

مشروع مخطط استعراض منتصف المدة للخطة الاستراتيجية

WFP



wfp.org

مشاورة غير رسمية

19 مارس/آذار 2012

برنامج الأغذية العالمي

روما، إيطاليا

أولاً – الجدول الزمني للمشاوره

استعراض منتصف المده

- 7 يوليو/تموز 2012: اجتماع مكتب المجلس للتشاور بشأن الجدول الزمني
- 19 مارس/آذار 2012: مشاوره المجلس بشأن مخطط استعراض منتصف المده واستنتاجاته
- 23 أبريل/نيسان 2012: مشاوره المجلس بشأن النص الكامل لاستعراض منتصف المده

الخطة الاستراتيجية للبرنامج (2014-2017)

- يونيو/حزيران 2012: تقديم استعراض منتصف المده للخطة الاستراتيجية للبرنامج (2008-2013) إلى الدورة السنوية للمجلس التنفيذي لعام 2012 للنظر فيه
- الفصل الرابع/2012: تقديم مذكرة مفاهيم مرتكزة على ملاحظات الدورة السنوية للمجلس التنفيذي لعام 2012 إلى مشاوره غير رسمية لمناقشتها
- الفصل الأول/2013: عرض مسودة الخطة الاستراتيجية للبرنامج (2014-2017) لمناقشتها في مشاوره واحدة غير رسمية أو أكثر
- يونيو/حزيران 2013: عرض الخطة الاستراتيجية (2014-2017) على الدورة السنوية للمجلس التنفيذي لعام 2013 لإقرارها

ثانياً – الأساس المنطقي لاستعراض منتصف المدة ومدخلاته

1- استذكر المجلس قرار الجمعية العامة 232/63 الصادر في 19 ديسمبر/كانون الأول عام 2008 وقام بتمديد أجل الخطة الاستراتيجية للبرنامج لمدة سنتين وذلك من عام 2011 إلى عام 2013، وطلب إلى الأمانة إعداد استعراض منتصف المدة للخطة (2009/EB.A/3). ويشمل استعراض منتصف المدة الذي نفذته شعبة السياسات والتخطيط والاستراتيجيات البرنامج بأسره. ويستند الاستعراض إلى أربعة مدخلات رئيسية هي:

(1) *التقييمات والاستعراضات الأخرى لعمل البرنامج*، ولاسيما سلسلة التقييمات الاستراتيجية التي أجراها مكتب التقييم مؤخراً وهي: "دور البرنامج في شبكات الأمان والحماية الاجتماعية"؛ و"من المعونة الغذائية إلى المساعدة الغذائية: العمل في إطار علاقات الشراكة"؛ و"كيف تتكيف المكاتب القطرية للبرنامج مع التحولات"؛ و"دور البرنامج في القضاء على الجوع طويل الأجل". كما جرت الاستفادة من تقارير المفتش العام، والاستعراضات الداخلية، والتقارير المتعلقة بالدروس المستخلصة.

(2) *المشاورات مع المنظمات غير الحكومية*، بما في ذلك مشاورتان غير رسميتين، ومع الجهات الشريكة في الأمم المتحدة، والمجلس، والمكاتب الإقليمية، والقطرية، ومكاتب الاتصال التابعة للبرنامج. وأجرت الأمانة اتصالات مع إدارات وموظفي الوكالات التي يغطيها القرار 232/63 أثناء إجراء عمليات استعراض منتصف المدة الخاصة بها. وشارك البرنامج في عملية الاستعراض الشامل للسياسات كل أربع سنوات التي ستستتير بها الخطة الاستراتيجية المقبلة.

(3) *دراسات الحالة القطرية*. كلفت الأمانة منظمة خارجية بإجراء دراسة للخطة الاستراتيجية من منظور قطري؛ وزارت هذه المنظمة كينيا وباكستان وإكوادور، وأجرت استعراضاً مكتبياً لعمل البرنامج في بلدان أخرى.

(4) *تحليل البيانات*. أجرت الأمانة دراسة للتحولات في عمليات البرنامج منذ تطبيق الخطة الاستراتيجية، واستندت في ذلك إلى تقارير الأداء السنوية، وتقارير المشروعات الموحدة، ومصادر بيانات أخرى ضمن البرنامج.

