



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

المجلس التنفيذي

الدورة العادية الأولى

روما، 27 فبراير/شباط - 2 مارس/آذار 2023

البند 5 من جدول الأعمال
WFP/EB.2/2023/5-D/3
تقارير التقييم
للنظر

التوزيع: عام
التاريخ: 13 يناير/كانون الثاني 2023
اللغة الأصلية: الإنكليزية

تتاح وثائق المجلس التنفيذي على موقع البرنامج على الإنترنت (<https://executiveboard.wfp.org>).

تقرير موجز عن تقييم الخطة الاستراتيجية القطرية لتشاد (2019-2023)

موجز تنفيذي

شمل تقييم الخطة الاستراتيجية القطرية لتشاد الفترة بين يناير/كانون الثاني 2019 وأكتوبر/تشرين الأول 2021، وروعت فيه العمليات السابقة من أجل تقييم التحول الاستراتيجي الذي أدخلته الخطة. وتناول التقييم ملاءمة الخطة الاستراتيجية القطرية ومواءمتها وفعاليتها وكفاءتها واستدامتها وتماسكها ونطاق تغطيتها، ونظر في المجالات الشاملة، مثل المنظور الجنساني وتغيّر المناخ، والحماية والمساءلة أمام السكان المتضررين.

وتبيّن من التقييم أن تصميم الخطة الاستراتيجية القطرية متوائم بصفة عامة مع الاستراتيجيات والسياسات والخطط الوطنية ويضع البرنامج بوضوح في صميم محور العمل الإنساني والتنمية والسلام. ولم تنعكس المخاطر المرتبطة بالظروف الإقليمية والوطنية، مثل ضعف القدرات الوطنية (لا سيما على المستوى اللامركزي)، وأثار تغيّر المناخ، وتنفيذ برامج التحويلات القائمة على النقد، بصورة كافية في تصميم الخطة الاستراتيجية القطرية وتنفيذ تدخلاتها.

وفي سياق الأزمات والصدمات المتعددة، بما في ذلك عدم الاستقرار، وجائحة فيروس كورونا 2019 (كوفيد-19) والفيضانات لعامي 2019 و2020، والأزمات السياسية والمؤسسية، أعطى البرنامج الأولوية لتدخلات الاستجابة الطارئة من أجل معالجة الأمن الغذائي. غير أن قدرته على الاستجابة للاحتياجات المتزايدة كانت محدودة بسبب عدم كفاية التمويل وتخصيصه إلى حد كبير، ووصوله متأخراً في كثير من الأحيان، مما حال في كثير من الأحيان دون تلبية احتياجات الأشخاص المتضررين.

وللوصول إلى 1.6 مليون شخص في عام 2020، قُدمت المساعدة المتكاملة إلى المتضررين من الأزمات من أجل توفير دعم حاسم لتلبية الزيادة الحادة في الاحتياجات الإنسانية.

وتحسّن استهلاك المستفيدين من الأغذية بفضل المساعدة الغذائية الموسمية المرتبطة بإنشاء البنية التحتية والأصول الإنتاجية وإعادة تأهيلها، ولكن القدرة على الصمود في وجه الصدمات المتكررة لا تزال محدودة، ولا سيما بين الأسر التي ترأسها نساء.

وفقاً لسياسة التقييم في البرنامج، (2022) (WFP/EB.1/2022/4-C)، وتوخياً لاحترام سلامة واستقلال استنتاجات التقييم، فإن عملية تحرير هذا التقرير كانت محدودة وبالتالي فإن بعض العبارات الواردة فيه قد لا تتسق اتساقاً تاماً مع ما يعتمده برنامج الأغذية العالمي من مصطلحات قياسية أو ممارسات تحريرية. ويُرجى توجيه أية استفسارات بهذا الشأن إلى مديرة مكتب التقييم.

لاستفساراتكم بشأن الوثيقة:

السيدة V. Knips

موظفة التقييم

البريد الإلكتروني: vivien.knips@wfp.org

السيدة A. Cook

مديرة التقييم

البريد الإلكتروني: andrea.cook@wfp.org

وشكلت التغذية جزءاً لا يتجزأ من الأنشطة، ولكن مساهمة البرنامج في تحسين الحالة التغذوية للأشخاص والأسر الأكثر ضعفاً كانت محدودة على الرغم من كفاية التمويل.

واعترفت المؤسسات الوطنية التي دعمها البرنامج بجودة أنشطة تعزيز القدرات، وأعرب الشركاء عن تقديرهم الكبير لتوفير خدمات النقل الجوي الحيوية أثناء تفشي جائحة كوفيد-19.

وفي حين أن البنات والنساء يمثلن أهدافاً ذات أولوية للمساعدة في الخطة الاستراتيجية القطرية، كانت حصتهن من المساعدة المقررة أقل نسبياً من الرجال والأولاد. ونظراً للرصد غير المتكافئ للبعد الجنساني، لا تزال مساهمة البرنامج في تحقيق المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة غير مؤكدة.

وسعى البرنامج إلى تحسين إدماج الحماية والمساءلة أمام السكان المتضررين في أنشطته، ولكن لا تزال هناك حاجة إلى بذل مزيد من الجهود لسد بعض الفجوات الكبيرة.

ونظراً لتكرار تأخر تلقي الأموال، سعى البرنامج إلى إنفاق الأموال المتاحة بسرعة من أجل الحد من الآثار السلبية على التنفيذ. وبينما ساعد استخدام مرفق الإدارة الشاملة للسلع وآليات التمويل بالسلف على تقصير مدد التسليم، لم يتمكن البرنامج دائماً من تجنب التأخير في عمليات التوزيع.

وفي مواجهة الموارد المحدودة، اضطر البرنامج إلى خفض أحجام الحصص الغذائية لضمان وصول المساعدة المتكاملة والموسمية إلى الأشخاص المستهدفين. وفي حين أن استهداف المستهدفين كان ملائماً، قوبلت تحديات في الاستهداف على المستويين الجغرافي والأسري.

ويعمل البرنامج عموماً بكفاءة في تشاد؛ غير أن القيود المرتبطة بتفشي جائحة كوفيد-19، وتأخر وصول التمويل، وضعف سلاسل الإمداد، أثر على أنشطة بناء القدرة على الصمود والمساعدة الموسمية والتحويلات القائمة على النقد.

ونجح البرنامج في تعبئة الموارد من أجل الاستجابة لمختلف الأزمات التي واجهتها تشاد. ومع ذلك، كان التمويل في معظمه غير قابل للتنبؤ، ولم يكن كافياً للاستجابة للاحتياجات المتزايدة، وكان كله تقريباً مخصصاً، مما أدى إلى تقييد مرونة التدخلات.

وتعني ظروف العمل الصعبة في تشاد أن إدارة الموارد البشرية تشكل أحد العوامل الرئيسية التي تؤثر على العمليات. وناضل البرنامج لاجتذاب الموظفين الدوليين والموظفين المعيّنين بعقود قصيرة الأجل واستبقائهم وتحفيزهم، مما أدى إلى ارتفاع معدل دوران الموظفين، بما في ذلك على مستوى إدارة المكاتب القطرية، وشكل صعوبة أمام جهود شغل الوظائف الرئيسية.

وقدم التقييم توصيتين استراتيجيتين وثلاث توصيات تشغيلية.

مشروع القرار*

يحيط المجلس علماً بالتقرير الموجز عن تقييم الخطة الاستراتيجية القطرية لتشاد (2019-2023) (WFP/EB.1/2023/5-D/3)، ورد الإدارة عليه (WFP/EB.1/2023/5-D/3/Add.1)، ويحث على اتخاذ مزيد من الإجراءات بشأن التوصيات الواردة في التقرير، مع مراعاة الاعتبارات التي أثارها المجلس أثناء مناقشته.

* هذا مشروع قرار، وللاطلاع على القرار النهائي المعتمد من المجلس، يُرجى الرجوع إلى وثيقة القرارات والتوصيات الصادرة في نهاية الدورة.

