برنامج الأغذية العالمي

Programme Alimentaire Mondial

World Food Programme

Programa Mundial de Alimentos

المجلس التنفيذي

الدورة السنوية

روما، 4- 2007/6/8

قضايا السياسات

البند 5 من جدول الأعمال

مقدمة للمجلس للنظر

تقرير مرحلي عن تنفيذ رد الإدارة على التقييم الخارجي بشأن سياسة **البرنامج** لتحفيز التنمية

A

Distribution: GENERAL
WFP/EB.A/2007/5-A
18 May 2007
ORIGINAL: ENGLISH

طبعت هذه الوثيقة في عدد محدود من النسخ. يمكن الإطلاع على وثائق المجلس التنفيذي في صفحة برنامج الأغذية العالمي على شبكة الانترنت على العنوان التالي:
(http://www.wfp.org/eb)

مذكرة للمجلس التنفيذي

الوثيقة المرفقة مقدمة للمجلس التنفيذي للنظر

تدعو الأمانة أعضاء المجلس الذين يرغبون في إبداء بعض الملاحظات أو لديهم استفسارات تتعلق بمحتوى هذه الوثيقة إلى الاتصال بموظفي برنامج الأغذية العالمي المذكورين أدناه، ويفضل أن يتم ذلك قبل ابتداء دورة المجلس التنفيذي بفترة كافية.

نائب مدير العمليات، إدارة العمليات (OD):	Mr J.Wickens	رقم الهاتف: 066513-2758
رئيس المجموعة المعنية بجودة البرامج، مكتب مدير العمليات (ODO):	Mr P.Buffard	رقم الهاتف: 066513-2317

الرجاء الاتصال بالسيدة.Panlilio C، المساعد الإداري لوحدة خدمات المؤتمرات، إن كانت لديكم استفسارات تتعلق بإرسال الوثائق المتعلقة بأعمال المجلس التنفيذي وذلك على الهاتف رقم: (066513-2645).

مشروع القرار*

يحيط المجلس علماً بالمعلومات الواردة في "تقرير مرحلي عن تنفيذ رد الإدارة على التقييم الخارجي بشأن سياسة **البرنامج** لتحفيز التنمية " (WFP/EB.A/2007/5-A)، ويلاحظ أيضاً أن **البرنامج** سيحتاج إلى مزيد من الدعم من الحكومات المانحة لتنفيذ التدابير المقترحة المبيَّنة في الوثيقة المعنونة "الردّ على تقييم سياسة **البرنامج** لتحفيز التنمية" **.**(WFP/EB.2/2005/4-A)

* هذا مشروع قرار، وللإطلاع على القرار النهائي الذي اعتمده المجلس، يرجى الرجوع إلى وثيقة القرارات والتوصيات (WFP/EB.A/2007/15) الصادرة في نهاية الدورة.

مقدمة

1- هذه الوثيقة تحديث لتوصيات تقييم تنفيذ سياسة تحفيز التنمية. سيتم عقد مناقشات أخرى عن دور **البرنامج** في إطار أنشطة الإنمائية والبرامج القطرية مع أعضاء المجلس أثناء المشاورات التي ستجرى بشأن الخطة الاستراتيجية الجديدة (2008-2011).

2- أقر المجلس سياسة تحفيز التنمية في شهر مايو/أيار 1999 لإعادة توجيه الأنشطة الإنمائية والبرامج القطرية لتحسين مناسبتها، وكفاءتها، وفعاليتها. ودعت السياسة إلى استخدام المعونة الغذائية في الأوضاع التي يكون فيها استهلاك الغذاء غير كاف للصحة الجيدة والإنتاجية، كوسيلة لتقليل أثر مبادلات الأسر الفقيرة بين الاستهلاك والاستثمار. وقد أعادت السياسة توجيه أعمال التنمية إلى خمسة مجالات ذات أولوية هي: الصحة والتغذية، التعليم والتدريب، إنشاء الأصول، تخفيف حدة الكوارث، وسبل المعيشة المستدامة. وأُدخلت تدابير لتحسين جودة أفعال التنمية التي يقوم بها **البرنامج**: تحسين الشراكات، وتحسين المشاركة المجتمعية، وتحسين اختيار الأهداف، وزيادة فهم ظروف المستفيدين، وبيان النتائج، وزيادة الانتباه إلى اعتبارات المساواة بين الجنسين.

3- وقُدِّمت تقارير مرحلية عن التقدم المُحرَز في تنفيذ سياسة تحفيز التنمية إلى المجلس في الوثيقتين WFP/EB.A/2000/4-B WFP/EB.A/2001/4-A؛ وقدِّمت معلومات عن المواءمة المرحلية لحافظة **البرنامج** الإنمائية مع مبادئ سياسة تحفيز التنمية. ومن عام 2003 حتى عام 2005 أُجري تقييم خارجي بقيادة الجهات المانحة لسياسة تحفيز التنمية وتنفيذها. وركَّز التقييم على تقييم ملاءمة السياسة وكفاءتها وفعاليتها وآثارها واستدامتها، واشتمل على دراسات إفرادية قطرية في بنغلاديش، وبوليفيا، وإثيوبيا، وهندوراس، ومالي، وموزامبيق، وباكستان.

4- وخلصت نتائج التقييم [1] إلى استنتاج مفاده أن سياسة تحفيز التنمية سياسة سليمة، تستحق مبادئها مزيداً من تأييد **البرنامج** الجهات المانحة، لا سيما في ضوء قدرتها على تحسن جودة عمليات **البرنامج** الأخرى وصلتها بالموضوع. وأن هدف سياسة تحفيز التنمية، المتمثل في تمكين الأشخاص المهمَّشين لكي يشاركوا في التنمية، آخِذٌ في التَّحَقُّق. ووُجد أن أنشطة **البرنامج** الإنمائية والبرامج القطرية تتفق مع مبادئ سياسة تحفيز التنمية وتتمشى مع الأولويات الدولية، واستراتيجيات الحد من الفقر، والسياقات الوطنية للحد من الفقر وللأمن الغذائي. وحدد التقييم مجالات متصلة بسياسة تحفيز التنمية تحتاج إلى تحسينات لكي تُعزز تدخلات **البرنامج** الإنمائية والبرامج القطرية. وقدم التقييم ثلاث توصيات فيما يتعلق بالاستراتيجية وأربع توصيات تتعلق بالتنفيذ لمتابعته من قبل **البرنامج**، والجهات المانحة، والمجلس؛ ولاحظ التقييم أيضاً أن مبادئ سياسة تحفيز التنمية تُطبَّق على فئات أخرى من البرامج، وينبغي تطبيقها بصورة أكثر منهجية في المستقبل. وتبين المصفوفة المرفقة تفاصيل رد **البرنامج** على التدابير المُتخذة بناءً على توصية التقييم منذ رد الإدارة الوارد في الوثيقة: WFP/EB.2/2005/4-A.

[1] التقرير التركيبي والتقرير الكامل والدراسات الإفرادية موجودة في الموقع: http://www.edp.evaluation.com

المعالم البارزة لتنفيذ توصيات تقييم سياسة تحفيز التنمية

التوصيات الاستراتيجية الثلاث المتعلقة بسياسة تحفيز التنمية

⇦ *التوصية الاستراتيجية 1: الاندماج في أُطر أوسع نطاقاً لمكافحة الفقر*

5- منذُ آخر تقرير قُدِّمَ إلى المجلس في نوفمبر/تشرين الثاني 2005، أدمجت المكاتب القُطرية **للبرنامج** برامج إنمائية في أُطر مكافحة الفقر؛ ونتيجة لذلك حسَّنت الموقف الاستراتيجي لتدخلات **البرنامج**. وقد تمت هذه المنجزات إزاء خلفية تغييرات في الإطار العالمي للمساعدة الإنمائية، بما في ذلك تنسيق مُعزَّز بين الحكومات والشركاء في التنمية، ومواءمة وتبسيط لبرامج المساعدة بواسطة إعلان باريس المعني بفعالية المعونة، وإدخال جيلٍ ثانٍ تشاركي من استراتيجيات الحد من الفقر، كما حدث في ملاوي وتنزانيا، مثلاً، والدور المُعزز لأفرقة الأمم المتحدة القُطرية، من خلال عملية إصلاح الأمم المتحدة. وتُشارك المكاتب القُطرية **للبرنامج** الآن مشاركةً كاملة في الحوار السياساتي على مستوى البلد وفي تحضير استراتيجيات الحد من الفقر، والخطط القطاعية. وقد ضمن **البرنامج**، في عدد متزايد من البلدان، كون الأمن الغذائي والتغذية، وجوع الأطفال، والمساواة بين الجنسين، وبرنامج الأغذية العالمي، كلها مندمجة في وثائق الاستراتيجية الوطنية. وفي سيراليون، مثلاً، تشكل أنشطة **البرنامج** التعليمية والتغذية التكميلية جزءاً من استراتيجيات الحد من الفقر والخطط القطاعية.

6- وقد حدث تطور هام في منظومة الأمم المتحدة، وهو النشاط المتزايد لأفرقة الأمم المتحدة القُطرية كجزء من إصلاح الأمم المتحدة والتقييم القُطري المشترك/عملية إطار الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية. وتشارك المكاتب القُطرية **للبرنامج** في اجتماعات أفرقة الأمم المتحدة القُطرية، والمجموعات المواضيعية للأمم المتحدة والشركاء في التنمية. وقد استمر التعاون بين **البرنامج**، ومنظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة، والصندوق الدولي للتنمية الزراعية على أساس الأولوية؛ وتشارك المكاتب القُطرية مشاركة متزايدة في التعاون على صعيد السياسة وصعيد العمليات، دعماً للأمن الغذائي والتنمية الريفية، في بنغلاديش وكولومبيا ونيبال ورواندا، على سبيل المثال.

7- وساعد **البرنامج** على تعزيز مبادرات إقليمية تُحسِّن تنسيق برامجه الإنمائية والبرامج القطرية مع الحكومة والشركاء الآخرين في ميادين التعليم والصحة والتنمية الريفية، وهذا يهيئ إطاراً لتسليم مجموعات خدمات متكاملة لدعم مُدخلات غير غذائية تكميلية فعالة الكلفة. وفي غرب إفريقيا، مثلاً، يزيد تحالف بلدان الساحل بشأن التعليم الأساسي، الذي شكَّله **البرنامج** ومنظمة الأمم المتحدة للطفولة في عام 2003، إمكانية الحصول على التعليم الأساسي بواسطة "مجموعة مساعدات أساسية" تُكمل المعونة الغذائية، وهي تشمل التعليم الأساسي، وماء الشرب، ومراحيض، ومعالجة الأطفال المصابين بالديدان المعوية، وزيادة الوعي بالنظافة والصحة والتغذية وفيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز. وتُقدَّم هذه المساعدة إلى أطفال المدارس الابتدائية في المناطق الريفية المفتقرة إلى الأمن الغذائي. وتصبو المبادرة إلى تعزيز التزام الحكومة وتوطيد شراكة بين كل من **البرنامج**، ومنظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة، ومنظمة الأمم المتحدة للطفولة، ومنظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة، والمنظمات غير الحكومية، والجهات المانحة، بالربط بين موارد الصحة والتعليم والتغذية في المدارس.