ثالثاً – مسودة مخطط استعراض منتصف المدة

- 1- موجز تنفيذي
- 2- الأساس المنطقي والمنهجية
- 3- موجز الخطة الاستراتيجية (2008-2013) وأساسها المنطقي
- 4- التحولات الداخلية الرامية إلى دعم الخطة الاستراتيجية
 - (أ) هياكل اتخاذ القرارات
 - (ب) وثائق الاستراتيجية القطرية
 - (ج) إدارة الأداء والمساءلة
 - (د) الإطار المالي
 - (هـ) الموارد البشرية
- 5- الخطة الاستراتيجية قيد العمل: 2008-2012
 - (أ) السياق العالمي
 - (ب) الاستجابة لحالات الطوارئ
 - (ج) استحداث مجموعة أدوات متينة لحلول مشكلة الجوع
- 6- علاقات الشراكة
 - (أ) دعم الخطط والأولويات الوطنية
 - (ب) الاتساق مع الجهات الشريكة في الأمم المتحدة
 - (ج) المنظمات غير الحكومية
 - (د) القطاع الخاص
- 7- توفير الموارد
- 8- الاستنتاجات والتوصيات الأساسية
- 9- تحليل المخاطر

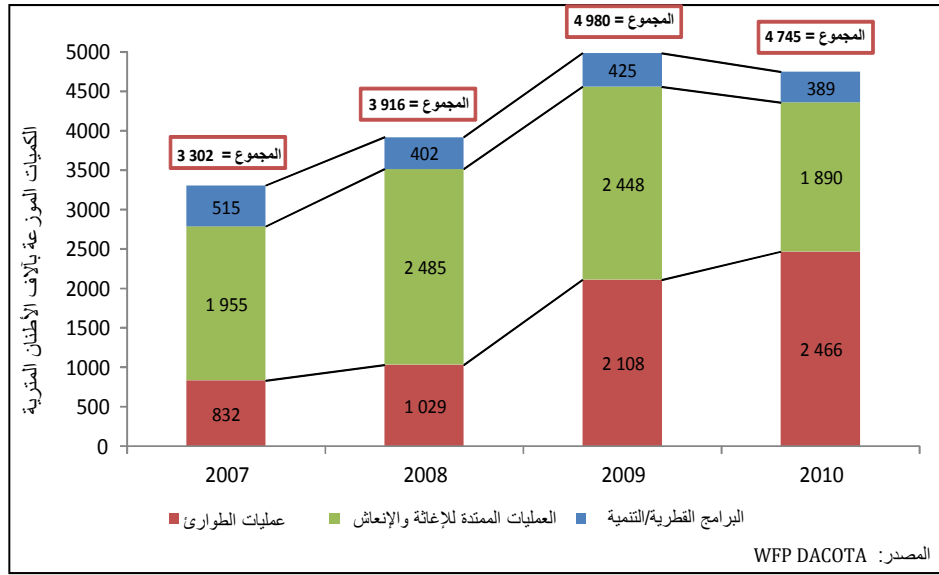
رابعاً – الاستنتاجات والتوصيات الأولية لاستعراض منتصف المدة

