

المجلس التنفيذي

الدورة العادية الثانية

روما، 2015/11/13-9

تقارير التقييم

البند 6 من جدول الأعمال

تقرير موجز عن التقييم المشترك لمبادرة
القضاء على الجوع ونقص التغذية بين
الأطفال (2011-2015)

تجديد الجهود للقضاء على الجوع ونقص التغذية بين
الأطفال

للنظر



Distribution: GENERAL

WFP/EB.2/2015/6-C*

13 October 2015

ORIGINAL: ENGLISH

*أعيد إصدارها لأسباب فنية

مذكرة للمجلس التنفيذي

هذه الوثيقة مقدمة للمجلس التنفيذي للنظر.

تدعو الأمانة أعضاء المجلس التنفيذي الذين قد تكون لديهم أسئلة فنية تتعلق بمحتوى هذه الوثيقة إلى الاتصال بالموظفين المذكورين أدناه، ويفضل أن يتم ذلك قبل ابتداء دورة المجلس بفترة كافية.

السيد D. Habtemariam

موظف التقييم

رقم الهاتف: 066513-3169

السيدة H. Wedgwood

مديرة

مكتب التقييم

رقم الهاتف: 066513-2030

موجز تنفيذي

تدعم مبادرة الأمم المتحدة للقضاء على الجوع ونقص التغذية لدى الأطفال إدارة الجهود التغذوية المبذولة على المستوى القطري. وهي تجمع بين برنامج الأغذية العالمي ومنظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة ومنظمة الصحة العالمية ومنظمة الأمم المتحدة للطفولة والصندوق الدولي للتنمية الزراعية. وقد بدأت أنشطة المبادرة عام 2008 وتم توسيع نطاقها في عام 2010. ويغطي هذا التقييم الفترة من عام 2011 إلى عام 2015، ويركز على دور أمانة المبادرة وعملها في بنغلاديش وغانا ومالي وموزامبيق ونيبال ورواندا وأوغندا وجمهورية تنزانيا المتحدة. ويخدم التقييم الغاية المزدوجة المتمثلة في المساءلة والتعلم وهو يفدّر أهمية المبادرة ومدى ملاءمتها، وأدائها، والعوامل التي تفسّر نتائجها، واستدامتها.

وقد وجد التقييم أن المبادرة تتفق مع أوليات الخطة الدولية للتغذية وأولويات الوكالات الشريكة، بما في ذلك فيما يتعلق بأهداف المساواة بين الجنسين والإنصاف. وعلى المستوى القطري، كان للمبادرة دور تكميلي بالنسبة لعمل حركة "تعزيز التغذية". على أن نظرية التغيير التي أخذت بها المبادرة لم تول أهمية كافية لمستوى الالتزام السياسي لدى الحكومات والاقتصاد السياسي للأمم المتحدة وأهمية المساءلة وحوافز دعم المبادرة ضمن الأمم المتحدة. كما أن الأطر الزمنية للمبادرة كانت مغالية في طموحها.

وحققت المبادرة تقدماً كبيراً في مجالين من مجالات حصائلها الأربع فأسهمت فيما يلي: 1، زيادة الوعي والالتزام، والحصيلة 2، تعزيز السياسات والبرامج الوطنية المتعلقة بالتغذية. على أن مستوى الإنجاز كان أدنى في الحصيلة 3، تنمية القدرات، وفي الحصيلة 4، زيادة الفعالية والمساءلة. وأبرز تخطيط المبادرة العالي المستوى وأدواتها وعملها التحليلي مسائل الإنصاف والمساواة بين الجنسين في ميدان التغذية، غير أن المبادرة لم تحرز تقدماً في خطط هذين المجالين. وفي البلدان الثمانية المعنية جميعها، حققت المبادرة نتائجها بتكلفة أدنى من الميزانية، الأمر الذي مكّن من تمديد أطرها الزمنية.

وهناك عوامل مختلفة تفسر هذه النتائج. فقد وفرت المبادرة وظيفة التيسير والحفز الفريدة من نوعها على المستوى القطري، وذلك نتيجة لحياض الأدوات التقنية ومرونتها وجودتها، ولترابطها مع التخطيط والأولويات على المستوى الوطني، وكذلك – وفقاً لرأي كثير من أصحاب المصلحة الوطنيين – لكفاءة موظفيها. وكانت المبادرة الميسّر الرئيسي لحركة تعزيز التغذية على الصعيد التشغيلي. على أنها تبرز في مجال إقامة الشراكات العالمية المتنوعة والاستراتيجية، كما يستمر افتقارها إلى الدعم من جانب وكالات الأمم المتحدة والبيئة العامة للتغذية. وقد تأخرت كثيراً خطط المبادرة للانتقال المتعلقة بتسليم مسؤولية إدارة أنشطة التغذية إلى السلطات الوطنية، وتطلبت في بعض الأحيان موارد لتمديد فترة انخراط العمل التيسيري. ومن المرجح أن حركة تعزيز التغذية ستتأثر بانتقال المبادرة إلى طرائق جديدة نظراً لانتهاج أدوارها التيسيرية. وعموماً، لا يرجح أن تكون نتائج المبادرة وإنجازاتها مستدامة إلا في حال توفر استثمارات وجهود إضافية.

وتراعي التوصيات القرارات البعيدة المدى المتعلقة بالمبادرة والتي تم اتخاذها مؤخراً لجعل المبادرة هيئة تنسيقية لشبكة الأمم المتحدة لتعزيز التغذية، وهي تتمحور حول ما يلي: 1) الحفاظ على تركيز المبادرة على عملها كميسّر محايد لإدارة التغذية على المستوى القطري؛ 2) تمديد الأطر الزمنية للانخراط؛ 3) تعزيز هيكل الحوافز ضمن الأمم المتحدة للمساهمة في المبادرة؛ 4) إعادة تصميم نظرية التغيير؛ 5) تحسين المواءمة مع مجالات الدعم التقني الأخرى في مجال التغذية؛ 6) تعزيز الدعم المقدم للمسائل المتعلقة بالمساواة بين الجنسين وبالإنصاف.

مشروع القرار*

يحيط المجلس علماً بالوثيقة "تقرير موجز عن التقييم المشترك لمبادرة القضاء على الجوع ونقص التغذية بين الأطفال (2011-2015)" (WFP/EB.2/2015/6-C*) ورد الإدارة عليه الوارد في الوثيقة *WFP/EB.2/2015/6-C/Add.1 ويحث على مواصلة العمل على تنفيذ التوصيات، مع مراعاة الاعتبارات التي أثارها المجلس في مناقشاته.