8- وفي المنطقة نفسها، أطلق **البرنامج**، ومنظمة الأغذية والزراعة، والصندوق الدولي للتنمية الزراعية، وهيئات إقليمية ودون الإقليمية مبادرةً التنمية الزراعية والريفية في منطقة الساحل، التي تهدف إلى ما يلي: (1) في الأجل القصير - إدارة

المخاطر وإعادة تأهيل المناطق التي تضررت بأزمات الأغذية، (2) في الأجل المتوسط إلى الطويل - الحد من الفقر الريفي وقلة الأمن الغذائي من خلال تحسين المحاصيل الزراعية. وقد توصل **البرنامج** أيضاً إلى اتفاق مع محافظي بنك التنمية للبلدان الأمريكية الذين ينتمون إلى سبعة بلدان في أمريكا الوسطى والجمهورية الدومينيكية، أعطى أولوية لمعالجة سوء تغذية الأطفال في إطار استراتيجيات الحد من الفقر في تلك البلدان ووضع تدابير لإزالة سوء التغذية المزمن لدى الأطفال في الإقليم. وتزعَّم **البرنامج** المشاورات الوزارية بشأن صحة الأم والطفل في الهند في عام 2004، وإندونيسيا في عام 2005، التي أدت إلى إعطاء التزامات مُجدَّدة لمعالجة سوء التغذية في الإقليم.

9- وعزَّز **البرنامج** شراكات التنفيذ دعماً لبرامجه الإنمائية والبرامج القطرية بغية الاستفادة من دمج تدخُّلات **البرنامج** في الأطر الاستراتيجية والتعاون المُعزَّز مع وكالات الأمم المتحدة والشركاء المانحين. وتم تعزيز التعاون فيما بين وكالات الأمم المتحدة على الصعيد العملي بتوقيع مذكرات تفاهم مع منظمة الأمم المتحدة للطفولة، والصندوق الدولي للتنمية الزراعية، ومنظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة، ومنظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة، ومنظمة الصحة العالمية. وأصبح **البرنامج** أيضاً موقّعاً على برامج الأمم المتحدة المشتركة المعنية بفيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز مع برنامج الأمم المتحدة المشترك المعني بفيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز. ويغطي هذا التعاون التعليم، والتغذية، والصحة المدرسية، وفيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز، وصحة الأم والطفل والتغذية واللوجستيات. وإن تعاون **البرنامج**/اليونيسيف على مستوى المكاتب القُطرية تعاون وثيق جداً. وقد عقدت ترتيبات شراكة محلية مع اليونيسيف في البلدان التي فيها مشاريع إنمائية - بوليفيا، وتشاد، وإثيوبيا، والهند، وجمهورية لاو الديمقراطية الشعبية، وملاوي، ومالي، وموزامبيق، ورواندا، وسيراليون، واليمن، وزامبيا في سياق البرامج الإنمائية والبرامج القطرية. ويشمل هذا التعاون التغذية المدرسية، بما في ذلك "مجموعة المساعدة الأساسية"، وفيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز، والحدائق المدرسية، والمدارس الإعدادية الميدانية والحياتية للمزارعين.

10- وثمة أولوية تتمثل في وضع أساس أقوى للشراكة مع المنظمات غير الحكومية والمجتمع المدني. وأُجريت مشاورات سنوية لتعزيز التعاون مع ثلاثين منظمة شريكة دولية غير حكومية؛ وتوجد أيضاً اتصالات أكثر تواتراً على الصعيد القطري. وفي عام 2005، نشر **البرنامج** دليلاً للمنظمات غير الحكومية الشريكة بشأن كيفية العمل مع **البرنامج**، مُعطياً تفاصيل القضايا المراد معالجتها لبناء شراكات أفضل. وفي عام 2007، أُجريت تنقيحات للاتفاقات المبرمة على الصعيد الميداني مع الشركاء المتعاونين، اشتملت على إرشاد بشأن تحضير ميزانيات المنظمات غير الحكومية لتوزيع الغذاء والرصد. والعمل الآن جارٍ على إعداد مواد تدريبية لدعمِ إدارة الاتفاقات المعقودة على الصعيد الميداني. ومن المتوقع أن تُحسِّن هذه التدابير كفاءة وشفافية العمليات المشتركة بين **البرنامج** والمنظمات غير الحكومية، وأن يوضِّح التزامات الشركاء بالموارد.

11- ويركز عمل **البرنامج** في تعزيز الشراكات الاستراتيجية والتنفيذية على بناء قدرات شركائه، واضعاً في الاعتبار سياسات **البرنامج** لبناء القدرات على الصعيدين الوطني والإقليمي (انظر: WFP/EB.3/2004/4-B)، وإطاراً تنفيذياً جديداً لتطوير القدرات.

⇦ *التوصية الاستراتيجية 2: استهداف المجموعات الأكثر هشاشة والمجموعات المستبعدة*

12- إن استمرار تطوير تحليل هشاشة الأوضاع ورسم خرائطها أساس للاستهداف المُحسَّن لتدخلات **البرنامج** الإنمائية والبرامج القطرية، بما في ذلك مراجعة الإرشاد القانوني والتشغيلي. وقد اعتمد تحليل هشاشة الأوضاع ورسم خرائطها على تحليلات شاملة للأمن الغذائي وتنقيح الأوضاع، ونُظم رصد الأمن الغذائي، ونُظم المعلومات الجغرافية: إذ تُحسِّن هذه

العمليات فهم الأمن الغذائي، وأنماط كسب العيش، وتُعرِّف الفقراء الجوعى والضعفاء، وتقدم مدخلات لتصميم تدخلات **البرنامج**، والحكومات والجهات المانحة. في عامي 2005 و 2006 أُجريَ بقيادة الفرع المعني بهشاشة الأوضاع والتحليل 28 تحليلاً شامل للأمن الغذائي وهشاشة الأوضاع؛ وفي عام 2007 ستُجرى 5 تحليلات فقط للتمكين من إدخال تحسينات على الأساليب. وفي عامي 2005 و 2006 أُنشئت نُظم لرصد الأمن الغذائي في كل من أفغانستان، وبوروندي، وجمهورية أفريقيا الوسطى، وكوت ديفوار، وهايتي، والسودان، توفير معلومات عن رصد الأمن الغذائي على مستوى الأسرة.

13- وتساهم التحسينات الفنية المُدخلة على أساليب تحليل هشاشة الأوضاع ورسم خرائطها، التي أمكن إدخالها بتمويل إضافي، في إدخال تحسينات على جميع فئات البرمجة. وأصبحت التحليلات الشاملة لرصد الأمن الغذائي وهشاشة الأوضاع موحَّدة، وتم تنقيح أساليبها لتشمل مؤشرات غير مباشرة للأمن الغذائي من أجل مجموعات تنويع التغذية واستهلاك الغذاء، وتحديد معالم الأمن الغذائي الأسري، ونماذج نوعية وتحليلات دينامية، وتحليل مخاطر الهشاشة، وتكامل تحليل الأسواق. وقد أُعدَّت مبادئ توجيهية مواضيعية بشأن سبل كسب العيش، وفيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز، والتمايز بين الجنسين، والصحة، والتغذية، كأساس لتحديد الأهداف ورصد التدخلات.

14- ركَّز **البرنامج** برامجه الإنمائية والبرامج القطرية تركيزاً جغرافياً، مما حسَّن فعالية التدخلات المقترنة بالمساعدة الغذائية. وانعكست هذه الاستراتيجية في البرامج القُطرية التي أُقرت مؤخراً، ومشاريع التنمية التي واصلت توجيه الموارد إلى المناطق والسكان الذين هم في أمَسِّ الحاجة.

15- وواصل **البرنامج** تحسين تغطيته لأفقر المجموعات والمجموعات الأكثر ضعفاً بواسطة إدخال تحسينات على مشاريع التنمية. ويجري الآن استكمال تحسينات في استهداف الفقراء بواسطة تحليل مُحسَّن للأوضاع، ومراجعة معايير الاستهداف، ومشاركة المجتمع المحلي، وأدوات مثل الحصص الغذائية المأخوذة إلى البيت، ودعم الأنشطة المدرة للدخل. وإن مشاركة المجتمعات المحلية تغيِّر الطريقة التي يتم بها تعيين المجموعات وتؤثر في اختيار الأنشطة والأصول التي هي أكثر ما تكون مناسبة لاحتياجات الفقراء. وتقوم المكاتب القُطرية بتصميم تدخلات إنمائية أو تنفيذ مشاريع تجريبية لزيادة التغطية كي تشمل المجموعات الضعيفة، كالأيتام وغيرهم من الأطفال الضعفاء، والبنات المراهقات. وتوجد أمثلة لهذه النُّهج في البلدان التي أُقرَّت لها برامج إنمائية مؤخراً: كاستهداف الأسر في بوليفيا ونيبال، وزيادة استخدام الحصص الغذائية المنزلية، للأطفال الضعفاء الآخرين، في موزامبيق وتنزانيا، ودعم من لا أرض لهم في المناطق النائية من الهند، والتدريب المهني للأطفال الذين تركوا المدرسة في سيراليون، والحصص الغذائية المنزلية للبدو الرُّحَّل في مالي، والحصص الغذائية المنزلية للأطفال في المناطق النائية من اليمن، ودعم الأطفال المعرضين لخطورة عالية في مصر، وترتيبات نقل أكثر مرونة في نيبال وسيراليون، حيث مَكَّنَ استخدام شاحنات مشتركة بين مؤسسات تجارية **والبرنامج** من الوصول إلى المستفيدين في مناطق نائية.

16- **التمايز بين الجنسين** (التوصية 2-5 و 2-6): توفِّر التزامات **البرنامج** المُحسَّنة تجاه المرأة (2003-2007) منبراً لتناول دواعي القلق المتعلقة بالتمايز بين الجنسين. وفي عام 2004 أُجريت دراسات على مستوى خط القاعدة، بشأن التمايز بين الجنسين، في الالتزامات المُحسَّنة تجاه المرأة في 48 بلداً؛ وسيتم إجراء مسوح متابعة لقياس التقدم المُحرَز بناءً على مؤشرات المخرجات بحلول شهر سبتمبر/أيلول 2007، وسيُقدم ذلك مدخلات لتطوير سياسة جديدة للبرنامج في موضوع التمايز بين الجنسين (2008-2012). وستُدرج بصورة منهجية مؤشرات مفصَّلة بحسب الجنس في جميع مشاريع التنمية وتتم متابعتها وتقديم تقارير عنها بواسطة نُظم الرصد والتقييم، مع التوكيد بوجه خاص على ثلاثة مؤشرات رئيسية للالتزامات المُحسَّنة تجاه المرأة. وقد أُعدَّت وحدة تتعلق بالتمايز بين الجنسين فيها مؤشرات لتحليل هشاشة الأوضاع ورسم خرائطها وتقدير للاحتياجات لكي تُشكِّل مدخلات في تصميم المشاريع وفي الرصد والتقييم.

17- ورافقت تنفيذ الالتزامات المُحسَّنة تجاه المرأة الخطواتُ التالية: (1) تدريب من عام 2004 حتى عام 2006 1400 موظف ومسؤول مناظر في 63 مكتباً قطرياً، (2) تحسين مهارات الأشخاص الذين يشكلون مراكز وصلٍ بشأن المساواة بين الجنسين، بما في ذلك تحليل الوضع في هذا الشأن في 6 حلقات عمل إقليمية؛ وتم تدريب 48 موظفاً من موظفي **البرنامج** على القيام بتسهيل تنظيم حلقات العمل بغية دعم تنفيذ السياسة المتعلقة بالمساواة بين الجنسين في مختلف أنحاء العالم. وأُعِدَّت كتب دليليه للتدريب لحلقات العمل التي تُنَظَّمُ على الصعيد القُطري ولتدريب مُيسِّري تنظيم حلقات العمل.