مقدمة

سمات التقييم

- 1- أُجري تقييم الخطة الاستراتيجية القطرية لتشاد في الفترة بين يونيو/حزيران 2021 ويونيو/حزيران 2022 لاستخلاص الأدلة والدروس المستفادة التي يمكن الاسترشاد بها في إعداد الخطة الاستراتيجية القطرية التالية. وبدء التقييم في عام 2021، وكان المكتب القطري قد خطط لتقصير مدة الخطة الاستراتيجية القطرية بسنة واحدة، وحدد ديسمبر/كانون الأول 2022 موعداً لانتهائها؛ وألغى هذا القرار لاحقاً وتقرر الإبقاء على المدة الأصلية المحددة للخطة الاستراتيجية القطرية.
- 2- وتناول التقييم تنفيذ الخطة الاستراتيجية القطرية فيما بين يناير/كانون الثاني 2019 وأكتوبر/تشرين الأول 2021، وأخذ في الاعتبار العمليات السابقة من أجل تقييم التحول الاستراتيجي الذي أدخلته الخطة. ونظر التقييم في الوضع الاستراتيجي للبرنامج وفعاليتيه في المساهمة في تحقيق الحاصلات الاستراتيجية، وكفاءة تنفيذ الخطة الاستراتيجية القطرية والعوامل التي تفسر أداء البرنامج. وتناول التقييم أيضاً مدى قدرة البرنامج على تكييف التدخلات والاستجابة لحالات الطوارئ، بما في ذلك جائحة فيروس كورونا 2019 (كوفيد-19).
- 3- وأجرى فريق خارجي مستقل التقييم باستخدام نهج مختلط قائم على النظرية استناداً إلى البيانات الأولية والثانوية، واستعراض الوثائق، ومناقشات مجموعات التركيز مع أكثر من 500 من أصحاب المصلحة، و300 مقابلة فردية شبه منظمة. وتم التحقق من البيانات الأولية والثانوية لضمان صحة النتائج. وطُبقت معايير أخلاقية لضمان السرية والحفاظ على سلامة المستجيبين واحترام كرامة المشاركين في التقييم. ونوقشت النتائج والاستنتاجات والتوصيات مع أصحاب المصلحة داخل البرنامج وخارجه خلال حلقتي عمل عبر الإنترنت في مارس/أذار 2021.
- 4- وعلى الرغم من التحديات الأمنية في منطقة بحيرة تشاد وشرق البلد، لم يواجه الفريق أي قيود رئيسية تُعرِّض للخطر المصداقية العامة للتقييم. وتعلقت بعض التحديات التي قوبلت أثناء التقييم بالعدد المحدود من أصحاب المصلحة الخارجيين في نجامينا وعدم اتساق مجموعات بيانات البرنامج. وجرى التخفيف من ذلك باستخدام مصادر معلومات بديلة والتحقق الدقيق من الأدلة.

السياق

- 5- يبلغ عدد سكان تشاد 16.4 مليون نسمة وهي بلد غير ساحلي تغطي الصحراء الكبرى نصف أراضيه. وصُنّف البلد في المرتبة السابعة والثمانين بعد المائة بين 189 بلداً في مؤشر التنمية البشرية لعام 2020، وكان أكثر من 40 في المائة من سكانه يعيشون دون خط الفقر الوطني في عام 2018.¹ ويعيش ما يقرب من 15 في المائة من السكان في فقر مدقع ولا يمكنهم تلبية متطلباتهم من السعرات الحرارية التي تبلغ 2 300 سعراً حرارياً في اليوم.
- 6- واحتلت تشاد المرتبة الثالثة عشرة بعد المائة بين 116 بلداً في مؤشر الجوع العالمي في عام 2021، وهي واحد من أكثر بلدان العالم معاناة من انعدام الأمن الغذائي، ويُصنّف فيها مستوى الجوع على أنه مُنذر بالخطر. ويؤثر انعدام الأمن الغذائي على أكثر من 5.1 مليون شخص، منهم 1.7 مليون شخص مصنفون على أنهم يعانون من انعدام الأمن الغذائي الشديد.²
- 7- وكشف استقصاء للرصد والتقييم الموحد لحالات الإغاثة والانتقال (سمارت) في عام 2020 عن معدل سوء تغذية مزمن بلغت نسبته 30.5 في المائة، وانتشار سوء التغذية الحاد العام بنسبة 10 في المائة بين الأطفال دون سن الخامسة؛ ومعاناة

¹ المعهد الوطني للإحصاء والدراسات الاقتصادية والديمقراطية. 2021. *Enquête sur les Conditions de vie des ménages et la Pauvreté au Tchad*. (دراسة استقصائية عن الظروف المعيشية للأسر والفقر في تشاد).

² نظام معلومات الأمن الغذائي والإنذار المبكر لتشاد. 2021. *Cadre Harmonisé d'identification des zones à risque et des populations en insécurité alimentaire et nutritionnelle au Sahel et en Afrique de l'Ouest (CH)* (الإطار المنسق لتحديد المناطق المعرضة للخطر والسكان الذين يعانون من انعدام الأمن الغذائي والتغذوي في منطقة الساحل وغرب أفريقيا).

حوالي 2.1 في المائة من الأطفال دون سن الخامسة من سوء التغذية الشديد. وتتجاوز مستويات سوء التغذية الحاد العام عتبات الطوارئ في أكثر من نصف جميع المقاطعات.

8- وعلى الرغم من أن دستور تشاد يكفل الالتزام بالمساواة بين الجنسين، فإن الدرجة التي أحرزها في مؤشر عدم المساواة بين الجنسين هي من بين أعلى الدرجات في العالم. وتتأثر النساء بشكل غير متناسب بانعدام الأمن الغذائي وسوء التغذية.

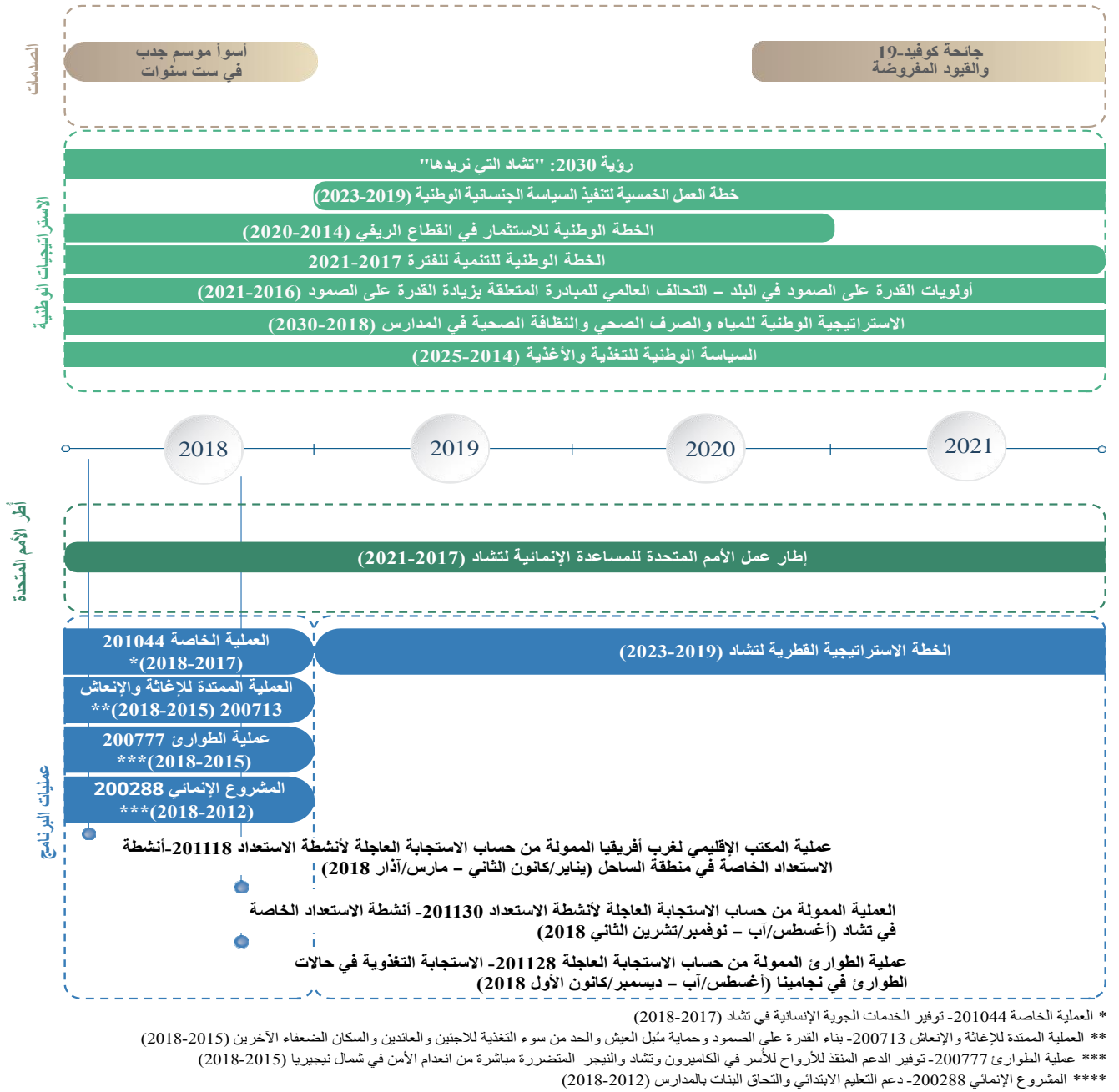
الجدول 1: المؤشرات الاجتماعية والاقتصادية			
السنة	القيمة	المؤشر	
2020	16.4	مجموع عدد السكان (بالملايين) (1)	
2020	المرتبة 187 من أصل 189	مؤشر التنمية البشرية (المرتبة) (2)	
2018	33.2	نسبة عدد الفقراء الذين يعيشون على 1.90 دولار أمريكي في اليوم (من حيث تكافؤ القوة الشرائية) (%) (1)	
2021	الدرجة 39.6 المرتبة 116 من أصل 113	مؤشر الجوع العالمي (الدرجة والمرتبة) (3)	
2020	46	الزراعة كحصة من الناتج المحلي الإجمالي (%) (1)	
2020	35	الطول مقابل العمر (التقزم - المعتدل والشديد)، معدل الانتشار بين الأطفال الذين تقل أعمارهم عن 5 سنوات (%) (1)	
2020	10	معدل انتشار سوء التغذية الحاد العام (%) (4)	
2020	0.764	مؤشر التنمية الجنسانية (2)	

