentaire en nature, les transferts de type monétaire n'ayant concerné qu'une petite partie d'entre eux. C'est en 2024 que le nombre de bénéficiaires de tels transferts a été le plus élevé, s'établissant à 59 808, soit moins de 10 pour cent du nombre total de bénéficiaires enregistrés cette année-là.

Figure 5: Nombre de bénéficiaires prévu et effectif, par sexe et par an (2022-2025)



Résumé des principaux enseignements tirés de l'évaluation

Pertinence et alignement stratégique

Le PAM bénéficie d'un bon positionnement stratégique au Tadjikistan, qui lui permet de tirer parti de son mandat, de ses compétences techniques, de sa présence sur le terrain et de ses partenariats pour répondre aux besoins urgents et contribuer aux priorités nationales dans les domaines suivants: sécurité alimentaire, nutrition, protection sociale, résilience face aux changements climatiques et préparation aux situations d'urgence.

16. **Le PSP était aligné sur la stratégie tadjike de développement et comblait certaines lacunes non entièrement couvertes par d'autres acteurs.** Il concordait également avec la stratégie nationale de développement à l'horizon 2030 et le Plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable (2023-2026). La contribution du PAM a porté essentiellement sur les domaines dans lesquels l'organisation possède des atouts particuliers, à savoir l'alimentation scolaire, le suivi de la sécurité alimentaire, la coordination logistique, la nutrition, les chocs liés au climat et la résilience. Ces efforts lui ont permis de suppléer à certaines insuffisances auxquelles les pouvoirs publics et les autres partenaires ne pouvaient pas remédier pleinement. Les partenaires, qu'ils soient issus du Gouvernement ou du système des Nations Unies, ont salué les compétences techniques et l'appui opérationnel apporté par le PAM, en particulier dans les zones difficiles à atteindre. Les activités dans le domaine de la protection sociale et des systèmes alimentaires sont restées cantonnées à des initiatives pilotes et à un dialogue sur les politiques à mener; le rôle du PAM à cet égard a été apprécié, même s'il n'était pas encore clairement défini.

17. **Le PSP s'est appuyé sur une vaste base de données factuelles et avait été conçu selon une méthode consultative**, ce qui a contribué à son utilité et éclairé la définition des priorités en matière de renforcement des capacités. Des activités de renforcement des capacités ont été intégrées aux diverses composantes du PSP, améliorant ainsi la pertinence des interventions; toutefois, la plupart du temps, les évaluations des besoins en capacités ont été réalisées de manière ponctuelle ou pour un projet spécifique, ce qui a limité les possibilités de donner effet aux objectifs plus larges en la matière recensés conjointement avec les parties prenantes.

18. **Sur le papier, le Bureau du PAM au Tadjikistan a facilité une approche systématique des partenariats conforme au PSP**, appuyée par de solides cadres de collaboration et un plan d'action connexe. Ce plan prévoit de passer de collaborations fragmentées, axées sur les projets à des partenariats stratégiques à plus long terme, et énonce les mesures à prendre pour tirer parti des atouts particuliers du PAM, notamment de ses compétences techniques en matière de préparation aux situations d'urgence, d'alimentation scolaire, d'adaptation aux chocs climatiques et de résilience, ainsi que de sa forte présence sur le terrain, de son infrastructure logistique et de ses capacités de mise en œuvre. Toutefois, dans la pratique, ce plan n'est pas encore pleinement appliqué.

19. **Au niveau national, le PAM a noué une solide collaboration avec les entités gouvernementales**; les rôles ont été formalisés dans plusieurs secteurs clés, tandis que d'autres, comme l'alimentation scolaire et la préparation aux catastrophes, ont donné lieu à une mise en œuvre conjointe. Le PAM coopère étroitement avec d'autres entités des Nations Unies, dont le Fonds des Nations Unies pour l'enfance, l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture, l'Organisation mondiale de la Santé et l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes, dans le cadre de programmes conjoints, d'évaluations et de plateformes de coordination thématique. Les efforts de communication – en particulier les exemples de réussite et les rapports relatifs aux opérations – ont contribué à améliorer la visibilité des donateurs et à mieux faire connaître les activités du PAM. Toutefois, au niveau décentralisé, la participation des autorités locales a varié d'une composante du PSP et d'un projet à l'autre.

20. **Le PSP a permis de répondre aux besoins des groupes de population les plus vulnérables et de s'y adapter**, grâce aux solides systèmes d'évaluation de la vulnérabilité qui assurent un suivi de la sécurité alimentaire au moyen d'évaluations rapides et régulières. Les données factuelles collectées dans ce cadre ont éclairé les ajustements apportés aux opérations (redéfinition du ciblage de l'assistance ou modification des délais de livraison, par exemple). Toutefois, ces outils ne sont pas encore systématiquement utilisés aux fins de la planification, de la prise de décisions et de la gestion adaptative.