18- وتمشِّياً مع توصيات تقييم سياسة تحفيز التنمية، يجري الآن دعم تدخلات تغطي الرجال والنساء وتشجع على تغيير في المواقف بشأن العلاقات بين الجنسين. وكان من أهم جوانب هذه العملية تقديم الغذاء مقابل التدريب على صعيد المجتمع المحلي واللجان المدرسية لزيادة الوعي. واستُخدمت مجموعات يختلط فيها الرجال والنساء لتنفيذ أنشطة تكميلية لإبلاغ رسائل في موضوع المساواة بين الجنسين في بنغلاديش والهند ونيبال.

19- أُشركت المكاتب القُطرية في حوار سياسي أكثرَ صلةً بالمساواة بين الجنسين على الصعيد الوطني، يدعمه تنسيق متزايد على الصعيد القُطري مع مجموعات عمل تضم ممثلي الحكومة والشركاء في التنمية ومجموعات مواضيعية للأمم المتحدة معنية بالتمايز بين الجنسين. وقد اعتمدت أُطُرُ عمل الأمم المتحدة للمساعدات الإنمائية موضوعَ المساواة بين الجنسين كموضوعٍ يشمل عدة قطاعات، ويؤدي إلى النظر بعمق في قضايا السياسة والتشغيل.

20- **البرمجة المتعلقة بفيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز** (التوصية 2-7): زاد **البرنامج** استجابته لموضوع فيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز: بتدخلات حتى عام 2006 شملت 2.3 مليون نسمة في 51 بلداً وصاحَبَتها دعوة مُكثَّفة. وقام **البرنامج** باعتباره شريكاً منذ عام 2003 في رعاية برنامج الأمم المتحدة المشترك المعني بالإيدز في رعاية إنشاء فريق العمل العالمي لتحسين التنسيق في مكافحة الإيدز بين المؤسسات متعددة الأطراف والجهات المانحة الدولية، في عام 2005، بزيادة دوره كشريك في استجابة الأمم المتحدة المنسقة لموضوع فيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز.

21- يُعتبَر دعم تحليل هشاشة الأوضاع ورسم خرائطها لرصد وبرمجة الأمن الغذائي وهشاشة الأوضاع فيما يتعلق بفيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز تحسيناً لاستجابة **البرنامج**، ومنذ أواسط 2006 انتُدِبَ خبير متفرغ من دائرة مكافحة فيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز إلى فرع تحليل هشاشة الأوضاع ورسم خرائطها لدعم تطوير نماذج ومبادئ توجيهية لمسألة تحليل هشاشة الأوضاع ورسم خرائطها لتقديمها إلى المكاتب القُطرية لتقدير مدى الهشاشة المتصلة بفيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز، بما في ذلك إدخال معلومات عن الأطفال الضعفاء الآخرين، وتصميم استجوابات، وجمع بيانات ثانوية. وتمشياً مع توسيع وتوحيد البرامج المتعلقة بفيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز في **البرنامج**، تم تحسين إرشاد برامج فيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز بالتنسيق مع برنامج الأمم المتحدة المشترك المعني بالإيدز، ومنظمة الصحة العالمية، ومنظمة الأمم المتحدة للطفولة، وصندوق الأمم المتحدة للسكان؛ وقد تم تحقيق ذلك بإجراء بحوث شارك فيها شركاء أكاديميون وتنفيذيون بشأن الصلات بين فيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز والغذاء والتغذية.

22- وتؤكد الدروس المستفادة من البرامج المتعلقة بفيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز علي الطبيعة ذات السياق المحدد للتدخلات بشأن هذا الفيروس والحاجة إلى تكييف البرامج لتناسب الأحوال المحلية. ونظراً إلى طبيعة الفيروس المتعدد الأبعاد، تُعتبر الشراكات ضرورية جداً لإدخال المعونة الغذائية في البرامج المتعلقة بفيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز. وحيثما وُجدت هذه الأحوال زاد **البرنامج** عدد برامجه القائمة بذاتها للعناية بالمصابين بفيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز ومعالجتهم أو تخفيف آلامهم، بالتنسيق مع منظمات غير حكومية وشركاء من الحكومة؛ وتشمل هذه البرامج العناية في البيت، ودعم المرضى المصابين بالإيدز بالمعالجة بمضادات الفيروسات الارتجاعية، ومساعدةً للأطفال الضعفاء الآخرين، وتقليل المخاطر والتعليم الوقائي في أنشطة **البرنامج** مثل التغذية المدرسية، والغذاء مقابل العمل،

وزيادة الوعي لدى عمال النقل. ويشرك **البرنامج** في الدروس المستفادة وأفضل الممارسات المكاتب القُطرية بواسطة موظفين يعملون كمراكز اتصال بشأن فيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز، وبواسطة اجتماعات سنوية منتظمة بشأن هذا الفيروس. ويجري الآن إدراج هذه الدروس والممارسات في منشورات جديدة تتعلق بفيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز. والدرس المستفاد في حالة العناية في البيت، مثلاً، هو أن من المهم أن يتحول الناس تدريجياً من المساعدة الغذائية إلى تدخُّلات أخرى تتعلق بالأمن الغذائي والأنشطة المدرة للدخل، بتحديد معالم إرشادية، بالتعاون مع الشركاء.

⇦ *التوصية الاستراتيجية 3: تعميم التغذية*

23- تمشياً مع ورقة السياسة المعنونة "الغذاء من أجل التغذية: تعميم التغذية في **البرنامج**" وتوصيات تقييم سياسة تحفيز التنمية، أُدخلت تدابير لإعطاء مشاريع التنمية تركيزاً أكبر على التغذية. وانضم **البرنامج** إلى جهات أخرى في الدعوة إلى إعطاء مزيد من الانتباه لمسائل التغذية في الاستراتيجيات والخطط الوطنية والعالمية. وقد عزز **البرنامج** المبادرة العالمية لإنهاء الجوع ونقص التغذية عند الأطفال، والمبادرات الإقليمية للتغذية في منطقة الساحل، وأمريكا الوسطى، وآسيا لإبراز صورة الجوع والتغذية لدى الحكومات المضيفة والشركاء في التنمية، ولزيادة الجهود الرامية إلى معالجة الجوع وسوء التغذية.

24- ويجري الآن تحسين التدخلات في موضوع صحة الأم والطفل وتغذيتهما على أساس توصيات مراجعة صحة الأم والطفل وتغذيتهما في عام 2005. وقد تم تحسين أساليب تحليل هشاشة الأوضاع ورسم خرائطها، وجمع البيانات لدعم تحديد أهداف التدخلات بشأن صحة الأم والطفل وتغذيتهما ورصدها. ويولى انتباهٌ للشراكات مع وكالات الأمم المتحدة، والحكومات، والمنظمات غير الحكومية، والمجتمع المحلي بشأن تقديم خدمات صحة الأم والطفل وتغذيتهما، وتوفير المدخلات غير الغذائية؛ ويوجد توكيد مستمر على الرصد والتقييم وتطوير القدرات. وثمة جزء هام من هذا النهج يتمثل في توكيد النُّهُج الوقائية، بما في ذلك الرضاعة الطبيعية للأطفال، وتنويع الوجبة الغذائية، ونظافة البيئة، وغسل اليدين، وتكملة الغذاء بالفيتامينات.

25- وما زال تعميم التغذية يعتمد على المساعدة الفنية للمكاتب القُطرية بواسطة أخصائيين في المكاتب الإقليمية ودائرة التغذية في **البرنامج**. ويوجد موظفون أخصائيون في التنمية في 16 مكتباً قطرياً لتقديم الدعم الفني أثناء تنفيذ المشاريع؛ والعمل جارٍ على تحسين معرفة موظفي الصندوق والمشاركين ومهاراتهم: منذ عام 2004، تلقى 1500 موظف من جميع الأقاليم تدريباً في مجال الغذاء الأساسي والتغذية. وقُدِّم تدريب متقدم على التغذية لسبعين موظفاً ومناظراً بواسطة ست حلقات عمل إقليمية لتحسين تفهُّم المُسوح المُجراة للتغذية على مستوى خط الأساس، وتصميم المشاريع.

26- وتم التركيز بشكل أكبر على تكوين سلال الغذاء وتقديم الأغذية المقواة بالمغذيات الدقيقة. ففي بنغلاديش، ومصر، وغواتيمالا، وبيرو، أُولِيَ انتباه خاص لإنتاج أو توريد الأغذية المُعززَّة محلياً. وفي كمبوديا وتنزانيا، يجري الآن تنفيذ مشاريع تجريبية لاختبار "رش" المغذيات الدقيقة على الوجبة لمكافحة نواقص المغذيات الدقيقة. وفي عام 2006، عُقد اجتماع مع اليونيسيف، ومبادرة المغذيات الدقيقة، والمجلس الدولي لمكافحة الاضطرابات الناجمة عن نقصان اليود، وجمعية الكيوانيين في دبي، أدّى إلى جعل **البرنامج** يقوم بمبادرة لإدخال اليود في الأغذية في غانا، والهند، وباكستان، والسنغال، والسودان، لدعم المنتجين على نطاق صغير للملح المزوَّد باليود. ويجري الآن استطلاع تطوير أغذية مُكمِّلة مناسبة لتلبية الاحتياجات التغذوية للأطفال الذين هم دون سن الثانية. والعمل جارٍ على تحقيق نتائج تغذية مُحسَّنة بواسطة "مجموعات التغذية الأساسية" المرتبطة بالتغذية المدرسية، بما في ذلك معالجة الأطفال لإزالة الديدان المعوية وتقديم تكملةٍ غذائية بالفيتامينات.

27- ودعماً لتوصيات تقييم سياسة تحفيز التغذية، استُخدمت بصورة منهجية مؤشرات للتغذية في التدخلات المتعلقة بصحة الأم والطفل وتغذيتهما، حيث تُستخدم مؤشرات قياس جسم الإنسان، وفي التدخلات المتعلقة بفيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز، عندما يكون ذلك متفقاً مع أهداف المشروع. وقد قدمت دائرة التغذية المدرسية في **البرنامج** إرشاداً بشأن استخدام مؤشرات التغذية في عمليات التغذية المدرسية، حيث تُقدَّم أغذية مقواة بالمغذِّيات الدقيقة.

28- تم تطوير مبادئ توجيهية بشأن التغذية لكي تشمل مجموعات تعليمية على أقراص مدمجة في التغذية الأساسية، ودليل متقدم بشأن قياس وتفسير سوء التغذية ونسبة الوفيات، أعده مركز الولايات المتحدة المعني بمكافحة الأمراض والوقاية منها. وقد أنتَج **البرنامجُ** دليلاً استفاد من أفضل الممارسات مع المشاركين، بما في ذلك منظمة الصحة العالمية، وبرنامج الأمم المتحدة المشترك المعني بالإيدز. وقد تم توسيع الأجزاء المعنية بالتغذية من *دليل إرشاد البرامج* وتحديثها.

التوصيات الأربع لتنفيذ سياسة تحفيز التنمية

⇦ *توصية التنفيذ 1: المسائل المتعلقة بالموارد*

29- يأخذ **البرنامج** في الاعتبار احتياجات البلد المستفيد وسياسات الجهات المانحة وأولوياتها عند تخصيص موارده لمشاريع التنمية. وتأخذ ميزانيات المشاريع في الاعتبار أكثر تقديرات تكاليف المواد الغذائية وغير الغذائية موثوقية، وتأخذ في الحسبان التعهدات المتوقعة من الجهات المانحة.

