



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

Conseil d'administration  
Session annuelle  
Rome, 20-24 juin 2022

Distribution: générale

Point 7 de l'ordre du jour

Date: 9 mai 2022

WFP/EB.A/2022/7-C

Original: anglais

Rapports d'évaluation

Pour examen

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

## Rapport succinct de l'évaluation du plan stratégique pour la République-Unie de Tanzanie (2017-2021)

### Résumé

L'évaluation du plan stratégique de pays établi pour la République-Unie de Tanzanie (2017–2021) a été menée entre mars et novembre 2021. Elle visait à évaluer le positionnement stratégique du PAM et la contribution apportée à la réalisation des effets directs, à mesurer l'efficacité de la mise en œuvre et à déterminer les facteurs expliquant les résultats obtenus par le PAM. L'évaluation avait pour double objectif de rendre compte de l'action menée et de favoriser l'apprentissage; et elle guidera l'élaboration du prochain plan stratégique de pays pour la République-Unie de Tanzanie.

Le plan stratégique de pays pour 2017–2021 se faisait l'écho de l'importance croissante accordée par le PAM à l'assistance technique à apporter aux programmes et processus pilotés par le Gouvernement en définissant cinq effets directs stratégiques axés sur l'assistance alimentaire destinée aux réfugiés et aux personnes en situation d'insécurité alimentaire, la nutrition, l'accès aux marchés agricoles, la réduction des risques de catastrophe et la protection sociale, ainsi que l'innovation.

L'évaluation a permis de constater que si le plan stratégique de pays était en harmonie avec les politiques nationales, les activités d'assistance alimentaire menées par le PAM au profit des réfugiés étaient limitées du fait de l'importance accrue accordée par le Gouvernement au rapatriement. Il est ressorti de l'évaluation que le ciblage géographique était globalement adéquat et que le ciblage des activités consistant à apporter un appui direct permettait de répondre aux besoins des personnes vulnérables vivant dans les zones couvertes par les projets. Toutefois, au début de la mise en œuvre du plan stratégique de pays, l'appréciation des besoins des personnes

*Conformément aux dispositions de la politique en matière d'évaluation (2016–2021) (WFP/EB.2/2015/4-A/Rev.1) 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 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  
tél.: 06 6513-2509

Mme C. Perch  
Chargée de l'évaluation  
tél.: 06 6513-2214

les plus vulnérables et des causes sous-jacentes de l'insécurité alimentaire et nutritionnelle a été limitée et la place accordée à la problématique femmes-hommes et à l'inclusion d'une manière générale a été insuffisante.

Le PAM a maintenu une solide filière d'approvisionnement pour les camps, maximisant l'efficacité et l'efficacéité et faisant progresser les interventions sous forme monétaire et celles portant sur les moyens d'existence malgré les problèmes de financement et les limites imposées. En raison des coupes budgétaires et des réductions de l'assortiment alimentaire qui en ont découlé, l'effet direct stratégique 1 n'a été que partiellement atteint et les résultats relatifs aux indicateurs nutritionnels n'ont pas été entièrement concluants. Le PAM est devenu un important partenaire du Gouvernement dans le domaine de la nutrition. Les activités connexes ont eu des effets positifs, entraînant notamment une accentuation de la diversité des cultures et des espèces d'animaux élevés, mais les indicateurs n'ont pas été correctement analysés. Les activités portant sur l'accès aux marchés ont permis de réduire les pertes après récolte. L'appui à la gestion de la chaîne d'approvisionnement a été un domaine de réussite essentiel. Le soutien fourni au Fonds tanzanien d'action sociale a donné des résultats satisfaisants mais les progrès enregistrés dans la réduction des risques de catastrophe ont été limités. Des innovations fondées sur des technologies particulières ont permis dans certains cas d'obtenir de bons résultats, qui n'étaient toutefois pas suffisamment reliés au reste du portefeuille d'activités du PAM.

D'une manière générale, le rapport coût-efficacité s'est amélioré pendant la période couverte par le plan stratégique de pays. Les difficultés liées au contexte de financement n'ont cependant pas permis de financer le plan au niveau prévu. La rotation du personnel et l'investissement limité dans certains profils professionnels techniques ont eu des répercussions sur la mise en œuvre. Le fait qu'un examen rigoureux des données de suivi disponibles n'ait pas été réalisé de manière systématique pour chaque activité donne à penser qu'un tel examen n'a pas été mis activement au service d'une gestion évolutive.

Les partenariats ont apporté une contribution déterminante à tous les niveaux du plan stratégique de pays et le PAM est généralement considéré comme un partenaire facile d'accès possédant des compétences dans une large gamme de secteurs et vis-à-vis de diverses questions.

Quatre recommandations ont été formulées à l'issue de l'évaluation. Deux sont d'ordre stratégique et portent sur les moyens pour le PAM d'apporter une contribution aussi efficace que possible en s'appuyant sur une stratégie mieux ciblée, organisée autour de résultats démontrés, l'accent étant mis sur l'assistance alimentaire aux réfugiés, la nutrition et l'agriculture. Deux recommandations d'ordre opérationnel concernent le suivi et l'apprentissage ainsi que l'appréciation de l'état de préparation.

## **Projet de décision \***

Le Conseil prend note du document intitulé "Rapport succinct de l'évaluation du plan stratégique pour la République-Unie de Tanzanie (2017-2021)" (WFP/EB.A/2022/7-C) et de la réponse de la direction publiée sous la cote (WFP/EB.A/2022/7-C/Add.1), et invite à prendre de nouvelles mesures pour donner suite aux recommandations qui y figurent, en tenant compte des questions qu'il a soulevées au cours de ses débats.

---

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

## Introduction

### Caractéristiques de l'évaluation

1. Les évaluations des plans stratégiques de pays (PSP) sont l'instrument privilégié pour rendre compte de l'action menée et favoriser l'apprentissage, conformément aux attentes du Conseil d'administration et de la direction du PAM. Elles permettent de disposer d'éléments factuels concernant le positionnement stratégique et les résultats du PAM, qui éclaireront la conception des PSP de la génération suivante et éventuellement celle des plans-cadres de coopération des Nations Unies pour le développement durable.
2. L'évaluation du PSP établi pour la République-Unie de Tanzanie pour 2017-2021 a été réalisée de mars à novembre 2021<sup>1</sup>. Elle couvre les activités menées par le PAM de 2015 à la mi-2021. Ont été évalués les caractéristiques du processus de conception du PSP et son aboutissement, la mesure dans laquelle le PSP a rendu possible un changement d'orientation stratégique et les incidences de ce changement du point de vue de la performance et des résultats obtenus. L'évaluation est principalement utilisée par le bureau de pays du PAM et les parties prenantes internes et externes, y compris les bénéficiaires.
3. L'équipe d'évaluation a eu recours à une approche multiméthodes exploitant différentes sources primaires et secondaires, dont une analyse de la documentation existante, des entretiens avec des informateurs clés et des enquêtes en ligne. Les constatations ont été recoupées pour éviter tout biais dans le jugement évaluatif. En raison des précautions et des protocoles liés à la pandémie de COVID-19, il n'a pas été possible de travailler dans le pays et l'évaluation a été menée à distance. Les constatations, conclusions et recommandations ont été examinées avec les parties prenantes internes au cours d'un atelier tenu en ligne en novembre 2021.

### Contexte

4. La République-Unie de Tanzanie est un pays à revenu intermédiaire de la tranche inférieure riche en ressources<sup>2</sup>, qui compte 63,3 millions d'habitants<sup>3</sup>. Principalement rurale (à 65 pour cent)<sup>4</sup> et jeune, la population compte 43,4 pour cent d'enfants âgés de moins de 14 ans.
5. La sécurité alimentaire est un enjeu économique et social majeur; avec un score de 25 selon l'indice de la faim dans le monde 2020, la République-Unie de Tanzanie se classe parmi les pays où la faim est considérée comme "grave"<sup>5</sup>. Ce pays est vulnérable face aux risques climatiques; les épisodes de sécheresse sont fréquents et ont des effets désastreux sur l'économie, la production agricole et la sécurité alimentaire.
6. Le taux de croissance du produit intérieur brut réel est passé de 5,8 pour cent en 2019 à 2 pour cent en 2020 en raison des répercussions économiques de la pandémie de COVID-19. Il devrait augmenter à nouveau et atteindre 4,5 pour cent en 2021, ce qui sera plus bas que le taux de croissance potentiel à long terme, qui est d'environ 6 pour cent<sup>6</sup>.

---

<sup>1</sup> En 2021, le PSP a été prolongé d'un an pour le faire concorder avec le lancement du Plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable, le 1<sup>er</sup> juillet 2022.

<sup>2</sup> Serajuddin, U. et Hamadeh, N. 2020. *Nouvelle classification des pays en fonction de leur revenu: 2020-2021*.

<sup>3</sup> Fonds des Nations Unies pour la population, *Population mondiale, République-Unie de Tanzanie*.

<sup>4</sup> Données de la Banque mondiale. *Population rurale (%de la population totale) - Tanzanie*.

<sup>5</sup> Indice de la faim dans le monde 2020. *Global Hunger Index 2020: Tanzania*.

<sup>6</sup> Banque mondiale. *The World Bank in Tanzania*.