- 2- تشير الاستنتاجات الأولية لاستعراض منتصف المدة إلى أن الخطة الاستراتيجية للبرنامج (2008-2013) دفعت به للسير في الاتجاه الصحيح ووضعته في موقع يتيح له مجابهة تحديات الجوع المتصاعدة والمتزايدة في تعقيدها. غير أن الحاجة تدعو إلى بذل المزيد للسير بهذا التحولات قدماً، وتعميمها، ومأسستها ضمن ثقافة البرنامج وعمله. وتبين للاستعراض أن الحكومات المضيفة، والجهات المانحة، والشركاء، والأهم من ذلك من يعمل البرنامج لخدمتهم، ينتظرون منه، وهم محقون في ذلك، أن يكون مستعداً لنشر المجموعة الكاملة من الأدوات والنهج المعروضة في الخطة لتلبية الاحتياجات الغذائية والتغذوية الملحة، وبناء القدرة على الصمود، ودعم الأولويات الوطنية والطاقات المحلية.
- 3- وأضفت موافقة المجلس على الخطة الاستراتيجية الصبغة الرسمية على سلسلة من تدابير الإصلاح والنهج التي تستند إلى نقاط القوة الجوهرية والمزايا النسبية للبرنامج، وهي تدابير ونهج كان يجري تنفيذها بالفعل في الميدان. ووضعت هذه الإصلاحات البرنامج على الطريق الصحيح نحو النهوض بترتيب أولوياته ونشر نهج مستدامة تتمتع بإمكانية تحقيق تأثيرات أعظم من النهج التقليدي للمعونة الغذائية الذي يطبق على جميع الحالات دون تمييز. وقد تم بالفعل إدماج العديد من الأدوات والطرائق الجديدة مثل النقد، والقوائم، والمشتريات الإقليمية والمحلية، والمنتجات التغذوية الموجهة، في جوانب من استجابة البرنامج لحالات الطوارئ، مما يمنح البرنامج مجموعة أوسع من الأدوات في هذه السياقات.
- 4- وأدت الخطة إلى حفز تحولات مهمة في البرنامج تتراوح بين استحداث سياسات جديدة ونظم وقيود داخلية إلى تحديث التوجيهات البرمجية لنشر النهج الجديدة في الميدان ورعاية ثقافة التعلم من الاختبار. وقد استُحدثت هذه التحولات ونُشرت بسرعة، وخصوصاً في ميادين النقد، والقوائم، والتغذية، والشراء من أجل التقدم. إلا أن العديد من النهج الجديدة لم تحقق بعد مستوى التغطية المنشود. وعلى سبيل المثال فقد نجح البرنامج في أن يزيد العدد الضئيل من المستفيدين من أنشطة النقد والقوائم ليصل به إلى ثلاثة ملايين مستفيد في غضون سنتين فحسب، غير أن هذا العدد لا يشكل إلا نسبة صغيرة فقط من أصل 100 مليون شخص تشملهم أنشطة البرنامج كل عام.
- 5- وستتطلب مأسسة هذه التحولات، وتعميمها ضمن استجابات البرنامج، وتوسيع نطاق الأدوات المختبرة للوصول إلى عدد أكبر من المستفيدين، وقتاً، وتفايلاً، ومواصلةً للعزم على التعلم، واعتماداً للنهج وأفكار جديدة. وفي بعض الحالات فإن الحاجة ستدعو إلى توفير مجموعة جديدة من المهارات، وذلك بإعادة تدريب الموظفين الحاليين أو بالتعاقد مع موظفين جدد ذوي مهارات مختلفة. كما أن التعميم سيحتاج إلى أن تواصل البلدان والجهات الشريكة دعمها ومساندتها.
- 6- وتمنح الخطة الجديدة الأولوية إلى الملكية الوطنية وبناء القدرات، وبيدّل الكثير من موظفي البرنامج جهوداً واسعة لترويج النهج المستدامة المملوكة وطنياً لمكافحة الجوع. ويتسم ذلك بالأهمية على وجه خاص في سياق شبكات الأمان التي تساعد البلدان على تلبية الاحتياجات الجارية لمعالجة أمر الجوع، وبناء القدرة على الصمود في وجه الصدمات، والاستجابة بكفاءة وفعالية عند وقوعها. وفي هذا الميدان ما تزال هناك بعض العوائق المؤسسية، بما في ذلك ضرورة رصد وتقييم لا المسارات والنواتج فحسب، بل وكذلك الحصائل على مر الزمن على نحو يتسم بالجدوى التكاليفية والاتساق على امتداد المكاتب القطرية. كما أن عوامل تقلب التدفقات التمويلية، وقصر فترات العديد من أنشطة

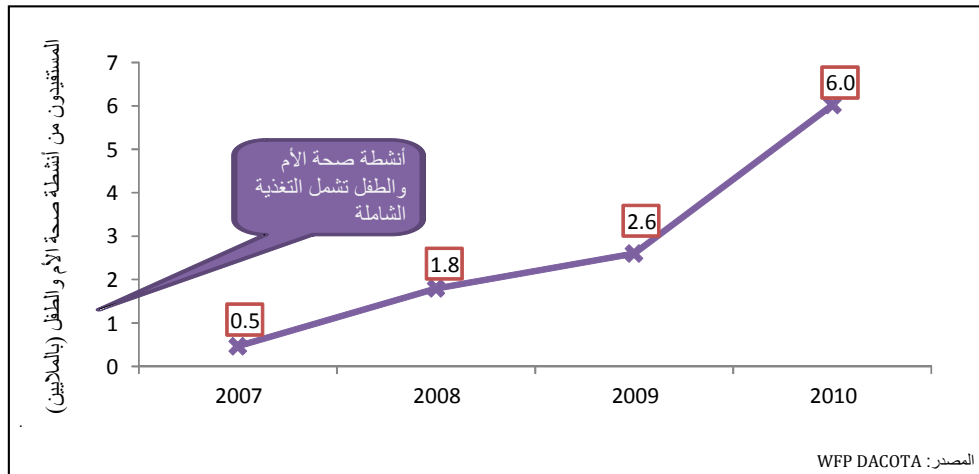
البرنامج، وكذلك طبيعة مهارات موظفي المكاتب القطرية، يمكن أن تحد من قدرة البرنامج على توسيع نطاق أنشطته بشكل فعال. وستجري الإشارة في ثنايا الاستعراض إلى هذه التحديات وغيرها من العوائق التي تعترض طريق المؤسسة الكاملة للخطة.