30- وتظل سياسات **البرنامج** المتعلقة بالموارد والتمويل طويل الأجل على حالها دون تغيير؛ فتكاليف الدعم المباشرة والتكاليف التشغيلية المباشرة الأخرى هي المصادر الرئيسية لتمويل تكاليف المواد غير الغذائية لأنشطة الهدف الاستراتيجي 5. وإزاء خلفية نقصان الموارد للتنمية، تساعد الصناديق الاستئمانية على دعم الأنشطة التي تُحسِّن نوعية مشاريع التنمية.

31- وازداد دعم الحكومة في بعض البلدان لمشاريع التنمية؛ ويسعى **البرنامج** إلى تحسين إمكانيات تدبير الموارد التكميلية من هؤلاء الشركاء وغيرهم. غير أنه من الأساسي أن يحصل **البرنامج** على حصة كافية من تمويل التنمية ليظل شريكاً حيوياً في أنشطته الإنمائية والبرامج القطرية. ويلزم أن تقدم الجهات المانحة مزيداً من التمويل لدعم ترتيبات "التوأمة" مع مساهمات الحكومة العينية، كما هي الحال في بنغلاديش.

32- وأظهرت مرونة تمويل الجهات المانحة لمشاريع التنمية واستدامته تحسُّناً محدوداً (التوصية 1-3)، بما في ذلك تهيئة فرص أكثر للشراء من الأسواق المحلية. غير أن عدم معرفة توقيت التبرعات والشروط التي يضعها بعض المانحين على الشراء أخرت توزيع الأغذية وزادت التكاليف. وإن زيادة التعهدات غير المشروطة والالتزامات الشاملة لعدة سنوات تجاه برامج التنمية ستُحسِّن قدرة **البرنامج** على تخطيط أنشطته الإنمائية والبرامج القطرية وتنفيذها.

33- وبتحسُّن أساليب تحليل هشاشة الأوضاع ورسم خرائطها، وحَّدت مشاريع **البرنامج** الإنمائية والبرامج القطرية محاور التركيز الجغرافي لتدخلاتها (التوصية 1-4). ويبذل **البرنامج** كل جهد ممكن لتفويض الوظائف إلى مؤسسات محلية، لكن هذا لم يُترجَم إلى وفورات كبيرة في التكاليف بسبب ضعف قدرة الحكومة وشركائها وقلة التمويل من الشركاء.

⇦ توصية التنفيذ 2: بيان تحليل النتائج والكفاءة

34- من عام 2003 حتى عام 2006، عملت شعبة الإدارة القائمة على النتائج في **البرنامج** على تحسين رصد **البرنامج** للأداء وتقديم التقارير وتطوير الأدوات والإرشاد، وأدخلت موقعاً للإدارة القائمة على النتائج على شبكة الإنترنت، لإتاحة الوصول إلى الأدوات والمبادئ التوجيهية الرئيسية – وهي مجموعة مؤشرات، ومواد تدريبية ونماذج خطة عمل. وفي نوفمبر/تشرين الثاني 2006 أكملت شعبة الإدارة القائمة على النتائج عملها؛ وأُدرجت أنشطتها في صميم أعمال الوحدات الأخرى، وتولى مدير إدارة التغيير مسؤولية إطار الإدارة القائمة على النتائج والرصد وتقديم التقارير عن الامتثال.

35- وثمة عنصر هام من عناصر الإدارة القائمة على النتائج وهو النهج المشترك للرصد والتقييم، الذي وُضع في شهر يونيو/حزيران 2004 لتحسين الرصد والتقييم على مستوى المشروع. وأنجز النهجُ المشتركُ للرصد والتقييم مشروعَ تدريبٍ تجريبياً بشأن وضع مجموعة أدوات في السنغال في شهر مارس/آذار 2007؛ وأُرسل هذا المشروع إلى المكاتب القُطرية في الفصل الثاني من عام 2007. وقدم مشروع النهج المشترك للرصد والتقييم أدوات لتحسين الاتساق والدقة في جمع البيانات وتقديم التقارير وتحليل بيانات الرصد والتقييم. ونُقِلت المسؤولية عن عنصر قاعدة البيانات المشتركة من النهج المشترك للرصد والتقييم إلى المرحلة الثانية من مشروع شبكة **البرنامج** ونظامه العالمي للمعلومات.

36- وأدرجت بيانات الرصد والتقييم في التقارير الموحدة عن المشاريع وتقارير الأداء السنوية وتحسَّنَت أيضاً جودة تقارير **البرنامج** بواسطة التقارير الموحدة عن المشاريع، بإدماج نظام معلومات التقارير الموحدة عبر المشاريع إدماجاً أكثر شمولاً مع قواعد بيانات **البرنامج**، مثل نظام معالجة حركة السلع وتحليلها (نظام كومباس) وقاعدة البيانات العامة، وبواسطة الاجتماعات السنوية للموظفين القُطريين المعنيين بالتقارير الموحدة عن المشاريع.

37- وعلى مستوى المكاتب القُطرية، تعززت نُظُم الرصد والتقييم بنتائج محسَّنة لتقديم التقارير على مستوى المخرجات وعلى مستوى الحصائل. وتستخدم المكاتب القُطرية المسحَ الموحَّد للتغذية المدرسية ففي عام 2006 قدم المسح الموحَّد للتغذية المدرسية بيانات على مستوى الحصائل لمشاريع الغذاء مقابل التعليم في 67 مكتبا قطريا فيها مشاريع تنمية قامت مؤخَّراً بمراجعة نظمها للرصد والتقييم، من بينها غينيا، وملاوي، ونيبال، وسيرا ليون، وتنزانيا.وتوضع نُظُم **البرنامج** للرصد والتقييم الآن في صميم النُّظُم الوطنية كما حصل، مثلاً، في ملاوي وسيراليون، لكنَّ من بين القيود التي تواجهها المشاريع ضعف قدرة الشركاء وقلة الموارد.

38- رفع **البرنامج** مستوى المعرفة والمهارات لدى موظفي **البرنامج** ونظرائهم، ففي عام 2004 وعام 2005 تم تدريب المسؤولين عن نقاط الاتصال بشأن الإدارة القائمة على النتائج في مقر البرنامج والمكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية؛ واشتملت هذه العملية على تدريب المدربين لدعم تطوير الموظفين على مستوى المكاتب القطرية؛ وتم تدريب 1800 موظف بموجب هذه المبادرة. ومنذ عام 2005 أُدخل التدريب في برنامج تدريب الموظفين الجدد وتدريب المديرين القطريين والتدريب على إعداد التقارير الموحدة عن المشاريع.

39- ومع زيادة المشتريات المحلية من الأغذية، واصل **البرنامج** التوكيد على كون قرارات المشتريات تُتَّخذ على أساس معلومات سوقية سليمة. ويُنظر في مسائل فعالية الكلفة في مراحل تصميم المشاريع الإنمائية والبرامج القطرية وإقرارها وتنفيذها. وقد قدَّمت دائرة التحليل الاقتصادي دعماً يشتمل، فيما يشتمل عليه، على مشاركةٍ في استعراض المشاريع وإقرارها من قبل لجنة استعراض البرامج.

⇦ توصية التنفيذ 3: تحديد أولويات أهداف سياسة تحفيز التنمية الخمسة

40- تُدرج الخطة الاستراتيجية **للبرنامج** (2006-2009) المجالات ذات الأولوية الخمسة لسياسة تحفيز التنمية في الأهداف الاستراتيجية للبرنامج: فمجال سياسة تحفيز التنمية الأول ذو الأولوية، وهو الصحة والتغذية، مُدرج في الهدف الاستراتيجي 3، المتعلق بالتغذية والصحة؛ والمجالُ الثاني ذو الأولوية في سياسة تحفيز التنمية، وهو التعليم والتدريب، مُدرَج في الهدف الاستراتيجي 4 بشأن التعليم؛ والمجالات 3 و4 و5 ذات الأولوية في سياسة تحفيز التنمية أُدرجت كلها في الهدف الاستراتيجي 2، المتعلق بحماية سبل كسب العيش وتحسين القدرة على مقاومة الصدمات.

41- **الاستهداف:** لمعالجة الفجوات المتصلة بالبرمجة، التي لا تشكل جزءاً من أعمال التنمية، يدعو **البرنامج** ويؤيد وضع برامج بديلة للحماية الاجتماعية مثل شبكات الأمان الوطنية؛ ويعمل أيضاً على ضمان التنسيق مع أنشطة الإغاثة. وتمشياً مع وثيقة شبكات الأمان **للبرنامج**، تدعم المكاتبُ القُطرية – بمساندة من دائرة الحماية الاجتماعية وصيانة سبل كسب العيش – برامج شبكات الأمان الوطنية باستخدام ثلاثة نماذج: (1) المساعدة بوضع الأساس لإقامة نظام شبكات الأمان في المستقبل؛ (2)المشاركة في تصميم هذا النظام؛ (3) المساعدة على تحسين النظام القائم. ومن الأمثلة على ذلك مصر والهند، حيث يقوم **البرنامج** بتنفيذ برامج تجريبية ابتكارية لتحسين شبكات الأمان الحكومية، وإثيوبيا، حيث إن البرنامج التابع **للبرنامج**، والذي يدير الموارد البيئية إدارةً أفضل للتمكين من الانتقال إلى سبل عيش مستدامة، يدعم قطاعات من المجتمع الريفي. ومن بين البلدان الأخرى التي تتلقى شبكات الأمان فيها دعماً غينيا، وهايتي، وهندوراس، وملاوي، وموزامبيق.

42- وغيَّر تنفيذ سياسة تحفيز التنمية حافظة **البرنامج** الإنمائية. وما زالت أنشطة الغذاء مقابل الأصول جزءاً من تنمية **البرنامج** لرأس المال البشري والمادي، لكنْ حَدَثَ تحوُّل في التركيز إلى أنشطة في قطاعي الصحة/التغذية والتعليم. ومنذ عام 2006، مثلاً، تُخَصَّصُ الالتزامات تجاه مشاريع التنمية المُعتمَدة أو المُعتَزم اعتمادها 80 في المائة من الموارد لأنشطة في قطاع التعليم وفي قطاع الصحة/التغذية، وتُخصَّص 20 في المائة من الموارد للغذاء مقابل الأصول، وهذا يزيد التركيز على منع الكوارث وتخفيف حدتها، بغية دعم المجتمعات المحلية في الصمود أمام الصدمات التي تقع في المستقبل.

43- وستتيح الخطة الاستراتيجية (2008-2011) التي ستُقدَّم إلى المجلس في عام 2008، مزيداً من النظر في دور **البرنامج** في أنشطة التنمية.

⇦ توصية التنفيذ 4: جوانب الاستدامة في أنشطة البرنامج الإنمائية

44- تمشياً مع توصيات تقييم سياسة تحفيز التنمية، أُعيرَ انتباهٌ لمسائل الاستدامة، بما في ذلك استراتيجيات الخروج من المشاريع الإنمائية والبرامج القطرية، في مراحل تصميم المشاريع وإقرارها، بما في ذلك الاستعراض الرسمي للمشاريع من قبل لجنة استعراض البرامج. وتم تحديث الإرشاد فيما يتعلق باستراتيجيات الخروج في *دليل إرشاد البرامج*. غير أن الخبرة المستفادة من المكاتب القُطرية تدل على أن استراتيجيات الخروج متصلة بالظروف القُطرية، وأكدت ضرورة تعديل النُّهُج لكي تتفق مع الظروف المحلية.

