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

المجلس التنفيذي
الدورة العادية الثانية
روما، 17 – 21 نوفمبر/تشرين الثاني 2025

التوزيع: عام
التاريخ: 12 سبتمبر/أيلول 2025
اللغة الأصلية: الفرنسية

البند 6 من جدول الأعمال
WFP/EB.2/2025/6-C/2
تقارير التقييم
لاتّخاذ قرار

وثائق المجلس التنفيذي متاحة على موقع **البرنامج** على الإنترنت (http://executiveboard.wfp.org)

تقرير موجز عن تقييم الخطة الاستراتيجية القطرية لكوت ديفوار (2019-2025)

موجز تنفيذي

شمل تقييم الخطة الاستراتيجية القطرية لكوت ديفوار للفترة 2019-2025 أنشطة منفذة بين يناير/كانون الثاني 2019 ويونيو/حزيران 2024. وإذ يخدم التقييم تحقيق هدفي المساءلة والتعلم، فإنه سيُرشد إعداد الخطة الاستراتيجية القطرية القادمة. وتناول التقييم التموضع الاستراتيجي لبرنامج الأغذية العالمي (**البرنامج**)، ومساهمته في تحقيق الحصائل، وكفاءته في التنفيذ، والعوامل التي تفسر أدائه.

وتهدف الخطة الاستراتيجية القطرية للفترة 2019-2025 إلى تعزيز الدور التحفيزي **للبرنامج** في بناء القدرات الوطنية من خلال نقل المسؤولية عن البرامج والأنشطة التي ينفذها **البرنامج** إلى المؤسسات والجهات الفاعلة الوطنية، ولا سيما في مجال الوجبات المدرسية. وتدعم وزارة الزراعة الأمريكية هذه العملية، منذ عام 2015، من خلال مشروعات ممولة في إطار برنامج ماكغفرن-دول الدولي للأغذية من أجل التعليم وتغذية الأطفال ("برنامج ماكغفرن-دول")، الذي يقدم أيضا الدعم للمزارعين أصحاب الحيازات الصغيرة، بمن فيهم النساء، لتعزيز تمكينهم.

وجاءت الخطة الاستراتيجية القطرية بعد الخطة الاستراتيجية القطرية الانتقالية السابقة، ووفرت أيضا تدخلات للاستجابة للأزمات وتعزيز التغذية، بما في ذلك من خلال دعم الاستراتيجية الوطنية لتقوية الأرز. كما استُحدِث نشاط جديد يتضمن توفير خدمات المشتريات والتخزين لشركاء التنمية خلال تنفيذ الخطة الاستراتيجية القطرية. وتركزت التدخلات في سبع مناطق من البلد.

*وفقا لسياسة التقييم في **البرنامج** (2022) (WFP/EB.1/2022/4-C)، وتوخيا لاحترام سلامة واستقلال استنتاجات التقييم، فإن عملية تحرير هذا التقرير كانت محدودة وبالتالي فإن بعض العبارات الواردة فيه قد لا تتسق اتساقا تاما مع ما يعتمده **البرنامج** من مصطلحات قياسية أو ممارسات تحريرية. ويرجى تقديم أي طلبات للتوضيح إلى مديرة التقييم.*

لاستفساراتكم بشأن الوثيقة:

السيدة A.-C. Luzot
مديرة التقييم
البريد الإلكتروني: anneclaire.luzot@wfp.org

السيد E. Hakizimfura
موظف التقييم
البريد الإلكتروني: emmanuel.hakizimfura@wfp.org

ويعد **البرنامج** الشريك الرئيسي للمؤسسات الحكومية في كوت ديفوار في مجالات الوجبات المدرسية، والاستجابة للأزمات، وتقوية الأرز، ورصد الأمن الغذائي. ومع ذلك، ورغم أن الخطة الاستراتيجية القطرية أتاحت بعض المرونة للتكيف مع السياق المتغير، لم تغط المناطق الأكثر تضررا من انعدام الأمن الغذائي تغطية كافية. وقد أدى نقص التمويل إلى تقييد قدرة **البرنامج** على إعادة معايرة أولوياته.

وحقق برنامج الوجبات المدرسية حصائل متوسطة إيجابية بفضل توافر الموارد الكافية. ومع ذلك، لم يكن هناك أي أثر يذكر على قدرة الأطفال على القراءة أو على الأمن الغذائي. كما أن استدامة الحصائل غير مؤكدة، إذ ثبت أن استراتيجية نقل المسؤولية عن برنامج ماكغفرن-دول مفرطة في الطموح. وقد دعم **البرنامج** الاستراتيجية الوطنية لتقوية الأرز، وأقام شراكات في مجال التغذية. ومع ذلك، لا تزال النتائج الإيجابية في هذا المجال محدودة، ولا يزال تعميم التغذية جزئيا وغير منسق بشكل كاف، على الرغم من جهود التوعية المبذولة عبر جميع أنشطة الخطة الاستراتيجية القطرية.

واستجاب **البرنامج** بفعالية للأزمات من خلال تعاونه مع المؤسسات الوطنية، إلا أن الحصائل الإيجابية كانت محدودة بسبب عدم كفاية الموارد. وقد عززت المساعدات الغذائية المقدمة للسكان المتضررين من الصدمات استهلاكهم الغذائي، إلا أن انخفاض حجم المساعدات المقدمة أضعف قدرتهم على تلبية احتياجاتهم، ولا سيما في ظل محدودية فرص كسب العيش المتاحة أمامهم.

وأدى نقص التمويل إلى الحد من فعالية أنشطة بناء القدرة على الصمود. وعلى الرغم من ذلك، لوحظت تحسينات في وصول المرأة إلى الأراضي والإنتاج الزراعي، وإن ظلت هناك تحديات قائمة، ولا سيما في مجال التسويق. وساهمت الخطة الاستراتيجية القطرية بشكل إيجابي في تعزيز المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة، إلا أن محدودية الموارد ونقص الشراكات الاستراتيجية قيدا النتائج المحققة.

وتتمتع خدمات المشتريات والتخزين، التي لا تزال غير متطورة، بالقدرة على تعزيز الكفاءة التشغيلية لشركاء **البرنامج**.

ولم يتوطد دور **البرنامج** التحفيزي في تعزيز القدرات على المستوى الوطني بشكل كامل، بسبب عدم كفاية التمويل وعدم وجود استراتيجية متماسكة لتعزيز القدرات. وأدى ضعف التخطيط الاستراتيجي إلى تشتت جهود **البرنامج** بين الحصيلة الاستراتيجية المتعلقة بتعزيز القدرات والمبادرات الشاملة. وعلى الرغم من تحقيق بعض الإنجازات في بعض المجالات، مثل التغذية المدرسية والأمن الغذائي، فإن التقدم المحرز في إطار هذه الحصائل لا يزال محدودا، وسيتطلب الأمر في المستقبل دعما مستداما في هذه المجالات. كما أعاق نقص الموارد ومحدودية استخدام أدوات **البرنامج** المؤسسية تحقيق حصائل مستدامة.

ويقدم التقييم ست توصيات، خمس منها استراتيجية وواحدة تشغيلية. وتشمل التوصيات الاستراتيجية 1) إعادة تركيز تدخلات **البرنامج** على مناطق البلد الأكثر تضررا من انعدام الأمن الغذائي؛ 2) تعزيز القدرات على المستوى الوطني؛ 3) بناء شراكات استراتيجية متعددة القطاعات للتصدي للتحديات النظمية؛ 4) إعادة تعريف القيمة المضافة **للبرنامج** في مجال القدرة على الصمود؛ و5) تحسين تخطيط تعبئة الموارد. أما التوصية التشغيلية 6) فتتعلق بتعزيز نظام الرصد والتقييم لقياس الحصائل بدقة أكبر، ولا سيما تلك المتعلقة بتعزيز القدرات.

مشروع القرار*

يحيط المجلس علما بالتقرير الموجز عن تقييم الخطة الاستراتيجية القطرية لكوت ديفوار (2019-2025) (WFP/EB.2/2025/6-C/2) ورد الإدارة عليه (WFP/EB.2/2025/6-C/2/Add.1).

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

مقدمة

سمات التقييم

1- غطى تقييم الخطة الاستراتيجية القطرية لكوت ديفوار للفترة 2019-2025 الفترة من يناير/كانون الثاني 2019 إلى يونيو/حزيران 2024. وخدم غرضي المساءلة والتعلم، وسيُرشد إعداد الخطة الاستراتيجية القطرية القادمة.

2- وأجري التقييم باستخدام نهج قائم على النظرية ومختلط الأساليب أعاد بناء منطق تدخل **البرنامج** والافتراضات الأساسية من أجل تقييم تموضع المنظمة وعمليات صنع القرار فيها، فضلا عن أثر أنشطتها. ودمج النهج بيانات كمية ونوعية، ومنظورات مجموعة من أصحاب المصلحة، بما في ذلك المكتب القطري، والمكتب الإقليمي، والمستفيدون من **البرنامج**، والمؤسسات الوطنية، والمنظمات غير الحكومية، وكيانات الأمم المتحدة، والشركاء من القطاع الخاص، وسيستفيدون جميعا من نتائج التقييم.

