

برنامج
الأغذية
العالمي



Programme
Alimentaire
Mondial

World
Food
Programme

Programa
Mundial
de Alimentos

المجلس التنفيذي

الدورة العادية الثانية

روما، 2011/11/17-14

تقارير التقييم

البند 6 من جدول الأعمال

تقرير موجز عن تقييم الحافظة القطرية لهايتي

للنظر



Distribution: GENERAL

WFP/EB.2/2011/6-C

6 October 2011

ORIGINAL: ENGLISH

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

مذكرة للمجلس التنفيذي

هذه الوثيقة مقدمة للمجلس التنفيذي للنظر

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

الموظفة المسؤولة، مكتب التقييم: السيدة S. Burrows رقم الهاتف: 066513-2519

موظف التقييم: السيد M. Denis رقم الهاتف: 066513-3492

يمكنكم الاتصال بالسيدة I. Carpitella، المساعدة الإدارية لوحدة خدمات المؤتمرات، إن كانت لديكم أسئلة تتعلق بإرسال الوثائق المتعلقة بأعمال المجلس التنفيذي وذلك على الهاتف رقم: (066513-2645).

ملخص

يشمل تقييم الحافظة القطرية لهاي تي عمليات البرنامج الأربع عشرة التي جرى تنفيذها فيما بين مايو/أيار 2005 وديسمبر/كانون الأول 2010؛ وهي 9 عمليات للمساعدة الغذائية و5 عمليات خاصة.

وقد أحرز المكتب القطري للبرنامج في هاي تي بعض النجاحات الملحوظة بالنظر إلى البيئة التشغيلية الحافلة بالتحديات غير العادية التي سادت في هاي تي خلال فترة التقييم، بما في ذلك القلاقل المدنية والسياسية من 2005 إلى 2008 وأزمات الغذاء والوقود والمال في الفترة 2007/2008، إضافة إلى الكوارث الطبيعية المتكررة. وقد زاد العمل ضمن بعثة متكاملة من صعوبة العمل، كما أن الفترة تزامنت مع إطلاق الخطة الاستراتيجية الجديدة للبرنامج. ولقد خطى المكتب القطري خطوات واسعة في التشراك مع الحكومة وفي تلبية الاحتياجات المتغيرة للشعب الهاي تي خلال مراحل الاستجابة والإنعاش والتنمية.

وقد تعيّن على الأنشطة في جميع عمليات الحافظة القطرية أن تتكيف مع الانتقال المتكرر من سياق التنمية إلى سياق الطوارئ، ومن ثم الرجوع إلى التنمية. وتمثلت جوانب القوة التي يتمتع بها البرنامج خلال فترة التقييم في قدرته على الاستجابة بسرعة وفعالية لحالات الطوارئ.

ورغم أن كثيراً من خطى التقدم قد تحققت مؤخراً في مجال الشراكات الاستراتيجية مع الحكومة، فإن تخطيط المكتب القطري وتنسيقه مع النظراء الحكوميين لم يكن منسقاً بصفة كاملة أو موجهاً من جانب الحكومة طيلة فترة التقييم. وقد لقيت مشاركة البرنامج في نظام المجموعات، ولا سيما دوره القيادي في مجموعتي اللوجستيات والأغذية، تقديراً كبيراً من جانب مجتمع المساعدة الإنسانية، وهي تعد مثلاً لتطبيق البرنامج لصالحياته الأساسية عند العمل كشريك مع وكالات الأمم المتحدة الأخرى ومع المنظمات غير الحكومية من أجل زيادة الأثر. وهناك فرص كثيرة لمزيد من البرمجة التعاونية وعلاقات التآزر مع الشركاء الإنمائيين. وبالنظر إلى طبيعة الحافظة القطرية لهاي تي، فقد كان لدور البرنامج بالنسبة للهدف الاستراتيجي 1 أهمية رئيسية، وهو المجال الذي يحقق فيه البرنامج أقصى قوته. وفي مجال الأنشطة الموجهة يواجه البرنامج مشكلات تتعلق بالتوازن بين أولوياته المؤسسية وأولويات الحكومة، وبخاصة في سياق متقلب فيما بعد حالات الطوارئ.