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

المقدمة والسياق

- 1- تلخص هذه الوثيقة تقييم مبادرة القضاء على الجوع ونقص التغذية بين الأطفال (مبادرة ريتش)، التي تقدم الدعم للبلدان المشاركة فيما يتعلق بتعزيز تيسير برامج التغذية وإدارتها. ويشمل الشركاء فيها برنامج الأغذية العالمي (البرنامج) ومنظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة ومنظمة الصحة العالمية ومنظمة الأمم المتحدة للطفولة؛ ويؤدي الصندوق الدولي للتنمية الزراعية دوراً استشارياً فيها.
- 2- وكانت المبادرة قد بدأت عام 2008 كجزء من خطة عالمية للتغذية شهدت تطوراً كبيراً منذ المؤتمر الدولي المعنى بالتغذية والمنعقد عام 1992. ففي عام 1977، أنشأت الأمم المتحدة لجنة دائمة تعنى بالتغذية لتنسيق السياسات والمعايير الخاصة بالتغذية في جميع وكالات الأمم المتحدة⁽¹⁾. وبحلول عام 2008، تنشط العمل في هذا المجال بفضل توافق الآراء العلمي حول أسباب مختلف أشكال سوء التغذية ونتائجها،⁽²⁾ وتزايد توفر الأدلة على آثار سوء التغذية على الاقتصادات الوطنية،⁽³⁾ والأزمة العالمية في أسعار الأغذية. كما كان هناك اعتراف "بالطابع الشديد التشتت والتعطل في هيكلية المعونة العالمية المتعلقة بالتغذية"، والحاجة إلى مزيد من الزخم وإلى تحسين القيادة والتنسيق.
- 3- وعلى أساس هذه الخلفية، بدأت المبادرة في جمهورية لاو الديمقراطية الشعبية وموريتانيا في عام 2008، وانضمت إليها سيراليون في عام 2010. وفي عام 2010 أيضاً بدأت حركة تعزيز التغذية التي تهدف إلى تنشيط التزام البلدان باستجابة أقوى لمشكلة التغذية. وخلال الفترة بين عامي 2008 و2015، تمكنت المبادرة تدريجياً من تغطية 20 بلداً (الجدول 1).
- 4- وقد أجرى التقييم تقديراً لأهمية أنشطة المبادرة وكفاءتها وفعاليتها واستدامتها والنتائج التي حققتها في بنغلاديش وغانا ومالي وموزامبيق ونيبال ورواندا وأوغندا وجمهورية تنزانيا المتحدة⁽⁴⁾ كما قدر دور أمانة المبادرة وعملياتها وترتيبات التنسيق الخاصة بها وتيسيرها وشرائها. وأجري التقييم في الفترة بين يناير/كانون الثاني ويونيو/حزيران 2015، وهو يغطي الفترة بين عامي 2011 و2015.
- 5- وواجهت هذا التقييم ثلاثة قيود: (1) أجري في فترة مداولات كبرى حول مستقبل شبكة الأمم المتحدة لتعزيز التغذية تمخضت عن قرار يكلف أمانة مبادرة ريتش بتنسيق الشبكة؛⁽⁵⁾ (2) لم يشمل نطاقه إلا بلداً واحداً من البلدان التجريبية الثلاثة – سيراليون – واستبعد أربعة من بلدان الجيل الأول من المبادرة – بروندي وتشاد وإثيوبيا والنيجر؛ (3) لم يكن من الممكن إجراء مقارنة كاملة تستند إلى الوقائع وذلك نظراً لطبيعة مبادرة ريتش. وقد اعتمد فريق التقييم، بالصورة المناسبة، نهجاً يستند إلى النظريات ويستفيد من نظرية المبادرة في التغيير (الشكل 1) ويشمل تحليلاً للمساهمات يستند إلى دراسات ثمانية بلدان.⁽⁶⁾ وأدرجت في جميع جوانب التقييم الشواغل المتعلقة بالمساواة بين الجنسين وبالإنصاف. واستعان فريق التقييم بالوثائق الداخلية والخارجية وبيانات الدرجة الثانية وبيانات المبادرة المتعلقة بخط الأساس وخط الانتهاء، وأجرى

(1) <http://www.unscn.org/en/mandate/>، أنشئت اللجنة التوجيهية كجنة إدارية تعنى بالتنسيق وتتبع لجنة الأمم المتحدة الفرعية المعنية بالتغذية. وقد تطور مع الزمن هيكلها ومجال تركيزها.

(2) *The Lancet*، 2008. سلسلة آثار نقص التغذية لدى الأم والطفل: موجز تنفيذي.

(3) *Hoddinott et al*، 2008. آثار التدخل التغذوي في الطفولة المبكرة على الإنتاجية الاقتصادية للبالغين في غواتيمالا. *The Lancet* 391(9610): 411-416؛ *Horton et al*، 2010. توسيع نطاق التغذية: كم ستكون التكاليف؟ واشنطن العاصمة، البنك الدولي.

(4) تمول كندا أنشطة المبادرة في هذه البلدان.

(5) اتخذ هذا القرار في نوفمبر/تشرين الثاني 2014 وثبت في مذكرة تفاهم في مارس/آذار 2015 (مبادرة ريتش). 2015. اتفاق إعادة التنشيط بخصوص مذكرة التفاهم بين منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة ومنظمة الصحة العالمية واليونيسف وبرنامج الأغذية العالمي حول اتفاق استضافة شراكة ريتش).

(6) تحليل المساهمات هو نوع من التقييم يقدر المساهمات التي يقدمها تدخل ما للنتائج الملحوظة.

69 مقابلة على المستوى العالمي وأكثر من 300 مقابلة على المستوى القطري، ودراسة مكتبية في سيراليون. إضافة لذلك، حضر الفريق حلقة العمل السنوية لميسري المبادرة في مارس/آذار 2015.

الجدول 1: بلدان مبادرة ريتش								
2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	البلدان
								البلدان التجريبية
								جمهورية لاو الديمقراطية الشعبية
								موريتانيا
								سيراليون
								بلدان الجيل الأول
								بنغلاديش
								غانا
								مالي
								موزامبيق
								نيبال
								رواندا
								جمهورية تنزانيا المتحدة
								أوغندا
								إثيوبيا
								النيجر
								بوروندي
								تشاد
								بلدان الجيل الثاني
								بوركينافاسو
								هايتي
								السنغال
								ميانمار
								غينيا

المصدر: ريتش، سبتمبر/أيلول 2015

مبادرة القضاء على الجوع ونقص التغذية بين الأطفال (مبادرة ريتش)

6- تستند مبادرة ريتش إلى نظرية للتغيير (يرد موجز لها في الشكل 1) تعتبر أن من الممكن تعزيز تغذية الأطفال دون الخامسة والنساء⁽⁷⁾ إذا جرى تحسين إدارة التغذية على المستوى القطري، بما يشمل الالتزام السياسي بأهميتها. وتستند المبادرة إلى افتراضين رئيسيين:

(1) النهج المتعدد القطاعات هو الأكثر فعالية في معالجة نقص التغذية؛

(2) التعاون بين الوكالات هو الآلية الأكثر كفاءة لتحقيق الأثر النهائي المتمثل في الحد من نقص التغذية.