3- وراعى التقييم المسائل الجنسانية والإنصاف وأهداف **البرنامج** في ما يتعلق بالشمول. وأجرى التقييم فريق مستقل، بتكليف من مكتب التقييم في **البرنامج**، ونفِذ تحت إشرافه.

السياق

4- تعد كوت ديفوار من البلدان المتوسطة الدخل ويبلغ عدد سكانها 29.3 مليون نسمة، وهي لا تزال تعاني من انعدام الأمن الغذائي المستمر، إذ تتضرر عدة مناطق منه. ويظل سوء التغذية تحديا رئيسيا، بما في ذلك سوء التغذية المزمن، الذي تجاوز 30 في المائة في عام 2021 في المنطقتين الشمالية والشمالية الشرقية من البلد. ويمثل فقر الدم تحديا خطيرا آخر، إذ تعاني منه 60 في المائة من النساء والبنات اللائي تتراوح أعمارهن بين 15 و49 سنة، و68 في المائة من الأطفال الذين تتراوح أعمارهم بين 6 أشهر و59 شهرا.[1]

5- وتؤدي الزراعة دورا رئيسيا في اقتصاد البلد، حيث توظف حوالي 68 في المائة من القوى العاملة. ووفقا لاستعراض استراتيجي للقضاء التام على الجوع، أجري بدعم من **البرنامج** في عام 2018، فإن غالبية المزارعين في كوت ديفوار من أصحاب الحيازات الصغيرة الذين يعيشون تحت خط الفقر، حيث تقل مساحة أراضيهم عن 4 هكتارات. ويتفاقم وضعهم غير المستقر بسبب الصدمات المرتبطة بالمناخ، بما في ذلك الفيضانات والجفاف.

6- وتظهر بيانات السنة الدراسية 2024/2023 الصادرة عن مديرية المقاصف المدرسية أن البرنامج الوطني للوجبات المدرسية قدم وجبات لأكثر من مليون تلميذ، مغطيا بذلك 36 في المائة من المدارس الابتدائية الحكومية، بمتوسط 26 يوما من الوجبات المدرسية في السنة. ويدعم برنامج ماكغفرن-دول، المنفذ برعاية **البرنامج**، 613 مقصفا، ويقدم وجبات مدرسية لمدة 70 يوما في السنة.

7- وفي عام 2018، احتلت كوت ديفوار المرتبة 157 من بين 162 بلدا في مجال المساواة بين الجنسين. وكانت النساء أكثر تضررا من الرجال من الفقر المدقع (47.4 في المائة).[2] وكان تمثيلهن في الاقتصاد ناقصا (11.5 في المائة فقط من النساء كن يعملن في القطاع الخاص و8 في المائة فقط كن يمتلكن الأراضي)[3] وفي السياسة (شكلت النساء 13 في المائة فقط من أعضاء الجمعية الوطنية).[4] وعلى الرغم من الدور الرئيسي الذي تؤديه المرأة في الزراعة، فإنها تواجه حواجز أمام الوصول إلى الأراضي والتعليم والتكنولوجيا.

---

[1] المعهد الوطني للإحصاء وICF. يونيو/حزيران 2022. *الاستقصاء الديمغرافي والصحي لكوت ديفوار لعام 2021*.

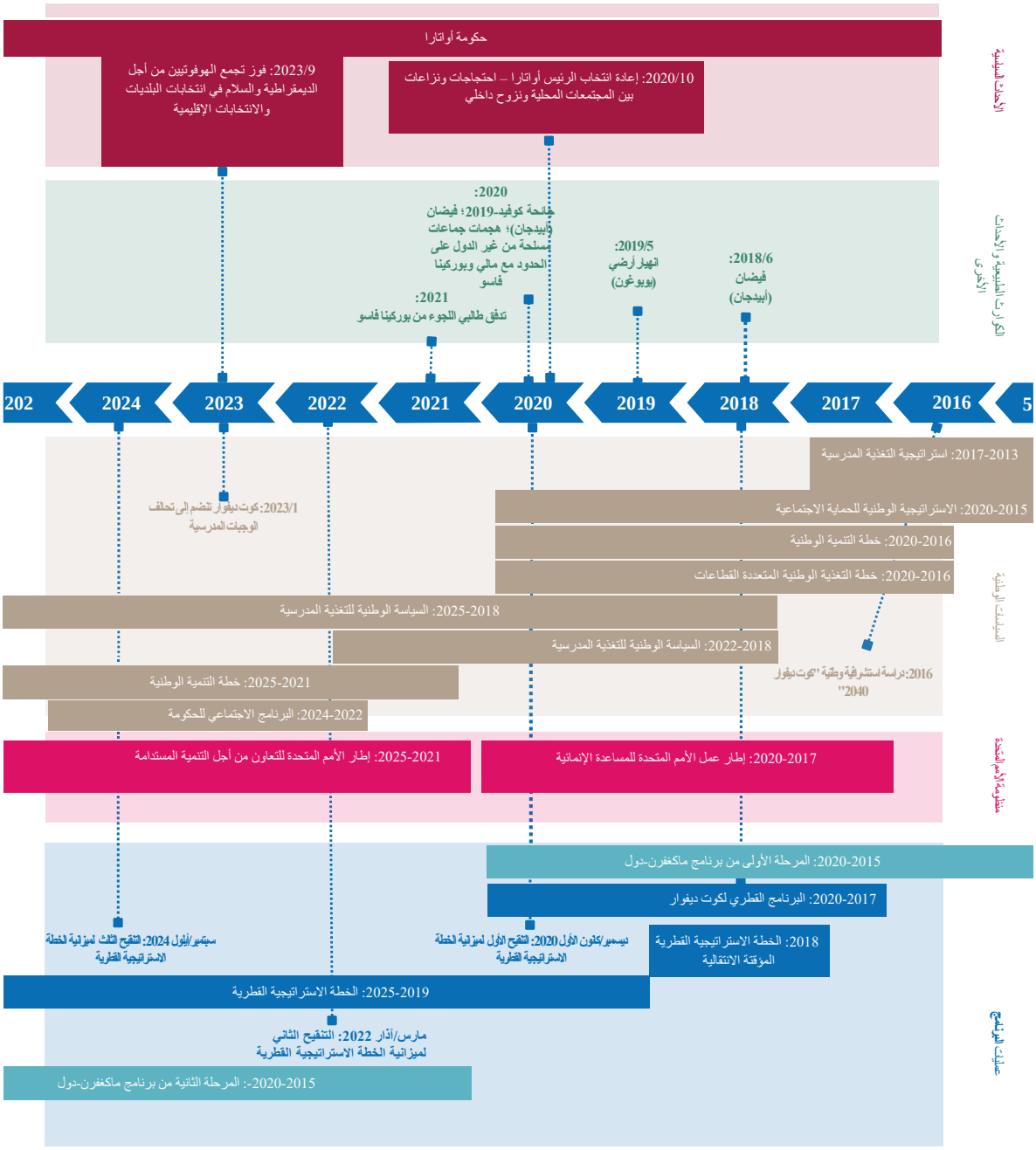
[2] حكومة كوت ديفوار و**البرنامج**. 2018. *الاستعراض الاستراتيجي الوطني للقضاء التام على الجوع*.

[3] *المرجع نفسه*.

[4] الاتحاد البرلماني الدولي. 2025. بيانات عالمية عن البرلمانات الوطنية (Parline). كوت ديفوار.

8- ومنذ عام 2012، استضاف البلد طالبي لجوء من بوركينا فاسو ومالي. وبحلول أكتوبر/تشرين الأول 2024، بلغ عدد طالبي اللجوء 461 63 شخصا.[5] واستوعبت مراكز العبور حوالي 000 12 شخص في عام 2024، بينما استضافت المجتمعات المحلية المضيفة العدد الباقي.

الشكل 1: السياق القطري ولمحة تشغيلية عامة عن البرنامج في كوت ديفوار



المصدر: فريق التقييم على أساس مصادر متعددة، بما في ذلك التقارير القطرية السنوية **للبرنامج** عن كوت ديفوار والموجزات القطرية، والخطة الاستراتيجية القطرية، والسياسات والاستراتيجيات الوطنية ذات الصلة.