وكانت القوى الدافعة الرئيسية إلى التغيير في أنشطة البرنامج في شتى جوانب حافظة هاي تي هي حالات الطوارئ في عامي 2008 و2010. وفي هذا السياق الخاص بالاستجابة للطوارئ واجه المكتب القطري أيضاً تغيرات مقابلة في قدرات وأولويات الحكومة والجهات المانحة والشركاء المتعاونين بالإضافة إلى تغير الأولويات المؤسسية للبرنامج التي أثرت على خياراته الاستراتيجية. ويوفر البرنامج من خلال وحدة تحليل هشاشة الأوضاع ورسم خرائطها ومجموعة اللوجستيات خدمة قيمة للمجتمع الإنمائي في هاي تي، وبخاصة في مجالي تحليل الأمن الغذائي والدعم اللوجستي. غير أن فريق التقييم وجد أن قدرة البرنامج على تحديد خياراته الاستراتيجية بناء على هذه البيانات التحليلية كثيراً ما تكون مقيدة. وثمة حاجة إلى نظم لتحسين الاتصالات، ورصد البرمجة، والرصد والتقييم، والإبلاغ. وهناك حاجة إلى توفير برمجة متسقة، ورصد محسن، بما في ذلك الرصد فيما بعد التوزيع، وإبلاغ أفضل من جانب الشركاء، وذلك بغية تسهيل قدرة المكتب القطري على اتخاذ قرارات أكثر استنارة.

مشروع القرار*

يحيط المجلس علماً بالوثيقة "تقرير موجز عن تقييم الحافظة القطرية لهائيتي" (WFP/EB.2/2011/6-C) ورد الإدارة عليه في الوثيقة (WFP/EB.2/2011/6-C/Add.1)، ويحث على اتخاذ المزيد من الإجراءات بشأن التوصيات مع مراعاة الاعتبارات التي أثارها المجلس أثناء مناقشته.

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

الخلفية

سمات التقييم

1- يشمل تقييم الحافظة القطرية لهائتي عمليات البرنامج الأربع عشرة التي جرى تنفيذها فيما بين مايو/أيار 2005 وديسمبر/كانون الأول 2010 وهي: 9 عمليات للمساعدة الغذائية و5 عمليات خاصة. وتميزت فترة 2005-2010 بوقوع كوارث طبيعية شديدة وكوارث أخرى في هايتي غيرت إلى حد كبير حجم حافظة البرنامج القطرية ونطاقها. ووقع الاختيار على فترة التقييم هذه لتوفير أداة يستعين بها المكتب القطري في استخلاص الدروس المستفادة من بيئة مشكلة ومتطورة للأمن الغذائي، وذلك لاستخدامها في وضع برامج للإنعاش فيما بعد الزلزال. وبدلاً من تقييم العمليات الأربع عشرة كل على حدة، فإن تقييم الحافظة القطرية يمتد عبر التقسيمات التشغيلية بغية تقييم أهمية واتساق حافظة البرنامج ككل، وتطورها على مدى الزمن، وأدائها، والدور الاستراتيجي الذي يؤديه البرنامج في هايتي.

السياق

2- لما كانت هايتي تتميز بأعلى معدل للفقر في أمريكا اللاتينية والكاريبي، فإنها تصنف في المرتبة الخامسة والأربعين بعد المائة من بين 169 بلداً على مؤشر التنمية البشرية الصادر عن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي. وقد أدت سلسلة من الكوارث الطبيعية مثل الفيضان، والأعاصير، وزلزال سنة 2010 إلى ازدياد الظروف سوءاً في بلداً كان يكافح بالفعل ضد مستويات مرتفعة من انعدام الأمن الغذائي والفقر. ونظراً لأن هايتي بلد مستورد صاف للأغذية، فقد زادت أزمة الغذاء والوقود والمال في 2007-2008 من انعدام أمنها الاقتصادي. وتؤدي هذه الكوارث - مع اقترانها بالتدهور البيئي، والفقر المتوطن، وضعف آليات البقاء بسبب الصدمات السياسية والاجتماعية الاقتصادية والمناخية التي عانت منها خلال العقود القليلة الماضية - إلى إصابة البلد بالضعف بصفة خاصة.

3- وما زالت الخدمات الاجتماعية تفنقر إلى الاتساق بالإضافة إلى أنها لا تكفي لتلبية الطلب. وليس في استطاعة حوالي 40 في المائة من السكان الوصول إلى الرعاية الصحية الأساسية، وتعد معدلات وفيات الأطفال والوفيات النفاسية الأعلى في الإقليم ومن بين أعلاها في العالم. ويعوق انعدام الأمن الغذائي، بالإضافة إلى هذه الظروف الصحية السيئة ونقص الخدمات الصحية، قدرة البلد على معالجة أزمات مثل سوء التغذية وفيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز. ويتميز النظام التعليمي السيء بصفة عامة بالانخفاض الشديد في الأداء الدراسي وارتفاع معدل التسرب والإعادة، ويترتب على ذلك أن نسبة الأمية تبلغ 57 في المائة، وهي الأعلى في منطقة البحر الكاريبي.