7. En juin 2021, la République-Unie de Tanzanie accueillait 225 252 réfugiés et 27 788 demandeurs d'asile, dont la majorité étaient originaires du Burundi (69 pour cent) et de la République démocratique du Congo (31 pour cent)<sup>7</sup>. En 2018, le Gouvernement s'est retiré du Cadre d'action global pour les réfugiés.

TABLEAU 1: INDICATEURS SOCIOÉCONOMIQUES			
	Indicateur	Valeur	Année
	Population totale (millions) (1)	63,3	2022
	Part de l'agriculture dans le produit intérieur brut (pourcentage) (2)	27	2020
	Indice de développement humain (rang) (3)	163 <sup>e</sup> pays sur 189	2020
	Incidence de la pauvreté, avec un seuil de 1,90 dollar É.-U. par jour (en parité de pouvoir d'achat de 2011) (pourcentage) (2)	49,4	2018
	Indice de la faim dans le monde (score) (4)	25	2020
	Rapport taille/âge (retard de croissance – modéré ou grave), prévalence chez les enfants de moins de 5 ans (pourcentage) (5)	31,8	2018
	Malnutrition aiguë globale, prévalence chez les enfants de moins de 5 ans (pourcentage) (5)	3,5	2018
	Prévalence du VIH (pourcentage de la population âgée de 15 à 49 ans) (6)	4,7	2020
	Indice de développement de genre (score) (3)	0,948	2019
	Scolarisation des enfants en âge d'aller à l'école primaire (pourcentage) (7)	81	2020

Sources:

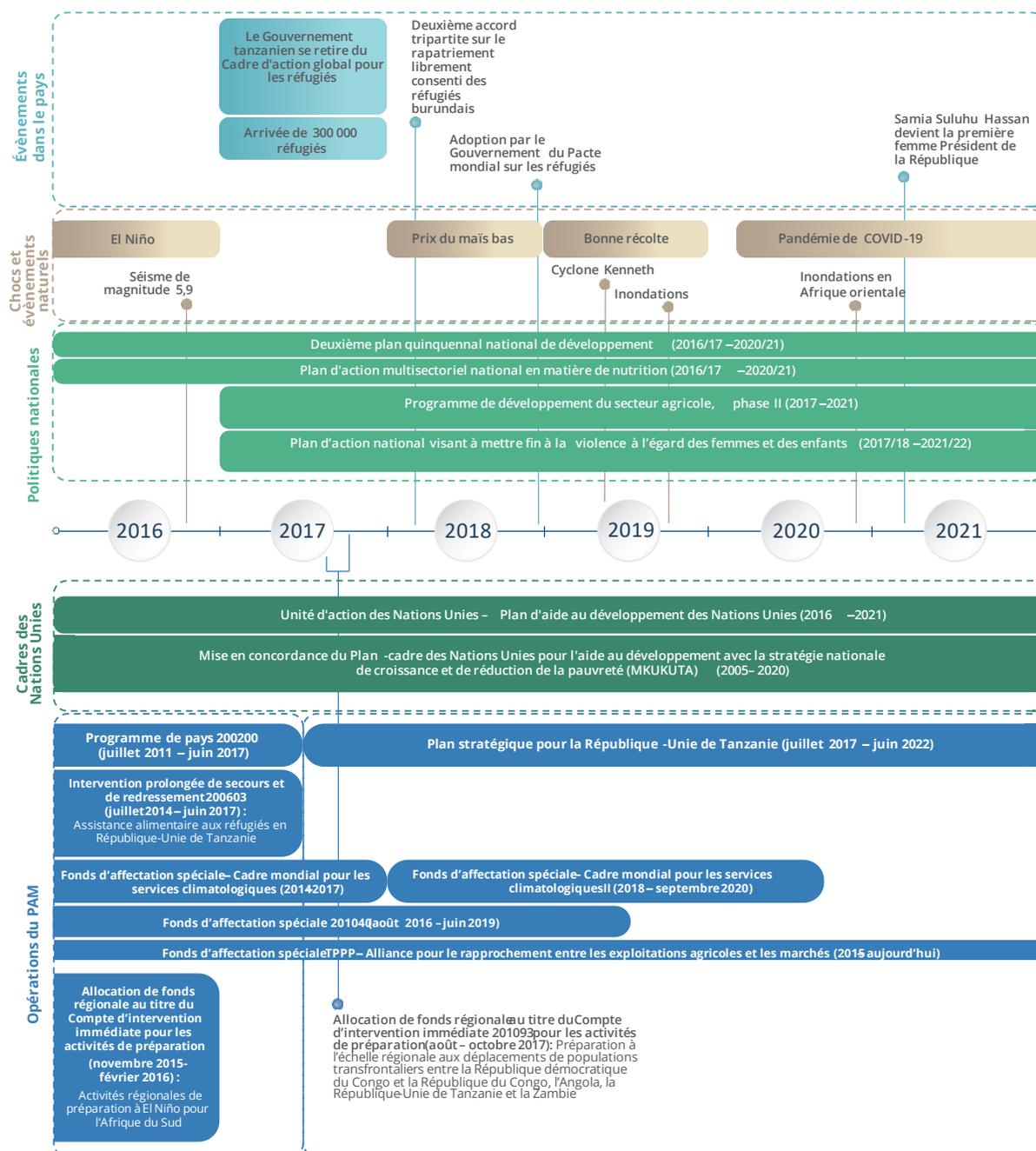
- (1) Fonds des Nations Unies pour la population, *Tableau de bord de la population mondiale: République-Unie de Tanzanie*.  
 (2) Données de la Banque mondiale, 2020.  
 (3) Programme des Nations Unies pour le développement. *Rapport sur le développement humain 2020*.  
 (4) *Global Hunger Index 2020: Tanzania Fact Sheet*.  
 (5) Gouvernement de la République-Unie de Tanzanie. *Tanzania National Nutrition Survey 2018: final report*.  
 (6) Programme commun des Nations Unies sur le VIH/sida. 2020. *Données sur la République-Unie de Tanzanie* (en anglais uniquement)  
 (7) Fonds des Nations Unies pour l'enfance, 2020. *L'éducation en République-Unie de Tanzanie* (en anglais uniquement).

<sup>7</sup> Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés. *Tanzania Refugee Population Update as of 30 June 2021*.

**Plan stratégique de pays**

8. Actif en République-Unie de Tanzanie à partir de 1963, le PAM a privilégié les opérations d'urgence, les interventions axées sur le relèvement et les activités de développement. Au cours des dix dernières années, sa stratégie est progressivement passée de la réponse aux besoins humanitaires à court terme au renforcement de l'assistance technique apportée aux programmes et processus pilotés par le Gouvernement.
9. Le PSP pour 2017-2021 s'articulait sur cinq effets directs stratégiques et neuf activités qui mettaient l'accent sur l'assistance alimentaire aux réfugiés et aux personnes en situation d'insécurité alimentaire, la nutrition, l'accès aux marchés agricoles, les changements climatiques, la réduction des risques de catastrophe et la protection sociale, les chaînes d'approvisionnement et l'innovation. Le PSP a été élaboré en vue d'atteindre, le moment venu, l'objectif consistant pour le PAM à se retirer et à transférer la responsabilité des programmes aux acteurs nationaux d'ici à 2030. La figure 1 illustre les grands changements survenus dans le contexte national, les priorités et domaines d'activité stratégiques du PAM, ainsi que le plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement.

**Figure 1: Aperçu du contexte national et des opérations du PAM en République-Unie de Tanzanie (2016-2021)**

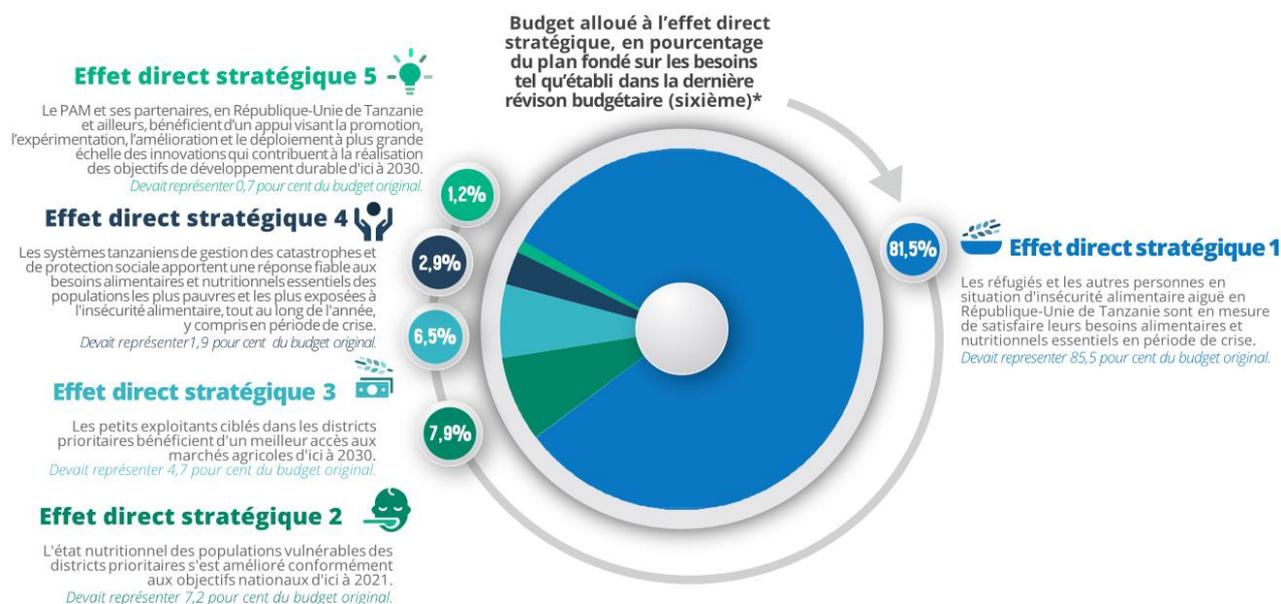


*Abbréviation:* TPPP = fonds d'affectation spéciale relatif à la plateforme d'achat dite patiente.