الخطة الاستراتيجية القطرية

9- استندت الخطة الاستراتيجية القطرية للفترة 2019-2025 إلى الخطة الاستراتيجية القطرية المؤقتة الانتقالية السابقة لعام 2018. وصممت الخطة الاستراتيجية القطرية في البداية كإطار مدته خمس سنوات ينتهي في عام 2023، وتم تمديدها لمدة عامين إضافيين لتتواءم مع خطة التنمية الوطنية لكوت ديفوار للفترة 2021-2025 وإطار الأمم المتحدة للتعاون من أجل التنمية

[5] مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين. بوابة البيانات التشغيلية: كوت ديفوار. (تم الاطلاع عليه في 9 ديسمبر/كانون الثاني 2024).

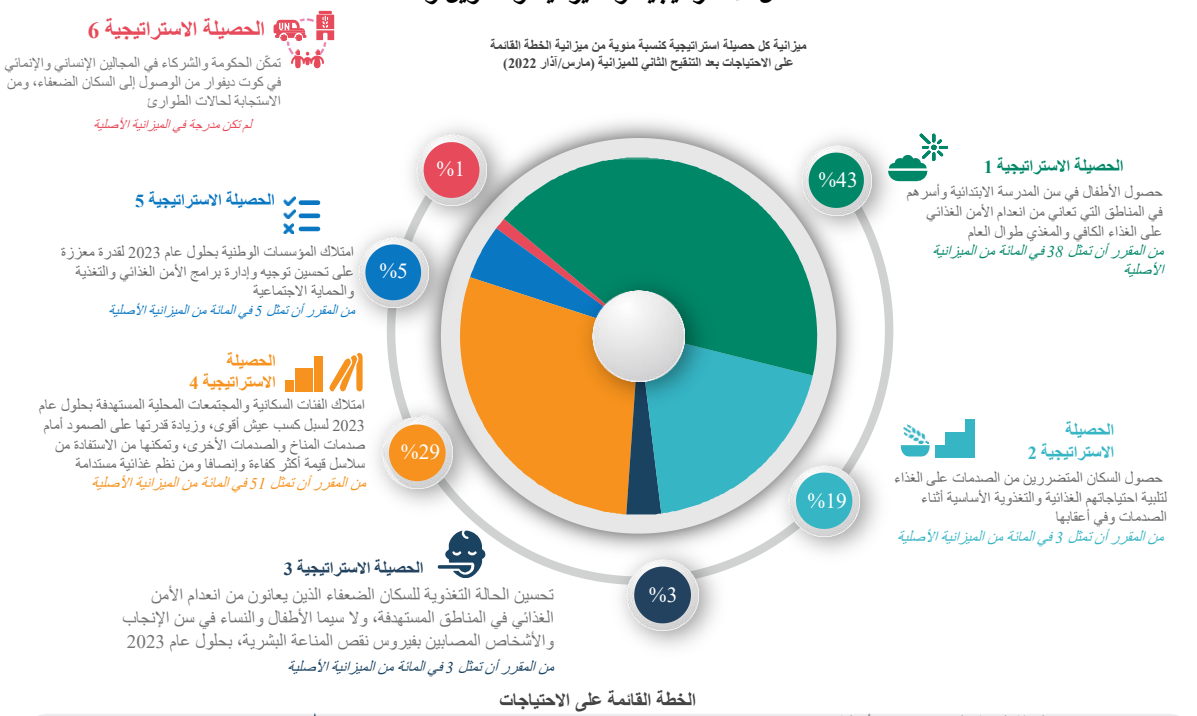
المستدامة للفترة 2021-2025. وفي إطار الخطة الاستراتيجية القطرية المؤقتة الانتقالية، نفذ **البرنامج** أنشطة في مجالات التغذية المدرسية والتغذية، وبناء القدرة على الصمود وتعزيز قدرات المؤسسات الوطنية، من أجل تعزيز تحقيق أربع حصائل استراتيجية.

10- وأظهرت الخطة الاستراتيجية القطرية للفترة 2019-2025 تحولا نحو تعزيز القدرات، بهدف نقل المسؤولية عن البرامج والأنشطة التي ينفذها **البرنامج** إلى المؤسسات والجهات الفاعلة الوطنية، بما في ذلك، على وجه الخصوص، برنامج الوجبات المدرسية. ومنذ عام 2015، تلقى **البرنامج** دعما من وزارة الزراعة الأمريكية من خلال مشروعين في إطار برنامج ماكغفرن-دول. ويهدف هذان المشروعان إلى تعزيز القدرات من أجل تيسير انتقال إدارة الوجبات المدرسية إلى الحكومة والمجتمعات المحلية. وتعد التغذية المدرسية، المقدمة من خلال البرنامج الوطني للوجبات المدرسية، عنصرا أساسيا في عمل **البرنامج**
في كوت ديفوار. كما توفر مبادرة التغذية المدرسية دعما للإنتاج الزراعي، وتدابير الحد من خسائر ما بعد الحصاد، وتحسين الوصول إلى الأسواق، مما يساعد المزارعين أصحاب الحيازات الصغيرة - وخاصة النساء منهم - على تزويد المقاصف المدرسية المحلية بالمنتجات، وبالتالي تعزيز تمكينهم.

11- وشملت الخطة الاستراتيجية القطرية للفترة 2019-2025 تدخلات للاستجابة للأزمات، وركزت عمل **البرنامج** في مجال التغذية على تعزيز القدرات على المستوى الوطني، ولا سيما من خلال دعم استراتيجية الحكومة لتقوية الأرز. وأضيف نشاط جديد يتعلق بتوفير خدمات المشتريات والتخزين لشركاء التنمية في التنقيح الثاني لميزانية الخطة الاستراتيجية القطرية. وتركزت الأنشطة في سبع مناطق في شمال وشمال شرق وغرب البلد.

12- وقد تم تنقيح الخطة الاستراتيجية القطرية مرتين خلال الفترة التي يغطيها التقييم. ففي ديسمبر/كانون الأول 2020، خفضت الميزانية من 82.8 مليون دولار أمريكي إلى 81.8 مليون دولار أمريكي، بينما زاد عدد المستفيدين المقررين من 510 136 إلى 500 219. وفي مارس/آذار 2022، زادت الميزانية إلى 95.9 مليون دولار أمريكي (زيادة قدرها 14.1 مليون دولار أمريكي) لمساعدة 217 311 مستفيدا. وشمل التنقيح الأول للميزانية زيادة الأهداف في إطار الحصيلة الاستراتيجية 2 (الاستجابة للأزمات) في ضوء حدوث صدمات أكثر تواترا مما كان متوقعا في البداية، وخفض ميزانية الأنشطة التي تركز على القدرة على الصمود بسبب محدودية الموارد. ومدد التنقيح الثاني للميزانية مدتها بعامين إضافيين، وأدخل أنشطة جديدة، وعدل الأهداف بما يتماشى مع الوضع في الميدان والموارد المتاحة. وأجري تنقيح ثالث للميزانية في سبتمبر/أيلول 2024، تم فيه تعديل الأهداف والميزانيات بموجب الحصيلة الاستراتيجية 1 (التغذية المدرسية)، والحصيلة الاستراتيجية 2 (الاستجابة للأزمات)، والحصيلة الاستراتيجية 4 (بناء القدرة على الصمود) استجابة لتدفق طالبي اللجوء من بوركينا فاسو، وارتفاع معدلات الالتحاق بالمدارس، وتأمين تمويل جديد لمشروعات التأمين المناخي.

الشكل 2: الخطة الاستراتيجية القطرية لكوت ديفوار (2019-2025)
الحصائل الاستراتيجية والميزانية والتمويل والنفقات[6]



الخطة القائمة على الاحتياجات

الخطة القائمة على الاحتياجات الأصلية
82.8 مليون دولار أمريكي

التنقيح الأخير لميزانية الخطة القائمة على الاحتياجات

95.9 مليون دولار أمريكي

الموارد المخصصة
59.1 مليون دولار أمريكي
62 في المائة
الموارد المخصصة مقابل التنقيح الأخير للخطة القائمة على الاحتياجات

الحصيلة الاستراتيجية 1: 33.6 مليون دولار أمريكي (56 في المائة)
الحصيلة الاستراتيجية 2: 4.4 مليون دولار أمريكي (7 في المائة)
الحصيلة الاستراتيجية 3: 0.8 مليون دولار أمريكي (1 في المائة)
الحصيلة الاستراتيجية 4: 5.6 مليون دولار أمريكي (10 في المائة)
الحصيلة الاستراتيجية 5: 1.7 مليون دولار أمريكي (3 في المائة)
الحصيلة الاستراتيجية 6: 0.4 مليون دولار أمريكي (1 في المائة)

* إجمالي الموارد المخصصة بحسب الحصيلة الاستراتيجية

إجمالي النفقات
42.6 مليون دولار أمريكي
72 في المائة
النفقات مقابل الموارد المخصصة



النفقات بحسب الحصيلة الاستراتيجية مقابل مجموع النفقات

25.1 مليون دولار أمريكي (59 في المائة)
3.2 مليون دولار أمريكي (7 في المائة)
0.4 مليون دولار أمريكي (1 في المائة)
4.7 مليون دولار أمريكي (11 في المائة)
1.7 مليون دولار أمريكي (4 في المائة)
0.1 مليون دولار أمريكي (0.3 في المائة)

** لا يبلغ مجموع النسب المئوية للموارد المخصصة بحسب الحصائل الاستراتيجية 100 في المائة لأن الموارد خصصت وأنفقت لأغراض غير استراتيجية.