7- كما تفترض نظرية التغيير أن تحسين إدارة التغذية يتطلب إحراز تقدم نحو زيادة الوعي وتوافق الآراء بين أصحاب المصلحة، وتقوية السياسات والبرامج، وزيادة القدرات البشرية والمؤسسية، وتعزيز الفعالية والمساءلة.

الشكل 1: نظرية التغيير في مبادرة ريتش

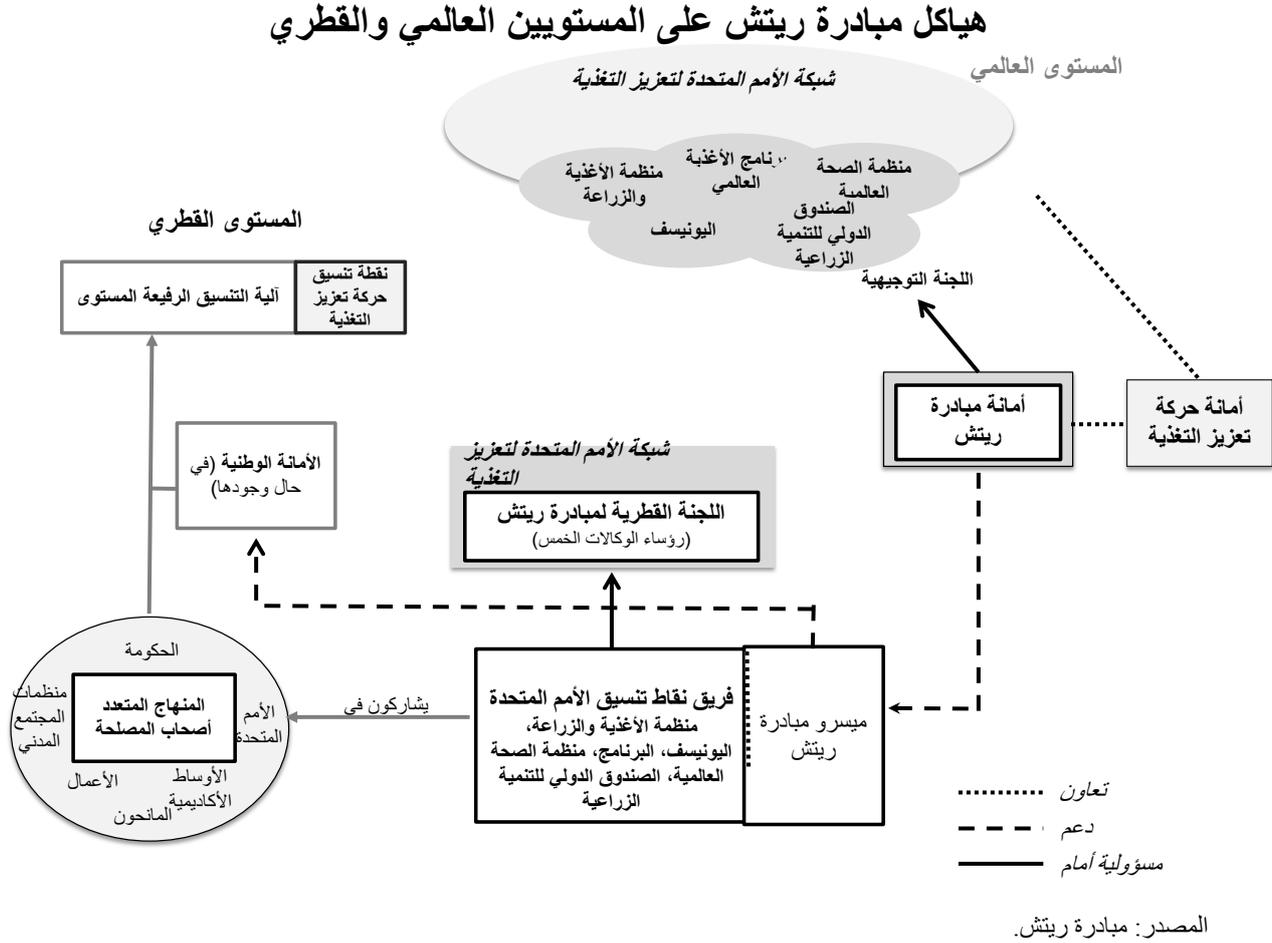


المصدر: مبادرة ريتش.

8- ويبين الشكل 2 البنى والهيكلية المؤسسية العالمية والقطرية لمبادرة ريتش. وتعمل المبادرة من خلال أمانة مقرها في روما ولديها ثمانية موظفين متفرغين واستشاريين و18 من الميسرين الدوليين والميسرين الوطنيين المتمركزين في البلدان المعنية⁽⁸⁾. وتوفر الأمانة التسيير التقني لبلدان المبادرة وتتواصل مع الشركاء عالمياً. ويدعم ميسرو المبادرة القطريون العمليات المتعددة القطاعات والمتعددة أصحاب المصلحة بهدف تنفيذ التغيير وتحقيق حصائل المبادرة الأربعة المدرجة في الشكل 1.

(7) يتضمن الملحق هاء من تقرير التقييم عرضاً كاملاً لنظرية التغيير التي تأخذ بها مبادرة ريتش.
(8) في مارس/آذار 2015.

الشكل 2: هياكل ريتش على المستويين العالمي والقطري



9- وتعمل أمانة المبادرة وميسروها بأدوات ومواد تجريبية محددة لدعم العمل التحليلي في مجالات الحصائل الأربعة. وتختلف الهياكل باختلاف البلدان، حيث يتخذ المنسقون مقرأ لهم إما لدى وكالة من وكالات الأمم المتحدة أو في إحدى المؤسسات الحكومية المسؤولة عن التغذية. وتسترشد الجهود على المستوى القطري بخطط التنفيذ القطرية وبخطط العمل السنوية. وهناك لجان تنسيقية للمبادرة تتخذ القرارات حول الأنشطة القطرية الخاصة بالمبادرة، وهي تتألف من الرؤساء القطريين لوكالات الأمم المتحدة الأربعة. ويتلقى العمل اليومي الدعم من نقاط تنسيق تابعة للأمم المتحدة. وقد خصص لكل بلد مبلغ 1 475 000 دولار أمريكي لأنشطة المبادرة لمدة ثلاث سنوات. ويبين الجدول 2 مصادر التمويل الرئيسية.