45- وتُشجع المكاتبُ القُطرية الأعمالَ المضطلع بها لاستدامة المشاريع الإنمائية والبرامج القطرية من حيث فوائد المشروع، وتطوير المؤسسات واستراتيجيات الخروج. وتشمل النُّهُج المعتمَدَة إدراج المشاريع الإنمائية والبرامج القطرية بصورة متزايدة في أُطر الحد من الفقر، وتحسين الشراكات، وتشجيع الملكية الحكومية للمشاريع، ودعم بناء القدرات، ونقل المهارات إلى الموظفين النُّظراء في الحكومات والمنظمات غير الحكومية، وتمكين المجتمعات المحلية وإشراكها.

وعلى صعيد الأنشطة المنفردة، انصبَّ التركيز على دعم سبل معيشة المستفيدين بواسطة إنشاء أُصول بشرية ومادية وصلات مع الشركاء ومقدمي الخدمات.

46- وأصبحت الحكومات في إكوادور ومصر والسلفادور وهندوراس والهند في الوقت الحاضر المصدر الرئيسي لتمويل التدخُّلات الإنمائية التي يدعمها **البرنامج**. وأصبح دور **البرنامج** المتمثل في تقديم المساعدة الفنية لتحسين نوعية وأداء برامج الأمن الغذائي والتغذوي التي تنفذها الحكومة آخذة في التزايد، بما في ذلك شبكات الأمان، لتنفيذ أنشطةٍ نيابةً عن الحكومات أو دعماً لتطوير مشاريع تجريبية جديدة. ويدعم هذه الأنشطة واستراتيجيات الخروج إرشاد بشأن بناء القدرات موجود في *دليل إرشاد البرامج* **للبرنامج**. والعمل جارٍ الآن في إعداد إطار تشغيلي جديد لبناء القدرات، يتضمن الدروس المستفادة وأفضل الممارسات، لإكماله في منتصف عام 2007.

التحديات التي تواجه البرنامج

47- **الشراكات:** حققت المكاتب القُطرية نجاحاً كبيراً في العمل في أُطُرٍ للحد من الفقر، لكن عدد الموظفين وقدرتهم كانا من العوامل التي تحد من المنجزات. ويلزم تحقيق مزيد من التقدم لضمان إدماج البرامج التابعة **للبرنامج** في استراتيجيات الحد من الفقر والنهج القطاعية الشاملة. والمكاتبُ القُطريةُ على علم بأهمية توطيد هذه المكاسب، التي ستستدعي دعماً فنياً مُحسَّناً من المكاتب الإقليمية والمقر. وإذ تُكرس المكاتب القُطرية مقادير متزايدة من وقت الموظفين لهذه الأنشطة، من الأهمية بمكان ضمان عدم تقليص قدرتها التشغيلية.

48- واضطرت الشراكات في التنفيذ إلى التعامل مع قيود متعددة. فقد أعاقت نقاط الضعف في قدرة الحكومات – قلة الموظفين والتدريب والمعدات – وتكاليفُ رأس المال والنفقاتُ المتكررةُ التعاملَ مع شركاء الحكومة وقيَّدت استخدام نُظُم الحكومة للرصد وتقديم التقارير. ومما أعاق التعاون مع المنظمات غير الحكومية عقبات كعدم وجود شركاء في المناطق النائية والتي يصعب الوصول إليها، ونقاط ضعف في قدرة الشركاء، لاسيما لدى المنظمات الوطنية الصغيرة غير الحكومية، وأوجه نقص في التمويل. هذه القيود تجري معالجتها الآن بتنفيذ الاتفاقيات المعقودة على الصعيد الميداني، مثلاً، واعتماد ترتيبات شراكة ابتكارية، كالهياكل الشاملة للمنظمات غير الحكومية التي تستطيع فيها المنظمات الصغيرة أن تحصل على دعمٍ من المنظمات الكبيرة وكذلك بواسطة بناء القدرات.

49- **تمويل التنمية:** انخفضت مساهمات الجهات المانحة في مشاريع التنمية من 276 مليون دولار أمريكي في عام 2004 إلى 269 مليون دولار في عام 2005 ثم إلى 248 مليون دولار في عام 2006. ونتيجة لذلك خُفِّضت مخصصات المواد الغذائية وغير الغذائية الموجهة للمشاريع القطرية والإنمائية. وتعوق الشكوك، التي تحوم بمدى توافر موارد التنمية، تنفيذ توصيات تقييم سياسة تحفيز التنمية وتُقلِّص التخطيط في الأجل الطويل.

استثمارات للمستقبل

50- **إصلاح الأمم المتحدة والشراكات.** منذ صياغة سياسة تحفيز التنمية طرأت تغييرات في البيئات الداخلية والعالمية التي يعمل فيها **البرنامج**، وكان لهذه التغييرات آثارٌ مباشرة على سياسة تحفيز التنمية. وكما لوحظ في هذا التقرير، كان **البرنامج** فاعلاً رئيسياً في النشاط المتزايد للأفرقة القُطرية للأمم المتحدة، التي كان لها أثر إيجابي في تنفيذ توصيات تقييم سياسة تحفيز التنمية.

51- وكان **البرنامج** شريكاً في إصلاح الأمم المتحدة، باعتباره عضواً في اللجنة التنفيذية لمجموعة الأمم المتحدة الإنمائية وفي الأفرقة القُطرية للأمم المتحدة. ويعمل البرنامج الآن في مكتب مشترك تجريبي في الرأس الأخضر، وسوف يشارك في المشاريع التجريبية لما يُسمى "أمم متحدة واحدة" في البلدان التي يوجد فيها حضور **للبرنامج**. وهو عضوٌ في مجموعات الإدارة والبرامج في مكتب مجموعة الأمم المتحدة الإنمائية، التي تساهم في تصميم واختبار النُّهُج البرنامجية الجديدة بموجب مبادرة "أمم متحدة واحدة". وفي عام 2006 كانت مجموعة البرنامج برئاسة نائبٍ أقدم للمدير التنفيذي **للبرنامج**؛ وترأس مجموعة الإدارة نائب المدير التنفيذي لإدارة الشئون الإدارية والذي ترأس أيضا فريق التنسيق بين مجموعة **البرنامج** ومجموعة الإدارة في موضوع المكاتب المشتركة لمبادرة "أمم متحدة واحدة" التي ستُشرف على سياسات المشاريع التجريبية الثمانية لهذه المبادرة. ويُتوقع أن تقدم هذه التغييرات توجيهات جديدة تُعزز برامج التنمية.

52- وتم تحقيق تقدم في إدراج مسائل الأمن الغذائي والتغذية والجوع في أُطُر الحد من الفقر، لكن هذا لم يُترجَم حتى الآن إلى إدماج منهجي في النهج القطاعية الشاملة. ومن المتوقع أن تؤدي المبادئ التوجيهية للإدماج في استراتيجيات الحد من الفقر وحلقات العمل التدريبية الإقليمية المُزمع عقدها في منتصف عام 2007 في القاهرة وكمبالا، إلى زيادة مشاركة **البرنامج** في استراتيجيات الحد من الفقر والنهج القطاعية الشاملة. وما زالت واحدة من أولويات **البرنامج** تنمية الشراكات داخل الأمم المتحدة وخارجها لدعم أنشطة إنمائية مثل التغذية المدرسية، والغذاء من أجل التدريب، وتدخلات في التغذية، وصحة الأم والطفل وتغذيتهما، وفيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز.

53- **الإرشاد القانوني والبحوث القانونية:** أُدخلت تحسينات على الإرشاد القانوني في تصميم وتنفيذ مشاريع التنمية، بما في ذلك المعلومات المتاحة في *دليل إرشاد البرامج*. والعمل جارٍ الآن في إعداد مبادئ توجيهية وأدوات، بما في ذلك وثيقة استراتيجية صحة الأم والطفل وتغذيتهما ومبادئ إرشادية بشأن الغذاء مقابل التدريب، ودليل للمستخدِمين لتخطيط برنامج فيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز الذي يجري إعداده مع برنامج المساعدة الفنية في مجال الغذاء والتغذية، وأداة لقياس تكاليف التدخلات في موضوع فيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز. ويأتي هذا مقروناً ببحوث تشغيلية وزيادة الانتباه لأفضل الممارسات والدروس المستفادة.

54- **الإدارة القائمة على النتائج:** تم تحقيق تقدم في الإدارة القائمة على النتائج، لكن العمل جارٍ لتعزيز الرصد وتقديم التقارير عن نتائج مشاريع التنمية على مستوى النتائج، وإدماج رصد وتقييم **البرنامج** في النُظم الوطنية للرصد والتقييم. وستُبذل جهود أخرى سعياً إلى تحسين تغطية المسوح الجارية على مستوى القاعدة للرصد والتقييم وجمع البيانات ذات الصلة، والعمل على دمج بيانات تحليل هشاشة الأوضاع ورسم خرائطها مع الرصد والتقييم، والسعي - حيثما أمكن ذلك - إلى إدماج نُظم الرصد والتقييم في **البرنامج** مع نُظم الحكومات والشركاء، بما في ذلك أُطُر عمل الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية واستراتيجيات الحد من الفقر. وستُنشأ صلات أيضاً مع نظام قياس أداء **البرنامج**.

الملحق: مصفوفة استجابة المتابعة

التوصيات	المسؤولية عن إدارة الأعمال	الأعمال المقترحة أو المستهلَّة
1- التوصيات الاستراتيجية		
1- زيادة إدماج مساعدة البرنامج مع استراتيجياتٍ أوسعَ قاعدةً للحد من الفقر	إدارة السياسات والشؤون الخارجية بالتشاور مع إدارة العمليات والمكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية	تم تحقيق تقدم كبير في مجال تحسين إدماج تدخُّلات البرنامج في استراتيجيات أوسع قاعدة للحد من الفقر.
1-1 إيلاء مزيد من الانتباه في تصميم المشاريع إلى آثار تنفيذ الشراكات، بما في ذلك المسائل المتصلة بموارد الشريك.		إيلاء اعتبار في مرحلة تصميم المشروع لترتيبات الشراكة وآثارها في الميزانية. وبالإضافة إلى ذلك اتُّخذت تدابير لزيادة تعزيز الشراكات المستمرة في التنفيذ، بما في ذلك إيلاء مزيد من الانتباه لإدماج أنشطة البرنامج في تدخُّلات الشركاء. وثمة تركيز هام على تطوير قدرة الشركاء. لدعم التعاون بين **البرنامج** والمنظمات غير الحكومية، تمت مراجعة الاتفاق المعقود على المستوى الميداني مع المنظمات غير الحكومية في عام 2007 لتشجيع زيادة التساوق والشفافية في اتفاقيات الشراكة مع المنظمات غير الحكومية. ويُقصد بهذه الترتيبات أن تعود بفوائد ملموسة من حيث تحسين الأداء والشفافية في ترتيبات التمويل.
1-2 يلزم أن نشجِّعَ، بطريقة أكثر منهجية، أنشطة تكون فيها المعونة الغذائية عنصراً مُكمِّلاً لموارد أخرى بدلاً من أن تكون هي العنصر الرئيسي في التدخل. وينبغي أن يُترجَم هذا إلى دعم لاستراتيجيات وبرامج وطنية خُصِّصت لها الموارد من قبل.		عزَّز **البرنامج** أعماله في مرحلة تصميم المشروع لتحديد التدخُّلات المدعومة بمزيد من التمويل التكميلي الآتي من الحكومات المستفيدة، والمنظمات غير الحكومية والجهات المانحة. وقد رافق ذلك إجراءات لضمان النظر الفعّال في أولويات البرنامج في استراتيجيات الحد من الفقر، والخطط القطاعية، وأُطُر عمل الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية. وقد ساعد دور **البرنامج** في القيام بمبادرات إقليمية، كمبادرة منطقة الساحل في مجال التعليم والصحة ومبادرة أمريكا الوسطى بشأن نقص التغذية، على إيجاد أُطُر مساندة لبرامج التنمية التي ينفذها **البرنامج** مع الحكومات، والمنظمات غير الحكومية، والشركاء الآخرين، بما في ذلك تقديم مدخلات تكميلية غير غذائية.
1-3 سيولى انتباه أوثق أثناء صياغة البرامج القطرية والحوار السياساتي لإدماج المساعدة		شاركت المكاتب القطرية **للبرنامج** بصورة متزايدة في صياغة استراتيجيات الحد من الفقر، إما بصورة مباشرة أو كجزء من أفرقة الأمم المتحدة القطرية. وقد قدم عدد من البلدان مساهمات كبيرة لضمان إدماج مسائل الجوع