المصادر: (1) البنك الدولي؛ (2) برنامج الأمم المتحدة الإنمائي. (2020). تقرير التنمية البشرية لعام 2020. أفق جديد: التنمية البشرية والأثر والبوسين؛ (3) مؤشر الجوع العالمي؛ (4) استقصاء الرصد والتقييم الموحد لحالات الإغاثة والانتقال في تشاد لعام 2020 (التغذية).

الخطة الاستراتيجية القطرية للبرنامج

9- قبل بداية الخطة الاستراتيجية القطرية، عمل البرنامج في تشاد في عملية طوارئ وعملية ممتدة للإغاثة والإنعاش، ومشروع إنمائي وعملية خاصة وكذلك من خلال مشروعات إقليمية متعددة (الشكل 1).

الشكل 1: السياق القطري ونظرة عامة على عمليات البرنامج، 2018-2023

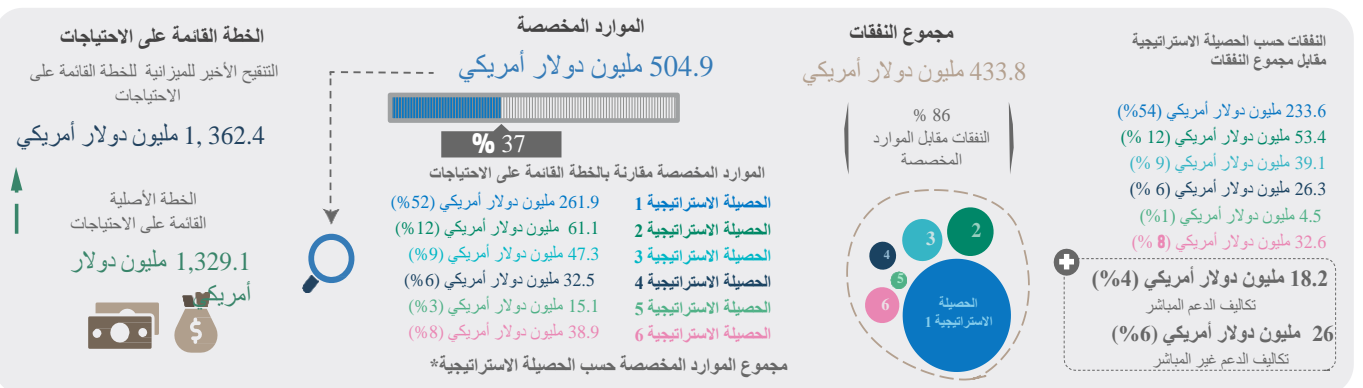
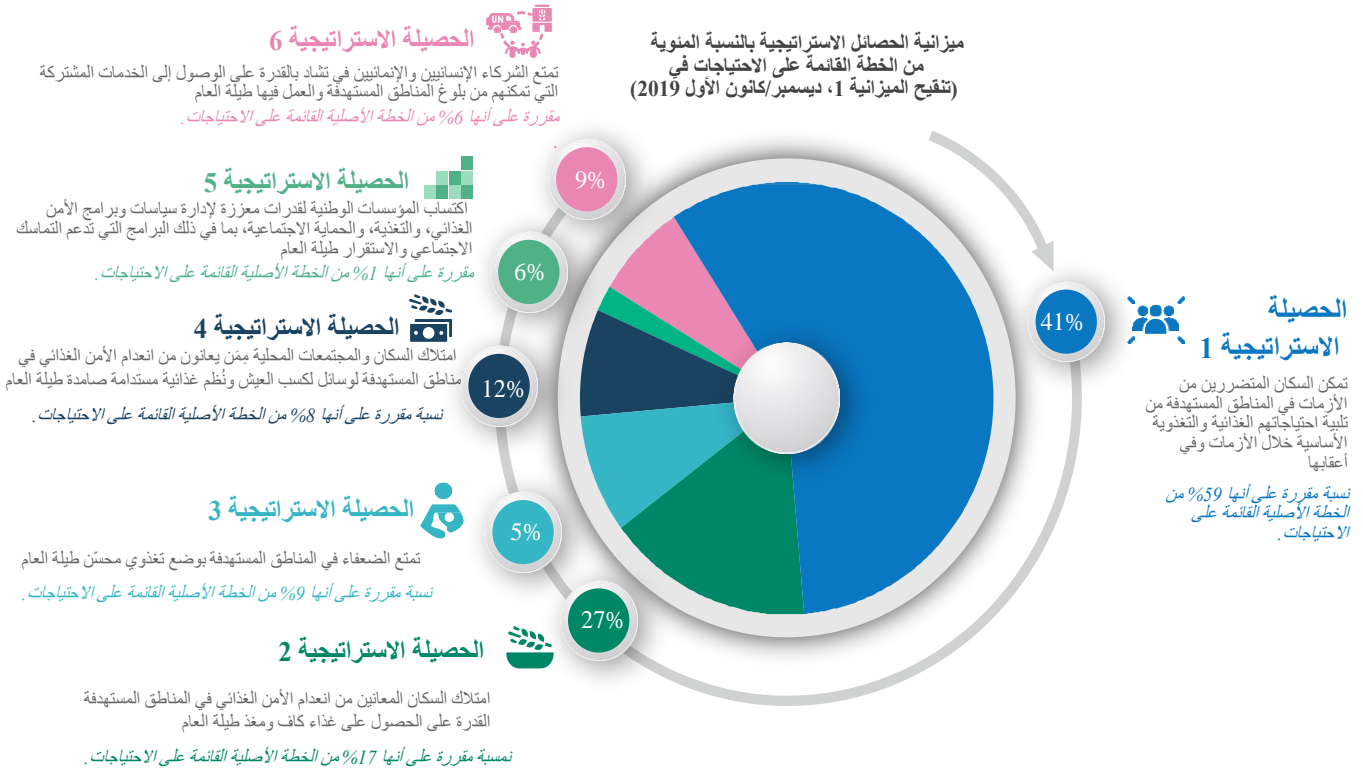


10- تُغطي الخطة الاستراتيجية القطرية لتشاد التي تستغرق خمس سنوات الفترة من يناير/كانون الثاني 2019 إلى ديسمبر/كانون الأول 2023. وتُحدّد الخطة إعادة تنظيم وضع البرنامج بهدف دعم تشاد في جهوده لتحقيق القضاء التام على الجوع بحلول عام 2030، مع التركيز على محور العمل الإنساني والتنمية والسلام من أجل تقديم حلول مستدامة للجوع.

11- وتستهدف تدخلات البرنامج في تشاد الأشخاص المتضررين من الأزمة، مثل اللاجئين والعائدين والمشردين داخليا والمجتمعات المحلية المضيفة، وذلك أساسا في المناطق الواقعة على طول الحدود وحول بحيرة تشاد؛ والأشخاص المصابين بفيروس نقص المناعة البشرية (الحصيلة الاستراتيجية 1) والأشخاص الذين يعانون من انعدام الأمن الغذائي المزمن وسوء التغذية، بمن فيهم الرعاة، وذلك أساسا في منطقة الساحل (الحصائل الاستراتيجية 2 و3 و4). وصُممت الأنشطة لتعزيز الحماية الاجتماعية الوطنية، وإدارة الكوارث، ونُظّم الإنذار المبكر (الحصيلتان الاستراتيجيتان 5 و6) لكي تتمكن حكومة تشاد من الاضطلاع تدريجيا بمسؤولية إدارة الأزمات الإنسانية.