7- وترد أدناه بعض الاستنتاجات الأولية للاتجاهات التي سيبسط استعراض منتصف المدة الأضواء عليها. وستتم إضافة بيانات عام 2011.

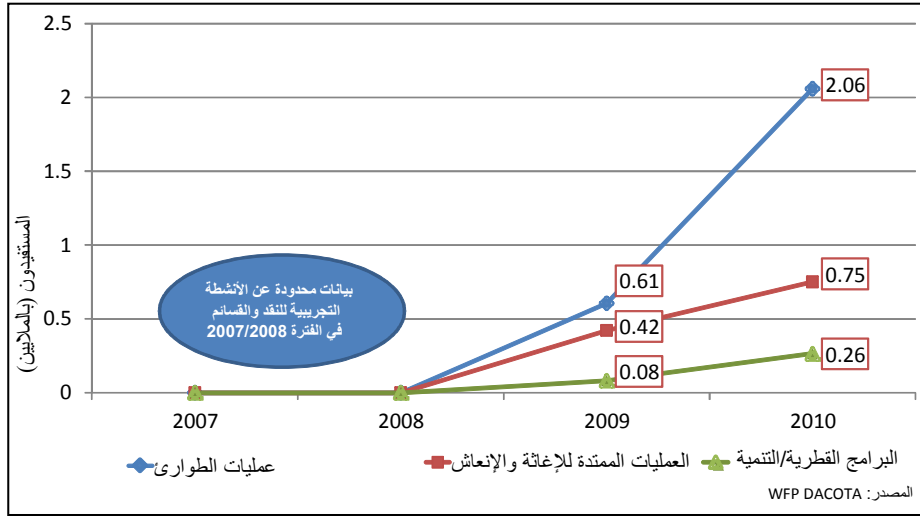
الشكل 1 تضاعفت الكميات الموزعة في عمليات الطوارئ بمعدل ثلاثة أضعاف بين عامي 2007 و2010



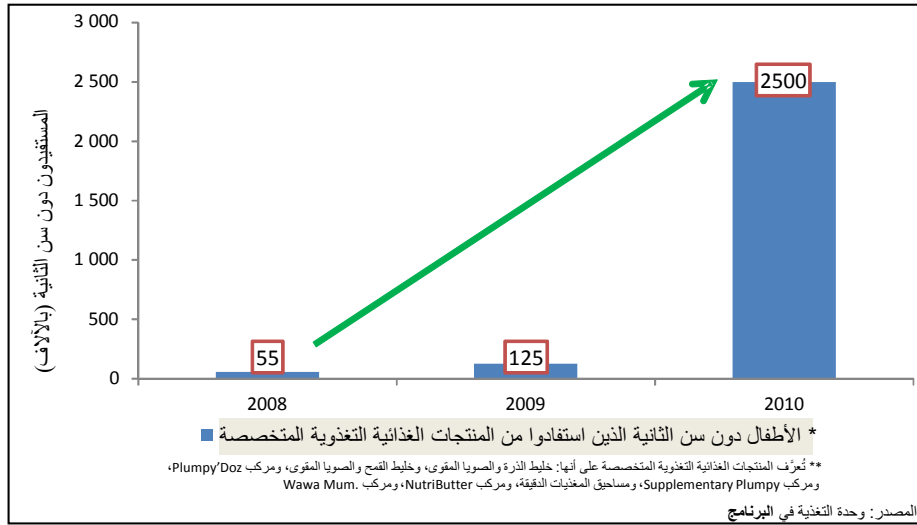
الشكل 2: زيادة عدد المستفيدين من الأمهات والأطفال في إطار عمليات الطوارئ