21. Les données disponibles ont permis au PAM d'adapter l'assistance fournie aux groupes exposés à l'insécurité alimentaire et vulnérables sur le plan nutritionnel vivant dans des zones insuffisamment desservies et sujettes aux chocs. La stratégie de ciblage et de hiérarchisation des priorités du bureau de pays, mise en œuvre en coordination avec les partenaires de ce dernier, a servi à établir un ciblage géographique et communautaire tenant compte des vulnérabilités. Les interventions d'alimentation scolaire et de renforcement de la résilience ont ainsi pu profiter aux populations des zones montagneuses et reculées exposées à l'insécurité alimentaire. Le ciblage global employé pour l'alimentation scolaire, les interventions ciblées de traitement de la malnutrition aiguë modérée, les activités de création d'actifs et les opérations de secours d'urgence ont permis d'assurer un accès équitable dans les zones sélectionnées.

Cohérence et intégration

Le PSP visait à opérer une réorientation stratégique, en passant d'une programmation par projet à un appui plus intégré axé sur les systèmes. Des progrès dans ce sens ont été faits grâce au maintien des partenariats avec les autorités, à l'accès à diverses sources de financement, à l'innovation et à des systèmes numériques améliorés. Toutefois, ces progrès ne sont pas uniformes à l'échelle du PSP. Ils ont été accomplis de façon progressive et limités par la persistance d'une approche axée sur les projets, l'insuffisance des ressources humaines, la lenteur des procédures administratives et de la prise de décisions ainsi que par les chocs socioéconomiques et climatiques récurrents.

22. **Le PSP avait pour objectif de dépasser les approches axées sur les projets en intégrant un appui au renforcement des capacités dans tous les secteurs** et en alignant les activités relatives à l'alimentation scolaire, à la nutrition, à la résilience et à la protection sociale sur les priorités nationales. Néanmoins, la logique interne du PSP et le positionnement stratégique du PAM ont été entravés par l'absence de théorie du changement expressément formulée et assortie de liens de causalité, d'hypothèses et de facteurs contextuels définis. Par conséquent, la superposition et la succession logiques des interventions et les conditions requises pour parvenir aux effets directs énoncés dans le PSP n'ont pas été clairement expliquées, ce qui a affaibli la logique interne du PSP et son évaluabilité.

23. **Le PAM a su mobiliser un financement pluriannuel relativement robuste et diversifié, quoique fortement axé sur les projets**, qui a permis de poursuivre les opérations essentielles d'alimentation scolaire et d'appui à la résilience en dépit de la volatilité générale des ressources. En revanche, les activités portant sur la prévention de la malnutrition et la protection sociale ont eu pour principale contrainte qu'elles étaient insuffisamment financées; leur ampleur, leur continuité et leur couverture géographique s'en sont trouvées réduites. Le fait que les fonds soient en grande partie préaffectés et réservés à des projets a également limité la capacité du PAM de transposer ses interventions à plus grande échelle, d'approfondir l'intégration multisectorielle et d'ajuster les activités au-delà du cadre approuvé des projets.

24. De même, en dépit d'une stratégie bien définie en la matière, les **partenariats opérationnels du PAM sont restés inégaux et largement circonscrits à certains projets**, ou axés sur telle ou telle institution nationale plutôt que sur les systèmes. Les partenaires ont été peu associés à l'élaboration et à l'examen des programmes ainsi qu'aux processus d'apprentissage, au détriment de la cohérence et d'une prise en main partagée. La collaboration avec les partenaires coopérants est restée principalement transactionnelle, et visait l'exécution des contrats plutôt que l'approfondissement d'un partenariat à plus long terme.

25. **Plusieurs facteurs internes, comme le taux élevé de rotation du personnel et le cloisonnement de la mise en œuvre** imposé par les priorités des donateurs, ont aussi entraîné des incohérences entre les différentes activités et empêché de procéder à une planification intégrée tout au long de la période visée par le PSP.

26. **Certaines synergies sont apparues dans les domaines de l'alimentation scolaire, de la création d'actifs et de l'agriculture locale** dans le cadre de l'appui aux petits exploitants et de l'alimentation scolaire utilisant la production locale et du projet pilote de transfert de fonds[14]. Les liens entre l'alimentation scolaire et la nutrition ont été renforcés grâce aux activités de communication visant à faire évoluer la société et les comportements; des messages à visée nutritionnelle ont ainsi été intégrés aux activités menées en milieu scolaire et auprès des institutions de santé publique. Néanmoins, ces liens sont restés modestes et n'ont pas été pleinement institutionnalisés dans l'ensemble du portefeuille d'activités du PSP.

27. **À l'avenir, le bureau de pays sera mieux à même de favoriser une meilleure intégration** dans le contexte du prochain PSP; en effet, il a su diversifier son portefeuille de financement, a récemment procédé à un exercice de stabilisation de ses effectifs et a énoncé plus clairement les points forts qui sont les siens dans les domaines de la protection sociale et de la résilience. Pour parvenir à des avancées systémiques durables au Tadjikistan, le PAM devrait renforcer la cohérence en interne, définir plus précisément son rôle stratégique et renforcer l'intégration des activités dans les différents domaines d'intervention.

[14] Dans le cadre du projet pilote de transfert de fonds, des écoles reçoivent des financements pour acheter des denrées alimentaires directement sur les marchés locaux afin de diversifier les repas et d'améliorer la nutrition.