*Source:* figure établie par le Bureau de l'évaluation à partir du rapport d'évaluation intégral.

10. Le budget initial du PSP était de 455,67 millions de dollars (figure 2) et le plan devait permettre de venir en aide à 591 331 bénéficiaires (pour un aperçu du nombre de bénéficiaires par an, voir la figure 3). Ce budget a toutefois fait l'objet de six révisions (à la date du mois de mai 2021), à la suite de quoi il est passé à 420,79 millions de dollars et le nombre de bénéficiaires prévus à 508 828. En septembre 2021, le PSP était financé à hauteur de 48,45 pour cent (figure 2). Principal donateur, les États-Unis d'Amérique fournissaient 41 pour cent du total des ressources du PSP, tandis que le Royaume-Uni de Grande-Bretagne et d'Irlande du Nord et la Commission européenne en fournissaient chacun 11 pour cent.

**Figure 2: Plan stratégique pour la République-Unie de Tanzanie pour 2017-2021: effets directs stratégiques, budget, financement et dépenses**

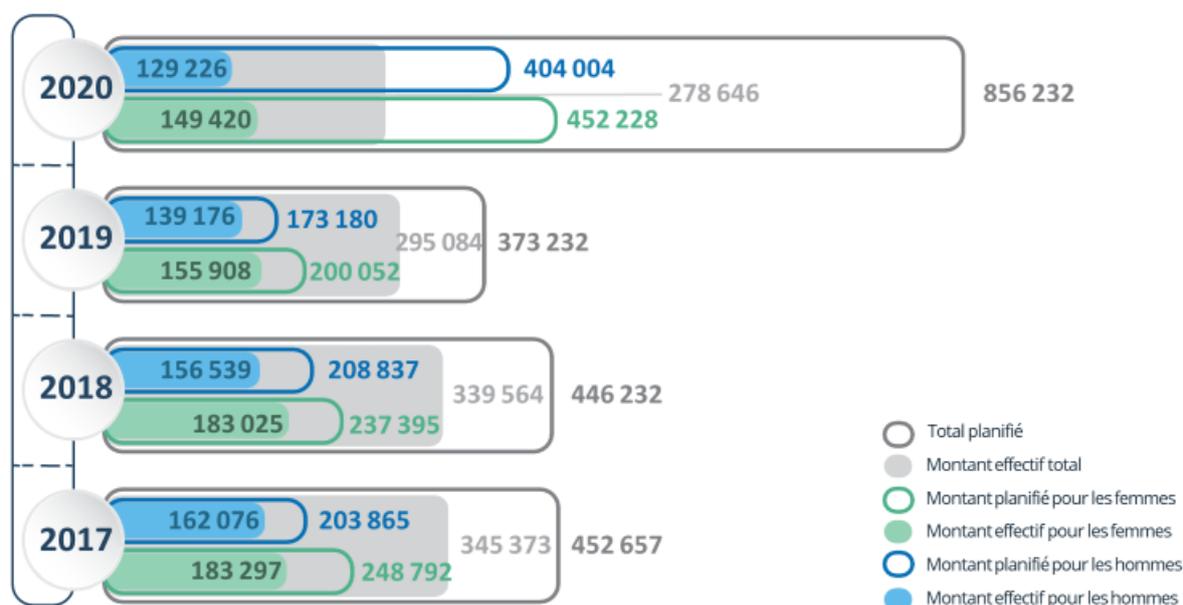


\* La répartition en pourcentage du budget du plan fondé sur les besoins a été calculée à partir des coûts totaux, y compris les coûts d'appui directs (28,97 millions de dollars) et les coûts d'appui indirects (25,9 millions de dollars). Ces chiffres correspondent à la sixième révision budgétaire; il y a eu une septième révision budgétaire, non couverte par l'évaluation.

\*\* Les montants des ressources allouées et des dépenses sont cumulatifs, et couvrent la période 2017-2 septembre 2021.

\*\*\* La somme des ressources allouées à chaque effet direct stratégique n'est pas égale à 203,2 millions de dollars car certaines ressources ont été allouées à des effets directs non stratégiques (2,3 millions de dollars), et à des coûts d'appui directs (15,4 millions de dollars) et des coûts d'appui indirects (10,97 millions de dollars).

Sources: budget de portefeuille de pays, sixième révision budgétaire et premier rapport annuel par pays, outil d'analyse relatif à la feuille de route intégrée.

**Figure 3: Nombre annuel prévu et effectif de bénéficiaires, par sexe (2017–2020)**

Source: rapports annuels par pays (2017–2021).

## 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*

11. Le travail mené par le PAM avec les institutions et ministères compétents au stade de la conception a permis d'harmoniser le PSP avec les politiques, stratégies et plans nationaux. À leur lancement, les activités du PAM concordaient avec la politique nationale en matière de réfugiés. Cependant, le fait que le Gouvernement se soit retiré du Cadre d'action global pour les réfugiés et qu'il ait ensuite privilégié le rapatriement a entravé les activités d'assistance alimentaire du PAM et limité les possibilités s'offrant à celui-ci d'œuvrer sur le plan des moyens d'existence.
12. Le PSP prévoyait des programmes tenant compte de la problématique femmes-hommes en phase avec la stratégie nationale de promotion de l'égalité des sexes. Tous les effets directs stratégiques étaient assortis d'actions à mener pour faire une place aux considérations liées à cette problématique. Ainsi, les effets directs stratégiques 3 et 4 prévoyaient des mesures de nature à transformer les relations entre les femmes et les hommes, notamment l'investissement dans des techniques favorisant l'autonomisation des femmes et la lutte contre les inégalités structurelles dont étaient victimes les agricultrices (effet direct stratégique 3), compte tenu du fait qu'en République-Unie de Tanzanie, la majorité des petits exploitants agricoles sont des femmes<sup>8</sup>.

<sup>8</sup> Plan stratégique de pays - République-Unie de Tanzanie (2017-2021) (WFP/EB.A/2017/8-A/5).

**Réponse aux besoins des plus vulnérables**

13. Dans l'ensemble, le ciblage géographique était adéquat s'agissant des activités relatives au renforcement de la résilience, à la prestation de services de nutrition et à l'accès aux marchés, qui visaient principalement les zones le plus durement touchées par l'insécurité alimentaire, à savoir le centre et le nord-est du pays.
14. Le PSP a été élaboré en tenant compte des résultats de l'examen stratégique Faim zéro de 2015<sup>9</sup> et d'autres examens et évaluations. Toutefois, ces analyses n'ont pas permis de bien cerner les causes sous-jacentes de l'insécurité alimentaire et nutritionnelle. De ce fait, les interventions menées par le PAM au niveau infranational et à celui des districts n'étaient pas suffisamment adaptées aux besoins des groupes les plus vulnérables.
15. Pendant la pandémie de COVID-19, des mesures d'adaptation ont été prises pour aider les groupes les plus vulnérables dans les camps. Dans le cas des personnes ayant des besoins particuliers, pour qui il pouvait être difficile de rester debout dans les files d'attente ou qui risquaient davantage de contracter une maladie transmissible lorsqu'il y avait foule aux points de distribution, les méthodes de distribution des vivres avaient été adaptées pour garantir une distanciation physique, et des assortiments alimentaires préemballés avaient été distribués pour éviter aux réfugiés d'avoir à patienter dans de longues files d'attente.

**Position stratégique et réactivité face à un contexte dynamique**

16. Au fur et à mesure de l'exécution du PSP, le PAM est devenu un acteur stratégique et un important partenaire des pouvoirs publics dans le domaine de la nutrition. Il copréside le groupe de travail technique chargé des questions nutritionnelles et a facilité l'élaboration du deuxième plan d'action multisectoriel national en matière de nutrition. Toutefois, la définition d'une stratégie relative à la nutrition au début de la mise en œuvre du PSP aurait permis au PAM de disposer d'orientations sur lesquelles s'appuyer pour être mieux à même, aux côtés d'autres partenaires des Nations Unies, tels que le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF) et l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture, d'exposer clairement ses atouts aux partenaires publics et d'intensifier la collaboration.
17. Dans le domaine de la protection sociale, l'assistance technique apportée par le PAM au Fonds tanzanien d'action sociale a constitué un bon exemple de positionnement stratégique auprès du Gouvernement, et les deux parties souhaitaient étoffer cette collaboration, sous réserve que des financements soient disponibles à cette fin.
18. Le PAM a pris les mesures qui s'imposaient pour faire face à la COVID-19, notamment la mise en œuvre d'une nouvelle activité ciblant les personnes qui s'étaient retrouvées en situation d'insécurité alimentaire à cause de la pandémie. Au niveau opérationnel, il a adapté ses procédures opératoires normalisées pour que ses activités puissent se poursuivre en toute sécurité. Ainsi, les distributions ont été effectuées au profit de ménages pris individuellement plutôt que de groupes et selon un cycle de six semaines au lieu de quatre.