الحافظة القطرية للبرنامج في هايتي

4- زادت المساعدة المقدمة من البرنامج على نحو لافت من سنة 2005 إلى سنة 2010؛ فقد ارتفعت النفقات المباشرة الإجمالية من 21.5 مليون دولار أمريكي في 2005 إلى 72.6 مليون دولار أمريكي في 2009 وإلى حوالي 300 مليون دولار أمريكي في 2010. وخلال تلك الفترة فتح البرنامج ستة مكاتب فرعية، وزادت قوة الموظفين بمقدار عشرة أمثالها بالنسبة للموظفين الدوليين وبمقدار خمسة أمثالها بالنسبة للموظفين المحليين. وغلبت على الحافظة القطرية الاستجابة لزلزال يناير/كانون الثاني 2010. وتمثل عملية الطوارئ 200110 وعملياتنا الدعم الخاصتان 200108 و200109، اللتان عالجنا أمس الاحتياجات لدى ضحايا الزلزال البالغ عددهم 3.5 مليون نسمة، حوالي 65 في المائة من إجمالي الحافظة

القطرية خلال فترة التقييم. وبالإضافة إلى توفير التوزيع العام للأغذية استجابة لحالات الطوارئ في هايتي، فقد ركز البرنامج أيضاً على أنشطة الإنعاش، ولا سيما التغذية المدرسية، وتقديم الدعم للأشخاص المصابين بفيروس نقص المناعة البشرية والسل، وصحة وتغذية الأم والطفل، والغذاء مقابل العمل، وبرامج مهمة جديدة للنقد مقابل العمل. كما أن المكتب القطري ساهم على نحو ملحوظ في الموارد التحليلية بقدرة وطيدة على التقييم والتحليل، وبخاصة في وحدة تحليل هشاشة الأوضاع ورسم خرائطها وعن طريق مجموعة اللوجستيات.

5- وجاءت نسبة كبيرة من تمويل أنشطة البرنامج في هايتي من سنة 2005 إلى سنة 2010 من الجهات المانحة الحكومية، ولا سيما الولايات المتحدة الأمريكية وكندا والمفوضية الأوروبية، أما المساهمات المقدمة من الجهات المانحة الخاصة فمثلت حوالي 20 في المائة من التمويل في سنة 2010.

استنتاجات التقييم

المواءمة والموقع الاستراتيجي

6- وجد فريق التقييم أن التخطيط والتنفيذ الذي يضطلع بهما البرنامج متكاملان بصفة عامة مع سياسات وأولويات حكومة هايتي، ويرجع الفضل في ذلك جزئياً إلى التحسينات التي أدخلت مؤخراً على آليات التنسيق في قطاعات مثل الغذاء مقابل العمل/النقد مقابل العمل والتغذية. وكثيراً ما كان هذا التواءم خلال فترة التقييم سلبياً أكثر منه إيجابياً، بحيث كانت المبادرات التي يقودها البرنامج تعرض على الشركاء الحكوميين المعنيين للموافقة عليها. ورغم أن الأنشطة في كل من عمليات المساعدة الغذائية قد تناسب كل على حدة السياسات والاستراتيجية الرئيسية للحكومة، فقد كانت مستويات الالتزام والمناصرة والحوار اللازمة للتواءم الكامل ضعيفة في بعض الأحيان. وقد أسهم في هذه المشكلات تقلب بيئة التشغيل وعدم كفاية الموارد الحكومية، وبخاصة بعد الزلزال.

7- وقد استطاع البرنامج، فيما يتعلق بالاستجابة للكوارث، أن يستجيب فوراً لطلب الحكومة في المساعدة من أجل الاستجابة للعواصف والفيضانات في 2008 وللزلزال في 2010، وذلك رغم تعرضه لكثير من الخسائر. وتم تخطيط برامج موجهة أخرى - مثل التعليم والتغذية، وفيروس نقص المناعة البشرية/السل، والغذاء مقابل العمل/النقد مقابل العمل - بالاشتراك مع الوزارات ذات الصلة.