الملحق: مصفوفة استجابة المتابعة

التوصيات	المسؤولية عن إدارة الأعمال	الأعمال المقترحة أو المستهلَّة
الغذائية التي يقدمها البرنامج في برامج التنمية الأوسع نطاقاً وفي المشاريع الشاملة للقطاع بأسره على وجه الخصوص، لتوسيع نطاق فوائد أنشطة التنمية التي يدعمها **البرنامج**، والنُّهُج التي تأخذ بها سياسة تحفيز التنمية إلى ما يتجاوز المستوى المحلي ومستوى المشروع. وسوف يتطلب هذا حواراً سياساتياً مُعزَّزاً وتحليلاً ومهارات اتصال من جانب المكاتب القطرية وكذلك توجيهاً صحيحاً من **البرنامج**.		والأمن الغذائي والتغذية في استراتيجيات الحد من الفقر إدماجاً أفضل. وكذلك عزَّزت المكاتب القطرية مشاركتها في مجموعات العمل في القطاع التابعة للجهات الحكومية المانحة، مما أدى إلى زيادة إدماج تدخُّلات البرنامج في أُطُر عمل مكافحة الفقر. غير أنه يلزم المزيد من التمويل التكميلي، بما في ذلك تمويل من المشاريع الشاملة للقطاع بأسره. أُدمج الإرشاد بشأن مشاركة البرنامج في المشاريع الشاملة للقطاع بأسره في *دليل إرشاد البرامج*، وأُصدرت مبادئ توجيهية جديدة إلى المكاتب القطرية بشأن العمل في استراتيجيات الحد من الفقر. وقُدِّم دعم فني في تطوير هذه الأفعال من قبل مستشار خاص بشأن عمليات استراتيجية الحدِّ من الفقر في المقر. وقُدِّم دعم فني لتنمية هذه الأعمال من قبل مستشار خاص بشأن عمليات استراتيجية الحد من الفقر في المقر. وكخطوة أخرى، خُطِّط لإقامة سلسلة من حلقات العمل الإقليمية بشأن استراتيجيات الحد من الفقر والأدوات ذات الصلة لزيادة تعزيز مشاركة المكاتب القطرية في أُطُر العمل المعنية بالفقر.
2- تحسين استهداف المجموعات الأكثر ضعفاً والمستبعدة.	فرع تحليل هشاشة الأوضاع ورسم خرائطها، والمكاتب الإقليمية، والمكاتب القطرية، وفريق ضمان جودة البرامج. وإدارة تعبئة الأموال والاتصالات فيما يتعلق بمسائل التمويل.	**تم تعزيز دعم المجموعات الضعيفة بواسطة تحسين تقدير الاحتياجات والاستهداف. واتُّخذت تدابير لتحسين تغطية المجموعات الضعيفة في البرامج القائمة والجديدة والمبادرة بتنفيذ مشاريع تجريبية بغية تحسين الاستهداف.**
2-1 يلزم أن يولي **البرنامج** والبلدان المستفيدة والجهات المانحة مزيداً من النظر في آثار الوصول إلى أفقر الناس وأبعد المجتمعات المحلية من حيث توفير الموارد. وينبغي أن يبين **البرنامج** هذه الآثار بوضوح في تصميم المشروع.		يستدعي إرشاد البرامج التابعة ل**البرنامج** تحديد تكاليف المشاريع بدقة بغية تحقيق أهداف المشروع. وتنعكس آثار الموارد والتكاليف ذات الصلة في وثائق وضع المشروع. غير أن الشكوك التي تحيط بمستويات تمويل التنمية تقيِّد الجهود الرامية إلى تنفيذ هذه الخطط تنفيذاً فعّالاً. ويلزم مزيد من دعم الجهات المانحة إذا أُريد **للبرنامج** أن يتحمل حصة كافية من التزاماته كشريك في برامج التنمية.
2-2 ينبغي أن ينظر **البرنامج** في زيادة تركيز الموارد على عدد أكثر محدودية من المجالات التي تفتقر إلى الموارد في البلد. وينبغي أن		بناء على تحليل هشاشة الأوضاع ورسم خرائطها، ظلَّت تدخُّلات البرنامج تتركز في مناطق جغرافية مُحدَّدَة جيداً داخل البلدان، حيث يلزم أن تكون المعونة الغذائية في أعلى مستوياتها وتكون التدخُّلات أنجع ما يمكن. وتُستخدَم أُطُر اللامركزية في البلدان التي توجد فيها هياكل من هذا القبيل وتؤدي وظائفها.

الملحق: مصفوفة استجابة المتابعة

التوصيات	المسؤولية عن إدارة الأعمال	الأعمال المقترحة أو المستهلَّة
يحدث هذا التركيز، عندما يكون ذلك مناسباً، بواسطة إطار اللامركزية الموجود بغية زيادة المساهمة في استدامة أنشطة التنمية وتُهُجها.		
2-3 يلزم أن يقوم **البرنامج** بزيادة تنقيح أنشطته المناصرة للفقراء وإنشاء أصول مادية بدعم بالأغذية من **البرنامج**. مثال ذلك: (أ) ينبغي توسيع نطاق الخبرة الإيجابية الحاصلة حتى الآن في استخدام الحصص الغذائية المنزلية لتشجيع البنات على المواظبة في المدارس، وذلك لتشجيع مشاركة أطفال الأسر الأشد فقراً في أنشطة المدرسة؛ أو (ب) ينبغي إيلاء مزيد من التوكيد لإنشاء أصول مادية أو تعزيز أنشطة ذات صلة بأكثر الفئات هشاشة، ومثال ذلك الأنشطة المُدرة للدخل على نطاق صغير.		يوفّر تحليل هشاشة الأوضاع ورسم خرائطها تأييداً سليماً لتحديد المناطق الجغرافية التي يكون فيها انعدام الأمن الغذائي على أشده، والمجموعات المفتقرة إلى الأمن الغذائي والتي تكون بيئتها هشَّة وقد اعتمدت التدخُّلات التي جاءت تلبية لهذه الحاجات سلسلة عريضة من الاستراتيجيات، من بينها استخدام الحصص الغذائية المنزلية والأنشطة المدرة للدخل. وتُستخدَم الحصص الغذائية المنزلية على نطاق أوسع لدعم الأولاد والبنات بموجب برنامج التغذية المدرسية والأطفال الضعفاء الآخرين في عدد من البلدان. ويؤدي التحوُّل إلى إنشاء الأصول المادية في المجتمع المحلي واستخدام الأساليب التشاركية لتقدير الحاجات دوراً كبيراً في ضمان تعيين المجموعات الضعيفة بقدر أكبر من الفعالية وفي كَون الأنشطة والأصول التي يدعمها **البرنامج** ذات صلة بسبل كسب عيش الفقراء. ويحدث في بعض البلدان أن يعوق ضعف قدرات الحكومات وشركائها، وكذلك عدم وجود شركاء في المناطق التي يصعب الوصول إليها، الجهود الرامية إلى تحسين تعيين الفقراء وكذلك تنفيذ أنشطة وإنشاء أصول مادية أكثر ملاءمة لاحتياجات الفقراء.
2-4 ينبغي النظر في تعزيز التزام **البرنامج**، مدعوماً بالبلدان المستفيدة والجهات المانحة، لمبادرات شبكات الأمان الوطنية، تمشياً مع وثيقة السياسات الأخيرة '**البرنامج** وشبكات الأمان المستندة إلى الغذاء'، لكي تقدم دعماً أكثر ترتيباً إلى فئات معينة من المجموعات الضعيفة التي كانت مغطاة تغطية جزئية فقط بسياسة تحفيز التنمية.		المكاتب القطرية **للبرنامج** مشتركة بصورة متزايدة في تدابير لدعم الحكومات في تصميم وتنفيذ شبكات أمان تستند إلى الأغذية، وتوفّر استجابة مرتّبة وأطول أجلاً لتلبية احتياجات المجموعات الضعيفة. وفي بلدان مثل الهند ومصر، يدعم البرنامج مشاريع تجريبية ابتكاريه لتحسين شبكات الأمان الموجودة أو الجديدة. وإن إنشاء دائرة الحماية الاجتماعية وصيانة سبل المعيشة في أغسطس/آب 2006 كان خطوة أخرى دعماً لهذا العمل.

الملحق: مصفوفة استجابة المتابعة

التوصيات	المسؤولية عن إدارة الأعمال	الأعمال المقترحة أو المستهلَّة
2-5 إدراج تحليل التمايز بين الجنسين في تصميم المشاريع ومؤشرات حساسة للتمايز بين الجنسين في نظم الرصد والتقييم تمشياً مع التزامات **البرنامج** العززة تجاه النساء "يلزم المساهمة في بيئة تعترف بالدور الهام الذي تؤديه المرأة في ضمان الأمن الغذائي للأسرة والذي يشجع الرجال والنساء، على حد سواء، على المشاركة في سد الفجوة القائمة بين الجنسين.		قدمت الالتزامات المحسنة تجاه المرأة أساساً متيناً للعمل على تحقيق المساواة بين الجنسين في برامج التنمية. وإن بيانات المستفيدين المقسمة بحسب الجنس والمؤشرات الرئيسية الثلاثة لالتزامات البرنامج المُحسَّنة تجاه المرأة مشمولة بجميع تدخُّلات المشاريع. وقد أُدرج عدد أكبر من ذلك من مؤشرات الالتزامات المحسَّنة تجاه المرأة في الدراسات الاستقصائية للمتابعة، المجراة على خط مستوى القاعدة في مجال الالتزامات المحسنة تجاه المرأة. تُستخدَم النُّهُج القائمة على المجتمع المحلي بصورة متزايدة للمساعدة على تحسين العلاقات بين الجنسين. وكذلك ازداد عدد تدخُّلات البرامج التي تُركِّز على الرجال والنساء على حدٍّ سواء كوسيلة لمعالجة أوجه التفاوت بين الجنسين.
2-6 يلزم أن يُجري **البرنامج** حواراً سياساتياً مُحسَّناً وتحليلاً على المستوى القطري للمسائل المتعلقة بالتمايز بين الجنسين.		شاركت المكاتب القطرية **للبرنامج** بنشاط أكبر في الحوار السياساتي المتعلق بمسائل التمايز بين الجنسين. ومما ساعد ذلك المشاركةُ مع مجموعات العمل في الحكومة وشركائها في التنمية، وأفرقة الأمم المتحدة المواضيعية، وأفرقة الأمم المتحدة القطرية. وقد صاحب هذه الأعمالَ جهدٌ واسع النطاق لبناء قدرات موظفي **البرنامج** ونظرائهم وإدخال تحسينات في أدوات ووسائل مراعاة التمايز بين الجنسين.
2-7 ينبغي أن تعالج العمليات الإنمائية **للبرنامج** المشاكل المتصلة بفيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز، لكن هذا يتطلب نُهُجاً مُكرَّسة لهذا السياق على وجه التحديد، وأدوات وآليات للاستهداف، وإرشاداً من مقر **البرنامج**، وتعريفاً أوضح للصلات مع مجالات التركيز في سياسة تحفيز التنمية، على أن يُؤخذ في الحسبان تعقُّد المسائل.		زاد عدد التدخُّلات المتعلقة بفيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز في حافظة مشاريع **البرنامج** زيادة كبيرة، كتدخُّلات مكرسة على وجه التحديد لفيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز، وكذلك كعناصر في تدخُّلات أخرى موجودة في القطاع. وازداد تعزيز التدخُّلات في موضوع فيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز، بوجه عام وقد تأثر تصميمها تأثُّراً كبيراً بالظروف المحلية. ساهم تأييد تحليل هشاشة الأوضاع ورسم خرائطها في التدخُّلات في موضوع فيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز بإدخال تحسينات على تصميم وتنفيذ برامج التنمية. واستفادت التدخُّلات في هذا الفيروس أيضاً من تعاون مُحسَّن بين **البرنامج** وشركائه، بما في ذلك برنامج الأمم المتحدة المشترك المعني بالإيدز، لا سيما في البلدان التي يكون فيها البرنامج موقعاً على برامج الأمم المتحدة المشتركة المعنية بفيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز.