[6] في التنقيح الثالث للميزانية، الذي أُجري في سبتمبر/أيلول 2024، زادت الميزانية إلى 126 مليون دولار أمريكي ووضعت هدفا قدره 520 248 مستفيدا (بزيادة قدرها 60.8 في المائة مقارنة بالتنقيح السابق).

نتائج التقييم

الأهمية والاتساق والقدرة على التكيف

ارتكز تصميم الخطة الاستراتيجية القطرية على احتياجات محددة بوضوح وذات صلة، وأثبت ملاءمته للسياق المتطور. غير أن النقص الكبير في تمويل الحافظة قد حد من نطاق التغطية، والذي تحدد إلى حد كبير بالنشاط الوحيد الذي حظي بتمويل مؤمن، وهو برنامج الوجبات المدرسية.

13- كانت الخطة الاستراتيجية القطرية وأهدافها ذات أهمية خاصة، حيث وضعت على أساس البيانات التي تم الحصول عليها في سياق دراسات موثوقة، بما في ذلك الاستعراض الاستراتيجي للقضاء التام على الجوع لعام 2018 الذي أجري لفهم احتياجات السكان والفئات الضعيفة داخل المجتمع، وخاصة النساء.

14- غير أن الخطة الاستراتيجية القطرية لم تغط جميع المناطق التي حددت في البداية على أنها متضررة بشكل خاص من انعدام الأمن الغذائي، ويرجع ذلك أساسا إلى تصميمها حول برنامج ماكغفرن-دول، الذي أُطلِق قبل صياغتها. ونتيجة لذلك، أعطيت الأولوية لمناطق البلد التي يغطيها المشروع الوحيد الذي حصل على تمويل مؤمن.

15- ودعمت الخطة الاستراتيجية القطرية بوضوح الأولويات الوطنية المحددة في خطة التنمية الوطنية وفي السياسات والاستراتيجيات القطاعية المتعلقة بالأمن الغذائي والتغذوي، والإنتاج الزراعي، والمساواة بين الجنسين، والاستعداد للكوارث والاستجابة لها. ومع ذلك، كان هناك استثناءان. الأول هو خيار توريد سلع مستوردة لبرنامج الوجبات المدرسية؛ وهو ما فرضته طبيعة التمويل المقدم من الجهات المانحة، وانحرف عن الاستراتيجية الوطنية للتغذية المدرسية. أما الاستثناء الثاني، فهو تنفيذ أنشطة المساعدة الغذائية مقابل إنشاء الأصول في المناطق الشمالية الأكثر تضررا من انعدام الأمن الغذائي الموسمي، والتي ظلت محدودة النطاق للغاية، على الرغم من كونها أولوية في إطار السياسة الوطنية للحماية الاجتماعية.

16- وأثبت **البرنامج** قدرته على مواءمة الخطة الاستراتيجية القطرية مع الظروف المتغيرة، ولا سيما في استجابته لأزمات مثل الفيضانات وتدفق طالبي اللجوء في شمال البلد. كما أن تنقيحات ميزانية الخطة الاستراتيجية القطرية، التي حفزتها الظروف والاحتياجات والموارد المتاحة المتغيرة، اعتُبرت مناسبة. ومع ذلك، أعاق عدم كفاية التمويل تنفيذ الخطة الاستراتيجية القطرية بشكل كبير. ولذلك، اضطر **البرنامج** إلى اتخاذ خيارات استراتيجية، توازن بين الحاجة إلى تلبية الاحتياجات الإنسانية العاجلة وأهمية الحفاظ على تدخلات أطول أجلا لتعزيز النظم، بما في ذلك برنامج الوجبات المدرسية، الذي حظي بدعم مخصص متعدد السنوات.

17- وتنبع القيمة المضافة **للبرنامج** من خبرته التقنية وقدرته التشغيلية على الاستجابة للأزمات. كما تعد مساهمته في تعزيز القدرات الوطنية جانبا مميزا من عمله في البلد.

منطق التدخل وتكامل البرامج والعمليات

استندت الخطة الاستراتيجية القطرية إلى أساس منطق تدخل سليم، ولكن أدى التكامل الجزئي لمكوناتها والتنسيق المحدود بين المجالات البرامجية إلى إعاقة التنفيذ الفعال.

18- استندت الخطة الاستراتيجية القطرية إلى نُهج سليمة ومنطق تدخل سليم في مجالات التغذية المدرسية، والتغذية، والقدرة على الصمود، والاستجابة للأزمات، وكانت هناك أوجه تآزر ملحوظة بين مبادرة الوجبات المدرسية والجهود الرامية إلى بناء القدرة على الصمود من خلال استخدام المنتجات الموردة محليا لتزويد المدارس بالمنتجات. وفي المقابل، برزت قيود في منطق التدخل الذي يدعم مكونات إدارة مخاطر الكوارث، بما يتجاوز الاستجابة وتعزيز القدرات (الحصيلتان الاستراتيجيتان 2 و5).

19- وتتناول الحصيلة الاستراتيجية 5 جزئيا المسائل المتعلقة بالنظم التي يستخدمها **البرنامج** لتعزيز فعاليته وكفاءته واستدامته. وعلى الرغم من أن أنشطة الخطة الاستراتيجية القطرية ساهمت في التصدي لعدد من التحديات المتعلقة بالبرنامج الوطني للوجبات المدرسية، لا تزال التحديات المتعلقة بالتنسيق والاستهداف والتمويل والمشتريات المحلية وتنفيذ هذا البرنامج ورصده قائمة. وفي ما يتعلق بنظام رصد الأمن الغذائي، قدم **البرنامج** مساعدة تقنية ومالية لإجراء الاستقصاءات وتنظيم

حلقات عمل الإطار المنسق. ومع ذلك، لا تزال هناك تحديات كبيرة، ولا سيما في ما يتعلق بتعبئة الموارد لضمان سلاسة تشغيل النظام ومدى إرشاده لعمليات صنع القرار في الحكومة.

20- وأنشطة إدارة مخاطر الكوارث مجزأة وغير مدمجة بشكل جيد في النظام الوطني لإدارة مخاطر الكوارث، في حين أن التدابير المتخذة في ما يتعلق بسلسلة الإمداد الخاصة بالرعاية الصحية (الحصيلة الاستراتيجية 5) لا تتواءم بشكل واضح مع أهداف ونظرية التغيير في الخطة الاستراتيجية القطرية.

21- وفي ما يتعلق بالتكامل التشغيلي، كانت مساهمة الخطة الاستراتيجية القطرية في محور العمل الإنساني والتنمية والسلام متواضعة، حيث انصب التركيز بشكل أساسي على منع التوترات بين الأسر المضيفة وطالبي اللجوء. وعلى الرغم من أنه كان من المفترض أن تكون الحصائل الاستراتيجية مترابطة، تحققت فقط أوجه التآزر بين برنامج الوجبات المدرسية (الحصيلة الاستراتيجية 1) وتقديم الدعم للمزارعات صاحبات الحيازات الصغيرة (الحصيلة الاستراتيجية 4). ولم يتضمن تخطيط أنشطة القدرة على الصمود التدخلات في حالات الطوارئ أو يعزز استمرارية المساعدة للسكان المتضررين من الأزمة. وبالإضافة إلى ذلك، افتقرت المبادرات الرامية إلى تعزيز ممارسات الأغذية والتغذية الجيدة (الحصائل الاستراتيجية 1 و3 و4) إلى التنسيق من حيث الاستهداف والنُهج المتبعة. وأخيرا، على الرغم من أن **البرنامج** أدرج الأسر المضيفة الضعيفة ضمن المستفيدين بموجب الحصيلة الاستراتيجية 2، فإنه لم يتم إثبات وجود صلة هيكلية بين الأنشطة في حالات الطوارئ وتلك التي تهدف إلى بناء القدرة على الصمود.