---

<sup>9</sup> Cabinet du Premier Ministre de la République-Unie de Tanzanie et PAM. 2016. *World Food Programme Strategic Review 2016: Framework for Food and Nutrition Security in Tanzania*.

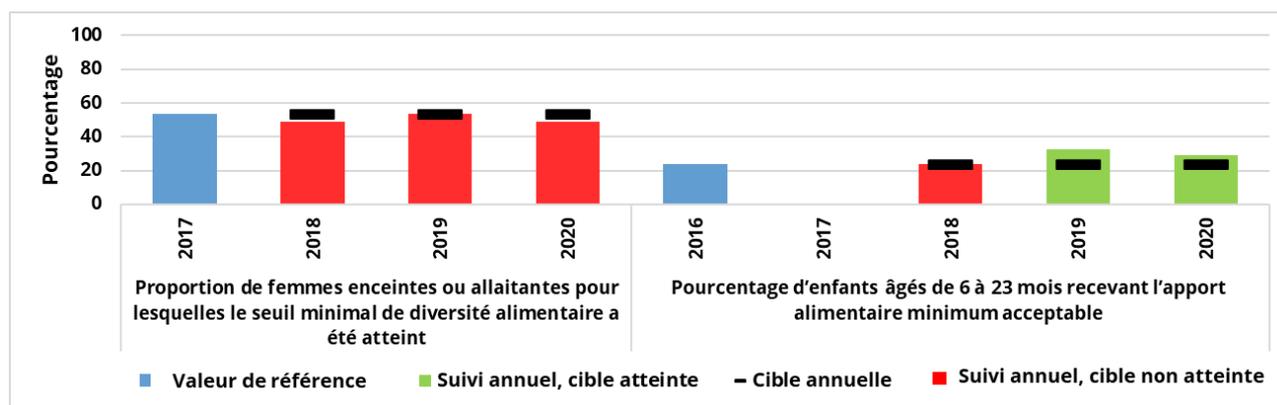
### **Cohérence avec l'action menée par d'autres organismes des Nations Unies**

19. Le PAM a travaillé avec des partenaires du système des Nations Unies à la mise en œuvre du Plan d'aide au développement des Nations Unies. Il préside le groupe de résultats thématiques pour la résilience afférent à ce plan et a été le chef de file du Groupe de coordination des secours d'urgence des Nations Unies et celui du thème de l'agriculture pour le programme commun dans la région de Kigoma. La direction par le PAM du Groupe de coordination des secours d'urgence a été appréciée mais il a été difficile d'associer tous les acteurs concernés à la planification des activités de préparation aux catastrophes, avant la survenue de crises.
20. Bien qu'il ait d'abord été peu associé à une planification stratégique structurée en dehors du Plan d'aide au développement, le PAM a intensifié ses activités de collaboration stratégiques depuis 2021, plus précisément en signant avec l'UNICEF un mémorandum d'accord définissant les domaines de collaboration prioritaires en matière de nutrition et de protection sociale.

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

21. Au titre de l'effet direct stratégique 1, les activités devaient permettre aux réfugiés et aux autres personnes en situation d'insécurité alimentaire aiguë de satisfaire leurs besoins alimentaires et nutritionnels essentiels grâce aux transferts monétaires ou aux transferts de vivres. Entre juin 2018 et mai 2020, le PAM a distribué en temps voulu des rations généralement complètes aux réfugiés. Toutefois, il a dû commencer à réduire la taille des rations à la suite d'importantes coupes budgétaires réalisées en 2020, en venant à fournir, en décembre 2020, 68 pour cent de l'assortiment alimentaire prévu. Les indicateurs relatifs à la diversité alimentaire minimale chez les femmes ne se sont pas améliorés pour les réfugiées et sont restés inférieurs à la valeur cible fixée (figure 4), tandis que les cibles fixées pour l'indicateur se rapportant à l'apport alimentaire minimum acceptable pour les enfants âgés de 6 à 23 mois ont été globalement dépassées, même si les résultats ont été fluctuants.

**Figure 4: Progrès vis-à-vis de certaines cibles relatives à la nutrition associées à l'effet direct stratégique 1 (2016–2020)**

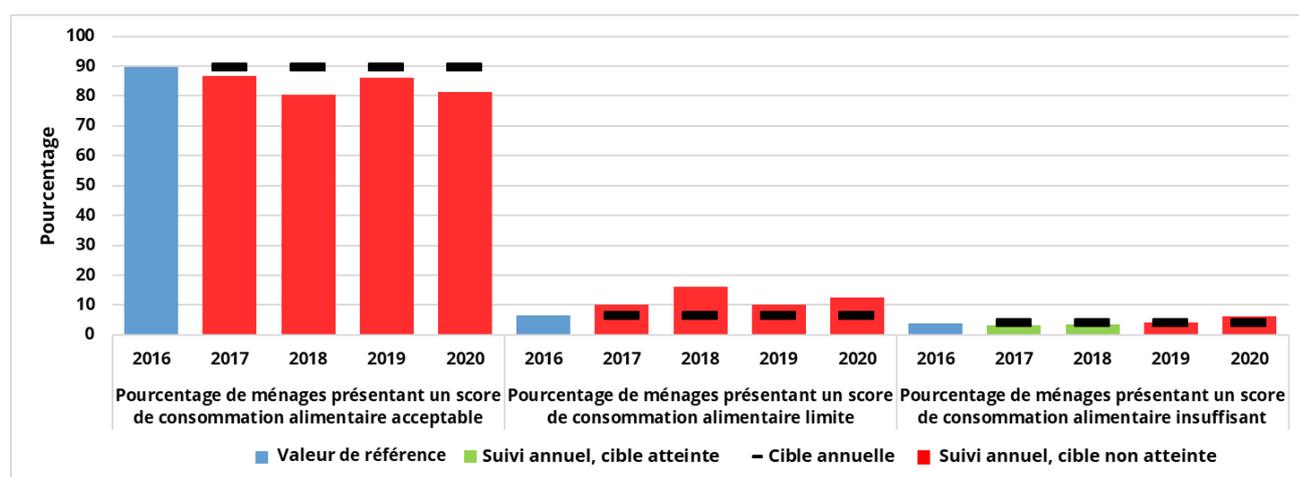


Note: données de référence relatives aux femmes pour lesquelles le seuil minimal de diversité alimentaire a été atteint, collectées en 2017. On ne dispose d'aucune donnée sur l'apport alimentaire minimum acceptable pour 2017.

Source: rapports annuels par pays concernant la République-Unie de Tanzanie pour 2017 à 2020.

22. La plupart des indicateurs relatifs à la consommation alimentaire n'ont pas été atteints et pour certains, les résultats se sont même détériorés en 2020 à la suite de la réduction des rations. On notera toutefois que dans les camps de réfugiés, les scores de consommation alimentaire étaient régulièrement "acceptables" pour environ 80 pour cent des ménages, ce qui montre que le PAM a maintenu un approvisionnement satisfaisant jusqu'aux camps et qu'il a maximisé l'efficacité et l'efficience de l'alimentation assurée au profit des réfugiés, ce malgré les coupes budgétaires et l'incapacité à faire progresser les activités axées sur les transferts de type monétaire et les moyens d'existence du fait de l'importance croissante accordée par le Gouvernement au rapatriement et des restrictions imposées.

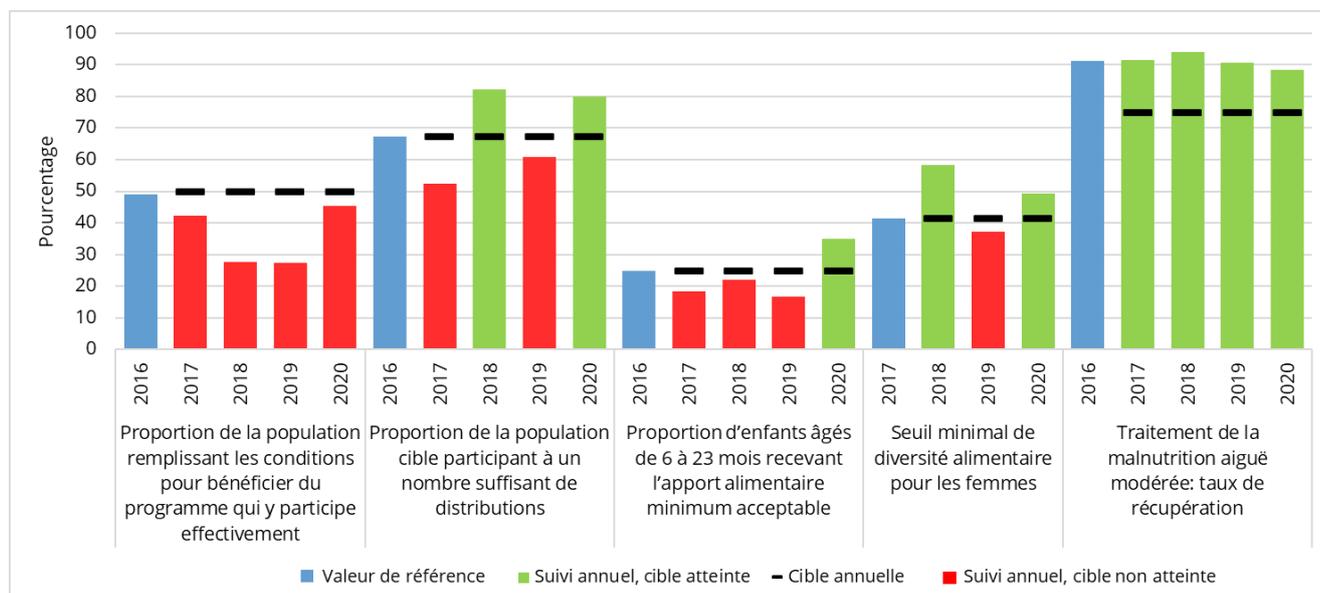
**Figure 5: Progrès vis-à-vis des cibles relatives à la sécurité alimentaire associées à l'effet direct stratégique 1 (2016-2020)**



Source: rapports annuels par pays concernant la République-Unie de Tanzanie pour 2017 à 2020.