8- ويوفر المكتب القطري من خلال نظام المجموعات قيادة وتعاوناً قويين بحيث يضيف قيمة خاصة إلى المجموعات التي يؤدي فيها دور الوكالة القاندة - أي مجموعات الأغذية، واللوجستيات، والاتصالات في حالات الطوارئ. كما أن البرنامج مشارك نشط في مجموعتي التغذية والتعليم.

9- ونظراً لأن عمل البرنامج في هايتي توسع بسرعة بحيث شمل منطقة جغرافية أكبر خلال فترة التقييم، فقد واجه المكتب القطري مشكلات جديدة عديدة في مجال التنسيق. وكثيراً ما أدى توسع أنشطة البرنامج في مناطق جغرافية جديدة ساد فيها من قبل شركاء آخرون إلى حدوث اضطراب فيما يتعلق بالتنسيق. إلا أن التزامه الاستباقي المتزايد عن طريق مجموعة اللوجستيات لقي التقدير من جانب الجهات الإنمائية.

10- ورغم أن هناك أمثلة على وجود علاقات تآزر وشراكات متينة مع وكالات أخرى في الأمم المتحدة - مثل برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ومنظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة، ومنظمة الأمم المتحدة للطفولة (اليونيسف) - ومع المنظمات غير الحكومية الشريكة، مثل المنظمة الألمانية للعمل الزراعي (Agro Action Allemande)، فقد انتهى فريق

التقييم إلى أن هناك فرصاً لربط اختصاصات البرنامج الأساسية في مجال الإغاثة والإنعاش بمزيد من الفعالية بالأهداف الطويلة الأجل للوكالات أو الشركاء الآخرين وذلك بغية زيادة الأثر الإنمائي.

11- ورغم أن الفترة موضوع الدراسة تشمل أكثر من خطة استراتيجية للبرنامج، فقد حلل التقييم مدى مضاهاة الحافظة للأولويات المحددة في الخطة الاستراتيجية الحالية للبرنامج (2008-2013). وتشمل الحافظة القطرية لهائتي جميع الأهداف الاستراتيجية الخمسة الحالية. وفيما يتعلق بالمستفيدين الذين تم الوصول إليهم، فإن 70 في المائة من أنشطة الحافظة متوائمة مع الهدف الاستراتيجي 1.

12- وعلى صعيد السياسات تتواءم أنشطة البرنامج بصفة عامة مع توجيهات المؤسسة الخاصة بكل قطاع، ولكن توجد بعض الثغرات في هذه التوجيهات. ومثال ذلك أن المكتب القطري كثيراً ما تعين عليه خلال فترة التقييم أن يستجيب لطوارئ سريعة الوقوع. غير أن التوجيه المؤسسي المواكب للتطور دعماً للانتقال من فترة من الاستقرار النسبي إلى الدعم في حالات الطوارئ ومن ثم الرجوع إلى مرحلة الإنعاش لم يكن متوافراً بصفة دائمة. يضاف إلى ذلك أن المبادرات الجديدة مثل النقد مقابل العمل – التي نفذت على نطاق واسع في هايتي – لم تدعم على مستوى المؤسسة بتوجيهات تشغيلية فيما يتعلق بالإجراءات المالية والتقنية.

13- كما يبين التقييم وجود ثغرات أحياناً في قدرة المكتب القطري على تنفيذ السياسة المؤسسية إما لنقص في القدرة أو عجز عن إعطاء الأولوية للأنشطة المتعلقة بهذه السياسات.

الخيارات الاستراتيجية

14- أجرى المكتب القطري قدراً ضخماً من الأعمال التحليلية لزيادة فهمه لقضايا الجوع والأمن الغذائي على المستوى الوطني بحيث يمكنه توجيه عملية البرمجة الداخلية والقرارات التشغيلية في البرنامج. وتوفر وحدة تحليل هشاشة الأوضاع ورسم خرائطها القدرات القيادية والتقنية اللازمة لإجراء تقييمات بالاشتراك مع الشركاء، وذلك بغية تحديد خطوط الأساس وتوفير تحليل محدث عند وقوع صدمات. ويعد البرنامج في هذا المجال مساهماً رئيسياً بالمعلومات التحليلية بحيث يساعد على وضع قضايا الأمن الغذائي على جدول أعمال الحكومة والتنمية الدولية، وشريكاً استراتيجياً للحكومة في تطوير القدرات المحلية على مواصلة هذا العمل في المستقبل. وفي بيئة معقدة تتسم بتقلب المشهد السياسي والصدمات المتكررة، فقد استندت قرارات البرمجة إلى عوامل من قبيل الجدوى والقدرات والسياسات والأطر الاستراتيجية وغيرها من سياقات الحالة السائدة، وليس إلى تقديرات الأمن الغذائي وحدها، التي لم تكن توصياتها دائماً عملية أو ملائمة.