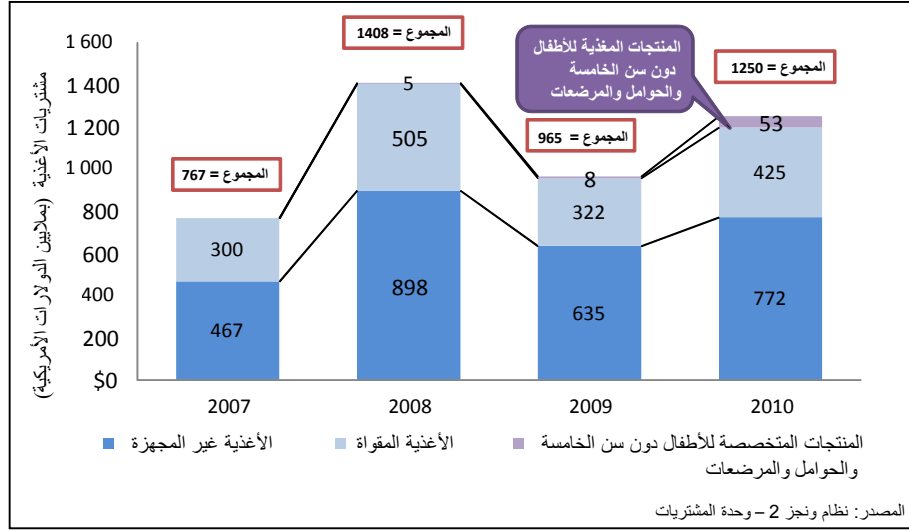
الشكل 3: المستفيدون من أنشطة النقد والقسائم بحسب الفئة البرامجية – نسبة الثلثين تدرج ضمن عمليات الطوارئ



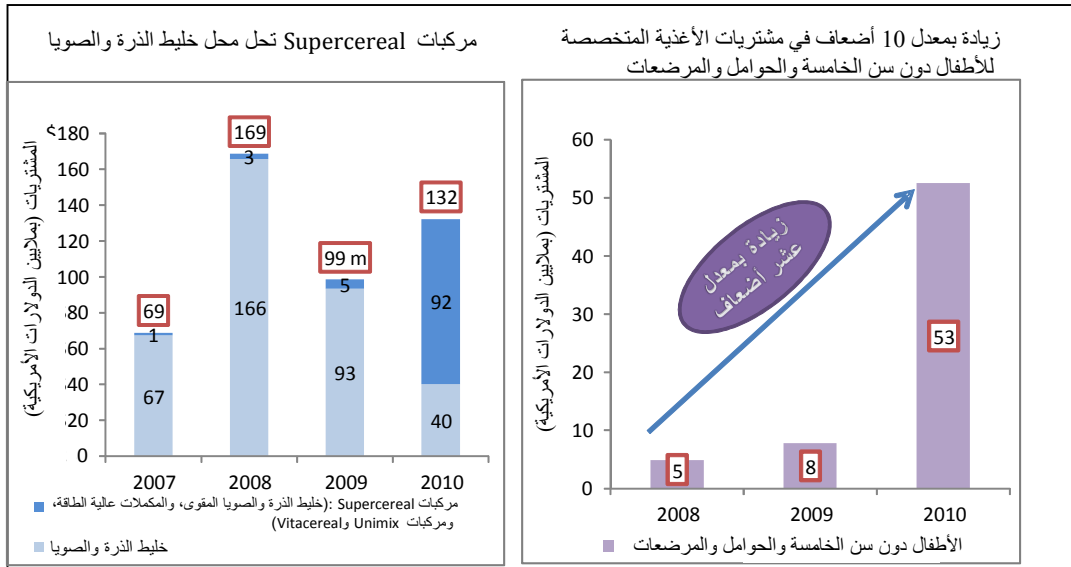
الشكل 4: زيادة حادة في عدد الأطفال دون سن الثانية الذين يتلقون الأغذية المتخصصة



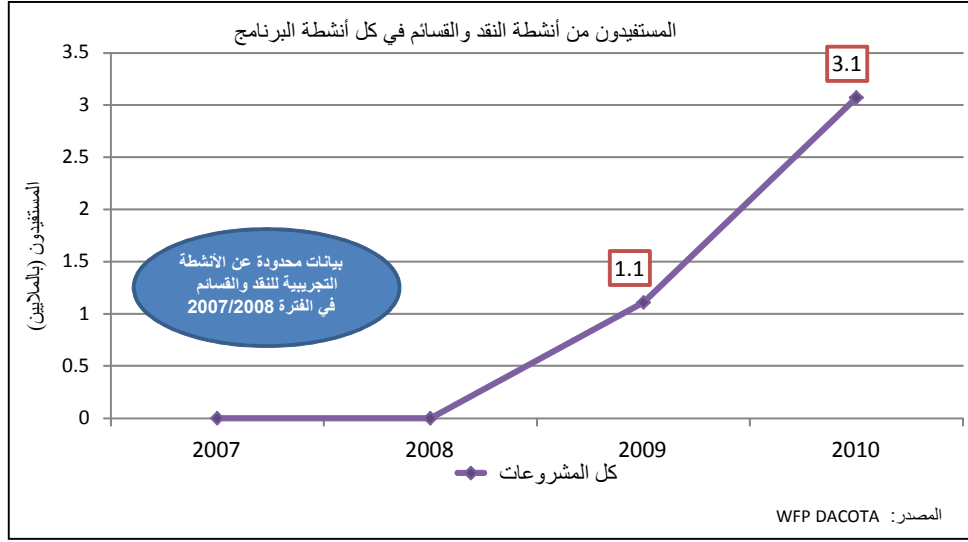
الشكل 5: زيادة الإنفاق على المنتجات المتخصصة للأطفال دون سن الخامسة والحوامل والمرضعات