الجدول 2: مصادر تمويل مبادرة ريتش			
مصدر التمويل	المبلغ (بالدولار الأمريكي)	فترة التمويل	البلدان المستهدفة
كندا*	11 800 000	2016-2011	بنغلاديش، غانا، مالي، موزامبيق، نيبال، رواندا، أوغندا، جمهورية تنزانيا المتحدة
كندا*	3 933 333	2016-2014	بوركينافاسو، هايتي، مالي، ميانمار، السنغال
الاتحاد الأوروبي	3 934 735	2016-2012	النيجر
البرنامج	1 350 000	2015-2013	دعم أمانة مبادرة ريتش، بما في ذلك منصب المنسق العالمي

* جاء الدعم الكندي من وزارة الخارجية والتجارة والتنمية في كندا.

المصدر: مبادرة ريتش

10- ولم يرد نص صريح يحمّل مبادرة ريتش مسؤولية دعم حركة تعزيز التغذية على المستوى القطري قبل مذكرة التفاهم في مارس/آذار 2015.

النتائج التي خلص إليها التقييم

أهمية تصميم مبادرة ريتش ومدى ملاءمته

11- *المواءمة مع الخطة الدولية للتغذية وأولويات البلدان المشاركة.* يتفق تصميم المبادرة جيداً مع أولويات الخطة الدولية للتغذية، وخصوصاً على ضوء تركيزه على إعطاء الأولوية لاستجابات محددة بالبلدان وتقودها البلدان، وعلى العمل المتعدد القطاعات والحاجة إلى توسيع نطاق التمويل. وقد كانت عمليات خطط التنفيذ القطرية مفيدة في تحديد الأولويات على المستوى القطري لجميع أصحاب المصلحة وللإجابة للاحتياجات والثغرات المحددة الملحوظة وطنياً. على أن هذه الخطط لم تكن دائماً دقيقة وتشاركية بما فيه الكفاية بحيث تصبح مملوكة فطرياً بصورة كاملة، وأدى التباين بين تصميم الخطط وتنفيذها إلى الحد من أهميتها.

12- *الاتساق مع ولايات وكالات الأمم المتحدة الأربع والقدرات المتوفرة لديها.* تتماشى أهداف مبادرة ريتش مع الأولويات التغذوية لدى الوكالات المشاركة الأربع، بما في ذلك أهدافها المتعلقة بالمساواة بين الجنسين وبالإنصاف. غير أن المبادرة لم تستخدم دائماً أدوات الأمم المتحدة الموجودة – التوجيهات والكتب الدليلية – كما لم تستفد بفعالية من القدرة التغذوية المتوفرة لدى الوكالات لتحسين تنسيق الاستجابات الوطنية وتوسيع نطاقها. وعلى المستوى القطري، كان للمنافسة على التمويل بين الوكالات الأربع ومع المبادرة تأثيرها على درجة الاتساق في المبادرة.

13- *الاتساق والمواءمة والتكامل بين مبادرة ريتش والمبادرات العالمية/الوطنية التغذوية الأخرى.* في بيئة التغذية المزدهمة التي تشمل حركة تعزيز التغذية ولجنة الأمم المتحدة الدائمة المعنية بالتغذية، قوبل إنشاء شراكة ريتش كمبادرة أخرى، ولا يزال، بالاعتراض والتشكيك من جانب بعض أصحاب المصلحة العالميين. ويندر أن تكون المبادرة مفهومة خارج نطاق المعنيين بها بصورة مباشرة. وقد وجد التقييم عدة عوامل تسهم في ذلك، منها الافتقار إلى تقبل المبادرة على المستوى التشغيلي، ودورها التيسيري غير البارز وتركيزها على المستوى القطري، والنطاق المحدود لشراكاتها العالمية. وعلى المستوى القطري، وجد التقييم أن المبادرة تكتمل وتيسر أنشطة حركة تعزيز التغذية، وقد اعتبر جميع أصحاب المصلحة أنها متوائمة ومتسقة جيداً مع العمل التغذوي الذي تقوم به الحكومات والجهات المانحة والمجتمع المدني.

14- *المواءمة مع الإنصاف، بما في ذلك المساواة بين الجنسين.* صُممت مبادرة ريتش بحيث تكون متوائمة مع الإنصاف، بما في ذلك المساواة بين الجنسين، وبحيث تساهم في تحقيقه. على أن خطط التنفيذ القطرية كانت متفاوتة في توضيح مدى معالجة هذه المسائل عن طريق تحسين التخطيط والدعوة والرصد.

15- *صلاحية نظرية مبادرة ريتش في التغيير.* تواجه صلاحية نظرية مبادرة ريتش في التغيير التحدي بافتراضات رئيسية من مستوى الحصائل إلى مستوى الأثر.⁽⁹⁾ وقد وجد التقييم أدلة قوية نسبياً على أن النهج المتعددة القطاعات والمتعددة أصحاب المصلحة حققت زيادة في التوعية بمسائل التغذية وحسنت عملية تحديد الأولويات في البلدان الثمانية

(9) تشمل افتراضات مستوى الحصائل إلى مستوى الأثر هذه ما يلي: (1) بمقدور مبادرة ريتش أن تعزز الحوكمة، أي اتخاذ القرارات والعلاقات السلطوية، بالإضافة إلى الهيكل؛ (2) ستتوافق حصائلها مع الإرادة السياسية والموارد لتحقيق النتائج على نطاق واسع؛ (3) إن تدخلاتها، وسياساتها، وخططها، وبرامجها سليمة تقنياً ومناسبة للسياقات القطرية؛ (4) إن التزام أصحاب المصلحة بدعم تدابير التغذية هو نتيجة مباشرة لزيادة الوعي والتوافق بشأن المشكلات التغذوية وكيفية معالجتها.

الخاضعة للتقييم، وأن المبادرة لعبت دوراً في ذلك. غير أن التقييم لم يعثر إلا على أدلة محدودة على أن التزام أصحاب المصلحة جاء كنتيجة مباشرة لزيادة التوعية بمشاكل التغذية ولتوافق الآراء بشأنها. وعلى وجه الخصوص، كان التعاون بين وكالات الأمم المتحدة على المستويات اللازمة لإحداث التغييرات المنشودة ضعيفاً باستمرار، مما يعود في جانب منه للافتقار إلى الحوافز على التعاون. كما أن التقييم لم يجد إلا ما ندر من الأدلة لدعم الافتراض القائل بأن مبادرة ريتش يمكن أن تؤثر على العلاقات السلطوية من خلال الميسرين القطريين ونقاط التنسيق التابعة للأمم المتحدة بحيث تضع الحكومات وغيرها من أصحاب المصلحة المهمين، بما في ذلك وكالات الأمم المتحدة – التغذية على رأس خططها.