15- وكثيراً ما يحدث في مجال عمليات المساعدة الغذائية أن تعرقل قدرة المكتب القطري على تخطيط الأنشطة طبقاً لمستوى الاحتياج بسبب محدودية قدرات الشركاء المتعاونين. فأشد المناطق معاناة لانعدام الأمن الغذائي نائية ويصعب الوصول إليها، وهو ما يحد من عدد الشركاء المحتملين ويضطر المكتب القطري إلى اتخاذ قرارات صعبة بميزانية محدودة – فثمة مقايضة بين الوصول إلى عدد أكبر من المستفيدين والوصول إلى عدد أقل ممن هم أشد احتياجاً.

16- وقد استندت القرارات التشغيلية فيما يتعلق بنوع المساعدة الغذائية في نطاق الأنشطة – مثل تكوين الحصص الغذائية وانتقاء الطرائق – إلى مجموعة شتى من العوامل بما في ذلك الاستجابات للتوصيات من جانب بعثات التقييم أو الصياغة، أو التغييرات الطارئة على توافر التمويل، أو التوجيهات المؤسسية من جانب البرنامج أو التوجيهات المشتركة للأمم المتحدة. غير أن الخيارات الاستراتيجية فيما يتعلق بما هي الطرائق التي ينبغي استخدامها استجابة للطوارئ لم تقض بالضرورة إلى أنسب التدخلات للقيام بنشاط سريع الاستجابة محدود المدة. ويعد تصميم التغذية المدرسية مثالا على ذلك؛

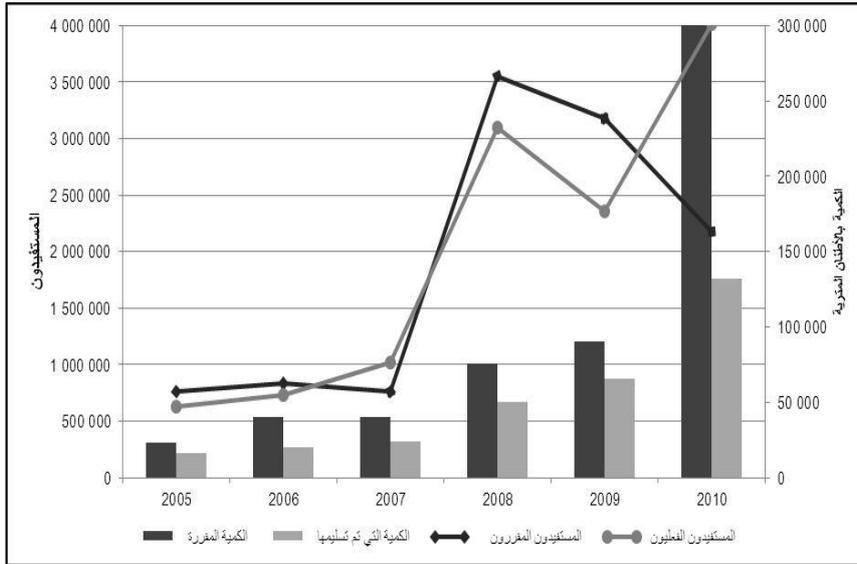
فلم يقتصر الأمر على أن تصميم البرامج لم يكن هو الأمثل بالنسبة للتدخل في حالة الطوارئ، بل كان من شأنه أن يثير تحديات بالنسبة للبرنامج حينما يقلص أنشطته عند خروج هايتي من سياق الطوارئ. وفي بعض الحالات طبقت عبر الأنشطة أشكال من الكفاءة المرتبطة بالإفادة من قنوات وجهات شريكة تكميلية للتوزيع، ولكن لم تستغل علاقات تآزر وفرص ممكنة أخرى.

17- وكان نظام الرصد والتقييم في البرنامج ضعيفاً خلال فترة التقييم، فلم يقدم إلا بيانات محدودة لتقييم الأثر وتحسين البرامج. وكان التركيز منصباً خلال فترة التقييم على جمع مؤشرات النواتج والإبلاغ عنها مثل أعداد الأطنان التي تم تسليمها والمستفيدين الذين أمكن الوصول إليهم، وهو ما لا يقدم الصورة الكاملة لأداء البرامج ونتائجها. ويؤدي العدد الهائل للشركاء المتعاونين في أي وقت وقدراتهم المتنوعة على الإبلاغ إلى صعوبة إن لم يكن استحالة تقييم البيانات على مستوى الحصائل. وثمة حاجة إلى الحصول على بيانات كمية وكيفية متينة عن الأنشطة التي تبين أنها الأنجح وسبب قدرتها على المساعدة على حفر اتخاذ قرارات استراتيجية في المستقبل.