الملحق: مصفوفة استجابة المتابعة

التوصيات	المسؤولية عن إدارة الأعمال	الأعمال المقترحة أو المستهلَّة
		وُسِّع نطاق الإرشاد في موضوع فيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز، فشمل الدروس المستفادة، بما في ذلك الصلات بين الأنواع المختلفة من التدخُّلات في موضوع الفيروس (العناية بالمريض في البيت، ومنع انتقال الفيروس من الأم إلى الطفل، والمعالجة بمضادات الفيروسات الارتجاعية، ودعم الأطفال الضعفاء الآخرين) ومحور تركيز سياسة تحفيز التنمية/الأهداف الاستراتيجية. ويُتوقع أن تصدر في شهر أغسطس/آب 2007 مبادئ توجيهية جديدة أخرى في موضوع فيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز متعلقة ببرمجة المساعدة الغذائية في سياق هذا الفيروس، لدعم تصميم وتنفيذ برامج مكافحة الفيروس.
3- تعميم أولويات التغذية في العمليات الإنمائية لبرنامج الأغذية العالمي.	المكاتب القطرية والمكاتب الإقليمية ودائرة التغذية في البرنامج.	**كجزء من النهج الاستراتيجي لبرنامج الأغذية العالمي، ما زالت مسائل التغذية في موقع مركزي من تصميم وتنفيذ البرامج الإنمائية التابعة للبرنامج.**
3-1 يحتاج **البرنامج** إلى تعزيز وتعميم الجوانب المتصلة بالتغذية من تدخُّلاته، وينبغي تقديم موارد مرنة لتحقيق هذه الغاية. تنص حقيقة سياسة الغذاء من أجل التغذية، التي قُدِّمت إلى المجلس التنفيذي في شهر مايو/أيار 2004، على مؤشرات استراتيجية واضحة ينبغي تحويلها من قبل **البرنامج** إلى مبادئ توجيهية تشغيلية.		اتُّخذت تدابير لتوطيد وتطوير استجابات سياساتية وبرنامجية للتغذية. وأشرف موظفو دائرة التغذية في **البرنامج** والمكاتب الإقليمية المعنيون بالتغذية على تحسين تعميم التغذية في أنشطة البرامج. وكان جانب رئيسي من هذه الاستراتيجية يتمثل في رفع مستوى معرفة ومهارات الموظفين في مقر **البرنامج**، والمكاتب الإقليمية، والمكاتب القطرية، وتقديم دعم فني للموظفين النظراء والموظفين الشركاء. أُدخلت تحسينات على الإرشاد القانوني في موضوع التغذية بواسطة دليل إرشاد البرامج ومبادئ توجيهية أخرى. ويُتوقع أيضاً من المبادئ التوجيهية لأنشطة الغذاء مقابل التدريب، التي هي الآن قيد الإعداد، أن تدعم نشر المعارف والمهارات المتصلة بالتغذية. ويُولى أيضاً توكيدٌ أكثر للأنشطة المتعلقة بصحة الأم والطفل وتغذيتهما، والعناصر التي تتكون منها سلة الغذاء، وتعزيز الأغذية وبناء القدرات المحلية.
3-2 من المهم أن يُعزز **البرنامج** وشركاؤه تطوير البحث عن أفضل الممارسات في استخدام برامج التغذية لتخفيف حدة آثار فيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز.		أبرزت زيادةُ تدخُّلات **البرنامج** في موضوع فيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز دروساً تؤكد فضائل تدخُّلات العناية المُكرَّسة خصّيصاً لمرضى فيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز وتدخُّلات لمعالجته وتخفيف حدة آثاره، والعناصر المتعلقة بالوقاية من فيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز في أنشطة برنامجية أخرى. ويجري الآن تطبيق هذه الدروس في برامج أوسع نطاقاً لمكافحة فيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز بالاقتران مع مزيد من

الملحق: مصفوفة استجابة المتابعة

التوصيات	المسؤولية عن إدارة الأعمال	الأعمال المقترحة أو المستهلَّة
		البحوث العملية في موضوع فيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز.
3-3 يجب إدراج المؤشرات التغذوية حيثما كان ذلك مناسباً في تصميم المشاريع ثم رصدها، من قِبَل دائرة التغذية وبدعم من فريق تقييم جودة البرامج.		تُدرج مؤشرات التغذية بصورة منهجية في جميع تدخُّلات **البرنامج** المتعلقة بصحة الأم والطفل وتغذيتهما ورصد هذه التدخُّلات فيما بعد. وقد شُملت مؤشرات التنمية أيضاً في التدخُّلات المتعلقة بالسل الرئوي وبفيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز عندما يكون ذلك متسقاً مع أهداف المشروع. وصيغت مواد إرشادية لدعم استخدام مؤشرات التغذية في أنشطة التغذية المدرسية، حيث تُقدَّم وجبات غذائية مُعزَّزة بمغذيات دقيقة.
2- توصيات التنفيذ		
1- ستجري إدارة البرنامج والمجلس والجهات المانحة استعراضاً دقيقاً للمسائل المتصلة بالموارد.	إدارة تعبئة الأموال والاتصالات، بالتشاور مع إدارة العمليات وشعبة المالية.	**ما زالت السياسة المالية الطويلة الأجل للبرنامج على حالها لم تتغير منذ تقييم سياسة تحفيز التنمية.**
1-1 نظراً إلى الدور الأساسي الذي تؤديه موارد التكاليف التشغيلية المباشرة الأخرى، في تطوير قدرة الشركاء المحليين وتحقيق أهداف سياسة تحفيز التنمية، من المهم أن يضمن المانحون **للبرنامج** تقديم الموارد على المستويات المتَّفق عليها لدى إقرار المشروع.		لم تواكب مساهمات الجهات المانحة احتياجات التمويل. وأدى انخفاض المستوى الإجمالي لتمويل التنمية إلى تخفيض فعّالية تدخُّلات البرنامج.
2-1 ينبغي أن يُنقِّح المجلس آليات تخصيص تكاليف الدعم المباشرة بزيادتها، لتمكين المكاتب القطرية (لا سيما المكاتب الصغيرة) من العمل وفقاً لمتطلبات سياسة تحفيز التنمية، وينبغي أن تضمن الجهات المانحة تقديم مواردها إلى البرنامج على المستوى الذي		ينظر **البرنامج** في سياسات وأولويات الحكومات المستفيدة والجهات المانحة في استراتيجيته لتعبئة الموارد للبرامج الإنمائية والبرامج القطرية. وتُجرى مراجعات دورية لتقييم مدى ملاءمة ترتيبات المكاتب القطرية.

الملحق: مصفوفة استجابة المتابعة

التوصيات	المسؤولية عن إدارة الأعمال	الأعمال المقترحة أو المستهلَّة
حدَّده المجلس التنفيذي. وسوف يتطلب هذا أيضاً تقييماً لجدوى ومناسبة الاحتفاظ بالمكاتب القطرية التي تدير عمليات تنمية محدودةً جداً.		
3-1 تُحَث الجهات المانحة **للبرنامج** على النظر في آليات تمويل متعدد السنوات وفرصة الاستغناء عن متطلبات معينة تتصل بمصادر مشتريات المعونة الغذائية أو تكريس المساعدة لأنشطة محددة، بغية تشجيع رفع مستويات الفعّالية والكفاءة في الأنشطة الإنمائية والبرامج القطرية **للبرنامج**.		أُدخلت تحسينات محدودة على مرونة واستدامة مساهمات الجهات المانحة لمشاريع التنمية. وكذلك كان توقيت صرف مساهمات الجهات المانحة غير متسق، مما أثر في عمليات توزيع الأغذية. ومن شأن زيادة المساهمات المتعددة الأطراف غير المشروطة أن تزيد مرونة تمويل الأنشطة الإنمائية والبرامج القطرية **للبرنامج**، مما يُحسِّن فعاليتها وتكاليفها. ومن شأن الالتزامات متعددة السنوات أن تساعد على تحقيق استدامة البرامج الإنمائية. بناءا على نتائج المشاريع التجريبية لإعادة تصميم إدارة الأعمال، تقوم إدارة العمليات بتحسين إدارة المشاريع بواسطة نموذج العمل الجديد. ويسعى نموذج العمل الجديد إلى دمج المبادرات – إعادة تصميم إدارة الأعمال، والإدارة القائمة على النتائج، والمنهج المشترك للرصد والتقييم – والمبادرات المحدَّدة للمكاتب القطرية بغية التنفيذ، للإذن بتمويل العمليات على أساس المساهمات المُتَنبأ بها، والموافقة على صرف الأموال أثناء مرحلة إعداد المشروع لإبقاء إمدادات الأغذية جارية قبل تواريخ بدء المشاريع. والعمل جارٍ على إدراج مشروع تحسين شبكات التوريد في المرحلة الثانية من شبكة البرنامج ونظامه العالمي للمعلومات.
4-1 يحتاج **البرنامج** في تصميم البرامج القطرية إلى أن يأخذ في الاعتبار إمكانية زيادة التركُّز الجغرافي لأنشطة التنمية في مناطق معينة من البلد أو تفويض مزيد من الوظائف إلى المؤسسات المحلية (عند الإمكان) كطريقة لتخفيض مشاكل التمويل.		استفادت البرامج الإنمائية **للبرنامج** من التحسينات التي أُدخلت على أساليب تحليل هشاشة الأوضاع ورسم خرائطها، واستمرت البرامج في تركيز التدخُّلات جغرافياً. وبينما يبذل **البرنامج** كل جهدٍ ممكن لتفويض الوظائف إلى المؤسسات المحلية، لم يؤدِّ هذا إلى وفورات كبيرة في التكاليف، نتيجة للقدرات المحدودة للحكومات والشركاء الآخرين وقلة التمويل الآتي من الشركاء.