Contribution aux résultats

Le PAM a contribué avec succès à la réalisation de résultats aux niveaux opérationnel et communautaire ainsi qu'à d'importantes améliorations de la sécurité alimentaire, de la situation nutritionnelle et de la résilience. Cependant, le chemin accompli vers un changement systémique durable reste limité, en raison de difficultés dans la mobilisation des autorités, de la marge de manœuvre budgétaire réduite et de l'absence de cadre stratégique favorable à la transposition à plus grande échelle des programmes nationaux. La pérennisation des résultats, qui repose sur la prise en main des programmes par le pays et l'institutionnalisation à long terme, ne pourra progresser que si le PAM s'emploie à mieux intégrer l'appui qu'il fournit dans les systèmes nationaux et les structures de financement.

28. **Au titre de l'effet direct 1** du PSP pour 2023-2026, le PAM a contribué à la réalisation des objectifs axés sur la **résilience** en œuvrant à la fois à **renforcer les capacités institutionnelles et à donner plus de moyens aux communautés**. Son intervention a consisté à moderniser les infrastructures, à former le personnel et à numériser les données anciennes, augmentant ainsi la part des informations climatiques disponibles au format numérique. Les activités de renforcement des capacités institutionnelles menées au titre de l'effet direct 1 et les investissements réalisés dans des outils de prévision climatique et de planification ont permis d'obtenir des résultats techniques concrets. Néanmoins, la consolidation de ces approches dans les systèmes nationaux de coordination et de planification n'en est qu'à ses débuts, en raison du faible intérêt qu'elles suscitent au niveau institutionnel et de l'absence de mécanisme viable permettant de faire le lien entre progrès techniques et processus de planification.

29. Les activités d'appui à la résilience communautaire ont produit des résultats plus visibles dans les districts reculés et touchés par des chocs climatiques, où les systèmes publics n'avaient qu'une portée limitée et dont les habitants étaient le plus exposés aux risques climatiques et à l'insécurité alimentaire. Au niveau communautaire, plus des trois quarts des bénéficiaires du PAM ont fait état d'avantages découlant de l'amélioration de leurs moyens d'existence et de la protection accrue face aux risques climatiques permises par les activités de création d'actifs de grande ampleur, les transferts monétaires assortis de conditions, l'appui à l'agriculture et les initiatives d'adaptation aux changements climatiques menées par le PAM, en particulier dans les districts montagneux difficiles d'accès. En dépit des difficultés liées à la prévisibilité du financement et à la couverture géographique, les indicateurs témoignent d'une amélioration de la consommation alimentaire des communautés ciblées au cours de la période considérée. Ainsi, la part des ménages présentant un score de consommation alimentaire acceptable est passée de 80 pour cent en 2022 à 97 pour cent en 2023. Globalement, les progrès dans la réalisation des effets directs axés sur la résilience ont été inégaux, et les populations cibles sont restées vulnérables face aux chocs externes.

30. **Les activités d'alimentation scolaire prévues au titre de l'effet direct 2** ont constitué la principale composante du portefeuille du PAM tout au long de la période visée par le PSP, combinant prestation de services à grande échelle et renforcement des capacités institutionnelles. Ces activités, qui ont concerné près de la moitié des écoles du pays et plus d'un demi-million d'enfants, **ont continué d'offrir un filet de sécurité fiable**, notamment dans les zones rurales, davantage touchées par l'insécurité alimentaire et où l'alimentation scolaire peut produire le plus d'effets positifs. Le programme a contribué à améliorer les taux de scolarisation et de poursuite des études ainsi que les résultats scolaires, quand bien même les jours de distribution n'ont pas été aussi fréquents que prévu en raison de l'insuffisance des ressources, ce qui a contraint les parents et les écoles à compléter les repas.

31. Le PAM a avancé dans la **transition vers un programme d'alimentation scolaire dirigé par le pays** grâce à des initiatives pilotes liées au renforcement des capacités institutionnelles. Parmi ces initiatives figurent le projet pilote de transfert de fonds, le modèle d'alimentation scolaire utilisant la production locale et l'organisation d'activités génératrices de revenus dans les établissements scolaires. Ces projets pilotes fournissent des modèles de transition concrets qui participent à accroître l'implication des écoles et des communautés. Toutefois, leur ampleur et leur viabilité financière sont restées limitées. En outre, comme il n'a pas été tiré pleinement parti des possibilités d'apprentissage offertes par ces approches, les progrès vers la mise en place d'un programme d'alimentation scolaire dirigé par le pays ont été inégaux selon les régions. L'évaluation a montré que les bénéficiaires préféraient généralement recevoir une assistance monétaire, qui permet aux écoles de varier les menus et d'en améliorer la valeur nutritionnelle; néanmoins, la farine enrichie fournie par le PAM a grandement contribué à rendre les repas plus nutritifs.

32. Parallèlement à l'alimentation scolaire, **les interventions à dimension nutritionnelle du PAM ont donné de bons résultats pour ce qui est du traitement et de la lutte contre la malnutrition aiguë modérée**. Malgré une demande élevée, celles-ci ont été entravées par l'insuffisance du financement et par le faible degré de priorité accordé par les autorités nationales à cette question. Par conséquent, les activités de traitement ont ciblé cinq districts dotés de services de santé publique limités et marqués par une forte prévalence de la malnutrition aiguë modérée, principalement dans la région du Khatlon. La qualité des programmes est restée élevée, avec des taux de récupération systématiquement supérieurs aux normes du projet Sphère. Les meilleurs résultats ont été enregistrés dans les centres qui, en plus de recevoir des aliments nutritifs spécialisés, ont bénéficié d'une formation des travailleurs sanitaires.