الأداء والنتائج

18- في الفترة الممتدة من سنة 2005 إلى سنة 2010 طرأت تغيرات لافتة للنظر على خدمات المكتب القطري، فبعد

الشكل 1: المستفيدون المقرونون والكمية المقررة في مقابل المستفيدين الفعليين والكمية الفعلية، 2005-2010



المصدر: وثائق مشروعات البرنامج في هايتي

مساعدة 600 000 مستفيد في 2005 أصبح المكتب يساعد 3.1 مليون مستفيد في 2008، وأكثر من أربعة ملايين مستفيد في 2010، كما يبين الشكل 1. وكان مستوى التمويل مرضياً بصفة عامة بالنسبة لمعظم العمليات، ونفذت العمليات بسرعة وكفاءة في مواجهة الكوارث الطبيعية والفاصل السياسية.

19- وبصفة عامة تلقت

المتطلبات المحددة في وثائق

المشروعات وتنقيحات الميزانية تمويلاً حسناً بمعدلات تتراوح بين 63 و 83 في المائة، وذلك باستثناء عملية الاستجابة العاجلة لحالات الطوارئ 10785. ورغم أن معدل التمويل بالنسبة للعمليات الخاصة كان أدنى من ذلك بدرجة طفيفة بحيث بلغ في المتوسط 65 في المائة، فلم يثبت أن ذلك كان عائقاً كبيراً. وشهدت العملية الممتدة للإغاثة والإنعاش 10674 نقصاً في التمويل في بعض الفترات مما وضع ضغطاً على العمليات.

20- وكثيراً ما تجاوزت المساعدة المقدمة من البرنامج التوقعات السنوية الأولية بالنسبة للمستفيدين، ولم تقل عن 74 في

المائة من الأعداد المقررة في أي سنة. إلا أن العمليات كانت قاصرة بصفة عامة من حيث كمية الأغذية الموزعة فلم تصل إلا اثنتان منها إلى مستوى للتوزيع يبلغ 75 في المائة على الأقل مما كان مقرراً.