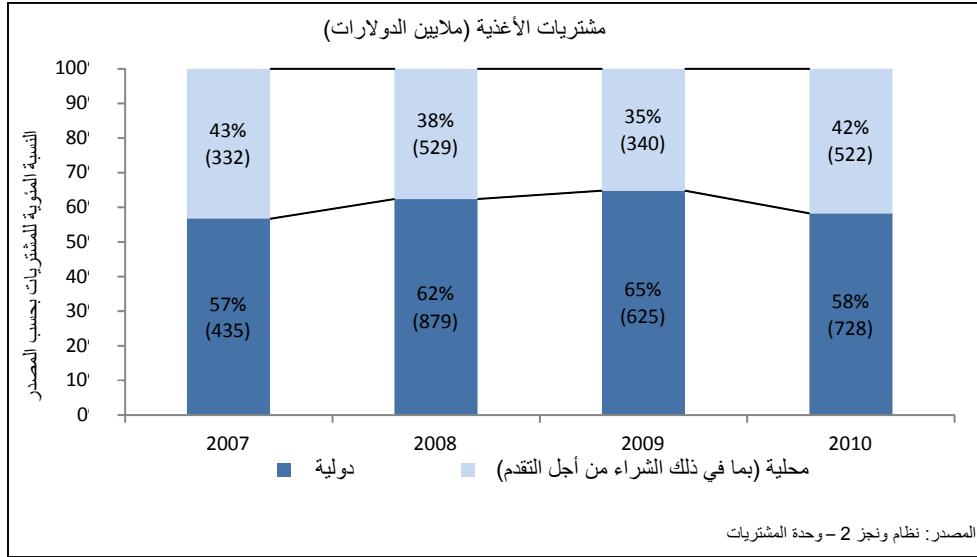
الشكل 6: تحسن نوعية الأغذية المشتراة



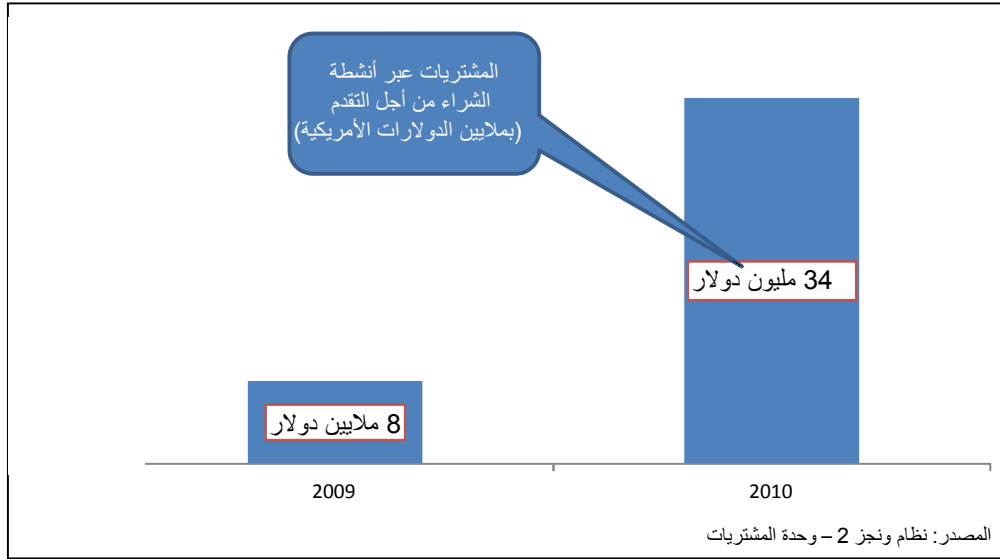
الشكل 7: غطت أنشطة النقد والقسائم أكثر من 3 ملايين مستفيد عام 2010