33. Les activités de prévention de la malnutrition sous forme d'initiatives visant à faire évoluer la société et les comportements ont contribué à sensibiliser et à informer au sujet de la malnutrition, des pratiques d'alimentation des nourrissons et des jeunes enfants ainsi que des questions d'hygiène. Le renforcement des capacités des professionnels de santé et la fourniture d'aliments enrichis spécialisés ont porté leurs fruits. Ces interventions ont permis de combler d'importantes lacunes dans la prestation de services là où l'action des autorités faisait défaut. Cependant, ces résultats ont été limités par le manque de ressources et la faible marge de manœuvre budgétaire dont disposait le Gouvernement, et ce, bien que les enjeux nutritionnels aient été clairement reconnus sur le plan des politiques. Les liens potentiels entre alimentation scolaire à dimension nutritionnelle et utilisant la production locale et interventions nutritionnelles axées sur la petite enfance sont restés limités et fragmentés, en raison de l'insuffisance des ressources et d'une conception lacunaire. En l'absence d'une approche cohérente fondée sur le cycle de vie, les possibilités d'adapter l'appui nutritionnel aux différents stades de développement de l'enfant et de lutter de façon plus systématique contre la malnutrition ont été réduites.

34. **L'aide d'urgence fournie au titre de l'effet direct 3** avait pour but d'améliorer l'état de préparation du pays face aux crises et d'offrir une assistance alimentaire et nutritionnelle rapide aux réfugiés et aux populations locales touchées par des chocs. En dépit des contraintes de financement, **le PAM a apporté des secours d'urgence de grande ampleur après les inondations et les séismes**, ce qui a contribué à améliorer les scores de consommation alimentaire des populations concernées. L'appui dispensé en matière de préparation aux situations d'urgence a été efficace. Mis en œuvre conjointement avec les partenaires dans le pays, il a permis de renforcer les systèmes nationaux en consolidant les capacités d'enregistrement, de ciblage et de suivi sur le terrain. Le ciblage a été effectué de façon transparente en tenant compte de la situation des personnes handicapées, ce qui a conforté la crédibilité du PAM dans les secours d'urgence. En dépit de l'assistance fournie, les personnes touchées sont restées extrêmement vulnérables aux chocs récurrents.

35. **Les services à la demande du PAM** sont venus compléter l'assistance alimentaire directe, améliorant l'**état de préparation** national et régional **face aux crises ainsi que l'accès humanitaire**. Le PAM a apporté un appui au Service aérien d'aide humanitaire des Nations Unies (UNHAS), qui assure des vols entre Douchanbé et Kaboul, notamment pour procéder au dédouanement des cargaisons humanitaires en obtenant l'autorisation du Gouvernement d'utiliser tous les grands points de passage frontaliers. Ces interventions ont été menées efficacement, renforçant le rôle du Tadjikistan en tant que plateforme logistique humanitaire régionale et confirmant que le PAM est particulièrement bien placé pour agir dans les domaines de la préparation aux situations d'urgence, de la logistique et de l'accès humanitaire.

36. **Au titre de l'effet direct 4,** le PAM a contribué à **accroître les capacités nationales en matière de protection sociale**, **de systèmes alimentaires** et **de préparation aux situations d'urgence**. Les avancées les plus importantes concernent l'alimentation scolaire, domaine dans lequel l'appui technique et opérationnel fourni par le PAM a permis la création, en 2023, d'une unité nationale compétente en la matière, pleinement fonctionnelle**.** La mise en place de cette unité, l'élaboration de normes relatives aux menus et aux achats et la formation du personnel scolaire sont autant d'éléments essentiels pour permettre qu'à l'avenir, les repas scolaires offrent un filet de sécurité pérenne au niveau national. Toutefois, faute d'un financement suffisant par les autorités nationales, la transition vers la pleine prise en main par le pays et la pérennisation à long terme du programme de repas scolaire a été ralentie.

37. **Le PAM a également renforcé les capacités du Gouvernement en matière de nutrition et d'enrichissement des aliments** ainsi que les capacités techniques et réglementaires en apportant des conseils techniques et des contributions aux fins de l'élaboration des cadres de réglementation, et en mettant en place des dispositifs d'appui, qui ont concerné plus de 580 000 personnes en 2024. Cependant, la mise en œuvre et la portée des opérations ont été entravées par le déficit de financement national, la persistance d'une dépendance à l'égard de l'aide extérieure et la capacité d'absorption inégale des institutions concernées.

38. Le PAM a concouru à améliorer la **préparation des institutions aux situations d'urgence et leur capacité de coordination** en actualisant les directives et en renforçant les outils de suivi numérique, les fonctions d'alerte rapide (notamment les outils de prévision intégrés aux systèmes connexes) et la base de données relatives au prépositionnement des stocks d'articles humanitaires. Cela a contribué à accroître la fiabilité et la rapidité des efforts de préparation et permis aux acteurs nationaux de prendre des décisions en s'appuyant sur des analyses plus cohérentes, fondées sur des données. Cela a aussi eu pour effet de renforcer la coordination entre les parties prenantes, en facilitant une planification des secours d'urgence plus efficace et plus prévisible. Néanmoins, les avancées ont été plus importantes sur le plan technique que sur le plan stratégique. Les mandats institutionnels fragmentés, l'interopérabilité limitée des données, l'insuffisance du financement national et la faible portée des initiatives pilotes ont empêché une prise en compte plus large de ces questions à l'échelle du système et entravé les progrès vers un dispositif de protection sociale plus cohérent, à même de faire face aux chocs.