الملحق: مصفوفة استجابة المتابعة

التوصيات	المسؤولية عن إدارة الأعمال	الأعمال المقترحة أو المستهلَّة
2- يحتاج البيان العملي لتحليل النتائج والكفاءة إلى تعزيز بغية تسهيل اتخاذ القرارات 'بناءً على معلومات' ويوافق البرنامج على هذه التوصية وهو ملتزم بتنفيذ سياسته في الإدارة القائمة على النتائج في كل أجزاء المنظمة.	مكتب مدير التغيير، ومكتب مدير العمليات، والمكاتب الإقليمية، والمكاتب القطرية، وإدارة السياسات.	**تم تعميم الإدارة القائمة على النتائج وتولى مكتب إدارة التغيير الإشراف. وما زال البرنامج ملتزماً التزاماً قوياً بتنفيذ مبادئ الإدارة القائمة على النتائج.**
2-1 إن من الحيوي أن تضمن إدارة البرنامج والمكتب التنفيذي تنفيذ المبادرات الجارية (التي اعتبرها فريق التقييم ملائمة) لتشجيع البرنامج على تعميم الإدارة القائمة على النتائج (مُعززَّة بمعلومات عن تكاليف أنشطة البرنامج) تنفيذاً صحيحاً وتوفير الموارد الكافية لها.		نُقِلت التوجيهات القانونية للإدارة القائمة على النتائج إلى جميع موظفي البرنامج بواسطة دورات تدريبية. ومُدِّدت فترة فريق النهج المشترك للرصد والتقييم، الذي بدأ عمله في عام 2004، إلى شهر يونيو/حزيران 2007 لإكمال عمله المتعلق ببناء مجموعة وحدات الرصد والتقييم. وسيتم إنجاز تطوير قاعدة بيانات الرصد والتقييم المشتركة في البرنامج بأسره في إطار مشروع المرحلة الثانية من شبكة البرنامج ونظامه العالمي للمعلومات.
2-2 ينبغي أن تُبنى أنشطة الرصد والتقييم التي يدعمها البرنامج قدر الإمكان على النُظم الوطنية القائمة.		تُستخدَم نُظم الرصد والتقييم الوطنية حيثما أمكن لدعم أنشطة الرصد والتقييم. غير أن أوجه النقص في النظم الحكومية في بلدان كثيرة، وضعف قدرة الموظفين، وقلة التمويل المزمنة تقيد زيادة استخدام هذه النظم.
2-3 يجب أن يكون حساب قيمة ألفا (قيمة التحويل/تكاليف البرنامج) على الصعيد القطري – وكذلك في مناطق عمليات البرنامج – أكثر انتظاماً ويجب أن يستخدمه البرنامج كأداة لاتخاذ القرارات في أساليب		تؤخذ قيم ألفا ومسائل كفاءة التكاليف في الاعتبار في مرحلة تصميم المشروع وأثناء تنفيذ المشروع. وتؤدي المعلومات الاستخبارية عن الأسواق دوراً مركزياً في ضمان اتخاذ قرارات الشراء على أساس أفضل المعلومات المتاحة وأن تكون هذه القرارات فعالة الكلفة، لكنها تحدُّ من الاضطراب في الأسواق المحلية. ويُقدَّم الدعم لهذه القرارات بواسطة تحسين تقدير النتائج وبواسطة دعمٍ فني من دائرة المشتريات الغذائية. وقُدِّم دعمٌ أيضاً من وحدة التحليل الاقتصادي.

الملحق: مصفوفة استجابة المتابعة

التوصيات	المسؤولية عن إدارة الأعمال	الأعمال المقترحة أو المستهلَّة
الشراء وفرص استخدام المعونة الغذائية كأداة للنقل في ذلك السياق المُحدَّد. وينبغي أن يضع البرنامج ميزانية دقيقة لمستوى الموارد البشرية والمالية اللازمة، ثم دعمها بمخصصاتٍ مقابلة لتكاليف الدعم المباشرة/التكاليف التشغيلية المباشرة الأخرى.		ويتم تمحيص ميزانيات المشاريع في مرحلة التصميم على يد لجنة استعراض البرامج بغية تلبية احتياجات المشروع وضمان كونها متفقة مع مبادئ البرنامج القائمة على استعادة التكاليف كاملة.
3- يلزم إعادة النظر في المستوى الراهن للأولويات الذي يُعزى إلى الأهداف الاستراتيجية الخمسة لسياسة تحفيز التنمية، في ضوء الأطر الراهنة للحد من الفقر والتغييرات التنظيمية التي أدخلت على البرنامج.	المكاتب القطرية، بمساعدةٍ من فريق ضمان جودة البرامج الذي ترأسه شعبة السياسة، وإدارة العمليات، ومكتب التقييم.	**تنص الخطة الاستراتيجية للبرنامج (2006-2009) على إنشاء إطار لتحديد أولويات المجالات ذات الأولوية في سياسة تحفيز التنمية، وإدراجها في الأهداف الاستراتيجية للبرنامج بأسره، ومساهمتها في الأهداف الإنمائية بعيدة المدى للألفية.**
3-1 ينبغي المحافظة على أنشطة الغذاء مقابل الأصول المادية على الرغم من صعوبات التنفيذ وربما إدراجها في أنشطةٍ أوسع نطاقاً مثل صناديق البنية التحتية الاجتماعية الوطنية، بينما ينبغي إعادة النظر في تقسيمها ثانية إلى ثلاثة مجالات تركيز، لأن حجمها كبير ولا يتناسب مع ظروف البلد.		برنامج الغذاء مقابل الأصول، وإن كان قد خُفِّض من حيث الكمية، يعد جزءا لا يتجزأ من استجابة البرنامج الذي أنشأه **البرنامج** لتنمية رأس المال البشري والمادي. غير أن زيادة إدراج أنشطة الغذاء مقابل الأصول في أُطُر عمل المشاركين مُعترَفٌ به كعاملٍ هام في تحسين فعالية أنشطة الغذاء مقابل الأصول المادية. وكانت الفرص محددة بشكل أكبر في إدراج هذه الأنشطة في صناديق ذات بنى تحتية أوسع نطاقاً.
3-2 يلزم اعتبار مجالات التركيز الخمسة في سياسة تحفيز التنمية وأولوياتها قد اتخذت تسمية جديدة في ضوء الخطة الاستراتيجية		تنص الخطة الاستراتيجية للبرنامج (2006-2009) على إدماج الأهداف الاستراتيجية لسياسة تحفيز التنمية في الأهداف الاستراتيجية الخمسة **للبرنامج** كمنظمة. وتعترف الخطة بالصلة بين مجالات أولوية الغذاء مقابل الأصول المادية 3 و4 و5، وتوفّر مكاناً متماسكاً لهذه التدخُّلات بموجب الهدف الاستراتيجي للمنظمة 2: حماية

الملحق: مصفوفة استجابة المتابعة

التوصيات	المسؤولية عن إدارة الأعمال	الأعمال المقترحة أو المستهلَّة
2004-2007، التي أنشأت خمس أولويات استراتيجية إجمالية لأعمال **البرنامج** كمنظمة. غير أن الصلات بين مجالات التركيز الخمسة لسياسة تحفيز التنمية والأولويات الاستراتيجية المُعرَّفة في الخطة الاستراتيجية ينبغي أن تكون أكثر صراحةً.		سبل كسب العيش وتحسين القدرة على مواجهة الصدمات.
3-3 الحاجة إلى تكملة سياسة تحفيز التنمية بغية معالجة الفجوات المتصلة بالبرمجة التي ليست بالضرورة جزءاً تاماً في مجال التنمية، كأن يتناول احتياجات الحماية الطويلة الأجل فئات معينة من المجموعة الضعيفة، يحتاج إلى معالجة من قبل **البرنامج** وإلى دعمٍ من البلدان المستفيدة والمانحة.		تدعو المكاتب القطرية **للبرنامج** بصورة متزايدة الحكومات وتساعدها فيما يتعلق بتصميم وتنفيذ مشاريع بديلة للحماية الاجتماعية، مثل برامج شبكة الأمان الوطنية لمعالجة الفجوات في البرمجة التي ليست جزءاً تاماً من أجزاء التنمية.
3-4 في ضوء التوصيات الواردة أعلاه من المهم أن تنظر إدارة **البرنامج** في تحديث سياسة تحفيز التنمية أو إعداد مذكرة معلومات توضِّح الصلات بين سياسة تحفيز التنمية وبين: (أ) أولويات الخطة الاستراتيجية؛ (ب) التغيرات الرئيسية في السياسة التي حدثت داخل **البرنامج**؛ (ج) التغيرات السياساتية العالمية التي حدثت (مثل: وثيقة استراتيجية الحد من الفقر، والنهج القطاعية الشاملة.		تُبين الخطة الاستراتيجية **للبرنامج** 2006-2009 الصلات بين مجالات الأولوية لسياسة تحفيز التنمية والأهداف الاستراتيجية الخمسة للمنظمة. وستُعالج التطورات العالمية مثل إصلاح الأمم المتحدة ودور **البرنامج** في التنمية معالجة شاملة في الخطة الاستراتيجية 2008-2011.

الملحق: مصفوفة استجابة المتابعة

التوصيات	المسؤولية عن إدارة الأعمال	الأعمال المقترحة أو المستهلَّة
4- جوانب الاستدامة في الأنشطة الإنمائية للبرنامج تحتاج إلى إيلائها مزيداً من الانتباه.	فريق ضمان جودة البرامج، والمكاتب القطرية، والمكاتب الإقليمية.	**يُعتَرَف بمسائل الاستدامة بأنها عامل حاسم في فعالية البرامج الإنمائية لبرنامج الأغذية العالمي. إلا أنه يوجد أيضاً اعتراف بأن كثيراً من هذه المسائل محددة بظروف معينة وينبغي تصميمها على نحوٍ يتوافق والأحوال المحلية.**
4-1 يجب بيان استراتيجيات خروج ومعالم ذات صلة بها في تصميم المشروع والبرنامج القطري (باستخدام تحليل هشاشة الأوضاع ورسم خرائطها). وينبغي أن تكون استراتيجيات الخروج مرتبطة بظروف معينة ولا تنطوي بالضرورة على انسحاب البرنامج من بلدان معينة أو من مشروع معين.		تُراجَع استراتيجيات الخروج بصورة منهجية في عملية إعداد المشروع وعملية إقراره، بما في ذلك استعراضها من قبل لجنة استعراض المشاريع. وبينما تستمر التحديات نتيجة لقلة الموارد لدى الحكومة والشركاء الآخرين، يُولى انتباهٌ لتحديد استراتيجيات خروج أو تدابير يمكن أن تدعم إنهاء المساعدة على مراحل في وقت لاحق من مناطق أو أنشطة أو بلدان مُحددة. وإن دعم البرنامج لبناء قدرات الشركاء جزء هام من استراتيجيات الخروج؛ ويدعمه الإرشاد الوارد في دليل إرشاد البرامج والعمل على إعداد إطار عمل تشغيلي جديد.
4-2 ينبغي أن يقوم مقر **البرنامج** بالأعمال اللازمة ووضع المبادئ التوجيهية اللازمة لإدراج استراتيجيات الخروج بصورة منهجية على مستوى المكاتب القطرية.		بالنظر إلى طبيعة استراتيجيات الخروج المرتبطة بسياق معين، يمكن الحصول على كثير من المعلومات الناتجة عن المشاركة في الخبرات والدروس المستفادة من أوضاع قطرية مختلفة. وقد نُشرت هذه في داخل **البرنامج** بواسطة أدوات مثل دليل إرشاد البرامج، وأسلوب نقل المعلومات من شخص إلى آخر، وتقارير التقييم، الخ..
4-3 يجب أن يتم في الوقت المناسب والمكان المناسب تحديد سلسلة تدابير لزيادة إدراج الأنشطة الإنمائية والبرامج القطرية **للبرنامج** في أُطُر العمل الوطنية للحد من الفقر، على مستوى البرنامج القطري.		الاندماج في أُطُر عمل مكافحة الفقر اعتبار رئيسي في عملية إقرار البرامج القطرية.