الشكل 8: تم شراء نسبة اثنين وأربعين في المائة من أغذية البرنامج في البلد المضيف (محليا)



الشكل 9: بلغت قيمة الأغذية المشتراة من المزارعين من أصحاب الحيازات الصغيرة عبر أنشطة الشراء من أجل التقدم 34 مليون دولار أمريكي عام 2010 (3,5 في المائة من المجموع)



الاستنتاجات الأولية

- 8- مكّنت الخطة الاستراتيجية البرنامج من اتخاذ موقع يتيح له أن يجابه بشكل فعال ومستدام تحديات الأمن الغذائي والتغذوي المتصاعدة والمتزايدة في تعقيدها. شهد العالم زيادة مقلقة وواسعة النطاق في معدلات انعدام الأمن الغذائي والتغذوي. وتمنح التحولات التي تدعو إليها الخطة موظفي البرنامج الميدانيين المزيد من الأدوات وقسطاً أكبر من المرونة لمجابهة تلك التحديات، ولاسيما عند الاستجابة إلى حالات الطوارئ.
- 9- تتيح الأدوات والطرائق الجديدة إمكانيات جديدة لدعم الخطط الوطنية، وتنمية القدرات، وتعزيز الصمود. تضع الخطة الاستراتيجية البرنامج في موقع يمكّنه من الاستجابة إلى إعلان باريس، وبرنامج عمل أكرا، وإعلان بوسان، التي تدعو إلى مساندة الأولويات والخطط الوطنية.
- 10- تعزز الخطة الاستراتيجية من أثر البرنامج في المجتمعات المحلية التي يقوم بخدمتها. تتيح المرونة المتعاضمة للبرنامج الاستفادة من برامج المساعدة الغذائية في مساندة شبكات الأمان، والتغذية، والمزارعين من أصحاب الحيازات الصغيرة، وأولويات الحد من مخاطر الكوارث.
- 11- وسّعت الخطة الاستراتيجية من أنشطة اقتسام المعارف وعلاقات الشراكة. دخل البرنامج في طائفة واسعة من علاقات الشراكة لخدمة وجهته الاستراتيجية الجديدة، وهي علاقات تمتد من السلطات الوطنية إلى مؤسسات البحوث وصولاً إلى القطاع الخاص. وفضلاً عن ذلك فإن البرنامج عزز من انخراطه في الجهود الرامية إلى إدماج حلول مشكلة الجوع ضمن البنين الدولي الواسع وذلك من برنامج التنمية الزراعية الشاملة لأفريقيا إلى مجموعة الثمانية/مجموعة العشرين.

التوصيات الأولية

12- تعميق علاقات الشراكة، وتحسينها، وزيادتها على مختلف الأصعدة. تتيح الخطة الاستراتيجية الفسحة لعلاقات شراكة جديدة. وقد اكتسب البرنامج شركاء جدد في مجموعة واسعة من الأنشطة التي تتراوح بين التغذية إلى ربط المزارعين من أصحاب الحيازات الصغيرة بالأسواق. ولاحظ تقييم لعلاقات الشراكة أن البرنامج يعتبر شريكاً محترماً، إلا أنه دعا إلى المزيد من الوضوح والتركيز في علاقات الشراكة التي يقيمها البرنامج، وإلى تكريس المزيد من الموارد لمجالات الصحة والتغذية، بما في ذلك من أجل اكتساب الموظفين للمهارات اللازمة لعلاقات الشراكة، وإدراج هذه العلاقات ضمن عمليات تخطيط المشروعات، وقياس النواتج، وعمليات التقييم. ومن الواجب تطبيق هذه التوصيات بغية ضمان مواصلة اضطلاع البرنامج بدور متسق وفعال، ودعم أنشطة توسيع نطاق التحولات التي تدعو إليها الخطة الاستراتيجية ومأسستها.

13- الحفاظ على مهارات الموظفين وتعزيزها، ولاسيما في المكاتب القطرية. يتمتع البرنامج بمستوى جديد من المهارات في صفوف موظفيه للاضطلاع بدور تشغيلي يكفل منعة سلاسل الإمداد وتسليم السلع. غير أن هناك حاجة متزايدة إلى تزويد الحكومات والشركاء بالمشورة فيما يتعلق بالتغذية، وإلى التمكن من الوصول إلى مصادر تمويل جديدة، وهو ما يتطلب مشاركة كبار الموظفين، وإنفاق وقت طويل، وخبرات تقنية. ومن الواجب العناية بهذا الأمر عبر توفير المزيد من التدريب، والمهارات، وفرص بناء المعارف للموظفين، إلى جانب منح المكاتب القطرية مرونة أكبر في استحداث ما تحتاجه من مهارات في صفوف الموظفين.