39. La **pérennité des résultats enregistrés dans le cadre du PSP varie d'une composante à l'autre**. Si les perspectives de durabilité environnementale et sociale sont bonnes au niveau local, les perspectives de viabilité institutionnelle et financière sont plus inégales. Le PAM a réalisé d'importants progrès en ce qui concerne le renforcement des dispositifs institutionnels et techniques, en particulier dans les domaines de l'alimentation scolaire, de la nutrition, de l'enrichissement des aliments et de la résilience face aux changements climatiques. Toutefois, la pérennité de ces résultats est entravée par l'insuffisance des fonds publics, l'adoption limitée de ces dispositifs par les institutions, l'absence de stratégie de transition officielle et un plan de transfert des responsabilités trop ambitieux pour ce qui est de l'alimentation scolaire. Elle dépendra en outre de la capacité du PAM à définir clairement et à consolider son rôle au sein des structures nationales de protection sociale et de résilience face aux changements climatiques, condition indispensable pour que ce rôle soit bien compris et accepté par le Gouvernement et par les partenaires de développement.

Progrès concernant les priorités transversales

Si le PAM a bien respecté les principes humanitaires, la prise en compte des priorités transversales a été inégale dans les différentes composantes du PSP. Le souci d'égalité femmes-hommes était présent dans toutes les opérations, mais les questions plus larges d'équité, notamment envers les personnes handicapées, de responsabilité à l'égard des personnes touchées et de prise en compte des enjeux environnementaux et nutritionnels n'ont été intégrées que dans certains projets et doivent encore l'être au niveau systémique.

40. **Le PAM s'est conformé aux principes humanitaires**, en fournissant une assistance fondée sur les besoins tels qu'évalués, sans discrimination, dans le respect de l'humanité, de la neutralité, de l'impartialité et de l'indépendance opérationnelle. Ainsi, les secours apportés après les inondations se sont appuyés sur une évaluation rapide des besoins menée conjointement avec les autorités locales et les partenaires des Nations Unies, ce qui a permis de cibler et de prioriser de façon impartiale les ménages les plus touchés, indépendamment de leur situation géographique ou de leur origine ethnique. Le PAM a préservé son indépendance opérationnelle en assurant directement la gestion de la sélection et du suivi des bénéficiaires et en veillant à ce que les décisions relatives aux distributions ne fassent pas localement l'objet de pressions politiques ou institutionnelles.

41. **Pour s'acquitter de son engagement en matière de protection**, le PAM a intégré des évaluations des risques connexes dans la conception des programmes et pris des mesures d'atténuation adaptées au contexte afin de garantir la sécurité et la dignité de tous les bénéficiaires ainsi qu'un accès effectif à l'assistance. Lors des interventions d'urgence, il a tenu compte des questions de protection dès l'étape du ciblage et assuré un accès sécurisé aux points de distribution au moyen de mesures de gestion des foules. Les activités de suivi sur le terrain ont confirmé que ses opérations avaient eu lieu dans d'excellentes conditions de sécurité.

42. Le PAM a relativement bien intégré **les questions d'égalité** dans tous les grands domaines d'intervention (nutrition, alimentation scolaire et résilience) en s'attachant à favoriser la participation des femmes et leur accès aux services et aux moyens d'existence au niveau communautaire. Il est ressorti de l'évaluation que ces efforts avaient favorisé la participation des femmes et profité à ces dernières, mais que les obstacles structurels persistants continuaient d'entraver leur autonomisation. En outre, si les cadres de suivi comportaient des indicateurs ventilés par sexe, ils ne permettaient pas de suivre les résultats en matière d'autonomisation des femmes, c'est-à-dire qu'il était impossible de recenser ou d'analyser les avancées effectivement réalisées.

43. Le PAM a renforcé ses systèmes de **responsabilité à l'égard des personnes touchées** en institutionnalisant son mécanisme communautaire de remontée de l'information, en élargissant les voies de communication et les points d'accès mis à disposition des personnes touchées et en recourant à la plateforme interne de gestion des cas. Il s'est toutefois heurté à des difficultés pratiques s'agissant de classer les dossiers et de mettre en application les mécanismes structurés de communication bidirectionnelle (service d'assistance, numéro d'information et boîtes à observations), les circuits de remontée de l'information et les dispositifs de mobilisation systématique des communautés, en particulier en dehors des contextes de crise. Les informations en retour étant anonymes et associées à des données démographiques souvent incomplètes, il a eu du mal à en analyser le caractère inclusif.