12- وفي ديسمبر/كانون الأول 2021، بلغت المساهمات التراكمية المقدمة من المانحين في إطار الخطة الاستراتيجية القطرية 504.9 مليون دولار أمريكي، أي 37 في المائة من المجموع في إطار الخطة القائمة على الاحتياجات. وخصّصت نسبة 52 في المائة من الموارد للحصيلة الاستراتيجية 1، بما يتماشى عموماً مع حصة الحصيلة في الخطة القائمة على الاحتياجات (الشكل 2).

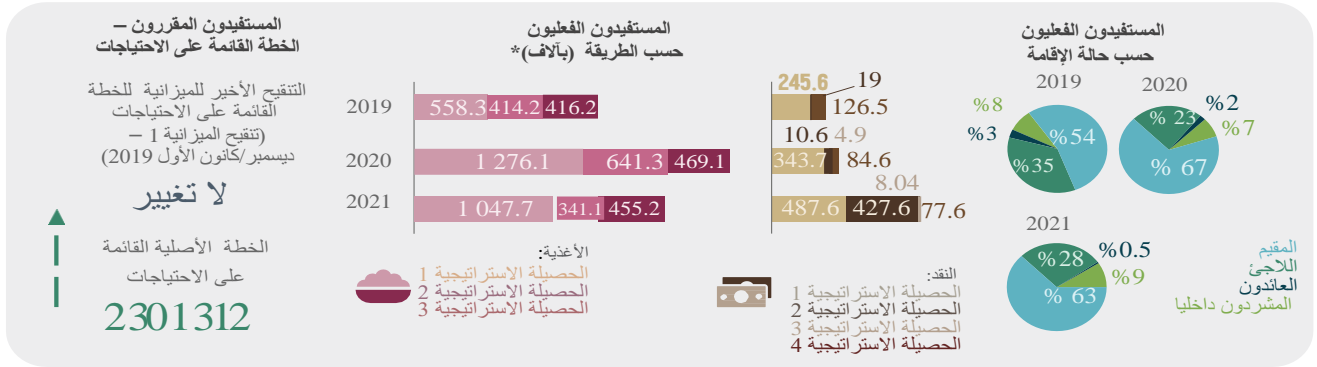
الشكل 2: الحصائل الاستراتيجية للخطة الاستراتيجية القطرية لتشاد (2019-2023) وميزانياتها وتمويلها ونفقاتها (ديسمبر/كانون الأول 2021)



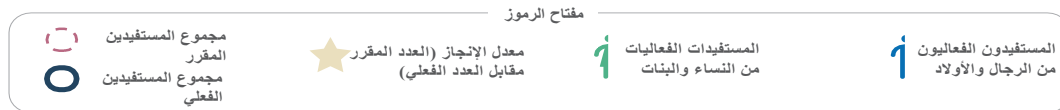
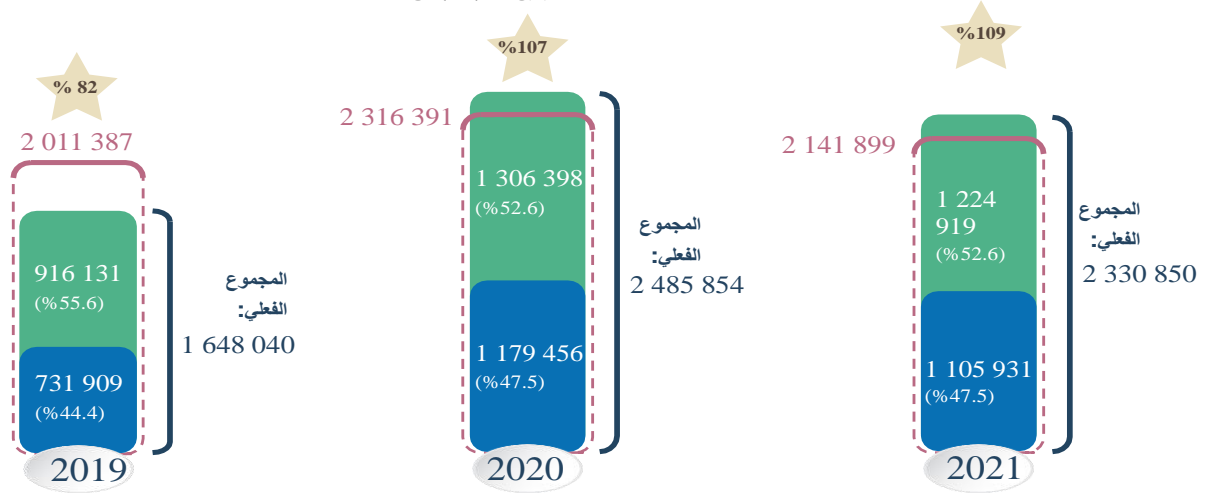
*** لا تبلغ الموارد المخصصة حسب الحصيلة الاستراتيجية 504.9 مليون دولار أمريكي بسبب تخصيص الموارد أيضاً لأغراض أخرى غير الأنشطة المحددة (1 مليون دولار أمريكي)، تكاليف الدعم المباشرة (21.1 مليون دولار أمريكي)، وتكاليف الدعم غير المباشرة (26 مليون دولار أمريكي).

13- وتهدف الخطة الاستراتيجية القطرية إلى دعم 2.3 مليون مستفيد (الشكل 3) بتكلفة سنوية قدرت في المتوسط بمبلغ 266 مليون دولار أمريكي. وقُدرت التكلفة الإجمالية للخطة الاستراتيجية القطرية في البداية بمبلغ 1.33 مليار دولار أمريكي. وتمت الموافقة على تفصيل للخطة الاستراتيجية القطرية في ديسمبر/كانون الأول 2019، مما أدى إلى زيادة ميزانيتها الإجمالية بمبلغ 33.3 مليون دولار أمريكي لتصل بذلك إلى 1.36 مليار دولار أمريكي. ووجهت الميزانية الإضافية إلى مبادرة الجهود المتجددة لمكافحة الجوع ونقص التغذية لدى الأطفال التي يقودها البرنامج؛ والخدمات الإضافية المشتركة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، واللوجستيات، والموارد البشرية؛ وتعزيز القدرات الوطنية في مجال تقوية الأغذية.

الشكل 3: الأعداد الفعلية للمستفيدين مقابل أعدادهم المقررة سنويا حسب الجنس والطريقة وحالة الإقامة



العدد السنوي المقرر مقابل العدد السنوي الفعلي للمستفيدين حسب الجنس



*قد تحتوي الأرقام الواردة في هذا القسم على تداخلات لأن بعض المستفيدين قد يتلقى التحويلات الغذائية والقائمة على النقد على حد سواء وفي إطار أكثر من حصيلة استراتيجية واحدة.

نتائج التقييم

إلى أي مدى يستند الوضع الاستراتيجي للبرنامج ودوره ومساهماته إلى الأولويات القطرية واحتياجات السكان ومواطن قوة البرنامج؟

المواءمة والأهمية بالنسبة للاحتياجات

- 14- خلص التقييم إلى أن تصميم الخطة الاستراتيجية القطرية متوائمة بصفة عامة مع الاستراتيجيات والسياسات والخطط الوطنية، وأن الخطة وضعت من خلال عملية تشاركية وشاملة. وتساهم الخطة في تحقيق هدف التنمية المستدامة 2 من خلال منع الأزمات والاستجابة لها، وتعزيز القدرات ذات الصلة في محور العمل الإنساني والتنمية والسلام، وحسنت هيكل الحوار مع الحكومة. ولم تُدمج بصورة كاملة في الأنشطة الجارية السياسات التي اعتمدت مؤخرا، مثل السياسة الوطنية للمساواة بين الجنسين، والاستراتيجية الوطنية لمكافحة تغيّر المناخ، والسياسات المتعلقة بالبيئة وتغذية الرضع والأطفال، وقانون اللجوء.
- 15- وفي سياق الأزمات والصدمات المتعددة، بما فيها جائحة كوفيد-19 والفيضانات المتكررة، أعطى البرنامج الأولوية لتدخلات الاستجابة للطوارئ من أجل معالجة انعدام الأمن الغذائي. ومع ذلك، كانت قدرة البرنامج على الاستجابة للاحتياجات المتزايدة

محدودة بسبب عدم كفاية التمويل وعدم مرونته، مما أدى إلى خفض المساعدة وتعليق مؤقت للمساعدة المقدمة إلى العائدين، ولم يتم بالتالي الوفاء ببعض الاحتياجات.