مساهمة الخطة الاستراتيجية القطرية في تحقيق الحصائل الاستراتيجية

على الرغم من تحقيق نتائج ملموسة في جميع الحصائل الاستراتيجية، فإنه لا يزال هناك مجال للتحسين، ولا سيما في توسيع نطاق الأنشطة وتعزيز الدعم المقدم للنظم الوطنية. وظلت المساهمة الإجمالية للخطة الاستراتيجية القطرية في تحقيق الحصائل الاستراتيجية محدودة، ويرجع ذلك أساسا إلى عدم كفاية التمويل. وبالمثل، لم يتحقق هدف تعزيز الدور التحفيزي للبرنامج من خلال تنمية القدرات الوطنية بالكامل، بسبب محدودية الموارد وعدم وجود استراتيجية متماسكة في هذا المجال. وفي ما يتعلق ببرنامج الوجبات المدرسية، على الرغم من ملاحظة بعض التقدم المتوسط، لم يتسن إثبات أثره بوضوح، ويرجع ذلك جزئيا إلى تداعيات جائحة مرض فيروس كورونا 2019 (كوفيد-19). ومن بين العوامل الخارجية، أعاقت الديناميات الضعيفة بين القطاعات – الناجمة عن الصوامع المؤسسية العازلة المترسخة والتعاون المحدود بين القطاعات – تنفيذ الخطة الاستراتيجية القطرية أيضا.

22- اعتمد تحقيق النتائج بشكل كبير على توافر الموارد، وأعاق نقص التمويل التقدم نحو معظم الحصائل الاستراتيجية، باستثناء دعم برنامج الوجبات المدرسية. ومع ذلك، تحققت نتائج ملموسة في جميع الحصائل الاستراتيجية. وهناك حاجة إلى مزيد من التحسينات، ولا سيما من خلال اعتماد استراتيجيات أكثر متانة لتوسيع نطاق العمل وتوفير الدعم للنظم الوطنية. وكان نقص التمويل المزمن والقيود المؤسسية ضارين للغاية بالتدخلات في مجالات التغذية والقدرة على الصمود وتعزيز القدرات، مما حد من تكاملها وقلل من قدرتها على تحقيق أقصى أثر وتوليد نتائج أكثر جدوى.

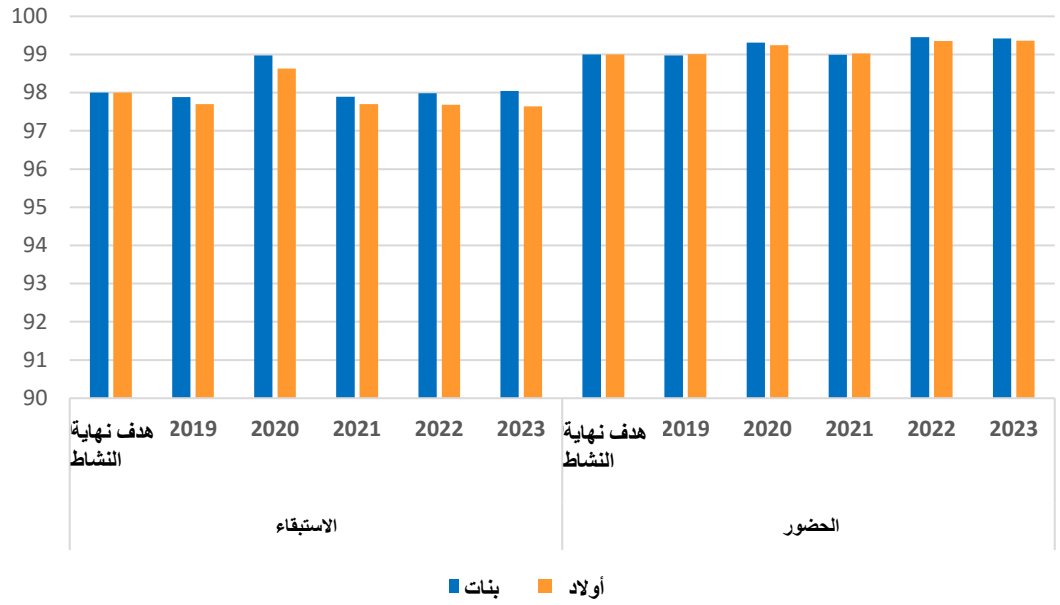
الحصيلة الاستراتيجية 1: التغذية المدرسية

23- تم تخصيص موارد أكثر بكثير للحصيلة الاستراتيجية 1 مقارنة بالحصائل الأخرى، مما أتاح تحقيق نتائج متوسطة قوية نسبيا. وحتى مع ذلك، لم يتسن إثبات مساهمة الحصيلة الاستراتيجية 1 في التحسينات المتوقعة من حيث مهارات القراءة والأمن الغذائي. كما لا تزال استدامة التنفيذ غير مؤكدة، نظرا للاستراتيجية الطموحة للغاية لنقل المسؤولية عن برنامج الوجبات المدرسية إلى الجهات المسؤولة عن البرنامج الوطني للوجبات المدرسية. ويرجع ذلك أيضا إلى أن الحصيلة الاستراتيجية 1 - التي تنفذ أساسا من خلال برنامج ماكغفرن-دول - ظلت تركز على التنفيذ المباشر، على الرغم من النية المعلنة للتحول نحو تعزيز القدرات الوطنية.

24- وتشير البيانات المتعلقة بدرجات القراءة في عامي 2021 و2024 إلى انخفاض ملحوظ خلال تلك الفترة الزمنية في نسبة التلاميذ ذوي الدرجات المنخفضة (انخفاض بنسبة 15 نقطة مئوية)، ولكن أيضا بين الذين حصلوا على درجات عالية (انخفاض بنسبة 13 نقطة مئوية) ودرجات عالية جدا (انخفاض بنسبة 8 نقاط مئوية).[7]

25- وكان للإنجاز القوي نسبيا للنواتج المقررة في إطار الحصيلة الاستراتيجية 1، وخاصة في مكونات جودة التدريس وتوفير الوجبات المدرسية من خلال برنامج ماكغفرن-دول، أثر إيجابي على الكثير من الجوانب الرئيسية للتعليم. واشتملت التطورات الإيجابية على زيادة معدلات الالتحاق في عامي 2022 و2023 في المدارس المشمولة بالخطة - وخاصة بين البنات، اللواتي فاق عددهن عدد الأولاد بدءا من عام 2021 فصاعدا - واستمرار ارتفاع معدلات الاستبقاء في المدارس والحضور.

الشكل 3: اتجاهات معدلات استبقاء الطلاب وحضورهم



المصدر: التقارير القطرية السنوية لكوت ديفوار، 2019-2023

26- وكانت الاتجاهات التي لوحظت في استهلاك الأغذية والتنوع الغذائي واستراتيجيات تكيف الأسر مماثلة جدا بالنسبة للأسر، سواء كانت مشمولة ببرنامج ماكغفرن-دول أم لا، ومن المرجح أن تكون قد تأثرت بعوامل خارجية، وخاصة أثر جائحة كوفيد-19.

27- وأظهر تحليل لدرجة استهلاك الأغذية بين عامي 2021 و2024 فروقا طفيفة فقط بين مجموعتي الضبط والمعالجة. وفي عام 2021، كانت 77 في المائة من الأسر في مجموعة الضبط و80 في المائة في مجموعة المعالجة ضمن فئة "مقبول"، بالمقارنة مع 85 في المائة و88 في المائة على التوالي في عام 2024. ومع ذلك، الفروق التي لوحظت بسيطة، ولا تؤكد أثرا فعليا. ولم يسفر التدخل في إطار الحصيلة الاستراتيجية 1 عن أي تغيير ملحوظ في أنماط استهلاك الأغذية للأسر بين عامي 2021 و2024، وفقا لدرجة استهلاك الأغذية.

الحصيلة الاستراتيجية 2: الاستجابة للأزمات

28- بوجه عام، تمكن **البرنامج** من الاستجابة للصدمات العديدة التي لحقت بكوت ديفوار خلال الفترة المشمولة بالخطة الاستراتيجية القطرية، ويعود الفضل في ذلك على وجه التحديد إلى تفاعله الوثيق مع سلطات إدارة مخاطر الكوارث في البلد. ومع ذلك،

[7] البيانات مستمدة من التقييمات اللامركزية لمشروع ماكغفرن-دول، التي أُجريت في الأعوام 2018 و2021 و2024. انظر: **البرنامج**، 2019. *تقييم منتصف المدة لبرنامج "دعم برنامج التغذية المدرسية المتكامل" في كوت ديفوار*، **البرنامج**. 2022. *التقييم النهائي للمرحلة الأولى (2015-2021) من برنامج ماكغفرن-دول الدولي للأغذية من أجل التعليم وتغذية الأطفال – تقرير التقييم اللامركزي*، و**البرنامج** 2025. *تقييم منتصف المدة لدعم البرنامج المتكامل لاستدامة المقاصف المدرسية في كوت ديفوار من 2020 إلى 2026*.

لا تزال أنشطة إدارة مخاطر الكوارث مجزأة وغير مدمجة بما فيه الكفاية في النظام الوطني لإدارة مخاطر الكوارث، الذي من المفترض أن تسهم فيه.

29- وبين عامي 2019 و2024، استجاب **البرنامج** لأزمات في عدد من المناطق في كوت ديفوار. غير أن الموارد المحدودة أدت إلى تحقيق النتائج المرجوة - من حيث عدد المستفيدين والتحويلات – جزئيا فقط.