44. La prise en compte par le PAM des questions relatives au **handicap** au Tadjikistan témoigne de son engagement institutionnel croissant à cet égard; ses efforts n'ont toutefois pas encore abouti à une intégration systématique de ces questions dans la prestation de services. Le PAM a mis en place des outils analytiques, renforcé la capacité des centres de santé publique à évaluer les besoins des enfants en situation de handicap et à y répondre, et sensibilisé les partenaires à ce sujet. De plus, il a organisé des séminaires d'information et facilité des activités de mobilisation des communautés avec la participation d'organisations représentatives de personnes handicapées. En interne, la mise en œuvre des engagements relatifs au handicap a été limitée par l'absence d'indicateurs connexes à l'échelle du portefeuille d'activités, de ventilation systématique des données et de directives opérationnelles. Pour ce qui est des facteurs extérieurs, la dépendance à l'égard de systèmes médicaux de reconnaissance du handicap, les lacunes des mécanismes nationaux d'orientation et les obstacles sociétaux dissuadant les personnes concernées de faire part de leur situation ont entravé l'identification des personnes handicapées et l'aide pouvant leur être apportée.

45. Le PAM a considéré la **nutrition** comme une priorité transversale qu'il a intégrée dans les interventions de traitement de la malnutrition et de communication visant à faire évoluer la société et les comportements menées au titre de l'effet direct 2, ainsi que dans les opérations d'alimentation scolaire à dimension nutritionnelle, dans les activités complémentaires de renforcement de la résilience et dans les initiatives d'enrichissement des aliments et de renforcement des capacités. Ces efforts ont contribué à améliorer la qualité des régimes alimentaires, la sensibilisation aux enjeux nutritionnels et l'accès à des aliments riches en nutriments dans les zones ciblées. Cependant, faute d'approche cohérente visant à faire le lien entre la nutrition des jeunes enfants et l'alimentation scolaire, les interventions n'ont pas pu s'inscrire dans un continuum et obtenir des effets cumulés, ce qui a eu pour effet de réduire l'efficacité globale de la stratégie transversale du PAM en la matière.

46. Le PAM a pris des mesures visant à protéger **l'environnement et la société** tadjiks et favorisé des technologies à faible émission, telles que des dispositifs d'irrigation à énergie solaire et des systèmes d'énergie propre, contribuant ainsi à des moyens d'existence plus durables. Toutefois, les efforts d'analyse environnementale ont été inégaux selon les effets directs; ils visaient souvent à répondre aux exigences associées à un projet et n'étaient pas pleinement intégrés à la pratique institutionnelle. Le PAM a consolidé sa position en matière climatique; pourtant, l'absence d'un rôle institutionnel bien défini et d'une participation systématique aux mécanismes nationaux de coordination et de financement de l'action climatique a limité son influence stratégique et l'accès à un financement adéquat.

Mobilisation de ressources et rapport coût-efficacité

Le PAM a assuré la continuité des programmes mais n'a pas pu garantir pleinement l'utilisation opportune, optimale et équilibrée des ressources tout au long du PSP. Si les programmes en milieu scolaire et les interventions d'urgence ont souvent été menés dans les temps, les activités axées sur la résilience et la protection sociale ont été retardées du fait de la volatilité des financements et des contraintes opérationnelles.

47. **Le PAM a assuré la continuité des opérations, mais pas toujours le respect des délais impartis.** Les activités bénéficiant d'un financement prévisible et de modèles d'exécution bien établis, en particulier l'alimentation scolaire et l'assistance alimentaire d'urgence, ont été mises en œuvre de façon fiable et réactive. Les solides capacités logistiques du PAM, ses procédures de suivi, sa forte présence sur le terrain et un recours accru aux systèmes numériques ont contribué au respect des délais dans ces domaines. Notamment, la proximité entre les bureaux de terrain et les sites d'intervention a facilité la coopération avec les autorités et les communautés locales, la coordination avec les partenaires, la rapidité du suivi et l'application d'une gestion adaptative.

48. **Néanmoins, lorsque les conditions étaient moins stables** – en particulier dans le cadre des interventions axées sur la nutrition, la résilience et la protection sociale – **les délais ont été nettement moins bien respectés**. La volatilité des financements, le manque de souplesse dans la réaffectation des ressources, les longs processus de démarrage et les contraintes organisationnelles (prise de décisions centralisée, incertitudes concernant les pouvoirs délégués au bureau de pays ou aux bureaux de terrain et manque de moyens du personnel recruté sur le plan national) ont nui à la capacité du PAM de résorber les retards, de rééquilibrer la charge de travail et d'optimiser les ressources du PSP. Sur le terrain, les gains d'efficience ont été compromis par le fait que les tâches étaient réparties entre les bureaux de terrain sans tenir suffisamment compte des importantes disparités dans la charge de travail.

49. **Les activités de renforcement de la résilience ont été retardées** du fait de la confirmation tardive des contributions des donateurs, des difficultés liées aux achats, d'un sous-effectif et des procédures d'approbation complexes. Bien que ces retards aient réduit les délais de mise en œuvre, le PAM est tout de même parvenu à venir en aide à autant de bénéficiaires que prévu. Le problème récurrent des déficits de financement et des retards dans les contributions des donateurs a entraîné une réduction de la couverture des activités de traitement nutritionnel, qui ont concerné cinq districts, la non-réalisation des engagements en matière de protection sociale et un ralentissement des progrès vers l'obtention des résultats escomptés. Les mécanismes d'atténuation, comme la planification des interventions d'urgence en cas de décaissements tardifs, n'ont pas toujours été appliqués.