23. Au titre de l'effet direct stratégique 2, le PAM avait pour objectif d'améliorer d'ici à 2021 l'état nutritionnel des populations des districts prioritaires conformément aux cibles nationales. Il a appuyé toute une gamme d'interventions axées sur la nutrition menées au profit des populations à risque et mené des activités visant à renforcer les capacités des entités publiques participant aux programmes de nutrition. Les données factuelles disponibles montrent que la diversité des cultures et des espèces d'animaux élevés s'est accrue, et les parties prenantes externes ont confirmé un changement de mentalité dans les communautés ciblées au sujet de l'utilisation de produits alimentaires disponibles localement grâce aux pratiques agricoles à dimension nutritionnelle. Ainsi qu'il est indiqué à la figure 6, pour certains indicateurs, les valeurs cibles ont été atteintes ou dépassées (dans le cas par exemple du traitement de la malnutrition aiguë modérée) tandis que pour d'autres, notamment le seuil minimal de diversité alimentaire et l'apport alimentaire minimum acceptable, les résultats ont varié tout au long de la période de mise en œuvre. Il n'a pas été possible de déterminer les raisons de ces fluctuations en l'absence d'analyse adéquate des facteurs déterminants ou des tendances des fluctuations saisonnières des indicateurs. Dans le cas de la population remplissant les conditions requises qui participait au programme, les cibles n'ont pas été atteintes en raison de la lenteur du démarrage du programme, des retards dans la distribution des semences et des problèmes de coordination avec le principal partenaire coopérant.

**Figure 6: Progrès vis-à-vis des cibles ayant une dimension nutritionnelle et des cibles relatives à la nutrition associées à l'effet direct stratégique 2 (2016-2020)**



Note: les données de référence relatives aux femmes pour lesquelles le seuil minimal de diversité alimentaire a été atteint ont été collectées en 2017.

Source: rapports annuels par pays concernant la République-Unie de Tanzanie pour 2017 à 2020.

24. Au titre de l'effet direct stratégique 3, l'objectif du PAM était d'accroître l'accès des petits exploitants à des marchés fonctionnant correctement en appuyant les filières et en promouvant l'agriculture intelligente face au climat et la diversification des cultures. Bien que le financement au titre de cet effet direct ait systématiquement été insuffisant, les pertes après récolte ont beaucoup baissé et des améliorations ont été constatées au niveau des quantités de produits achetés ou vendus. Par l'intermédiaire du programme commun dans la région de Kigoma, le PAM a apporté un appui aux petits exploitants agricoles des communautés accueillant des réfugiés et mis en œuvre directement des activités qui visaient à améliorer les pratiques en matière de gestion après récolte, ce qui s'est traduit par un taux d'adoption du matériel de traitement après récolte de 74 pour cent.
25. L'Alliance pour le rapprochement entre les exploitations agricoles et les marchés, consortium mondial de huit partenaires des secteurs public et privé, a réduit l'ampleur de ses opérations, dont le nombre de bénéficiaires est passé de 17 000 à 1 300 en raison de problèmes sur le plan des programmes et du financement. Malgré ces difficultés, le PAM s'est servi des partenariats noués avec des acteurs du secteur privé pour mettre les agriculteurs en relation avec des fournisseurs de matériel destiné à prévenir les pertes après récolte, ce dans le cadre du programme commun dans la région de Kigoma et du projet axé sur une agriculture intelligente face au climat<sup>10</sup>.
26. Au titre de l'effet direct stratégique 4, le PAM avait pour objectif de renforcer les systèmes de gestion des catastrophes et de protection sociale afin qu'ils permettent de répondre aux besoins alimentaires et nutritionnels essentiels des populations les plus pauvres et les plus exposées à l'insécurité alimentaire.

<sup>10</sup> PAM. 2020. *United Republic of Tanzania Annual Country Report 2020 – Country Strategic Plan 2017–2021*.

27. Des indicateurs d'effet direct avaient été définis pour cet effet direct stratégique mais n'ont pas fait l'objet d'un suivi. Néanmoins, des changements positifs se sont manifestement produits. L'appui que le PAM a apporté au Gouvernement à la faveur du partenariat avec le Fonds tanzanien d'action sociale a constitué l'un de ses points forts. Il a notamment fourni cet appui dans le cadre d'activités visant à renforcer la résilience, dont des sessions de formation consacrées à la planification, à la mise en œuvre, à la coordination et au suivi de la création d'actifs communautaires.
28. Le renforcement de la chaîne d'approvisionnement était au cœur de l'effet direct stratégique 4, et le PAM a investi dans l'amélioration des infrastructures de transport en restaurant des wagons de chemins de fer afin d'étoffer sa capacité régionale de distribution de vivres, ce qui a été considéré comme une réalisation essentielle.
29. Au titre de l'effet direct stratégique 5, le PAM entendait faciliter, mettre à l'essai, perfectionner et transposer à plus grande échelle des innovations pouvant contribuer à la réalisation des objectifs de développement durable d'ici à 2030 dans le cadre de divers projets, dont la distribution aux enfants de villages isolés de tablettes pouvant être rechargées à l'énergie solaire et l'utilisation de l'intelligence artificielle pour augmenter les revenus des petites agricultrices et la productivité de leurs exploitations. Ces activités, qui ont montré que les innovations fondées sur certaines technologies pouvaient être utiles, n'ont cependant pas été suffisamment intégrées au reste du portefeuille pour permettre de développer ou de soutenir les interventions entrant dans le cadre des programmes existants.
30. Le PAM a participé au renforcement des capacités en apportant son concours aux processus gouvernementaux et en menant, de concert avec des partenaires, des activités de formation dont un exemple marquant a été l'élaboration d'un nouveau plan d'action multisectoriel pour la nutrition, avec le Centre tanzanien pour l'alimentation et la nutrition. Toutefois, le PSP n'était pas assorti des indicateurs d'effet direct qui auraient permis d'assurer correctement le suivi de ces travaux.

### ***Problématique femmes-hommes et protection***

31. Le PSP prévoyait un ferme engagement en faveur de l'égalité des sexes et de la prestation d'une assistance selon des modalités qui favorisent l'égalité et l'autonomisation.
32. Il y a eu des exemples encourageants d'initiatives individuelles axées notamment sur la participation des hommes aux soins à apporter aux enfants, sur les activités de communication visant à faire évoluer la société et les comportements, sur la formation des camionneurs aux questions liées au VIH, à la nutrition, à la problématique femmes-hommes et à la protection des enfants, et sur la lutte contre la violence à l'égard des femmes. Toutefois, davantage doit être fait pour approfondir l'analyse de la problématique femmes-hommes et ne pas se limiter à une étude de la participation des femmes et des hommes ne reposant que sur des données quantitatives. Le bureau de pays a donc récemment adhéré au programme du PAM visant à transformer les relations entre les femmes et les hommes.
33. Une analyse a été entreprise pour mieux comprendre les points faibles et les facteurs déterminants de la protection, mais elle n'a pas encore permis de concevoir des approches différenciées de la gestion de la réduction des rations qui permettraient de mieux protéger les groupes ou personnes les plus vulnérables. La violence sexuelle et sexiste dans les camps de réfugiés et leurs environs reste un problème de taille.

**Responsabilité à l'égard des populations touchées**

34. Les consultations et la diffusion d'informations ont généralement été efficaces dans les camps. Dès le début de l'exécution du PSP, les mécanismes de réclamation et de remontée de l'information ont été améliorés conformément à certaines recommandations (préconisant notamment que le personnel du PAM se montre disponible et puisse être consulté pendant les distributions, afin qu'il soit immédiatement informé des avis éventuellement formulés en retour, et que les travailleurs sociaux aident les réfugiés qui ne savent pas écrire ou n'ont pas accès aux services d'assistance). Toutefois, des problèmes persistaient aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur des camps s'agissant de garantir l'égalité d'accès aux mécanismes et le bon enregistrement des observations.

**Durabilité**

35. Certains résultats du PSP pourraient être pérennisés. Ainsi, les activités de renforcement des capacités dans des domaines tels que l'agriculture à dimension nutritionnelle à l'échelon des communautés pourraient vraisemblablement être poursuivies là où elles donnent de bons résultats et où les personnes concernées ont appris de nouvelles méthodes. Toutefois, ces activités ont fait l'objet d'une mise en œuvre limitée et il n'est pas certain qu'elles puissent être transposées à une autre échelle ni qu'elles bénéficient de financements.
36. Les activités axées sur la protection sociale et l'innovation étaient menées à titre expérimental et la durabilité n'avait pas été une préoccupation de premier plan au moment de leur conception. Malgré cela, il est très probable que les prestations assurées via le Fonds tanzanien d'action sociale seront maintenues car les systèmes appuyés par le PAM ont été institutionnalisés.