30- ومن خلال الحصيلة الاستراتيجية 2، ساهم **البرنامج** بشكل كبير في الأمن الغذائي للسكان المتضررين من الصدمات، وخاصة طالبي اللجوء من بوركينا فاسو. وقد وصلت مساعدات **البرنامج**، المقدمة على أساس الضعف، إلى معظم هذه الفئة. وقد حسنت المساعدة استهلاكهم الغذائي، ولكن أثر انخفاضها سلبا على قدرتهم على تلبية احتياجاتهم، ولا سيما في ظل محدودية فرص كسب العيش المتاحة لهم.

الحصيلة الاستراتيجية 3: التغذية

31- أضاف **البرنامج** قيمة من خلال دعم وضع وتنفيذ الاستراتيجية الوطنية لتقوية الأرز، وإقامة شراكات استراتيجية في مجالي الوجبات المدرسية والتغذية. ومع ذلك، ظلت مساهمة العمل في إطار الحصيلة الاستراتيجية 3 في تحقيق أهداف الأمن الغذائي والتغذوي متواضعة، وكانت النتائج الملموسة قليلة. ومن بين المكونات المقررة، لم يبدأ سوى دعم الاستراتيجية الوطنية لتقوية الأرز، وقد أدى عدم الوضوح بشأن القيادة المؤسسية داخل الهيئات الوطنية إلى إعاقة تقدمه.

32- وتعد التغذية عنصرا شاملا في الخطة الاستراتيجية القطرية، وقد نفذت أنشطة التوعية بهذه المسألة في إطار الحصائل الاستراتيجية 1 و2 و4. ومع ذلك، ظل إدماج التغذية في الخطة الاستراتيجية القطرية جزئيا واتسم بضعف التنسيق، حيث نفذ التثقيف الغذائي المقدم في المدارس، وبين طالبي اللجوء، ومع 55 مجموعة من المزارعات، من خلال نُهج متباينة لم تكن منسقة عبر حافظة تدخلات المكتب القطري.

الحصيلة الاستراتيجية 4: القدرة على الصمود

33- أدى نقص الموارد إلى الحد من قدرة **البرنامج** على أن يساهم بفعالية، بموجب الحصيلة الاستراتيجية 4، في الأمن الغذائي والتغذوي من خلال دعم مجموعات المزارعين أصحاب الحيازات الصغيرة. وقد تم توزيع الدعم المقدم لهذه المجموعات عبر سبع مناطق، وهو نطاق ثبت أنه واسع جدا مقارنة بالعدد المحدود من الفئات التي حصلت على مساعدة، مما أسفر عن حصائل متفاوتة.

34- وعلى الرغم من هذه القيود، لوحظت آثار إيجابية على مجموعات المزارعين أصحاب الحيازات الصغيرة التي تلقت الدعم والبالغة 128 مجموعة. وكان من أبرز الإنجازات تحسين حصول المزارعات صاحبات الحيازات الصغيرة على الأصول الإنتاجية، وخاصة الأراضي، وهي مشكلة رئيسية في المجتمع الريفي في كوت ديفوار. وقد مكّن تحسين الوصول، إلى جانب التدريب وتوفير المدخلات والمعدات، مجموعات المزارعين أصحاب الحيازات الصغيرة من زيادة الإنتاج وإمداد المقاصف المدرسية، وزيادة دخل المرأة وتعزيز دورها في تغطية نفقات الأسرة. غير أن نقص الموارد وعدم وجود شراكات استراتيجية تركز على المساواة بين الجنسين قد حد من الأثر العام للمبادرات وتوسيع نطاقها. ولا تزال هناك تحديات، بما في ذلك تفاوت النتائج وصعوبات تتعلق بطرح المنتجات في السوق.

35- وأعاقت تحديات خارجية، مثل تقلب المناخ، إلى جانب التحديات الداخلية ضمن مجموعات المزارعات صاحبات الحيازات الصغيرة ــ بما في ذلك التحديات المتعلقة بالقيادة والتحفيز ــ تحقيق الحصائل.

الحصيلة الاستراتيجية 5: تعزيز القدرات الوطنية

36- لم يتحقق هدف **البرنامج** المتمثل في تأدية دور تحفيزي أقوى من خلال إعطاء الأولوية لتعزيز القدرات الوطنية، ويرجع ذلك أساسا إلى عدم كفاية التمويل وعدم وجود استراتيجية متماسكة في هذا الصدد. وقد أدى عدم وجود خارطة طريق قائمة على تقييم متعمق للاحتياجات، إلى جانب تركيز المنظمة على التنفيذ المباشر للأنشطة، إلى الحد من أثر جهود تعزيز القدرات. وعلاوة على ذلك، أدى وجود حصيلة استراتيجية محددة ومبادرات شاملة منفصلة إلى إضعاف جهود **البرنامج**.

37- وعلى الرغم من ذلك، أحرز تقدم ملحوظ في عدة مجالات، بما في ذلك الوجبات المدرسية، ورصد الأمن الغذائي والتغذوي، والاستعداد للأزمات، ونظم الإمداد الصحي. إلا أن هذه التطورات لم تحدث أثرا ملموسا على النظم المعنية حتى الآن، وستتطلب دعما مستداما لضمان آثار مستدامة. وبالإضافة إلى ذلك، فإن الأنشطة الوطنية لتعزيز القدرات غير متصلة بشكل وثيق، مما يحد من قدرتها على تعزيز الأمن الغذائي والتغذوي.

38- ولا يتملك المكتب القطري آلية فعالة لقياس نتائج جهود **البرنامج** بشأن تعزيز القدرات، نظرا لأن النظام الحالي يعتمد على مؤشرات كمية غير كافية وبيانات محدودة عن العمليات المعتمدة والنتائج المحققة والدروس المستفادة.

الحصيلة الاستراتيجية 6: سلسلة الإمداد وخدمات التخزين

39- لا يزال من غير الواضح كيف تسهم أنشطة سلسلة الإمداد الخاصة بالرعاية الصحية في تحقيق الحصائل الاستراتيجية 1 إلى 4 أو في سلسلة النتائج المحققة في إطار الخطة الاستراتيجية القطرية، كما هو مبين في نظرية التغيير المعاد صياغتها. وعلى الرغم من توسع خدمات المشتريات والتخزين المقدمة لشركاء التنمية، فلا تزال محدودة النطاق، ولكنها مع ذلك قادرة على تعزيز فعالية وكفاءة شركاء **البرنامج**.

أداء البرنامج بشأن المسائل الشاملة في كوت ديفوار

بوجه عام، كان أداء البرنامج في إطار الخطة الاستراتيجية القطرية متواضعا بشأن المسائل الشاملة، وتحقق تقدم محدود فقط في مجالات المساواة بين الجنسين والبيئة والاستدامة، على الرغم من التمسك بالمبادئ الإنسانية باستمرار.

40- لم يساهم أداء **البرنامج** في إطار الخطة الاستراتيجية القطرية إلا مساهمة هامشية في تحقيق أهداف **تعزيز المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة.** ومع ذلك، فقد دعم زيادة التحاق البنات بالمدارس التي تحتوي على مقاصف وحسّن وصول المرأة إلى الموارد الإنتاجية، وبالتالي تعزيز دورها الاقتصادي، على الرغم من الموارد المحدودة **للبرنامج** والتحديات التي واجهتها المنظمة في توسيع نطاق المبادرات.

41- وعلى الرغم من أن **البيئة** تحتل مكانة بارزة في الخطة الاستراتيجية القطرية، وخاصة في إطار الحصيلة الاستراتيجية المتعلقة بالقدرة على الصمود في وجه تغير المناخ، لم تُدمج صراحة في أنشطة **البرنامج** في كوت ديفوار إلا خلال العامين الأخيرين من تنفيذ الخطة الاستراتيجية القطرية، وظلت مساهمة المنظمة في أهداف القدرة على الصمود في وجه تغير المناخ محدودة.

42- وقد تم احترام **المبادئ الإنسانية** المتمثلة في الإنسانية والحياد وعدم التحيز والاستقلالية على نطاق واسع في تنفيذ الخطة الاستراتيجية القطرية، وكانت الأنشطة موجهة باحتياجات الفئات السكانية الضعيفة وتم تنفيذها من دون تأثير خارجي.