50. **Pour améliorer le rapport coût-efficacité, le PAM a pris plusieurs mesures ciblées**: recours accru aux outils numériques, optimisation des flux de travail associés aux transferts de type monétaire ou encore adoption de modèles pilotes de fourniture de l'assistance. Ces mesures ont permis d'accélérer l'enregistrement, la numérisation et la vérification des données relatives aux bénéficiaires ainsi que leur traitement, de réaliser des économies annuelles et de réduire les besoins en personnel. Cependant, à l'échelle du portefeuille d'activités, les gains d'efficience ont été limités par le processus de budgétisation axé sur les projets, les pratiques de gestion des partenaires, qui n'incluaient pas d'évaluation systématique de la performance et du rapport qualité-prix, ainsi que par la répartition inégale des tâches entre les bureaux de terrain, qui bénéficiaient par ailleurs d'une dotation en personnel et en véhicules plutôt uniforme.

51. Parallèlement, **le bureau de pays a renforcé ses systèmes internes de suivi et d'établissement de rapports** et adhéré aux normes fixées par le PAM en la matière. Toutefois, compte tenu de la mise en œuvre fragmentée, des dispositifs de vérification limités et du fait que les rapports sont axés sur les activités, les données ne peuvent toujours pas être utilisées en temps voulu pour adapter les programmes et prendre des décisions stratégiques.

52. **L'efficience globale du portefeuille** a été également mise à mal par l'absence d'évaluation systématique de la performance ou du rapport qualité-prix des partenaires coopérants et par les obligations relatives aux achats de produits alimentaires imposées par les donateurs, qui ont parfois empêché le PAM de choisir les options présentant le meilleur rapport coût-efficacité.

53. **Le PAM est parvenu à régler certains problèmes liés aux ressources humaines**, en stabilisant la structure de ses effectifs et en procédant à une planification plus stratégique. Des lacunes demeurent en ce qui concerne la fidélisation et l'autonomisation du personnel recruté sur le plan national, la rapidité du recrutement, l'évolution de carrière et le perfectionnement des compétences d'encadrement. Sur le terrain, les déficits de capacité ont persisté, étant donné que la dotation en personnel et en ressources ne permettait pas de faire face à la charge de travail et aux besoins des bureaux de terrain, qui supportent les tâches liées à la mise en œuvre et au suivi.

Recommandations

54. L'équipe d'évaluation a formulé une recommandation stratégique et trois recommandations opérationnelles afin de favoriser l'obligation de rendre compte et l'apprentissage et d'éclairer l'élaboration du PSP suivant pour le Tadjikistan.

Recommandations

Recommandations principales et subsidiaires	Type de recommandation	Bureaux et divisions du PAM responsables	Autres entités apportant leur concours	Degré de priorité	Délai de mise en œuvre
Recommandation 1: Faire du PAM un catalyseur de systèmes dans le cadre de protection sociale du Tadjikistan, qui est en pleine évolution, en s'attachant, dans le contexte du prochain plan stratégique de pays, à formuler une proposition de valeur qui soit axée sur les systèmes. ***Raison d'être:*** La proposition de valeur offerte par le PAM au Tadjikistan consiste à aider le Gouvernement à bâtir un système intégré de protection sociale réactif face aux chocs, qui fasse le lien entre sécurité alimentaire, nutrition et résilience face aux changements climatiques. Si la nature du financement axé sur les projets fait qu'il est compliqué de concrétiser cette proposition, le PAM peut néanmoins utiliser certains projets comme points de départ pour favoriser plus largement le renforcement des systèmes.	Stratégique				
1.1 Utiliser les projets comme points de départ pour favoriser plus largement le renforcement des systèmes, en montrant clairement qu'il ne s'agit pas d'interventions isolées mais, qu'ils soutiennent la vision stratégique globale du PAM.		Équipe de direction du bureau de pays	Bureau du Directeur exécutif adjoint et Directeur de l'Administration générale	Élevé	Quatrième trimestre de 2026
1.2 Renforcer les possibilités d'apprentissage croisé et les examens conjoints en interne afin d'améliorer la cohérence des activités, en reflétant cette démarche dans la théorie du changement, de façon à obtenir des résultats plus holistiques.		Équipe de direction du bureau de pays	Bureau du Directeur exécutif adjoint et Directeur de l'Administration générale	Élevé	Quatrième trimestre de 2026
1.3 Expliquer clairement la vision du PAM, ses résultats et ses contributions et communiquer à cet égard afin de favoriser une compréhension partagée avec le Gouvernement et les partenaires et de consolider le rôle de premier plan du PAM dans la réflexion concernant la protection sociale, la réduction des risques de catastrophe et les systèmes alimentaires.		Équipe de direction du bureau de pays	Bureau du Directeur exécutif adjoint et Directeur de l'Administration générale	Élevé	Quatrième trimestre de 2026