التموضع الاستراتيجي

- 16- عززت الخطة الاستراتيجية القطرية وضع البرنامج كجهة فاعلة إنسانية في تشاد. وتمكّن بفضل شبكته التشغيلية القوية من المكاتب الفرعية من الوصول إلى الأشخاص والمجتمعات المحلية الأكثر ضعفاً. وكان لقدرات البرنامج في مجال اللوجستيات دور حيوي في الاستجابة للطوارئ أثناء الفيضانات وتفشي جائحة كوفيد-19.
- 17- ولم يتم إيلاء المراجعة الكافية في تصميم الخطة الاستراتيجية القطرية وتنفيذها للمخاطر المرتبطة بضعف الحوكمة في قطاعي الأمن الغذائي والتنمية الزراعية أو عواقب تغيير المناخ أو تنفيذ التحويلات النقدية.

الاتساق مع الجهات الفاعلة الأخرى

- 18- تتوافق الخطة الاستراتيجية القطرية تماماً مع إطار عمل الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية وخطط الاستجابة الإنسانية. وأعيد إحياء الشراكات الاستراتيجية مع منظمة الأمم المتحدة للطفولة (اليونيسيف)، ومفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين سعياً إلى تحقيق الهدف المشترك لتوثيق التعاون في تقييم الاحتياجات وتنفيذ التدخلات المشتركة. وعلى الرغم من مشاركة البرنامج في مختلف المبادرات التجريبية مع الوكالات الأخرى، فإنه لم يتمكن في كل الحالات من إقناع الشركاء بميزته النسبية ووضعه الاستراتيجي في مجالات تتجاوز ولايته الإنسانية الأساسية.

ما مدى وجود مساهمات البرنامج المحددة في الحصائل الاستراتيجية للخطة الاستراتيجية القطرية في تشاد؟

لمحة عامة عن النتائج حسب الحصيلة الاستراتيجية

الحصيلة الاستراتيجية 1: تمكن السكان المتضررين من الأزمات في المناطق المستهدفة من تلبية احتياجاتهم الغذائية والتغذية الأساسية

19- وفرت المساعدة المتكاملة التي قُدمت في إطار الحصيلة الاستراتيجية 1، والتي وصلت إلى 1.6 مليون شخص في عام 2020، دعماً حاسماً للأهمية لتلبية الاحتياجات الإنسانية التي تزايدت بصورة حادة. ومع ذلك، أدى عدم كفاية التمويل وتأخر المساهمات وتخصيصها إلى انخفاض تدريجي في المساعدة وتعليق مؤقت للدعم المقدم إلى العائدين. ولم تكن المساعدة في مجملها كافية لتغطية الاحتياجات الأساسية لجميع المستفيدين أو لتحسين أمنهم الغذائي.

الحصيلة الاستراتيجية 2: امتلاك السكان المعانين من انعدام الأمن الغذائي في المناطق المستهدفة القدرة على الحصول على غذاء كافٍ ومغذٍ طيلة العام

20- كانت المساعدة الموسمية المقدمة في إطار الحصيلة الاستراتيجية 2 محدودة بسبب إعطاء الأولوية للاحتياجات الإنسانية المتزايدة والتحديات التي واجهها التنفيذ بسبب الفيضانات وجائحة كوفيد-19. وثبت أن الفصل بين المساعدة الموسمية والمساعدة المتكاملة غير مناسب لدعم الاستجابة المرنة للأزمات. ومع ذلك، تبدو آثار المساعدة الموسمية على الأمن الغذائي إيجابية بصفة عامة. وشكلت أنشطة الوقاية من سوء التغذية جزءاً لا يتجزأ من المساعدة الموسمية، وسُجلت زيادة كبيرة في أعداد الأطفال الذين تلقوا تغذية مدرسية في عام 2020. ومع ذلك، كان تقديم التحويلات النقدية بهدف دعم مواظبة البنات على الدراسة محدوداً، ولذلك لم يسفر ذلك عن نتائج ملموسة.

الحصيلة الاستراتيجية 3: تمتع الضعفاء في المناطق المستهدفة بوضع تغذوي محسّن طيلة العام

21- كانت مساهمة البرنامج في تحسين الوضع التغذوي للأشخاص الأكثر ضعفاً محدودة على الرغم من كفاية التمويل. وشكلت التغذية جزءاً لا يتجزأ من أنشطة الخطة الاستراتيجية القطرية، ولكن التنفيذ تأثر بحالات التأخر في التخطيط. وثبت أن الفصل بين أنشطة الوقاية والعلاج لم يكن فعالاً، ولم يكن رصد مؤشرات التغذية كافياً لتقييم أثر تدخلات البرنامج على جميع فئات المستفيدين.

الخصيلة الاستراتيجية 4: امتلاك السكان والمجتمعات المحلية ممن يعانون من انعدام الأمن الغذائي في المناطق المستهدفة لوسائل كسب العيش ونظم غذائية مستدامة صامدة طيلة العام

22- على الرغم من التمويل الجيد، انخفضت نسبة المستفيدين المستهدفين الذين حصلوا على دعم من البرنامج من أجل إنشاء البنية التحتية والأصول الإنتاجية وإعادة تأهيلها، من 63 في المائة في عام 2019 إلى أقل من 40 في المائة في عام 2020 بسبب نقشي جائحة كوفيد-19. وفي حين حقق البرنامج نتائج إيجابية بصفة عامة من حيث تحسين الاستهلاك الغذائي، ظلت قدرة المستفيدين على الصمود في وجه الصدمات المتكررة مثل موسم الجذب، محدودة، ولا سيما في الأسر التي ترأسها نساء.

الخصيلة الاستراتيجية 5: اكتساب المؤسسات الوطنية لقدرات معززة لإدارة سياسات وبرامج الأمن الغذائي، والتغذية، والحماية الاجتماعية، بما في ذلك البرامج التي تدعم التماسك الاجتماعي والاستقرار طيلة العام

23- اعترفت المؤسسات الوطنية التي يدعمها البرنامج بجودة أنشطة تعزيز القدرات، ولكن التنفيذ تأثر تأثيراً كبيراً بجائحة كوفيد-19. وأثرت الجائحة أيضاً على رصد النتائج، ولم تُستخدم بالقدر الكافي معلومات الرصد. وعلاوة على ذلك فإن أهداف أنشطة تعزيز القدرات ومساراتها لم تكن موضحة بالقدر الكافي داخل الإطار الأوسع للتنسيق.

الخصيلة الاستراتيجية 6: تمتع الشركاء الإنسانيين والإنمائيين في تشاد بالقدرة على الوصول إلى الخدمات المشتركة التي تمكنهم من بلوغ المناطق المستهدفة والعمل فيها طيلة العام

24- قدمت الخطوط الجوية الإنسانية للأمم المتحدة خدمات جوية حيوية أثناء نقشي جائحة كوفيد-19 عندما توقفت الرحلات الجوية التجارية، وتكيفت بسرعة مع الاحتياجات الناشئة. ولاقت هذه الخدمات تقديراً كبيراً على الرغم من أن الاتصال بالوجهات المقصودة وشروط استخدام الخدمة كان يمكن أن يكون أفضل. وحظيت الخدمات المشتركة الأخرى المقدمة من البرنامج بالتقدير بصفة عامة ولكنها لا تُعتبر "مشتركة" تماماً، وانخفض استخدامها نسبياً عن المتوقع.

المنظور الجنساني

25- بينما تُشكل البنات والنساء أهدافاً ذات أولوية للمساعدة المقدمة في إطار الخطة الاستراتيجية القطرية، كانت حصتهن من المساعدة المقررة أقل نسبياً من الرجال والأولاد. ولم يُسفر الرصد غير المتكافئ للبعد الجنساني من جانب مديري الأنشطة والجهات المسؤولة عن التنسيق ووحدة البحث والتحليل والرصد في المكتب القطري إلا عن عدد قليل من النتائج المقنعة، مثل تخفيض الاعتماد على استراتيجيات التصدي من جانب المشردات داخليا. وظلت بالتالي مساهمة البرنامج في تحقيق المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة غير مؤكدة.

الحماية والمساعدة أمام السكان المتضررين

26- لا تُستخدم آليات التعقيبات المجتمعية على نطاق واسع أو بصورة منهجية في تشاد. ولا يتم إطلاع الشركاء المتعاونين بانتظام على الشكاوى الواردة والنتائج المنبثقة عن عمليات الرصد بعد التوزيع، مما يحد من قدرتهم على فهم وجهات نظر المستفيدين ونجاح التدخلات. ويدير البرنامج الخط الهاتفي الساخن المشترك بين الوكالات لمنع الاستغلال والانتهاك الجنسيين، وهو عضو نشط في الفريق العامل المشترك بين الوكالات المعني بالحماية من الاستغلال والانتهاك الجنسيين، ولكنه يحتاج إلى التحول عن التركيز الضيق على "عدم إلحاق الضرر" نحو نهج أوسع في الحماية. وعلى الرغم من أن البرنامج هو أكبر وكالة تنفيذية في تشاد فإنه لا يضطلع بدور استراتيجي بالقدر الكافي كرائد في العمل الإنساني القائم على المبادئ. وسيطلب هذا الدور موارد بشرية ومالية إضافية للحماية ومنع الاستغلال والانتهاك الجنسيين، والمساعدة أمام السكان المتضررين.