الأداء على المستوى القطري

16- أجرى التقييم تقديراً للأداء بالمقارنة بالأهداف التي حددتها خطط التنفيذ القطرية والخطط السنوية، بالاستناد إلى بيانات الرصد ودراسات الحالة التي أجريت في سياق التقييم. وقد صُممت أنشطة المبادرة بحيث تؤدي إلى نواتج متعددة القطاعات. ويتضمن الجدول 3 النواتج الأكثر شيوعاً والتي لاحظتها خطط التنفيذ القطرية.

الجدول 3: نواتج مختارة من مبادرة ريتش
خرائط أصحاب المصلحة والأنشطة
التدابير الأساسية الخاصة بالتغذية
حالات الاستثمار
الاستراتيجيات المشتركة للتواصل والدعوة في مجال التغذية
إدماج التغذية في الاستراتيجيات الإنمائية على المستوى القطري وعلى مستوى الأمم المتحدة
السياسات/خطط العمل الوطنية الخاصة بالتغذية
الآليات المتعددة القطاعات لتنسيق التغذية
القدرة المؤسسية والبشرية لدى الحكومات في مجال التغذية
مصفوفة المساءلة عن الأمن الغذائي والتغذوي على المستوى الوطني ومستوى المحافظات
نظام رصد التغذية
جعل التغذية مجالاً للتركيز في مبادرة الأمم المتحدة لتوحيد الأداء

← الفعالية

17- **الخصيلة 1: زيادة الوعي بالمشاكل وبالطول الممكنة.** ساهمت مبادرة ريتش بفعالية في زيادة الوعي بمشاكل التغذية وبالحوال الممكنة لها وساعدت على بناء الالتزام الوطني بخصوصها. غير أن رسم خرائط أصحاب المصلحة والأنشطة – وهو النشاط الأبرز – اعتُبر مفرطاً في التعقيد ويصعب تحديثه. وخلال الفترة المستعرضة، حققت المبادرة تقدماً كبيراً، وإن كان في معظم الحالات غير كامل، فيما يتعلق بالاتصالات المشتركة واستراتيجيات الدعوة. وتحقق تقدم أقل من ذلك في حالات الاستثمار، بل إن هذا الناتج المخطط له أزيح من قائمة الأولويات نظراً لوجود مبادرات أخرى من قبيل صور تكاليف الجوع. ويعني ذلك إضاعة الفرص للاستفادة من الموارد لأغراض الأولويات التغذوية، على النحو المتوخى سابقاً.

18- **الخصيلة 2: تعزيز السياسات والبرامج التغذوية الوطنية.** نظراً لاختلاف خطوط الأساس بين البلدان، فقد كان التقدم المحرز متبايناً تماماً. ففي كثير من البلدان، ساهمت المبادرة في تقديم خطط وطنية أو دون وطنية من خلال صوغها لها أو من خلال المساهمة في العمليات التي تضمن الموافقة عليها. وفي غانا وموزامبيق، ساعد الانخراط عن طريق المبادرة

على تحقيق زيادة جديدة في التخطيط للتغذية على المستوى دون الوطني. على أن الخطط في الحالات الثماني جميعها بقيت دون تنفيذ بسبب الافتقار إلى التمويل. وفي اثنين من البلدان، منعت القيود المؤسسية من إحراز تقدم نحو تحقيق هذه الحصيلة.

19- *الحصيلة 3: زيادة القدرات على جميع المستويات.* تعني تعقيدات عمليات تنمية القدرات أن هناك حدوداً لما يمكن لمبادرة ريتش أن تحققه في ثلاث سنوات. وقد ساهمت المبادرة، إلى جانب غيرها من الشركاء، في إحداث تحسينات كبيرة في القدرات المؤسسية، مع أنه لا يمكن ضمان الاستدامة. على أنه لا يوجد اتفاق واضح بين أصحاب المصلحة العالميين حول ما إذا كان على المبادرة أن تركز فقط على تعبئة الشركاء لتقديم المدخلات التقنية أو أن تلعب دوراً مباشراً في معالجة الثغرات في مجال القدرات. وقد اعتُـرض على دور المبادرة في دعم التنسيق في الأمم المتحدة من جانب مقدمي المعلومات على المستويين العالمي والقطري – وخصوصاً فيما يتعلق بمدى تقديم المانحين للأموال.

20- *الحصيلة 4: زيادة الفعالية والمساءلة.* لم تشهد هذه الحصيلة إلا تقدماً محدوداً: وقد اضطلع بأعمال ترمي إلى وضع نظم رصد متعددة القطاعات وهناك الآن نظم تقاد جزئياً بصورة وطنية في بعض البلدان.

21- كما أن إنجازات المبادرة في إزالة الحواجز بين وكالات الأمم المتحدة كانت محدودة. وقد أقيمت علاقات تقنية جيدة غير أن البرمجة المشتركة كانت محدودة باستثناء ما طرأ من خلال مبادرة توحيد الأداء. وهناك آراء متباينة بين أصحاب المصلحة على الصعيد القطري حول ما إذا كان يجب على المبادرة، أو كانت تستطيع، أن تؤدي وظيفة تنسيقية بين وكالات الأمم المتحدة. وقد تأثر إحراز التقدم بقوة باستعداد الوكالات للتعاون على المستوى القطري. على أن التقدم نحو هذه الحصيلة كان متبايناً واعتمد على عوامل مؤسسية محلية وعلى أشخاص رؤساء الوكالات على المستوى القطري. وبرز أداء المبادرة المحدود في هذا المجال الافتراض الخاطئ الوارد في نظرية التغيير والقائل بأن الميسرين العاملين لفترة قصيرة نسبياً على المستوى القطري قادرون على التأثير على الحوافز المؤسسية المستقرة وعلى عوامل الاقتصاد السياسي الراسخة.

↔ الإنصاف والمساواة بين الجنسين

22- سلطت أدوات المبادرة وعملها التحليلي الأضواء على المسائل المتعلقة بالإنصاف والمساواة بين الجنسين. على أن المبادرة، في جميع البلدان ولدى جميع أصحاب المصلحة، لم تكن مرتبطة بقوة بالدعوة المحددة للإنصاف والمساواة بين الجنسين، أو بإحراز تقدم في جدول أعمال هذا الميدان.

↔ الكفاءة

23- في جميع بلدان المبادرة، تحققت النتائج بميزانيات أدنى مما كان مخططاً له، الأمر الذي مكّن من تمديد أطرها الزمنية على النحو الملائم إلى ما بعد الأطر المغالية في الطموح التي كانت قد أدرجت في تصميمها الأصلي. وكان هناك بعض الخسائر من حيث كفاءة البرامج بسبب التأخر في وضع ميسري المبادرة في جميع البلدان. ونتيجة لذلك، كانت المعلومات الأولية قديمة في حالات كثيرة، وقد ترك العمل بعض العاملين على وضع خطط التنفيذ القطرية وانتقلوا إلى مجالات أخرى في بنغلاديش وغانا وموزامبيق ورواندا وجمهورية تنزانيا المتحدة.