**Convergence entre l'action humanitaire, le développement et la paix**

37. Des progrès ont été accomplis au regard des questions relatives à l'autonomie, à la stabilité et à la fragilité grâce au programme commun dans la région de Kigoma, qui est considéré comme une pratique de premier plan en matière de consolidation de la paix et plus précisément de réduction des tensions entre réfugiés et communautés d'accueil liées à la gestion des ressources naturelles. L'achat à l'échelon local des vivres utilisés pour apporter une assistance alimentaire aux réfugiés dans le cadre du programme a constitué un exemple particulièrement probant de la manière dont le PAM a associé certains éléments relevant du triple lien entre l'action humanitaire, le développement et la paix.
38. Bien que les domaines relevant de ce triple lien aient été pris en compte au moment de la conception et de la mise en œuvre du PSP, peu d'éléments indiquent que cela ait été intentionnel et les résultats en la matière ont été limités.
39. Le PAM projetait de donner aux réfugiés une plus grande liberté dans le choix de la nourriture et de leur permettre de devenir relativement autonomes. Toutefois, ces plans ont été entravés par le programme du Gouvernement concernant le rapatriement, la réticence suscitée par la proposition du PAM de mettre en place des transferts de type monétaire au motif qu'elle était susceptible de dissuader les candidats au rapatriement, ainsi que la nécessité de contrôler de plus près les activités commerciales dans les camps, qui a restreint les activités axées sur les moyens d'existence.

**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***

40. Les produits escomptés n'ont pas été systématiquement obtenus dans les délais prévus. Des ruptures d'approvisionnement en 2018 et en 2019, et le financement moins élevé que prévu en 2020 ont entraîné la diminution des rations. Cependant, les scores de consommation alimentaire étaient acceptables dans le cas de 80 pour cent des réfugiés, ce qui signifie que le PAM a réussi à maximiser l'efficacité et l'efficacité des activités d'alimentation des réfugiés.
41. Des retards ayant été enregistrés dans la mise en œuvre des activités relatives à la nutrition en raison de problèmes avec le partenaire coopérant, le PAM a commencé à travailler directement avec des partenaires locaux.

***Couverture et ciblage***

42. L'envergure des activités relatives à la nutrition a été moins importante que celle de programmes semblables menés par d'autres entités des Nations Unies et des organisations de la société civile. Le problème était de taille, et l'ensemble des bénéficiaires prévus à cet égard dans le PSP n'ont pas pu être effectivement secourus.
43. Les partenaires participant aux activités concernant les réfugiés ont demandé au PAM de réaliser des évaluations des besoins nutritionnels des groupes marginalisés afin que ces besoins puissent être convenablement cernés et que l'on puisse faire bénéficier ces groupes de programmes de supplémentation alimentaire. Cela pourrait avoir des incidences sur le ciblage étant donné qu'il est ressorti du suivi post-distribution (2020) que près de 30 pour cent des ménages comptent au moins une personne handicapée.

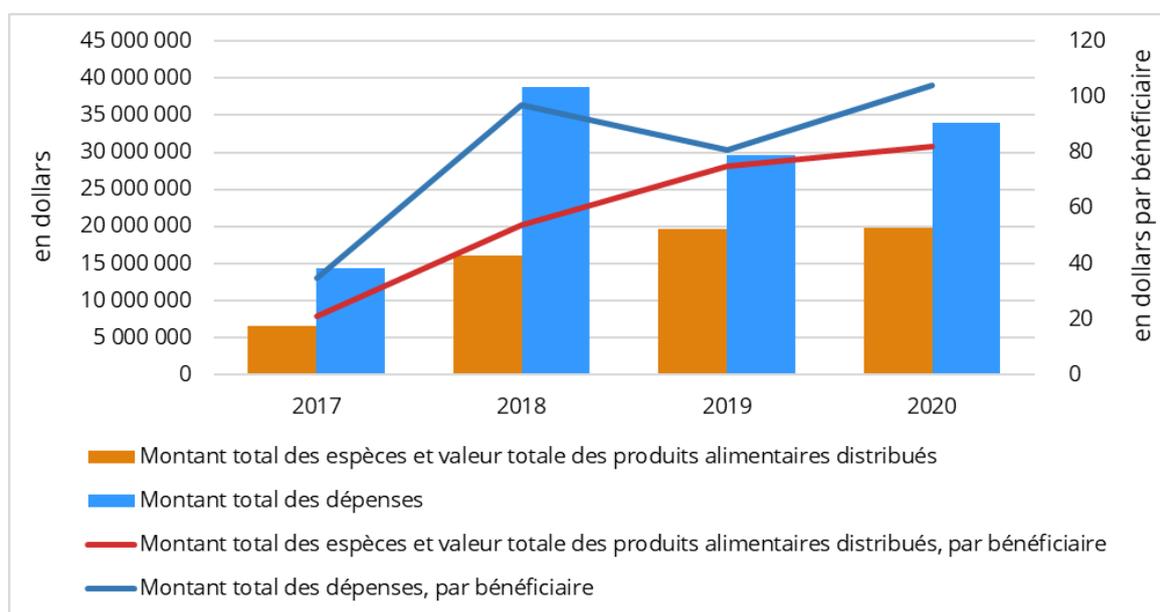
***Rapport coût-efficacité***

44. La valeur des distributions de vivres et d'espèces, ainsi que la quantité de vivres distribués au titre de l'effet direct stratégique 1, ont augmenté pendant la période de mise en œuvre, ce qui a entraîné la hausse des aides et dépenses par bénéficiaire (figure 7)<sup>11</sup>.

---

<sup>11</sup> La hausse des dépenses en 2018 peut s'expliquer par l'augmentation du nombre de sessions de formation sur la nutrition et sur la communication visant à faire évoluer la société et les comportements tenues cette même année.

**Figure 7: Dépenses au titre de l'activité 1 de l'effet direct stratégique 1: montant des espèces, valeur des produits alimentaires et nombre de bénéficiaires associés, montants totaux et par bénéficiaire**

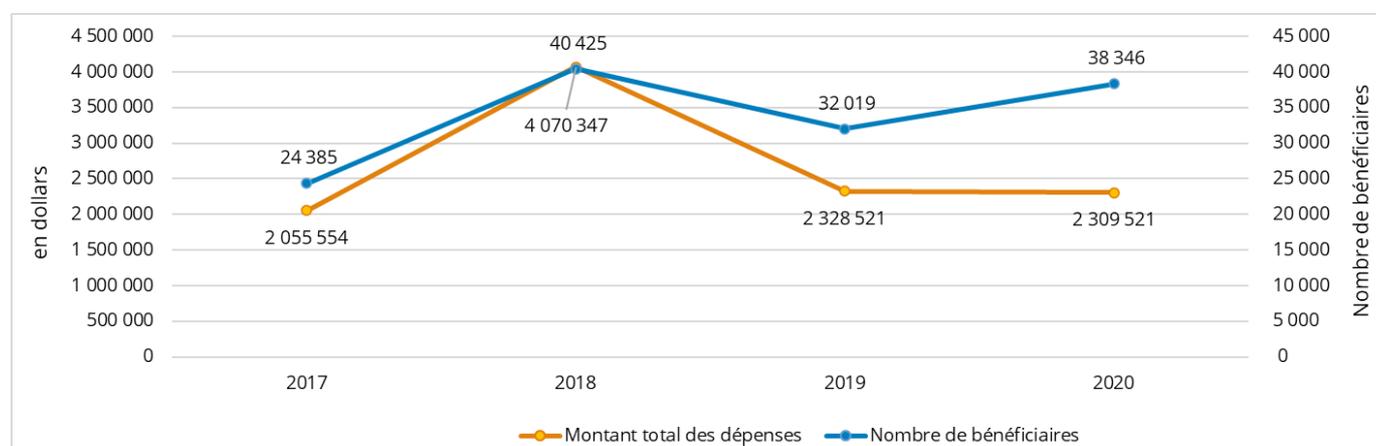


Note: la distribution d'espèces en plus des vivres n'a eu lieu qu'en 2017.