14- مواصلة تطبيق الإصلاحات المالية، مع التركيز على احتياجات المكاتب القطرية. من الواجب أن تحظى الإصلاحات المرنة التي اعتمدها المجلس على الإطار المالي في نوفمبر/تشرين الثاني عام 2010 بالمتابعة في مختلف أرجاء البرنامج. وينبغي الاستمرار في منح الأولوية القصوى إلى التعديلات المدخلة على أنظمة البرنامج والانخراط مع الموظفين المعنيين بالشؤون المالية والميزانية في المكاتب القطرية بغية ضمان تمتع هذه المكاتب بما تحتاجه من مرونة لنشر مجموعة واسعة من الأدوات والطرائق.

15- النهوض بالأثر، والكفاءة، والإبلاغ عن النتائج. تركز تقارير البرنامج على منعة سلسلة الإمداد والتسليم للمستفيدين، مع تركيز على المسارات والنواتج. وستتطلب مسائل الأثر، والكفاءة، والإبلاغ عن النتائج إتاحة نظم للرصد والتقييم ذات تكلفة معقولة وتمويل كاف، وتوافر نظام مؤسسي للإبلاغ مع توجيهات واضحة للمكاتب القطرية بشأن كيفية تقديم التقارير بطريقة تسمح بإجراء المقارنات على امتداد المكاتب. وستتسم استراتيجية البرنامج المقبلة للرصد والتقييم بأهمية بالغة بالنسبة لتنفيذ هذه التحولات، ومن الواجب أن يستفيد إطار النتائج الاستراتيجية للخطة الاستراتيجية القادمة للبرنامج من الدروس المستخلصة من الإطار الحالي للنتائج ومن جهود وكالات الأمم المتحدة الأخرى.

16- النهوض بتنمية القدرات. لاحظت الدراسات أن مدراء البرنامج يعانون من قلة الوقت وضعف الخبرة التقنية فيما يتصل بتنمية القدرات. وتتسم جهود تنمية القدرات أحياناً بفعالية عالية، غير أنها لا تُبذل بصورة منتظمة في مختلف أرجاء البرنامج. كما أن الإبلاغ عن هذه الأنشطة وتأثيراتها يفتقر إلى الاتساق. وقد استحدث البرنامج مجموعة أدوات

ومصنوفة لتنمية القدرات القطرية التي يجري نشرها حالياً. ويوصى بقوة بتحسين مهارات الموظفين، وتخصيص الاعتمادات، ومواصلة توفير الإرشاد للمكاتب القطرية.

17- معالجة عوائق نموذج التمويل. ما يزال الجانب الأعظم من مساهمات البرنامج يُخصص لمشروعات محددة، مما يضعف المرونة التشغيلية ويحد من آفاق التخطيط. وفي الآونة الأخيرة أقر عدد من المانحين بذلك وتحرك نحو تقديم التزامات مرنة متعددة السنوات. ويعتبر الحصول على قدر أكبر من المساهمات غير المقيدة، وذات الأطراف والسنوات المتعددة مهماً للغاية لتحسين قياس وتتبع أنشطة البرنامج والنهوض بكفاءتها وفعاليتها.

18- معالجة أمر تحديات قصر فترة المشروعات ومواصلة إدماج أنشطة البرنامج ضمن الخطط والاستراتيجيات الوطنية. يُستخدم القسم الأكبر من تمويل البرنامج في مشروعات قصيرة نسبياً. وتكشف تقارير التقييم وغيرها أن قصر الفترة يثير مصاعب أمام إرساء علاقات الشراكة، ولاسيما فيما يتصل بشبكات الأمان، والتغذية، ودعم تنمية القدرات، وتسليم المسؤولية. وللتغلب على ذلك فإن على البرنامج أن يواصل إدماج أنشطته في الخطط الوطنية وفي الاستراتيجيات العريضة مثل إطار عمل الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية. وتحدد وثائق الاستراتيجية القطرية، التي أطلقت لمساندة نشر الخطة الاستراتيجية في المكاتب القطرية، دوراً واضحاً ومتسقاً للبرنامج ضمن السياق الوطني وفي إطار الفرق القطرية للأمم المتحدة، ويمكن لها أن تساعد على حشد الدعم للمشروعات الأطول أجلاً.