- 21- وقد غلبت على الحافظة القطرية لهائتي الاستجابة الطارئة عن طريق التوزيع العام للأغذية للمتضررين من أعاصير سنة 2008 وأزمة ارتفاع أسعار الأغذية، واستجابة سنة 2010 للزلازل. ورغم المعاناة التي تعرض لها كثير من البشر والخسائر التي لحقت بالمؤسسات والبنى التحتية، فقد تمكن البرنامج من حشد كمية لم يسبق لها نظير من الموارد بسرعة ومن توزيعها على المستفيدين في أحوال الحالات إلى المساعدة. وفي نطاق هذا التقييم كان البرنامج في أفضل حالاته عندما قاد عمليات ضخمة للتوزيع العام للأغذية.
- 22- وكانت التغذية المدرسية والنقد مقابل العمل/الغذاء مقابل العمل أولويتين مطردتين بالنسبة للبرنامج، فقد مثلتا في المتوسط 36 و25 في المائة على التوالي من المستفيدين الذين تم الوصول إليهم في إطار حافظة التوزيع الموجه للأغذية. كما كانت صحة وتغذية الأم والطفل أولوية، وإن قلت أهميتها النسبية على نحو ملحوظ في 2009 و2010 بحيث انخفضت عن متوسط بلغ حوالي 40 في المائة من حافظة التوزيع الموجه للأغذية في الفترة الممتدة من 2005 إلى 2008 فأصبحت 10 في المائة فقط في 2009 و15 في المائة في 2010. وقل التركيز بشكل كبير على الأنشطة المتعلقة بفيروس نقص المناعة البشرية/السل، فأصبحت تمثل في المتوسط 8 في المائة من التوزيع الموجه للأغذية خلال الفترة.
- 23- وتختلف النواتج والحصائل المنشودة للعمليات المتابعة اختلافاً كبيراً من سنة إلى أخرى وفيما بين فئات البرامج. كما كان هناك، بالنسبة للنواتج التي تم قياسها - من حيث عدد المستفيدين وكمية الأغذية - اختلاف بين النتائج الفعلية والنتائج المقررة، وبخاصة في السنوات الأخيرة.
- 24- وفي كثير من القطاعات لم يحدث بصفة عامة أن جمعت و/أو صنفنا على نحو مطرد مؤشرات الأداء المرتبطة بأهداف خلال فترة تقييم الحافظة القطرية. ويرجع هذا إلى عوامل شتى بما في ذلك حالات التأخير وجوانب الضعف في التقارير التي يرسلها الشركاء المتعاونون. واستطاع فريق التقييم قياس المؤشرات في بعض الأنشطة مثل معدل الانتعاش في حالة أنشطة صحة وتغذية الأم والطفل الذي بلغ 50 في المائة في 2005 و59 في المائة في 2009؛ ومستوى الوصول المجتمعية بالنسبة لبرامج النقد مقابل الغذاء والغذاء مقابل العمل؛ والبيانات الكيفية للمستفيدين فيما يتعلق بتحسن قدرة الأسر على التصدي للصدمات عن طريق المساعدة الغذائية المقدمة من البرنامج.
- 25- وبينما واجه كل قطاع مشكلات فردية بالنسبة لتحقيق الأداء والنتائج، فقد كانت هناك عوامل مشتركة بين الأنشطة تشمل ما يلي.
- ◀ الاحتياجات الإنمائية المتغيرة. الكوارث المتكررة في هايتي، إلى جانب التغيرات الطارئة على السياسات الحكومية أو أولويات الجهات المانحة أو المعلومات المحدثة عن حالة الأمن الغذائي، قد تضطر البرنامج إلى تغيير مساره، وهو ما يمثل تحدياً لقدرة على تحقيق الأهداف المحددة خلال تصميم البرامج.
 - ◀ تطور إطار سياسات البرنامج. قد يكون لتطور السياسات والأهداف المؤسسية للبرنامج تأثير على تصميم البرامج وتنفيذها على المستوى القطري. ومن المشكلات التي تواجه موظفي البرنامج العاملين منذ أمد الطويل تطوير الخبرة في بروتوكولات وطرائق معينة يستلزمها الانتقال بسرعة إلى التطورات الجديدة في أولويات المؤسسة.
 - ◀ عدم كفاية الإجراءات والنظم. الواقع أن النظم المؤسسية الرامية إلى ضمان مراقبة الجودة والأتمتة قد تؤدي إلى إعاقة الكفاءة في هايتي، وذلك بالنظر إلى احتياج المكتب القطري إلى تقوية العمليات بسرعة. ولم يحقق إدخال شبكة البرنامج ونظامه العالمي للمعلومات 2 (ونجز 2) والرامي إلى تبسيط إجراءات الدفع الشيء الكثير من أجل تزويد المكاتب الفرعية بالقدرة على مراقبة تجهيز الفواتير قبل معالجة المدفوعات النهائية في بورت أو برانس. وتتطوي العمليات اللازمة للحصول على شيكات لتسديد الخدمات البسيطة على تعقيدات لا لزوم لها. وتتطلب حالات التأخير

والاختناق المتعددة تحليلاً معمقاً على يدي خبراء النظم. كما تبين لفريق التقييم أنه بالرغم من أن موظفي المكتب القطري على وعي تام بصفة عامة بالتمويل المتاح لمكونات البرامج المختلفة، فلا يوجد بينهم إلا انتباه قليل نسبياً مخصص لفهم أو مراقبة تكاليف التنفيذ. وبصفة عامة لا تبلغ المعلومات الخاصة بتكاليف التنفيذ إلا إلى عدد قليل من كبار الموظفين، ويترتب على ذلك أن مراقبة التكاليف لا تدرك أو تعزز كمسؤولية جماعية. والتحدي الذي يواجه البرنامج في هذا المجال نظمي وتشغيلي على حد سواء. ومن الصعب في غياب نظام تحليلي للمحاسبة تحديد التكاليف الحقيقية للأنشطة والعمليات التي لا تحتوي على معونة غذائية. وليس هناك أيضاً إلا قليل من المساءلة بالنسبة لمراقبة التكاليف على مستوى إدارة البرامج.