24- وبفضل المرونة على المستوى القطري، اتصفت المبادرة بسهولة الحركة وبالتمكن من اغتنام الفرص، وفي أحبان كثيرة، تحققت في مختلف البلدان وفورات في التكلفة عندما سمحت الأموال المقدمة من منظمات غير الأمم المتحدة للمبادرة بأن تمنح العقود لميسرين في جميع البلدان. وتكشف دراسات الحالات القطرية انخفاضاً كبيراً في الإنفاق عن المخطط له

في جميع البلدان، مما يعود في جانب منه لأن جهات مانحة أخرى أو وكالات أخرى قامت بتمويل أنشطة خططت المبادرة لها، كما كان عليه الحال في غانا وموزامبيق وأوغندا وجمهورية تنزانيا المتحدة.

25- واعتبر مقدمو المعلومات على المستوى القطري أن نموذج مبادرة ريتش لم يكن باهظ التكلفة، في حين أن مقدمي المعلومات العالميين رأوا خلاف ذلك. ولم يكن هناك في الحالتين تحليل محدد للتكلفة يفسر هذين التصورين.

تفسير العوامل التي تؤثر على الأداء والنتائج

26- كانت مبادرة ريتش، من خلال ميسريها على المستوى القطري، منفذاً على الصعيد الميداني لأنشطة حركة تعزيز التغذية. وقد حظي ميسرو المبادرة باستمرار بالثناء على عملهم المجد وعلى قدراتهم التقنية الممتازة. وقد تمكنت المبادرة بفضل جودة موظفيها وعملهم، ومرونتها، وهياكل صنع القرار المحلية، من تحقيق التقدم على الرغم من التحديات. وقد قدر كثير من أصحاب المصلحة الأدوات التي تستخدمها المبادرة تقديراً عالياً؛ غير أنه كان هناك تحفظات حول تكثيف نشر الأدوات إلى جانب أدوات الوكالات الأخرى، وحول تعقيد بعض أدوات المبادرة مما جعل تحديثها صعباً بالنسبة للموظفين التقنيين المحليين.

27- وشملت العوامل الخارجية الرئيسية التي أثرت على أداء المبادرة في كل من البلدان درجة الأولوية التي كانت تحظى بها التغذية على المستوى القطري؛ أما على مستوى الإدارة الداخلية للمبادرة، فقد تمثلت هذه العوامل في الدعم الذي قدمته المجموعة التقنية⁽¹⁰⁾ ولجنة تنسيق المبادرة⁽¹¹⁾.

28- وقد أُعْتُبر أن الدعم الذي قدمته أمانة المبادرة للبلدان شهد تحسناً خلال فترة التقييم. على أن مقدمي المعلومات أوضحوا أنه كان من الممكن تحقيق مزيد من التحسن من خلال تحسين المواءمة مع أولويات المستوى الميداني ومستوى المقر، وتوفير الموظفين لتلبية احتياجات البلدان وزيادة الارتباط بمكاتب الأمم المتحدة الإقليمية. كما أشير إلى الحاجة إلى لجنة توجيهية للمبادرة أكثر استراتيجية تتعامل على مستوى القطاعات الأعم، وإلى تقديم دعم وإرشاد أقوى للميسرين في مرحلة البدء، وإلى مزيد من الوضوح في عمليات المستوى القطري.

29- ولم تتمكن المبادرة من إحراز تقدم كبير في تشكيل شراكات متنوعة استراتيجية لا على المستوى القطري ولا على المستوى العالمي. فمعظم أصحاب المصلحة العالميين لم يعرفوا شيئاً يذكر عن المبادرة. وقد قلل هذا النهج المحدود إزاء الشراكات من التأثير العام للمبادرة.

الاستدامة

30- لم تكن مرحلة التحفيز التي كان من المقصود أن تستمر سنتين أو ثلاث كافية. وفي حين أن الملكية الحكومية زادت بدرجات متباينة وأن قدرات هياكل تنسيق التغذية اتسعت في عدد قليل من البلدان، بما في ذلك توفر الموظفين فيها على مستوى لا مركزي، فإن هناك حاجة إلى تدعيم المكتسبات الناشئة.

31- وتم متأخراً نشر خطط الانتقال في المبادرة – والتي تركز على التيسير والدعم المتعدد القطاعات والمتعدد أصحاب المصلحة على المستوى القطري والتي من شأنها أن تمكن المبادرة من الخروج من البلدان – مما تطلب أحياناً موارد إضافية للاستمرار في وظائف بعض الميسرين إلى ما بعد فترة السنوات الثلاث المتوخاة. وفي جميع بلدان المبادرة، اعتُبر أن من المرجح أن الاستمرار في تحقيق التقدم في إدارة التغذية يتطلب موظفين يعملون لكل الوقت في المستقبل

(10) ضمت المجموعة التقنية نقاط تنسيق التغذية في كل من وكالات الأمم المتحدة في بلدان المبادرة.
(11) رؤساء وكالات الأمم المتحدة الشريكة الأربع في بلدان المبادرة.

وليس قوة عمل مخفضة أو يجري إنهاؤها تدريجياً، وفق ما كان يتوقعه نموذج المبادرة. وعلى الرغم من التصورات الإيجابية لدى أصحاب المصلحة الحكوميين حول مساهمة المبادرة، فقد كان الالتزام لديهم ضعيفاً فيما يتعلق بتحمل تكاليف تلك الوظائف، وذلك باستثناء موزامبيق، ويمكن أن تنضم رواندا إلى هذا الاستثناء.

32- ونظراً لما قدمته المبادرة من دعم لحركة تعزيز التغذية على المستوى القطري، جرى الإعراب عن قلق كبير لاحتمال تأثر هذه الحركة بانتقال المبادرة إلى طرائق جديدة، ولاسيما إذا توقف عمل وظائف الميسرين.

الاستنتاجات

33- في البلدان الثمانية جميعها، حققت مبادرة ريتش أكبر تقدم نحو الحصيلتين 1 و2، في حين أن التقدم نحو الحصيلتين 3 و4 كان أقل أو كان منعدماً. ويتصل جانب من ذلك بالأطر الزمنية المحدودة للمبادرة وللطبيعة المتتالية لهذه الحصائل.

34- وقد تأثر التقدم إلى حد كبير بأداء الأمانة في روما. وفي حين أن عملية الإطلاق الأولي كانت بطيئة، بل ومتفككة ومشتتة في بعض الجوانب، فإن الأمانة استحدثت تدريجياً برامج عمل موحدة في جميع بلدان المبادرة.

35- والمبادرة متوائمة جيداً مع الخطة العالمية للتغذية ومع أولويات وكالات الأمم المتحدة المؤسسة لها، كما أنها عموماً متفقة مع السياسات والأولويات القطرية. غير أن هناك حدوداً لتطبيق نموذج موحد غير مهياً بما فيه الكفاية للتعامل مع الواقع المحلي ضمن أطر زمنية ضيقة.