الاستدامة

27- تسببت الأزمات المؤثرة على البلد في استمرار تركيز العمليات على الاستجابة لحالات الطوارئ والتحويلات الغذائية غير المشروطة، ولا تزال هناك حاجة إلى إقامة روابط مع أنشطة بناء القدرة على الصمود. وساهم البرنامج في تعزيز القدرات

الوطنية على الرغم من عدم اتباعه نهجا منظما؛ ومع ذلك، تأثرت الاستدامة بانخفاض القدرة الاستيعابية وارتفاع معدل دوران موظفي الحكومة على المستوى المحلي.

محور العمل الإنساني والتنمية والسلام

28- لا تزال الروابط بين العمل الإنساني والتنمية والتماسك الاجتماعي مكونات محدودة. وعلى الرغم من سعي البرنامج إلى إدماج الدعم من أجل تحقيق التماسك الاجتماعي والسلام، فإن محور العمل الإنساني والتنمية والسلام ليس واضحا بالقدر الكافي في الخطة الاستراتيجية القطرية. وفي بيئة تتسم بضعف التنسيق بين الجهات الفاعلة الرئيسية العاملة في محور العمل الإنساني والتنمية والسلام، فإن الميزة النسبية للبرنامج تحتاج إلى توضيح أفضل وزيادة التوعية بها.

إلى أي مدى استخدم البرنامج موارده بكفاءة في المساهمة في نواتج الخطة الاستراتيجية القطرية وحصانها الاستراتيجية؟

حُسن التوقيت

29- في ضوء تكرار تأخر استلام الأموال، سعى البرنامج إلى إنفاق الأموال المتاحة في الوقت المناسب للحد من الآثار السلبية على التنفيذ. وعلى الرغم من هذه الجهود، أثرت حالات تأخر استلام المساهمات وصعوبة الظروف على الطرق أثناء موسم الأمطار، على عمليات التوزيع، ولا سيما في الفترة بين يونيو/حزيران وسبتمبر/أيلول 2019. وساعد استخدام مرفق الإدارة الشاملة للسلع وآليات التمويل بالسلف على تقصير المدد المطلوبة للتسليم.

التغطية والاستدامة

30- أدى نقص التمويل إلى قيام البرنامج بخفض أحجام الحصص الغذائية من أجل تزويد الأشخاص المستهدفين بمساعدات متكاملة وموسمية. وفي حين أن استهداف المستفيدين كان مناسباً إلى حد كبير، واجه البرنامج تحديات متعددة مرتبطة بعدم قدرتها على استهداف المناطق المستهدفة التي انتشرت فيها معدلات سوء تغذية منذرة بالخطر، وعملية تحديد الملامح الاجتماعية والاقتصادية التي كانت موضع خلاف في الفترة 2017-2018، والتأخر في إتاحة قوائم اللاجئين المحدثة من مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين، والالتزام المحدود في بعض الأحيان من جانب الشركاء غير الحكوميين في استخدام التخطيط المجتمعي التشاركي.

كفاءة التكاليف وفعاليتها

31- عمل البرنامج بصفة عامة بكفاءة، وكانت خسائر ما بعد التسليم منخفضة. ومع ذلك، أدى تأخر وصول التمويل والقيود المرتبطة بجائحة كوفيد-19 التي عطلت سلاسل الإمداد إلى التأثير على أنشطة بناء القدرة على الصمود والمساعدات الموسمية وبرامج التحويلات القائمة على النقد.

32- وبعد إدخال تغييرات كبيرة على الأنشطة أثناء التنفيذ بسبب التغييرات السريعة في الظروف، لم يبذل المكتب القطري الجهد الكافي لاستكشاف نهج بديلة متممة بالكفاءة من حيث التكاليف. وفي حين أن التحويلات القائمة على النقد أثبتت كفاءتها مقارنة بعمليات توزيع الأغذية العينية، لا تزال عمليات توزيع الأغذية العينية هي الخيار المفضل عندما تكون الأغذية المتاحة في الأسواق محدودة، أو عند الافتقار إلى التمويل اللازم للتحويلات النقدية، أو عندما تكون الموارد البشرية غير كافية للتنفيذ على نطاق واسع. ومع ذلك، وبسبب التمويل المحدود والقدرات المحدودة المتاحة، لم يتمكن المكتب القطري في كثير من الأحيان من التحول عن التحويلات العينية عندما كان يمكن للتحويلات النقدية أن تكون أكثر كفاءة.

ما هي العوامل التي تُفسر أداء البرنامج ومدى تمكنه من تحقيق التحول الاستراتيجي المتوقع في إطار الخطة الاستراتيجية القطرية؟

استخدام البيانات

33- استند تصميم الخطة الاستراتيجية القطرية إلى الأدلة؛ ومع ذلك، كان الاهتمام محدودا بتحديد الافتراضات الأساسية التي ينطوي عليها التنفيذ الفعال لمختلف الأنشطة. وكان يمكن لتنفيذ الخطة الاستراتيجية القطرية أن يستفيد من إجراء تحليل أعمق لمواطن الضعف الاجتماعي والاقتصادي لدى مختلف الفئات السكانية، ذلك أن تحليلات هشاشة الأوضاع الحالية وتحليلات الأمن الغذائي والتغذوي تُركز تركيزا ضيقا أكثر من اللازم على اللاجئين؛ وبدأ المكتب القطري في معالجة هذا القصور.

تعبئة الموارد

34- نجح البرنامج في تعبئة موارد للاستجابة لمختلف الأزمات التي تواجهها تشاد. ومع ذلك، كان التمويل في معظمه غير قابل للتنبؤ، ولم يكن كافيا للاستجابة للاحتياجات المتزايدة بصورة حادة، وكان مخصصا بصورة شبه كاملة، مما أعاق المرونة التشغيلية.

الشراكات

35- يمضي التعاون بين البرنامج والمؤسسات الوطنية عموما بصورة جيدة، وأكدت المؤسسات جودة الحوار مع البرنامج؛ ومع ذلك، هناك حاجة إلى تقوية الحوار مع الوكالة الوطنية للتنمية الريفية والمكتب الوطني للأمن الغذائي.

الموارد البشرية

36- تعني ظروف العمل الصعبة في تشاد أن لإدارة الموارد البشرية دور رئيسي في تحديد نجاح العمليات. وواجه البرنامج صعوبة في اجتذاب الموظفين الدوليين والموظفين المعيّنين بعقود قصيرة الأجل الذين يُشكلون 50 في المائة من القوة العاملة، واستبقائهم وتحفيزهم. وأدى ذلك إلى صعوبة شغل الوظائف الرئيسية. وكان معدل دوران الموظفين مرتفعا بدرجة كبيرة بين الموظفين التقنيين وموظفي الإدارة: أدار أربعة مديرين قطريين المكتب منذ بداية الخطة الاستراتيجية القطرية. وأسفر ذلك عن فقدان الذاكرة المؤسسية والملكية المحدودة للخطة الاستراتيجية القطرية ومنطق تدخلاتها بين موظفي المكاتب القطرية والمكاتب الفرعية.

الاستنتاجات

37- نُفذت الخطة الاستراتيجية القطرية الأولى لتشاد في بيئة بالغة الصعوبة تميّزت بأزمات متعددة: الأزمات الجغرافية والاستراتيجية الإقليمية، والفيضانات المرتبطة بتغيّر المناخ، وعدم الاستقرار السياسي والمؤسسي، وتفشي جائحة كوفيد-19. ولم يكن حجم هذه الأزمات متوقعا، ولم تكن مستويات الموارد المالية والبشرية المتوقعة في الخطة الاستراتيجية القطرية كافية للاستجابة. ولم تكن الزيادة في الموارد متناسبة مع الاحتياجات المتزايدة، مما حد من قدرة البرنامج على تلبية الاحتياجات، وأسفر ذلك عن ظروف عمل بالغة الصعوبة وارتفاع في معدل دوران الموظفين. وحقق البرنامج بصفة عامة نتائج أقوى في إطار الحصائل الاستراتيجية الموجهة للاستجابة للأزمات مقارنة بالحصائل التي كانت تهدف إلى بناء القدرة على الصمود (انظر التوصيتين 1-3 و5-5).