Recommandations principales et subsidiaires	Type de recommandation	Bureaux et divisions du PAM responsables	Autres entités apportant leur concours	Degré de priorité	Délai de mise en œuvre
Recommandation 2: Renforcer les dispositifs institutionnels, en misant sur un changement culturel et en favorisant un état d'esprit axé sur la croissance chez les membres du personnel ***Raison d'être:*** Pour faciliter le changement escompté vers un appui plus intégré centré sur les systèmes, le PAM devrait renforcer ses dispositifs institutionnels pour faire en sorte que son programme puisse être mis en application en temps voulu, de façon cohérente et évolutive.	Opérationnel				
2.1 Recenser et cartographier les points de blocage dans les opérations menées par le PAM dans le pays et rationaliser les processus internes de prise de décisions en précisant les pouvoirs délégués aux unités techniques et aux bureaux de terrain. Cela aidera à réduire le recours aux approbations centralisées et permettra de procéder plus rapidement aux ajustements rendus nécessaires par l'évolution de la situation.		Équipe de direction du bureau de pays		Élevé	Quatrième trimestre de 2026
2.2 Donner plus de moyens aux effectifs recrutés sur le plan national en définissant clairement leur mission, en leur confiant des responsabilités et en développant leurs capacités de façon ciblée, et tirer parti de leur connaissance du contexte national et du rôle stratégique qu'ils peuvent jouer s'agissant de pérenniser les processus à long terme qui nécessitent une mobilisation régulière sur un temps long.		Équipe de direction du bureau de pays		Élevé	Troisième trimestre de 2026
2.3 Revoir la structure et la dotation en effectifs de sorte que les bureaux et les équipes ayant besoin de plus de monde pour assurer les services d'appui et le suivi des programmes soient dotés des ressources voulues afin de continuer à mettre en œuvre des programmes de grande qualité adaptés au contexte.		Équipe de direction du bureau de pays	Sous-Division de la planification et de la stratégie en matière d'effectifs	Élevé	Troisième trimestre de 2026

Recommandations principales et subsidiaires	Type de recommandation	Bureaux et divisions du PAM responsables	Autres entités apportant leur concours	Degré de priorité	Délai de mise en œuvre
Recommandation 3: Consolider le portefeuille d'activités du PAM relatives au renforcement de la résilience et au climat, en l'ancrant dans son contexte, en vue d'en accroître la pérennité en faisant le lien avec les systèmes nationaux. ***Raison d'être:*** Le PAM devrait tirer parti de sa stratégie relative au climat et à la résilience pour approfondir la cohérence interne du portefeuille d'activités du plan stratégique de pays, établir des liens avec les mécanismes nationaux en matière de protection sociale, de systèmes alimentaires, d'adaptation et de réduction des risques de catastrophe et contribuer à ces mécanismes.	Opérationnel				
3.1 Établir des liens plus explicites entre les interventions relatives à la création d'actifs et aux moyens d'existence, d'une part, et celles portant sur la résilience face aux changements climatiques, de l'autre, en suivant une approche intégrée qui mette en rapport ces activités avec les actions anticipatoires et les services climatologiques, afin de montrer clairement de quelle façon les investissements réalisés par le PAM au niveau communautaire contribuent aux capacités d'adaptation nationales, à la réduction des risques de catastrophe et à la durabilité écologique, tout en renforçant la prise en main par les institutions.		Unité du bureau de pays chargée de l'adaptation aux changements climatiques et du renforcement de la résilience	Service chargé des questions climatiques et de la résilience (Siège mondial)	Moyen	Premier trimestre de 2027
3.2 Veiller à ce que les activités ayant trait au renforcement de la résilience communautaire et à l'adaptation aux chocs climatiques soient assorties d'une stratégie de pérennisation claire faisant le lien avec les systèmes nationaux de protection sociale, d'adaptation et de réduction des risques de catastrophe ainsi qu'avec les systèmes alimentaires.		Unité du bureau de pays chargée de l'adaptation aux changements climatiques et du renforcement de la résilience	Service chargé des questions climatiques et de la résilience (Siège mondial)	Moyen	Premier trimestre de 2027

Recommandations principales et subsidiaires	Type de recommandation	Bureaux et divisions du PAM responsables	Autres entités apportant leur concours	Degré de priorité	Délai de mise en œuvre
Recommandation 4: Promouvoir et encourager l'intégration des activités d'alimentation scolaire dans un programme d'alimentation scolaire national évolutif et pérenne. ***Raison d'être:*** Le PAM peut jouer un rôle clé en tant qu'innovateur et générateur de données pour renforcer le programme national d'alimentation scolaire et favoriser sa prise en main par les pouvoirs publics.	Opérationnel			Moyen	Quatrième trimestre de 2026
4.1 Générer des données factuelles et des données d'apprentissage sur les possibilités de mise à l'échelle et sur la viabilité à long terme du programme d'alimentation scolaire de type monétaire, les activités de génération de revenus et celles d'alimentation scolaire utilisant la production locale en vue de s'en servir pour promouvoir la prise en main de ces activités par les autorités nationales.		Unité du bureau de pays chargée de l'alimentation scolaire	Service chargé de la nutrition, des repas scolaires et de la protection sociale (Siège mondial)	Moyen	Troisième trimestre de 2026
4.2 Fournir aux autorités et aux écoles une assistance technique afin d'accroître encore la portée des initiatives en milieu scolaire selon une approche intégrée qui promeuve la production locale et élargisse les possibilités d'achat.		Unité du bureau de pays chargée de l'alimentation scolaire	Service chargé de la nutrition, des repas scolaires et de la protection sociale (Siège mondial)	Moyen	Quatrième trimestre de 2026