36- وقد وفرت المبادرة التيسير والدعم ذي الصلة في الوقت المناسب وبترتيب جيد للأولويات، وعززت بذلك الاستجابات التغذوية في بلدان حضورها. وأسهمت المبادرة في زيادة إشراك أصحاب المصلحة، وفي تحقيق تقدم في الالتزام الوطني بالتغذية، وزيادة فعالية وضع الأولويات، وتنمية القدرات. كما أسهمت المبادرة في الرصد والمساءلة بدرجات مختلفة من النجاح.

37- وتعكس منجزات المبادرة وأوجه الضعف فيها نوعية تصميمها وتنفيذها. وتشمل السمات الإيجابية المرونة في الإجراءات وفي ترتيبات التنفيذ، والحضور الميداني، والأدوات والوسائل الجيدة، والحوار القوي، والحياد، والتركيز على العمليات إلى جانب النتائج. كما دعمت المبادرة حركة تعزيز التغذية بصورة فعالة للنهوض بخطة التغذية. غير أنه كان هناك عنصر من هيمنة حركة تعزيز التغذية عليها، الأمر الذي أسهم في التقليل من بروزها وفهمها.

38- أما التحديات التي واجهتها المبادرة فهي تعكس ضعف نظرية التغيير فيها؛ والطموح في خططها وأطرها الزمنية؛ والطبيعة المتتالية لحصائلها، مما يتطلب مزيداً من الوقت للتنفيذ؛ واختلاف درجات الملكية الحكومية؛ والافتقار إلى استراتيجية للشراكات، مما تسبب في انخفاض مستويات القبول والدعم من جانب الوكالات الشريكة. ولم تراخ نظرية التغيير في المبادرة على نحو كاف العوامل من مستوى الحصائل إلى مستوى الأثر، من قبيل أهمية الالتزام السياسي الرفيع المستوى لدى الحكومات والاقتصاد السياسي للأمم المتحدة والافتقار إلى الوضوح في المساءلة والحوافز فيما يتعلق بالدعم ضمن الأمم المتحدة. وقد تأثر العامل الأخير بغياب ما يلي: (1) الالتزام المستمر في أعلى مستويات وكالات الأمم المتحدة المؤسسة للمبادرة؛ (2) توفر ولاية واضحة للتعاون مع الأمم المتحدة؛ (3) آليات للمساءلة قوية ونافذة.

39- وعلى الصعيد العملي، لم يكن التزام الحكومات والأمم المتحدة دائماً من القوة والوضوح بما يكفي للتمكين من التقدم. وفيما يتعلق بالإدارة الداخلية، كانت درجة التزام وقبول المجموعة التقنية ولجنة تنسيق المبادرة، وهي درجة متباينة وفي

بعض الأحيان بطيئة، عاملاً حاسماً أثر على الأداء. ففي مسرح عالمي مزدحم، لا يزال هناك، بين الجهات الفاعلة في حقل التغذية، من يشكك بجدوى وجود المبادرة.

40- وعموماً، من غير المرجح أن تكون نتائج المبادرة ومنجزاتها مستدامة إلا إذا توفرت استثمارات وجهود إضافية. وهناك قدر غير كاف من الاهتمام بالأثر الذي سيقع على حركة تعزيز التغذية عند انتهاء المبادرة. إضافة لذلك فإن استراتيجيات الخروج القطرية كانت سابقة لأوانها فيما يتعلق بتحقيق التقدم ولم توضع إلا في مرحلة متأخرة من العملية.

التوصيات

41- وضع فريق التقييم هذه التوصيات في وقت اتخذ فيه مؤخراً قرارات بعيدة المدى بينها ما يتعلق بما يلي: (1) تولي المبادرة أمانة شبكة الأمم المتحدة لتعزيز التغذية؛ (2) بالتوازي مع ذلك، تم نشر ترتيبات المبادرة في بلدان إضافية. وتفترض هذه القرارات أن هناك حاجة مستمرة إلى المبادرة وهي تؤثر على دورها وعملها وهيكلها ومداهها في المستقبل.

42- **التوصية 1:** ينبغي أن يبقى تيسير الاستجابات الخاصة بالتغذية وتنسيقها على المستوى القطري الوظيفة الأساسية للمبادرة، مع التركيز بقوة على الحفاظ على سمعتها كجهة فاعلة محايدة، بل وتطوير تلك السمعة. وينبغي أن تستند هذه الوظيفة إلى أسلوبين للتدخل: الأسلوب الأول يشمل خدمات التيسير لعدة سنوات، ويستند إلى النهج المعتمدة حتى الآن؛ أما الأسلوب الثاني فهو يشمل التيسير المتخصص القصير الأجل وتقديم الخدمات المتصلة به لبلدان تفي بمعايير محددة.

43- وينبغي أن يدرك الدعم المستمر على المستوى القطري لتعزيز التيسير في بلدان حركة تعزيز التغذية¹² أنه قد يكون من الممكن مواصلة مشاركات متعددة السنوات "مشابهة للمبادرة" في بلدان مختارة – رهناً بإجراء تقديرات كاملة للوضع – غير أن مساهمة المبادرة في البلدان الأخرى ينبغي أن تكون على نطاق أصغر، مع وضع معايير محددة لضمان جدواها. وقد تمكنت المبادرة، بفضل صورتها المحايدة، من العمل بفعالية كوسيط بين مختلف المنظمات والكيانات. وللحفاظ على هذا الحياد، ينبغي وضع حدود واضحة من حيث الوقت ونوع الانخراط والموارد التي تخصصها المبادرة لدعم شبكة الأمم المتحدة لتعزيز التغذية.

44- **التوصية 2:** ينبغي على المبادرة أن تضع رؤية واستراتيجيات متوسطة الأجل، وخطة تشغيلية، لمراحلها الثانية، التي لديها إطار زمني مدته خمس سنوات، للمواءمة الفعالة مع إطار واستراتيجية الخمس سنوات لدى حركة تعزيز التغذية.

45- وسيتطلب ذلك ما يلي:

◀ تمديد نطاق الإطار الزمني في بلدان المبادرة الحالية لمدة سنتين إضافيتين لتدعيم المكتسبات والتحرك نحو الاستدامة (بنغلاديش وغانا ومالي وموزامبيق ونيبال ورواندا وأوغندا وجمهورية تنزانيا المتحدة)؛

◀ اعتماد إطار زمني مدته خمس سنوات في البلدان الجديدة من البداية.