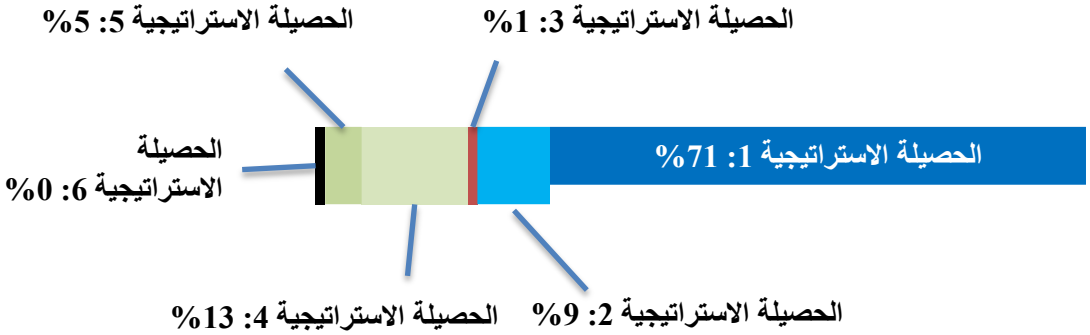
43- ولا تزال آفاق **استدامة** النتائج المحققة في إطار الخطة الاستراتيجية القطرية محدودة. ولم يتم نقل المسؤولية عن الوجبات المدرسية، وستحتاج مجموعات المزارعين أصحاب الحيازات الصغيرة إلى مساعدة ودعم مستدامين، ولم يتناول تعزيز القدرات الوطنية التحديات الهيكلية بشكل كاف، بما في ذلك التحديات المتعلقة بتغطية البرنامج الوطني للوجبات المدرسية وميزانيته، وتنسيق البرامج، وإشراك القطاعات الأخرى ذات الصلة، والاستهداف، والإطار القانوني، والقدرات التقنية اللازمة لتنفيذ البرامج، وهي جميعها عوامل بالغة الأهمية لاستدامة النتائج.

الكفاءة

تفاوتت كفاءة الخطة الاستراتيجية القطرية، ويرجع ذلك على وجه التحديد إلى التشتت الجغرافي الواسع، مما أدى إلى زيادة تكاليف الدعم لكل مستفيد، ولا سيما لأنشطة بناء القدرة على الصمود. وتفاوت التنفيذ في الوقت المناسب باختلاف الحصائل الاستراتيجية، وغالبا ما كانت التأخيرات خارجة عن سيطرة البرنامج.

44- كشف استعراض كفاءة الخطة الاستراتيجية القطرية عن نتائج متفاوتة. وفي حين سعى المكتب القطري إلى تحقيق أقصى استفادة من الموارد، فإنه لم ينجح دائما.

الشكل 4: توزيع النفقات بين الحصائل الاستراتيجية

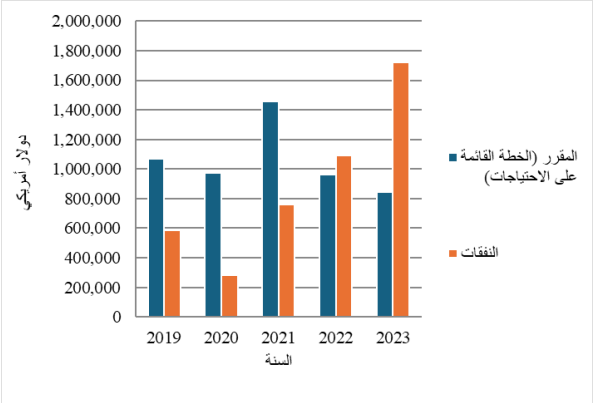


المصدر: التقرير القطري السنوي، 2023

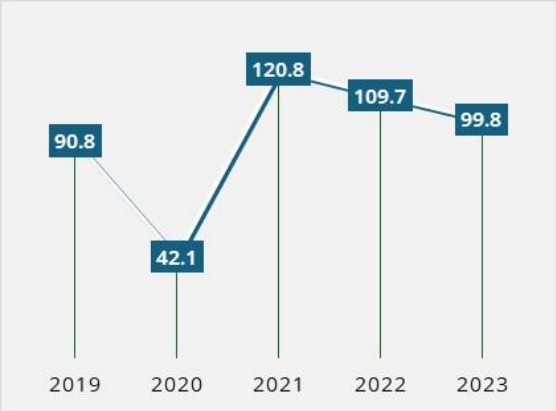
45- وفي حين تم احتواء تكاليف الدعم والتكاليف لكل مستفيد في البداية، فقد ارتفعت بشكل كبير خلال العامين أو الثلاثة أعوام الماضية، ويرجع ذلك أساسا إلى توزيع الموارد بشكل غير كاف على نطاق واسع من الناحية الجغرافية. وقد أدى ذلك إلى تقويض أنشطة القدرة على الصمود بشكل خاص.

الشكل 5: الاتجاه في تكاليف الدعم المباشرة والتكاليف لكل مستفيد

الاتجاه في تكاليف الدعم المباشرة (المقرر مقابل النفقات الفعلية)



التكاليف لكل مستفيد (*دولار أمريكي*)



المصدر: التقارير السنوية القطرية لكوت ديفوار، 2019-2023 وتقرير رصد أداة المكاتب القطرية للإدارة الفعالة (COMET) CMR002b.

46- وتفاوت تنفيذ الأنشطة في الوقت المناسب باختلاف الحصائل الاستراتيجية. وإجمالا، تم الالتزام بالأطر الزمنية للحصيلتين الاستراتيجيتين 1 و5، بينما سُجلت تأخيرات في إطار الحصائل الاستراتيجية 2 و3 و4. ويرجع التأخير في الحصيلتين الاستراتيجيتين 2 و3 بشكل رئيسي إلى عوامل خارجية، بينما نتج التأخير في إطار الحصيلة الاستراتيجية 4 عن مشاكل داخل **البرنامج** نفسه.

أثر الشراكات الاستراتيجية والتشغيلية على الكفاءة والفعالية والاستدامة

أقام البرنامج شراكات قوية مع المؤسسات الوطنية، ولا سيما في مجالي الوجبات المدرسية وتقوية الأرز. ومكّن التعاون الاستراتيجي في هذين المجالين البرنامج من المشاركة على المستويين الاستراتيجي والتشغيلي. وفي مجالات أخرى، ظلت الشراكات تشغيلية إلى حد كبير.

47- أقام **البرنامج** شراكات قوية مع المؤسسات الحكومية في المجالات حيث تبرز قيمته المضافة على أكمل وجه: دعم البرنامج الوطني للوجبات المدرسية، ونظام رصد الأمن الغذائي والتغذوي، وإدارة مخاطر الكوارث، ووضع وتنفيذ الاستراتيجية الوطنية لتقوية الأرز. ويُعترف **بالبرنامج** كجهة فاعلة رئيسية وشريكا موثوقا به للمؤسسات الرئيسية المسؤولة عن أمور مثل المقاصف المدرسية، والعمل الإنساني، وزراعة المحاصيل الغذائية، والتغذية.

48- ومع ذلك، هناك حاجة إلى تعزيز الشراكات التي تركز على القدرة على الصمود في كوت ديفوار. وقد اتسمت هذه الشراكات بطابع تشغيلي إلى حد كبير، وركزت على تنفيذ أنشطة قصيرة الأجل أو مخصصة، بأهداف مشتركة وآليات تنسيق لم تحدد بوضوح حتى الآن. ويؤدي عدم وجود مشاركة استراتيجية طويلة الأجل إلى الحد من إمكانية إجراء تغيير نظمي. ومن شأن الروابط الأقوى بين الجهات الفاعلة الوطنية أن تسهم في تعزيز الديناميات المتعددة القطاعات، على غرار الشراكات الأكثر تنظيما التي أنشئت لدعم المزارعات صاحبات الحيازات الصغيرة، والتي ساهمت في استدامة النتائج في هذا المجال.

49- وفي ما يتعلق بالتعاون مع كيانات الأمم المتحدة الأخرى، شارك **البرنامج** في برامج مشتركة تركز على الاستجابة للأزمات وبناء القدرة على الصمود. ومع ذلك، لم تظهر أي أوجه تآزر واضحة في مجالات مثل التعليم والأمن الغذائي والتغذية، على الرغم من الجهود المبذولة في هذا الصدد. ومن بين المنظمات الإنسانية، يُعترف **بالبرنامج** أساسا لخبرته في الاستجابة للأزمات. ويميل هذا التركيز إلى أن يلقي بظلاله على القيمة المضافة الأوسع للمنظمة، بينما تميل المؤسسات الوطنية إلى التركيز بشكل أكبر على دور **البرنامج** في بناء القدرات.

50- وتظل الشراكات مع القطاع الخاص محدودة نسبيا من حيث النطاق، على الرغم من أهميتها، ولا سيما في ما يتعلق بدعم سلاسل القيمة الزراعية، وهو مجال ينبغي أن يؤدي فيه القطاع الخاص دورا رئيسيا.