38- ويحظى البرنامج بتقدير الشركاء باعتباره الجهة الفاعلة الإنسانية الرئيسية في تشاد. وتتوافق الخطة الاستراتيجية القطرية تماما مع السياسات والاستراتيجيات الوطنية الرئيسية، وشارك الشركاء الوطنيون في صياغتها. ويُقيم البرنامج روابط وثيقة وفعالة مع المؤسسات الوطنية ومع الشركاء في الأمم المتحدة. ويُعد البرنامج الشريك التشغيلي الرئيسي في مجال الأمن الغذائي، ويُنظر إليه باعتباره مُيسرا ومُقهما للخدمات الحيوية، مثل الخطوط الجوية الإنسانية للأمم المتحدة. غير أن التعاون الجيد مع كيانات الأمم المتحدة الأخرى لم يُسفر في جميع الحالات عن برمجة مشتركة فعالة ونتائج ملموسة، ولا تُبرز

- اتصالات البرنامج وجهوده في مجال الدعوة بالقدر الكافي ميزته النسبية. ونتيجة لذلك، فإن الوضع الاستراتيجي للبرنامج ليس واضحاً تماماً، ولا تزال موازنة الجهود وتنسيق الأنشطة وتسخير أوجه التأثير غير متطورة بالقدر الكافي (انظر التوصيتين 1-1 و2-2).
- 39- ولم يتم إيلاء المراجعة الكافية في تصميم الخطة الاستراتيجية القطرية وتنفيذ التدخلات للمخاطر المرتبطة بالسياق الإقليمي والوطني، مثل ضعف القدرات الوطنية، وتغيّر المناخ، وتنفيذ برامج التحويلات النقدية. ودفع ذلك البرنامج إلى الاستجابة للمسائل الناشئة بدلاً من توقع التحديات، وأثر ذلك بصورة خطيرة على سرعة استجابته وفعاليتها في بعض الحالات (انظر التوصية 1-2).
- 40- واستجاب البرنامج للاحتياجات الطارئة للفئات السكانية المستهدفة في حدود التمويل المتاح، ووصل إلى ما مجموعه أكثر من 2.3 مليون شخص بالمساعدة في عام 2020. ومع ذلك، لم يكن التمويل كافياً للوفاء تماماً باحتياجات الطوارئ وبناء القدرة على الصمود، ولم يصل في كثير من الأحيان إلا متأخراً أو كان مخصصاً بدرجة كبيرة، مما أثر على التنفيذ. ويمكن لتخصيص الأموال لاستخدامها حصراً في أنشطة الطوارئ أو بناء القدرة على الصمود أن ينطوي على إشكالية كبيرة في الظروف غير المستقرة التي تتميز بأزمات متعددة ومتنوعة يلزم فيها توفير درجة عالية من المرونة للاستجابة للاحتياجات الناشئة. وكان يمكن لزيادة المرونة المالية والتشغيلية وتقليل الفصل بين المساعدة المتكاملة والموسمية أن يحسن التكامل بين النوعين من النشاط (انظر التوصيتين 1-3 و3-1).
- 41- وواصل البرنامج دعم السكان المتضررين والشركاء أثناء جائحة كوفيد-19. واتخذت المنظمة تدابير لحماية المستفيدين أثناء عملية التوزيع وتم توفير ضمانات لنقل موظفي العمل الإنساني أثناء الفترة التي توقفت فيها الرحلات الجوية التجارية عن العمل. وشكلت القيود التي فرضت من أجل مواجهة الجائحة عوامل رئيسية أعاققت الانتقال إلى نهج موجه أكثر نحو بناء القدرة على الصمود على النحو المتوخى في الخطة الاستراتيجية القطرية.
- 42- ولم تكن عمليات تحليل هشاشة الأوضاع واستهداف المستفيدين شاملة ودينامية بالقدر الكافي. ولا تزال نتائج عملية تحديد الملامح العامة التي أجريت في الفترة 2017-2018 محل خلاف كبير، وارتبطت بعجز في التواصل مع الشركاء والمستفيدين، مما قيد قدرة البرنامج على الانتقال من الاستهداف القائم على الحالة إلى الاستهداف القائم على الاحتياجات، على النحو المتوخى في الخطة الاستراتيجية القطرية. وفي الوقت نفسه، ظلت القدرة الوطنية على الاستهداف محدودة، ولا يزال النطاق الذي يغطيه السجل الاجتماعي الموحد غير كامل على الرغم من الدعم المقدم من البرنامج. ولذلك، يُجازف البرنامج بتقديم مستويات غير كافية من المساعدة إلى الأشخاص الأكثر احتياجاً (انظر التوصيات 2-3، و2-4، و3-4).
- 43- ولم توضح بالقدر الكافي جهود البرنامج في محور العمل الإنساني والتنمية والسلام. وعلى الرغم من مشاركة البرنامج في مختلف مننديات التشاور، ظل التنسيق مع الشركاء الآخرين العاملين في محور العمل الإنساني والتنمية والسلام محدوداً، ولا يزال دور البرنامج في تحقيق التماسك الاجتماعي ومكونات السلام موضع نقاش بين موظفي البرنامج والمانحين (انظر التوصية 2-2).
- 44- وأسفرت أنشطة بناء القدرة على الصمود عن نتائج إيجابية لأنها استندت إلى الدروس المستفادة من أنشطة إنشاء الأصول في النيجر، وركزت على الأسر التي ترأسها نساء، وحصلت على تمويل متعدد السنوات، وتكاملت تماماً مع المكونات التغذوية ومكونات التغذية المدرسية. وكان التكامل مع سائر أنشطة الخطة الاستراتيجية القطرية غير ناجح، بما يشمل التكامل مع الأنشطة الداعمة للنظم الغذائية المحلية أو الأنشطة التي كانت تهدف إلى تحقيق تكيف مع تغيّر المناخ والتخفيف من آثاره. وواصل البرنامج زيادة عدد الأطفال المستهدفين بالتغذية المدرسية. وعلى الرغم من اعتراف البرنامج وشركائه بإمكانات نموذج التغذية المدرسية بالمنتجات المحلية، ظل التنسيق مع الحكومة ضعيفاً، ويلزم تعزيز النهج المتعدد القطاعات واستناده إلى السياسات المؤسسية، وإظهار الميزة النسبية للبرنامج بوضوح أكثر (انظر التوصيتين 3-3 و3-5).
- 45- ولم تُدمج الأهداف الشاملة (المنظور الجنساني، والحماية، والمساءلة أمام السكان المتضررين) في تنفيذ الأنشطة إلا بقدر محدود. وفي حين أن مسائل الحماية وعدم المساواة بين الجنسين تُشكل شواغل كبيرة في تشاد، وخاصة فيما يتعلق باللاجئين،

لم يكن مستوى الموارد البشرية والمالية أو الترتيبات التنظيمية مناسباً لضمان تحقيق تكامل منهجي لهذه المواضيع (انظر التوصية 4-5).

46- وعلى الرغم من جهود تحسين إدماج الاعتبارات الجنسانية في التغذية المدرسية وبناء القدرة على الصمود وأنشطة إنشاء الأصول، لم يؤخذ تمكين المرأة في الاعتبار بالقدر الكافي، ولا يزال يتعين على المكتب القطري وضع خطة عمل جنسانية وإجراء تحليل للبيانات يراعي الفوارق بين الجنسين. وفي حين أن النساء والبنات يُشكلن الفئات المستهدفة ذات الأولوية في الخطة الاستراتيجية القطرية، لا يتجسد ذلك في نسب البنات والنساء اللاتي قدمت إليهن المساعدة (انظر التوصيتين 1-4 و4-5).

47- وفي حين أن البرنامج سعى إلى تحسين إدماج الحماية والمساءلة أمام السكان المتضررين في أنشطته، يلزم القيام بالمزيد من العمل لضمان استخدام آليات الشكاوى والتعقيبات بطريقة منهجية، ومتابعة الشكاوى، وتزويد المستفيدين والمجتمعات المحلية بمعلومات عن الأنشطة والتحويلات. ويحتاج البرنامج، نظراً لبصمته التشغيلية، إلى ممارسة دور قيادي أكبر في هذا الميدان (انظر التوصيتين 3-4 و4-5).

التوصيات

48- يطرح التقييم خمس توصيات. وتدعو التوصيتان الاستراتيجيتان البرنامج إلى تعزيز حوار مع الشركاء وضمان إيلاء مراعاة أكبر للعوامل الأساسية في البرمجة والاتصال. وبالنظر إلى أن هاتين التوصيتين تؤثران على الاستراتيجية المقبلة للبرنامج في تشاد، من المتوقع تناولهما في الخطة الاستراتيجية القطرية الجديدة التي من المقرر الموافقة عليها في نهاية عام 2023. وستكمل التوصيتان الاستراتيجيتان بثلاث توصيات تشغيلية.