46- **التوصية 3:** كجزء من استراتيجيات انخراطها الأساسية، ينبغي على المبادرة أن تشجع شبكة الأمم المتحدة لتعزيز التغذية – وهي شبكة تنسقها المبادرة الآن – على مواءمة تركيزها مع الوظيفة الأساسية للمبادرة، وهي وظيفة التيسير والتنسيق. وبذلك يصبح للشبكة ولدعم المبادرة لها مهمة مركزية تتمثل في تعبئة القوة التقنية لدى الأمم المتحدة لتيسير استجابات موسعة النطاق وفعالة على الصعيد القطري في مجال التغذية.

¹² تغطي حركة تعزيز التغذية 55 بلداً (<http://scalingupnutrition.org/sun-countries>).

- 47- وتتيح مسؤولية المبادرة الجديدة والإضافية، كأمانة لشبكة تعزيز التغذية، مزيداً من المواءمة بين المبادرة والحركة. وينطوي الترتيب الجديد على فرصة وكذلك على مخاطرة ممكنة. فالفرصة تكمن في أن الموارد القيمة وقدرة المضاعفة لدى الأمم المتحدة يمكن أن تُستخدم بفعالية في الاستجابة المتعلقة بالتغذية. أما المخاطرة فتتمثل في تهميش ما فعلته المبادرة جيداً وفي فقدانها حيادها الشديد الأهمية. ولمواجهة هذه المخاطرة، هناك حاجة إلى الوضوح حول ما يمكن لشبكة الأمم المتحدة لتعزيز التغذية أن تحققه، وحول مواءمتها مع تركيز المبادرة وولايتها.
- 48- **التوصية 4:** ينبغي للمرحلة التالية من مبادرة ريتش – وكذلك القرارات الأخرى المتعلقة بالتدخلات المتعددة السنوات على المستوى القطري – أن تستند إلى إعادة تقييم شاملة لنظرية التغيير التي تأخذ بها المبادرة، بحيث تعترف بأن دور المبادرة يتمثل في التيسير والخدمات المتصلة به وليس في تقديم المساعدة التقنية أو الدعم التقني. وينبغي أن تتولى نظرية التغيير الجديدة تشكيل دور المبادرة باعتبارها الهيئة المنفذة لحركة تعزيز التغذية على الصعيد الميداني وكذلك دعمها لشبكة الأمم المتحدة لتعزيز التغذية. وينبغي توزيع النظرية على نطاق واسع للمساهمة في تحسين فهم دور المبادرة في البيئة الشاملة للتغذية.
- 49- وينبغي لتصميم أي تدخل مقبل متعدد السنوات تقوم به المبادرة أن يذكر صراحة الافتراضات التي يستند إليها، وأن يختبرها، وأن يحدد شروط تلقي مساعدة المبادرة. وقد حدد التقييم خمسة شروط لتنفيذ برامج المبادرة المتعددة السنوات: (1) وجود ميسر كبير تابع للمبادرة في البلد المعني لفترة لا تقل عن خمس سنوات؛ (2) الإعداد التشاوري المتعمق والالتزام من جانب جميع الأطراف؛ (3) وضع الخطط لدعم البدء الفوري؛ (4) الالتزامات المالية من جانب الشركاء في الأمم المتحدة بدعم نهج المبادرة؛ (5) العمل مبكراً على النهج الخاصة بالاستدامة.
- 50- **التوصية 5:** عملاً على إرشاد نظرية التغيير الجديدة، ينبغي على المبادرة أن تضع دراسة لهيكلية المساعدة التقنية لتوسيع نطاق التغذية. وينبغي أن تشمل الدراسة التيسير وأن تحدد مجالات الأولوية بالنسبة للمبادرة مع مراعاة أعمال شركاء الدعم التقني الآخرين. ويتعين أن تُستخدم الدراسة لإرشاد خطة العمل المتوسطة الأجل الخاصة بالمبادرة واستراتيجياتها للانخراط خلال السنوات الخمس المقبلة (أنظر التوصيات 1-4).
- 51- **التوصية 6:** ينبغي على وكالات الأمم المتحدة المشاركة أن توقع مذكرة تفاهم جديدة تتضمن أحكاماً قوية تشمل آليات اتخاذ القرار الاستراتيجي وآليات المساءلة، وذلك على أعلى مستوى في هذه الوكالات؛ والالتزام بالمساهمة في تمويل أنشطة المبادرة على المستوى القطري؛ والالتزام بتحسين تنسيق خططها ومواردها وتنفيذها وجهودها في مجال التوعية في قطاع التغذية على المستوى القطري.
- 52- وينبغي أن يكون العمل المقبل لدعم تنسيق التدخلات التغذوية على المستوى القطري من خلال المبادرة مرهوناً بالالتزام الجاد والعلني على جميع المستويات في وكالات الأمم المتحدة من أجل تحسين تنسيق جهودها في مجال التخطيط، وتدبير الموارد، والتنفيذ، والدعوة، في هذا القطاع. وتحقيقاً لذلك، ينبغي أن يقترن التزام الوكالات الرفيع المستوى بالتزامات بالتعاون على المستوى التقني، مع التشديد على أن ذلك سيتطلب نهجاً أقل تمحوراً حول الوكالات. أما إذا لم تتوفر هذه الالتزامات فإن هناك خطر إضاعة التركيز في المبادرة وهدر الجهود وصولاً إلى الفشل في نهاية المطاف.
- 53- **التوصية 7:** ينبغي على شراكة ريتش أن تستكشف وأن تضع استباقياً خيارات ومصادر تمويل مرحلتها الثانية. وتسليماً بدورها المُرَاد مؤخراً فيما يتعلق بشبكة الأمم المتحدة لتعزيز التغذية، فإن عليها أن تشجع بصورة خاصة المخصصات المالية الملائمة من الوكالات الأعضاء (أنظر التوصية 6) ومن الجهات المانحة والبلدان المضيفة. وينبغي

تشجيع التمويل من البلدان المضيفة كسبيل إلى ضمان الاستدامة في البلدان التي يتوقع أن يكون الانخراط فيها متعدد السنوات.

54- التوصية 8: ينبغي أن يواصل تنفيذ المبادرة على المستوى القطري الاسترشاد بخطط التنفيذ القطرية والخطط السنوية. على أن عمليات خطط التنفيذ القطرية ينبغي أن تخضع للتفتيح لضمان أقصى ما يمكن من قيادة وقبول من جانب جميع أصحاب المصلحة. كما ينبغي لهذه الخطط أن تعتمد نهجاً يضمن إدراج مسائل الإنصاف والمساواة بين الجنسين كجزء من العمل على المستوى القطري ومن أعمال الدعوة على المستوى العالمي. وتُعلّق أهمية أساسية على ضمان توفر الدراية لدى المبادرة في مواضيع المساواة بين الجنسين والإنصاف، وعلى وضع الحوافز للعمل الوطني في مجال المساواة بين الجنسين والإنصاف في التغذية، وعلى رصد التقدم بالمقارنة بالمؤشرات.