التوصيات

التوصية	نوع التوصية	كيانات البرنامج المسؤولة	الكيانات الداعمة الأخرى	الأولوية	الموعد النهائي للإنجاز
التوصية1: إعادة تركيز تدخلات البرنامج على المناطق الأكثر تضررا من انعدام الأمن الغذائي من خلال تعزيز أوجه التآزر التشغيلية عبر مكونات الخطة الاستراتيجية القطرية.	استراتيجية	المكتب القطري	جميع الشركاء المؤسسيين والتنفيذيين	عالية	أثناء صياغة وتنفيذ خطة الاستراتيجية القطرية القادمة
1-1 تحديث تحليل المناطق الأكثر تضررا من انعدام الأمن الغذائي والصدمات من خلال إجراء دراسات مثل التحليل المتكامل للسياق أو التحليلات الشاملة للأمن الغذائي وهشاشة الأوضاع.		وحدة تحليل هشاشة الأوضاع ورسم خرائطها ووحدة البرامج في المكتب القطري			قبل إطلاق الخطة الاستراتيجية القطرية القادمة وخلال السنة الأولى من تنفيذها (نهاية عام 2026)
2-1 لإعداد الخطة الاستراتيجية القطرية القادمة، تحديد المجالات ذات أكبر إمكانات لإحداث الأثر وأوجه التآزر التشغيلية عبر مكونات الخطة الاستراتيجية القطرية، من أجل تحقيق أقصى أثر من إجراءات جميع أصحاب المصلحة المعنيين وتجنب تشتيت الموارد، بما يتماشى مع أولويات الحكومة وبالتعاون الوثيق مع الشركاء. ولتحقيق هذه الغاية، ينبغي على المكتب القطري أن يضع استراتيجية استهداف تأخذ في الاعتبار انعدام الأمن الغذائي، وتواتر الصدمات، وفرص الشراكة، وأولويات الحكومة.		وحدة البرامج في المكتب القطري، بدعم من مستشار يساعد في صياغة الخطة الاستراتيجية القطرية. (وحدة تحليل هشاشة الأوضاع ورسم خرائطها، ووحدة البرامج في المكتب الإقليمي).			بنهاية عام 2025 لوضع استراتيجية الاستهداف.
التوصية 2: تحسين نهج البرنامج إزاء تعزيز القدرات الوطنية من خلال تفعيل سياساته بشكل أكثر فعالية في مجالات الوجبات المدرسية والتغذية، والاستعداد لحالات الطوارئ، والقدرة على الصمود، والنظم الغذائية.	استراتيجية	وحدة البرامج في المكتب القطري	الشركاء المؤسسيون الاستراتيجيون، بدعم من المقر العالمي؛ والمكاتب القطرية ومراكز الامتياز التي لديها خبرة في مجال تعزيز القدرات القطرية.	عالية	خلال المرحلة الأولية من الخطة الاستراتيجية القطرية القادمة (الأشهر الستة الأولى).
1-2 تعزيز صياغة تدابير لتعزيز القدرات من خلال إجراء تقييمات للاحتياجات على مستوى النظم التي يهدف **البرنامج** إلى دعمها (الوجبات المدرسية والتغذية، والاستعداد لحالات الطوارئ، والقدرة على الصمود، والنظم الغذائية).					
2-2 وضع استراتيجية لتعزيز القدرات المؤسسية، بالتشاور مع المؤسسات ذات الصلة، تعطي الأولوية للعناصر الرئيسية وتعزز المزيد من الأثر والاستدامة.					
3-2 الاستفادة من الموارد والأدوات المؤسسية المتاحة وتبادل المعرفة والممارسات الجيدة مع المكاتب القطرية ومراكز الامتياز التي لديها خبرة في مجال تعزيز القدرات الوطنية.					

التوصية	نوع التوصية	كيانات البرنامج المسؤولة	الكيانات الداعمة الأخرى	الأولوية	الموعد النهائي للإنجاز
التوصية 3: تعزيز الشراكات الاستراتيجية المتعددة القطاعات، وخاصة مع المؤسسات الوطنية وكيانات الأمم المتحدة الأخرى، من أجل تناول المسائل النظمية، بما في ذلك في ما يتعلق بالقدرة على الصمود وإدارة الأزمات.	استراتيجية	وحدات الإدارة والبرامج والشراكات في المكتب القطري	الشركاء المؤسسيون الاستراتيجيون (الوزارات المعنية)، وكيانات الأمم المتحدة، والشركاء التقنيون والماليون، ومراكز البحوث	عالية	عند إطلاق الخطة الاستراتيجية القطرية القادمة وفي نهاية كل عام.
3-1 رسم خرائط للمؤسسات المشاركة في مجال القدرة على الصمود وإدارة الأزمات، مع الأخذ بعين الاعتبار نهج **البرنامج** إزاء مسائل مثل تكامل التغذية، والروابط بالوجبات المدرسية، واستهداف مجموعات النساء.					
3-2 وضع أهداف استراتيجية متوسطة وطويلة الأجل، تدعمها استراتيجيات تعزيز القدرات الوطنية، ودمجها في اتفاقات إطارية متعددة السنوات مصممة للبقاء بغض النظر عن توافر الموارد على المدى القصير.					
3-3 إجراء استعراض سنوي للاتفاقات الإطارية بما في ذلك تقييم لخطة العمل السنوية المعدة بالاتفاق مع المؤسسات المعنية وعلى أساس الموارد المتاحة.					
3-4 تعزيز النُهج المشتركة مع منظومة الأمم المتحدة من أجل الوصول بأوجه التآزر البرامجية إلى أقصى حد، وتعزيز أثر التدخلات وتماسكها، وتحسين تعبئة الموارد إلى أقصى حد.					
التوصية 4: إعادة تعريف القيمة المضافة التي يقدمها البرنامج واستراتيجية الأثر في مجال القدرة على الصمود.	استراتيجية	وحدة البرامج في المكتب القطري، بدعم من المكتب الإقليمي	الشركاء المؤسسيون المشاركون في مجال القدرة عبى الصمود (وزارة الزراعة والتنمية الريفية؛ ووزارة البيئة والتنمية المستدامة والتحول الإيكولوجي؛ والمؤسسات الرئيسية الأخرى المسؤولة عن القدرة على الصمود)	عالية	خلال مرحلة الصياغة والأشهر الستة الأولى من تنفيذ الخطة الاستراتيجية القطرية القادمة.
4-1 إعداد مكون بشأن تعزيز القدرات الوطنية من أجل توسيع نطاق النتائج التي تحققت.					
4-2 تمشيا مع التوصية 3-1، رسم خرائط للمؤسسات الرئيسية المسؤولة عن القدرة على الصمود وإقامة شراكة استراتيجية مع تلك المؤسسات.					
4-3 استخدام التنفيذ المباشر كجزء من نهج يهدف إلى تجريب التدابير واستخلاص الدروس المستفادة بهدف دعم تعزيز القدرات الوطنية.					
التوصية 5: تعزيز تحليل فرص تعبئة الموارد وتحديد أهداف واقعية للخطة الاستراتيجية القطرية القادمة.	استراتيجية	وحدة الإدارة والشراكات في المكتب القطري	الجهات المانحة	عالية	خلال مرحلة صياغة الخطة الاستراتيجية القطرية القادمة.
5-1 وضع استراتيجية واقعية لتعبئة الموارد تظهر أولويات الجهات المانحة والقيمة المضافة التي يقدمها **البرنامج**، ولا سيما في ما يتعلق بتعزيز القدرات الوطنية، وترتكز على التمويل المتعدد السنوات.					
5-2 تخصيص موارد إضافية لمكاتب **البرنامج** الميدانية وداخل الوزارات المعنية من أجل تعزيز أوجه التآزر داخل الوزارات وفي ما بينها.					

التوصية	نوع التوصية	كيانات البرنامج المسؤولة	الكيانات الداعمة الأخرى	الأولوية	الموعد النهائي للإنجاز
التوصية 6: تحسين نظام الرصد والتقييم في البرنامج لتعزيز تحليل النتائج المحققة، ولا سيما في ما يتعلق بتعزيز القدرات.	تشغيلية	وحدتا الرصد والتقييم والبرامج في المكتب القطري، بدعم من وحدة دعم تعزيز القدرات القطرية في المقر العالمي	الشركاء المنفذون، بدعم من المقر العالمي	متوسطة	خلال المرحلة الأولية من الخطة الاستراتيجية القطرية القادمة وطوال فترة تنفيذها.
6-1 وضع آلية رصد وتقييم مصممة خصيصا لقياس حصائل تعزيز القدرات. وتشمل الخطوات التي ينبغي اتخاذها توسيع نطاق المكون النوعي للرصد والتقييم، وإنشاء أداة تتبع بناء على الاستراتيجية المقترحة في التوصية 2، وتعزيز قدرات المكتب القطري أيضا، بدعم من وحدة تعزيز القدرات القطرية في المقر العالمي.					
6-2 إنشاء سجل مفصل للعمليات الخاصة بتنفيذ التدابير المقررة وإجراء عمليات للتعلم، وخاصة بالنسبة للابتكارات والمشروعات التجريبية (على سبيل المثال، الاستعراضات اللاحقة للعمل أو حلقات عمل تبادل الخبرات).					