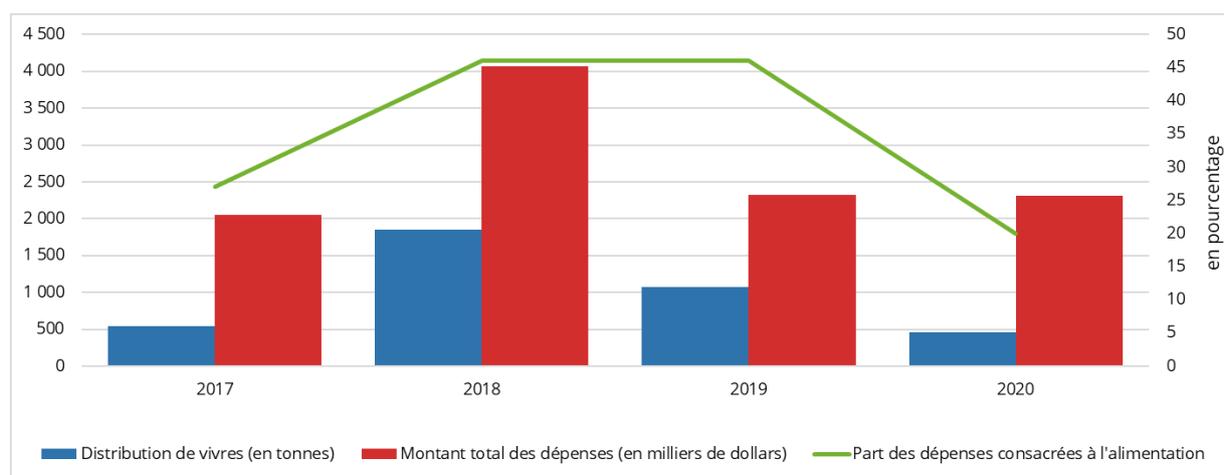
Sources: pour les données relatives aux bénéficiaires: outil des bureaux de pays pour une gestion efficace (COMET); pour les données concernant les dépenses: outil d'analyse relatif à la feuille de route intégrée, rapports annuels par pays pour 2017 à 2020; pour les données relatives aux distributions d'espèces ou de vivres: données issues du Système mondial et réseau d'information du PAM (WINGS) fournies par le bureau de pays; montants par bénéficiaire calculés par l'équipe d'évaluation.

45. Ainsi qu'on le voit à la figure 8, pour l'effet direct stratégique 2, les dépenses liées aux activités relatives à la nutrition et le nombre de bénéficiaires ont augmenté en 2018 avant que l'efficacité ne s'accroisse en 2019 et en 2020. Ces gains d'efficacité sont illustrés par le fait que la quantité de vivres distribués de 2017 à 2018 a triplé alors que le montant total des dépenses au cours de la même période a seulement doublé (figure 9). Le rapport coût-efficacité des activités relatives à la nutrition a commencé à s'améliorer en 2019, principalement parce que le PAM a assumé le rôle de partenaire coopérant.

**Figure 8: Effet direct stratégique 2: montant total des dépenses et nombre de bénéficiaires**



Sources: pour les données relatives aux bénéficiaires: COMET; pour les données concernant les dépenses: outil d'analyse relatif à la feuille de route intégrée, rapports annuels par pays pour 2017 à 2020.

**Figure 9: Effet direct stratégique 2: distribution de vivres et dépenses connexes**

Note: l'axe de gauche se rapporte aux distributions de vivres et au montant total des dépenses; l'axe de droite indique la part des dépenses consacrées à l'alimentation.

Sources: pour les données concernant les dépenses: outil d'analyse relatif à la feuille de route intégrée, rapports annuels par pays pour 2017 à 2020; pour les données relatives au volume en tonnes: rapports 2021.03.23\_CM-R007\_-\_Annual\_Distribution (PSP).

### 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?

#### **Mobilisation de ressources**

46. En raison de la conjoncture financière difficile, le PSP n'a pu être financé au niveau souhaité. Plus de 70 pour cent des financements disponibles étaient préaffectés au niveau des activités, et des déficits ont été enregistrés pour tous les effets directs stratégiques. La mobilisation de fonds au profit des distributions de vivres, de la nutrition et de l'accès aux marchés a été difficile en raison de la démobilitation des donateurs et de conflits de priorités (notamment dus à des crises dans d'autres pays). Jusqu'en 2019, certains donateurs n'étaient pas satisfaits de leurs échanges avec le PAM, et ils avaient exprimé leur souhait de réfléchir avec la direction aux approches stratégiques et aux solutions créatives à privilégier face aux problèmes de financement. Depuis lors, le bureau de pays a renforcé la concertation en tenant régulièrement des réunions d'information et des consultations.

#### **Effectifs**

47. Le manque de personnel technique, la rotation fréquente du personnel et le recours à des contrats de consultant de courte durée ont eu des répercussions sur la mise en œuvre du PSP et sur la capacité du bureau de pays à mener des analyses et à tirer d'importants enseignements de l'action menée.
48. S'il est vrai que deux postes de nutritionniste ont été pourvus en 2017, investir davantage pour accroître à la fois les effectifs et les capacités du personnel technique aurait permis de progresser plus avant dans l'élaboration d'une approche stratégique. La rotation du personnel a aussi entravé les efforts faits pour mobiliser des fonds et a restreint l'ampleur, la continuité et la cohérence de l'approche et de la vision d'avenir retenues.

### **Conception du PSP**

49. Les produits escomptés du PSP étaient trop ambitieux par rapport aux capacités du bureau de pays. Le PSP prévoyait la réalisation simultanée d'un trop grand nombre de nouvelles activités et les actions pouvant être menées en un seul cycle de PSP n'étaient pas envisagées de manière réaliste. En outre, les activités, souvent mises en œuvre dans des zones géographiques distinctes, relevaient de démarches programmatiques sans lien les unes avec les autres, et le PAM a rarement su tirer parti des synergies possibles entre les effets directs stratégiques et les questions transversales.

### **Partenariats**

50. Les partenariats ont joué un rôle déterminant dans l'ensemble du PSP et le PAM est généralement considéré comme un partenaire accessible, dont les compétences portent sur un grand nombre de secteurs et de questions.
51. Dans le cadre de ses activités en lien avec les chaînes d'approvisionnement, le PAM a renforcé ses relations avec des organismes gouvernementaux de premier plan et apporté une contribution décisive au développement du couloir économique faisant appel au transport ferroviaire. La grande visibilité dont jouissait cet appui direct aux infrastructures publiques a nettement conforté la position du PAM.
52. Le PAM était perçu comme un partenaire d'un grand soutien pour les organisations non gouvernementales œuvrant en faveur des réfugiés mais il a été lent à modifier ses programmes, par exemple pour répondre aux besoins nutritionnels particuliers des réfugiés handicapés ou atteints de maladies chroniques.

### **Suivi**

53. Un suivi a été régulièrement assuré au moyen de l'analyse et de la cartographie de la vulnérabilité utilisant la téléphonie mobile ainsi que du suivi post-distribution. Toutefois, un examen rigoureux des données de suivi disponibles n'a pas été systématiquement effectué pour toutes les activités en vue d'améliorer les programmes. Dans certains cas, les données n'ont pas été activement utilisées de manière rapide et dynamique pour étudier de possibles anomalies dans la mise en œuvre des activités et adapter les approches en conséquence si nécessaire.
54. Les disparités existant entre les femmes et les hommes n'étaient pas prises en compte dans le cadre logique du PSP, ni au niveau de la définition des cibles à atteindre ni à celui de la collecte de données de référence ou de l'établissement de rapports annuels sur les résultats. Les données ventilées par sexe qui étaient disponibles ont souvent mis en évidence l'existence d'importants écarts (par exemple, les données relatives à l'apport alimentaire minimum acceptable au titre des effets directs stratégiques 1 et 2), mais cela n'est pas évoqué dans les rapports annuels du PAM, est peu connu des personnes concernées et n'a pas fait l'objet de suites particulières hormis la remise en question de l'intégrité des méthodes employées.

## Conclusions

55. Le PSP était conforme aux objectifs nationaux décrits dans les politiques, stratégies et plans du Gouvernement, ainsi qu'aux objectifs de développement durable. Au cours de la période couverte par le PSP, divers changements d'envergure se sont produits au niveau du contexte, des stratégies et des capacités nationales, ainsi que des besoins de la population, s'agissant en particulier de la politique nationale relative aux réfugiés et du déclenchement de la pandémie de COVID-19. Le PAM a dûment adapté sa programmation pour tenir compte de ces changements contextuels. En dehors du Plan d'aide au développement, la convergence stratégique avec l'action menée par les autres entités des Nations Unies a d'abord été limitée, bien que le PAM ait intensifié son travail stratégique à cet égard pendant la dernière année du PSP.
56. Les questions relatives à la problématique femmes-hommes étaient manifestement prises en compte dans l'ensemble des effets directs stratégiques. Toutefois, en pratique, les éléments de nature à transformer les relations entre les femmes et les hommes n'ont pas été pleinement exploités.
57. Des résultats encourageants ont été enregistrés dans les domaines où la position et la crédibilité du PAM sont bien établies. Les contributions du PAM étaient plus solides au niveau des activités qu'à celui des systèmes, notamment dans le cas des activités liées aux réfugiés, à la nutrition et à l'agriculture. L'efficacité de l'appui apporté aux réfugiés a certes pâti de l'évolution des politiques du Gouvernement, mais le PAM est parvenu à continuer de distribuer des vivres et de venir en aide aux communautés d'accueil. Malgré les ruptures d'approvisionnement survenues en 2018 et en 2019, il a maintenu de solides chaînes d'approvisionnement jusqu'aux camps, ce qui lui a permis de maximiser l'efficacité et l'efficience des activités d'alimentation des réfugiés; de fait, la gestion des chaînes d'approvisionnement a toujours été efficace.
58. Si l'appui technique fourni par le PAM fait de lui un acteur stratégique dans le secteur de la nutrition, sa capacité à transposer ses activités opérationnelles à une plus grande échelle a cependant été limitée par l'insuffisance des fonds. Le démarrage a été lent mais ces deux dernières années, des progrès ont été faits sur le plan de la nutrition. Pour ce qui est des activités liées à l'agriculture, les résultats opérationnels et le positionnement se sont améliorés, l'expérience acquise s'agissant des moyens d'existence et de la productivité agricole ayant permis d'obtenir des résultats certes à petite échelle, mais de grande qualité.
59. Certaines parties du PSP ont été moins efficaces en raison des effets conjugués de facteurs internes et externes. Les initiatives relatives à la réduction des risques de catastrophe, à la protection sociale et à l'innovation étaient nouvelles; il s'agit là des domaines dans lesquels le PAM a rencontré le plus de difficultés. Les activités axées sur la réduction des risques de catastrophe et la protection sociale n'ont pas produit les effets directs désirés et il est apparu que les projets menés au titre de l'effet direct stratégique relatif à l'innovation n'étaient pas suffisamment reliés au reste du PSP. Ces dernières activités, menées à titre pilote, revêtaient une grande importance mais il restera à démontrer dans le cadre du prochain PSP qu'elles peuvent être menées à plus grande échelle.