التوصيات

الرقم	التوصية	نوع التوصية	مكاتب وشعب البرنامج المسؤولة	الأولوية	الموعد النهائي للإنجاز
1	تعزيز الحوار مع الحكومة وكيانات الأمم المتحدة الأخرى والمانحين بهدف تلبية الاحتياجات من الأمن الغذائي والقدرة على الصمود بشكل أفضل بين السكان المتضررين				
1-1	مواصلة الحوار الاستراتيجي الرفيع المستوى وتعزيز الاتصال مع المؤسسات الوطنية والشركاء في منظومة الأمم المتحدة من أجل تشجيع مواءمة النهج وتنسيق الأنشطة وتكوين أوجه تآزر تشغيلية.	استراتيجية	إدارة المكتب القطري	عالية	نهاية 2023
2-1	تعزيز الحوار مع الحكومة بشأن سلاسل الإمداد والدعم المقدم إلى الإدارات من أجل تنفيذ الأنشطة.		إدارة المكتب القطري	عالية	نهاية 2023
3-1	تعزيز الحوار مع المانحين بشأن تلبية الاحتياجات المتزايدة لدى المستفيدين، والدعوة إلى التذكير بالتمويل وزيادة مرونته من أجل الاستجابة للتغيرات السريعة في الحالات الهشة وحالات الأزمات.		إدارة المكتب القطري؛ والمكتب الإقليمي؛ والمقر	عالية	نهاية 2023
2	تحسين ملاءمة تحليل المخاطر والبرمجة والاتصال في سياق التنفيذ				
1-2	تعزيز تحديد المخاطر والتحقق منها والنظر فيها عند إعداد الخطة الاستراتيجية القطرية وتنفيذها.	استراتيجية	إدارة المكتب القطري وموظفو البرامج في المكتب القطري؛ والمكتب الإقليمي	عالية	يونيو/حزيران 2023
2-2	توضيح وضع البرنامج في محور العمل الإنساني والتنمية والسلام، بما في ذلك في مجال تحقيق التماسك الاجتماعي وبناء السلام.		إدارة المكتب القطري وموظفو البرامج في المكتب القطري؛ والمكتب الإقليمي	عالية	نهاية 2023
3-2	تحسين التواصل مع أصحاب المصلحة المشاركين في استهداف المستفيدين والتوعية من أجل ضمان قبول النتائج.		إدارة المكتب القطري وموظفو البرامج في المكتب القطري؛ والمكتب الإقليمي	عالية	يونيو/حزيران 2023
4-2	تكوين شراكات تُعزز خبرة وحدة البحث والتقدير والرصد في المكتب القطري من أجل تيسير تحليل هشاشة الأوضاع الاجتماعية والاقتصادية لدى السكان المتضررين.		إدارة المكتب القطري وموظفو البرامج في المكتب القطري؛ والمكتب الإقليمي	عالية	نهاية 2023
3	تحسين المرونة والإدماج والتكامل بين الأنشطة المختلفة				
1-3	تحسين المرونة في إدارة الاستجابات المتكاملة للأزمات الغذائية والتغذية وذلك أولاً عن طريق تحسين تنسيق أنشطة المساعدة المتكاملة وأنشطة المساعدة الموسمية بطرق تقلل الفصل بين هذين النوعين، ثم بعد ذلك عن طريق إعادة النظر هيكلها في مفهوم النهجين المتميزين.	تشغيلية	المكتب القطري	عالية	نهاية 2023
2-3	تحسين تكامل أنشطة الوقاية من سوء التغذية الحاد المعتدل وعلاجه، ومواصلة تعزيز تعميم التغذية في الأنشطة الأخرى.		المكتب القطري	عالية	نهاية 2023
3-3	الأخذ باستراتيجية بشأن النظم الغذائية المحلية، وتعزيز دعم هذه النظم من خلال إدماج الأنشطة المرتبطة بالبنية التحتية الزراعية والأصول الإنتاجية والإنتاج المحلي للدقيق المقوى والتغذية المدرسية بالمنتجات المحلية.		المكتب القطري	عالية	نهاية 2023

الرقم	التوصية	نوع التوصية	مكاتب وشعب البرنامج المسؤولة	الأولوية	الموعد النهائي للإنجاز
4-3	الجمع بين الأنشطة التي تبني القدرة الوطنية في مجال الاستهداف الاجتماعي والاقتصادي ورصد توزيع المدخلات التغذوية وما يرتبط بذلك من تقارير من أجل جمع البيانات المطلوبة لتوجيه تكييف المساعدة بصورة أفضل (بما في ذلك التحويلات القائمة على النقد) مع احتياجات المستفيدين وتحسين أداء جميع الجهات الفاعلة المعنية.		موظفو البرامج في المكتب القطري	متوسطة	نهاية 2023
5-3	مواصلة إظهار القيمة المضافة للتغذية المدرسية بالمنتجات المحلية، بالتنسيق مع كيانات الأمم المتحدة الأخرى والحكومة والمجتمعات المحلية، ودعم إنشاء ورصد إطار مؤسسي متعدد القطاعات يساهم في تنفيذ خطة عمل التغذية المدرسية بالمنتجات المحلية.		موظفو البرامج في المكتب القطري؛ والمكتب الإقليمي	متوسطة	نهاية 2023
4	بلورة نهج شاملة بصورة أفضل وضمان استنادها إلى تحليل قوي.				
1-4	وضع خطة عمل جنسانية وتنفيذها بالاستناد إلى تحليل جنساني قوي وتعزيز النهوض بالمرأة وزيادة التركيز على النوعية والتواصل مع المستفيدين أثناء تنفيذ الأنشطة.	تشغيلية	إدارة المكتب القطري وموظفو البرامج في المكتب القطري؛ والمكتب الإقليمي	عالية	نهاية 2023
2-4	توضيح دعم البرنامج للتكيف مع تغير المناخ والتخفيف من آثاره بصورة أفضل، وإظهار مساهمته في بناء القدرة على الصمود وتحقيق الاستدامة البيئية.		إدارة المكتب القطري وموظفو البرامج في المكتب القطري؛ والمكتب الإقليمي	متوسطة	نهاية 2023
3-4	تعزيز المساواة أمام السكان المتضررين عن طريق تقييم آليات التعقيبات المجتمعية وزيادة وعي المجتمعات المحلية بوجود تلك الآليات.		إدارة المكتب القطري وموظفو البرامج في المكتب القطري؛ والمكتب الإقليمي	عالية	يونيو/حزيران 2023
5	تحسين الآليات الداخلية لتنفيذ الخطة الاستراتيجية القطرية من حيث التخطيط والعمليات والرصد والإدارة				
1-5	نشر التوجيه الاستراتيجي للمكتب القطري واختيار التدخلات داخليا (بما في ذلك في المكاتب الفرعية) بصورة أكثر منهجية.	تشغيلية	إدارة المكتب القطري وموظفو البرامج في المكتب القطري؛ والمكتب الإقليمي	عالية	يونيو/حزيران 2023
2-5	توضيح مسؤوليات موظفي المكتب القطري وموظفي المكاتب الفرعية واستكشاف الترتيبات من أجل زيادة لا مركزية الإدارة.				
3-5	تحسين نظم التخطيط من أجل تحسين توقع الاختناقات في ممرات الإمداد الرئيسية للبرنامج.				
4-5	إعادة هيكلة أطر البرمجة لكي تشمل بصورة أفضل المنظور الجنساني، والحماية، ومنع الاستغلال والانتهاك الجنسين، والمساواة أمام السكان المتضررين، وتخصيص ما يكفي من الموظفين والموارد.				
5-5	إيجاد سبل لاجتذاب واستبقاء موظفين دوليين ووطنيين مؤهلين (ولا سيما لوظائف المكاتب الفرعية وللأوضاع الشاملة) ومعالجة العوامل التي تقوّض تحفيز الموظفين واستبقائهم.		خدمات الموارد البشرية في المقر، والمكتب الإقليمي والمكتب القطري	عالية	2022 وما بعده
6-5	تعزيز نظام رصد تنفيذ الخطة الاستراتيجية القطرية ونتائجها عن طريق تحسين التنسيق وتوضيح المسؤوليات وتعزيز قدرات فريق المكتب القطري وأفرقة المكاتب الفرعية والشركاء على الرصد والإبلاغ في المجالات الشاملة (المنظور الجنساني، والحماية، ومنع الاستغلال والانتهاك الجنسين، والمساواة أمام السكان المتضررين، وتغير المناخ) والتغذية.		موظفو البرامج في المكتب القطري	متوسطة	يونيو/حزيران 2023