60. Les occasions de renforcer la mesure et l'analyse de la performance n'ont pas été pleinement exploitées. Bien que la définition des indicateurs et des cibles ait respecté les normes minimales fixées par le PAM, les cibles définies n'étaient globalement pas suffisamment ambitieuses pour mettre en évidence de réelles avancées. Les ensembles de données disponibles concernant les résultats obtenus au niveau des effets directs et des produits étaient limités s'agissant des effets directs stratégiques relatifs à l'agriculture, à la réduction des risques de catastrophe, à la protection sociale et à l'innovation, ce qui n'a pas permis au bureau de pays de réfléchir utilement sur les progrès accomplis. L'examen des hypothèses logiques associées aux effets directs stratégiques n'a pas été suffisamment approfondi et celles-ci n'ont été adaptées que tardivement lors de la mise en œuvre du PSP. La rotation du personnel et la déperdition de mémoire institutionnelle sont venues s'ajouter aux difficultés rencontrées.
61. Les changements survenus sur le plan de la politique gouvernementale ont constitué un facteur extérieur essentiel qui a compliqué la tâche du bureau de pays tandis qu'il s'efforçait de s'acquitter de sa mission humanitaire consistant à assurer une assistance alimentaire. Malgré le contexte politique difficile et les obstacles connexes, le PAM s'est bien adapté. S'agissant du ciblage, les besoins de certaines populations vulnérables doivent être davantage pris en compte, notamment à la faveur de nouvelles analyses des besoins et de mesures personnalisées axées sur les femmes et les personnes handicapées.
62. D'une manière générale, les ressources allouées ont été utilisées efficacement compte tenu de la complexité de l'environnement opérationnel. Le bureau de pays a réagi de manière appropriée face à des circonstances sur lesquelles il n'avait pas de prise et qui avaient des répercussions sur la disponibilité des ressources et leur apport en temps voulu, notamment les ruptures d'approvisionnement et une conjoncture qui rendait difficile la mobilisation de fonds. Dans l'ensemble, la mise en œuvre des activités du PSP relatives à la nutrition a récupéré d'un démarrage laborieux une fois corrigées certaines insuffisances de la structure de gestion. Toutefois, en raison des déficits de financement, il n'a pas été possible de transposer ces activités à plus grande échelle.
63. Les composantes du PSP relatives à la productivité agricole et au transfert des connaissances en matière de nutrition sont de nature à s'inscrire dans la durée, mais la masse critique nécessaire pour impulser un changement à l'échelle d'une population ou d'un secteur fait défaut. Les activités axées sur la réduction des risques de catastrophe, la protection sociale et l'innovation étaient, pour l'essentiel, nouvelles et menées à titre expérimental par le bureau de pays, et la durabilité n'avait pas tenu une place centrale lors de leur conception.

## Recommandations

#	Recommandation	Type	Organe responsable	Autres entités concernées	Degré de priorité: élevé/moyen	Délai de mise en œuvre
1	<p><b>Privilégier les domaines thématiques dans lesquels le bureau de pays a prouvé qu'il peut apporter une valeur ajoutée – réfugiés, nutrition et agriculture – et adopter une perspective à long terme.</b></p> <p>1.1 Veiller à ce qu'il existe un lien entre les activités nouvelles ou menées à titre expérimental et les initiatives existantes afin d'en renforcer la pertinence, l'efficacité et l'efficience, et favoriser ainsi leur réussite et l'adhésion des parties prenantes.</p> <p>1.2 Instaurer un équilibre approprié entre les trajectoires de changement en prévoyant une période d'exécution plus longue que celle du plan stratégique de pays, en particulier pour transposer les fonctions opérationnelles directes sous forme de système public mis en œuvre à l'échelle voulue. Cela pourra passer par:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• un processus parallèle de définition du déroulé du plan stratégique de pays et de planification annuelle;</li> <li>• une théorie du changement à long terme qui, en théorie et en pratique (étant donné que les théories du changement couvrent généralement 10 à 15 années), devrait pouvoir s'appliquer à plusieurs plans stratégiques de pays consécutifs: le premier plan devrait être utilisé comme un "incubateur" pour mettre au point, mettre à l'essai et valider des activités nouvelles et en évaluer le potentiel de transposition à plus grande échelle, avant qu'elles ne soient reprises, au titre d'effets directs stratégiques, dans un deuxième plan.</li> </ul>	Stratégique	Bureau de pays, avec l'appui du bureau régional		Élevé	Juin 2022

#	Recommandation	Type	Organe responsable	Autres entités concernées	Degré de priorité: élevé/moyen	Délai de mise en œuvre
2	<p><b>Affiner la définition des trajectoires de changement dans l'ensemble du plan stratégique de pays.</b></p> <p>2.1 Procéder à un inventaire détaillé des hypothèses sous-tendant les trajectoires de changement envisagées – y compris les risques et les possibilités se présentant en interne et à l'extérieur – pour veiller à ce que le plan stratégique de pays dispose des capacités nécessaires à une gestion évolutive, s'il y a lieu. Une telle mesure est particulièrement nécessaire lorsque les effets directs stratégiques privilégient de nouveaux axes de travail touchant à de nouveaux domaines de travail et à de nouvelles fonctions organisationnelles.</p> <p>2.2 Poursuivre l'intégration conceptuelle des différents effets directs stratégiques en procédant à un ciblage intégré au niveau des parties prenantes et des zones géographiques.</p> <p>2.3 Faire apparaître les questions transversales prioritaires lors de la définition des trajectoires à suivre et des cibles à atteindre, notamment en fixant des objectifs constructifs en matière de problématique femmes-hommes de nature à garantir une programmation tenant compte de cette problématique ou, idéalement et dans la mesure du possible, à produire des résultats propres à transformer les relations entre les femmes et les hommes.</p>	Stratégique	Bureau de pays		Moyen	Juin 2022

#	Recommandation	Type	Organe responsable	Autres entités concernées	Degré de priorité: élevé/moyen	Délai de mise en œuvre
3	<p><b>Mettre en place un cadre opérationnel permettant d'analyser régulièrement les données sur la performance afin de favoriser la prise de décisions efficaces en matière de gestion adaptative, selon une approche structurée.</b></p> <p>3.1 Recenser les lacunes et incohérences en matière de données et y remédier.</p> <p>3.2 Mettre en place un dispositif de suivi permettant d'analyser les tendances en matière de performance et en tirer des enseignements qui permettront d'adapter les éléments stratégiques et opérationnels du plan stratégique de pays.</p> <p>3.3 Lorsque les informations susceptibles d'éclairer la prise de décisions sont insuffisantes, mettre au point un programme d'apprentissage visant à combler les lacunes en matière de données factuelles. Un programme de ce type lié au système de mesure de la performance et de prise de décisions en matière de gestion serait par essence adapté au cycle des plans stratégiques de pays, au cours duquel les enseignements tirés d'un premier cycle peuvent éclairer le repositionnement stratégique et la révision des démarches programmatiques avant le cycle suivant. Il est ressorti de la mise en œuvre du premier plan stratégique de pays que les questions ci-après pourraient faire l'objet d'un programme d'apprentissage et éclairer utilement le deuxième plan stratégique de pays: une évaluation de la problématique femmes-hommes et l'examen des raisons des fluctuations annuelles du seuil minimal de diversité alimentaire et du score de consommation alimentaire.</p>	Opérationnel	Bureau de pays		Faible	Juin 2023

#	Recommandation	Type	Organe responsable	Autres entités concernées	Degré de priorité: élevé/moyen	Délai de mise en œuvre
4	<p><b>Évaluer l'état de préparation des modèles de fonctionnement pour comprendre les risques et les possibilités qui devraient être pris en compte lors de la conception des programmes.</b></p> <p>4.1 Procéder à une analyse des lacunes sur le plan des capacités ou à l'examen des modèles de fonctionnement dans le cadre de l'élaboration du plan stratégique de pays pour s'attaquer aux difficultés opérationnelles. Procéder ainsi au stade de la préparation permettrait de réduire au minimum le niveau et le nombre des risques devant être gérés par l'intermédiaire du registre central des risques.</p> <p>4.2 Procéder à une évaluation exhaustive de l'état de préparation des divers éléments des modèles de fonctionnement, y compris les politiques, les processus, les ressources humaines, la culture, les partenariats et la technologie, avant d'achever l'élaboration du prochain plan stratégique de pays.</p>	Opérationnel	Bureau de pays		Élevé	Juin 2022

**Liste des sigles utilisés dans le présent document**

COMET	outil des bureaux de pays pour une gestion efficace
PSP	plan stratégique de pays
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'enfance
WINGS	Système mondial et réseau d'information du PAM