◀ **الاعتماد على الشركاء المتعاونين.** تتوقف قدرة المكتب القطري على تنفيذ ورصد أنشطته على قوة شبكته الخاصة بالشركاء المتعاونين عبر القطاعات. ويرجع كثير من المشكلات التي تواجه البرنامج في تحقيق النتائج إلى اختناقات على مستوى الشركاء المتعاونين – أي ثغرات في القدرة التقنية، أو تراكم الأعمال المتأخرة المتعاقد عليها، أو التشتت الجغرافي على سبيل المثال.

الاستنتاجات والتوصيات

التقييم الكلي

26- أحرز المكتب القطري للبرنامج في هايتي بعض النجاحات الملحوظة بالنظر إلى البيئة التشغيلية الحافلة بالتحديات غير العادية التي سادت في هايتي خلال فترة التقييم، بما في ذلك القلاقل المدنية والسياسية من 2005 إلى 2008 وأزمات الغذاء والوقود والمال في الفترة 2007/2008، إضافة إلى الكوارث الطبيعية المتكررة. وقد زاد العمل ضمن بعثة متكاملة من صعوبة العمل، كما أن الفترة تزامنت مع إطلاق الخطة الاستراتيجية الجديدة للبرنامج. ولقد خطى المكتب القطري خطوات واسعة في التشارك مع الحكومة وفي تلبية الاحتياجات المتغيرة للشعب الهايتي خلال مراحل الاستجابة والإنعاش والتنمية. وتعيّن على الأنشطة في جميع عمليات الحافظة القطرية أن تتكيف مع الانتقال المتكرر من سياق التنمية إلى سياق الطوارئ، ومن ثم الرجوع إلى التنمية. وتمثلت جوانب القوة التي تمتع بها البرنامج خلال فترة التقييم في قدرته على الاستجابة بسرعة وفعالية لحالات الطوارئ.

المواءمة والموقع الاستراتيجي

27- رغم أن كثيراً من خطى التقدم قد تحققت مؤخراً في مجال الشراكات الاستراتيجية مع الحكومة، فإن تخطيط المكتب القطري وتنسيقه مع النظراء الحكوميين لم يكن منسقا بصفة كاملة أو موجهاً من جانب الحكومة طيلة فترة التقييم. وقد لقيت مشاركة البرنامج في نظام المجموعات، ولا سيما دوره القيادي في مجموعتي اللوجستيات والأغذية، تقديراً كبيراً من جانب مجتمع المساعدة الإنسانية، وهي تعد مثالا لتطبيق البرنامج لأصلاحياته الأساسية عند العمل كشريك مع وكالات الأمم المتحدة الأخرى ومع المنظمات غير الحكومية من أجل زيادة الأثر. وهناك فرص كثيرة لمزيد من البرمجة التعاونية وعلاقات التآزر مع الشركاء الإنمائيين. وبالنظر إلى طبيعة الحافظة القطرية لهايتي، فقد كان لدور البرنامج بالنسبة للهدف الاستراتيجي 1 أهمية رئيسية، وهو المجال الذي يحقق فيه البرنامج أقصى قوته. وفي مجال الأنشطة الموجهة يواجه البرنامج مشكلات تتعلق بالتوازن بين أولوياته المؤسسية وأولويات الحكومة، وبخاصة في سياق متقلب فيما بعد حالات الطوارئ.

← تحديد الخيارات الاستراتيجية

28- كانت القوى الدافعة الرئيسية إلى التغيير في أنشطة البرنامج في شتى جوانب حافظة هايتي هي حالات الطوارئ في 2008 و2010. وفي هذا السياق الخاص بالاستجابة للطوارئ واجه المكتب القطري أيضاً تغيرات مقابلة في قدرات وأولويات الحكومة والجهات المانحة والشركاء المتعاونين بالإضافة إلى تغير الأولويات المؤسسية للبرنامج التي أثرت على خياراته الاستراتيجية. ويوفر البرنامج من خلال وحدة تحليل هشاشة الأوضاع ورسم خرائطها ومجموعة اللوجستيات خدمة قيمة للمجتمع الإنمائي في هايتي، وبخاصة في مجالي تحليل الأمن الغذائي والدعم اللوجستي. غير أن فريق التقييم وجد أن قدرة البرنامج على تحديد خياراته الاستراتيجية بناء على هذه البيانات التحليلية كثيراً ما تكون مقيدة. وثمة حاجة إلى نظم لتحسين الاتصالات، ورصد البرمجة، والرصد والتقييم، والإبلاغ. وهناك حاجة إلى توفير برمجة متسقة، ورصد محسن، بما في ذلك الرصد فيما بعد التوزيع، وإبلاغ أفضل من جانب الشركاء، وذلك بغية تسهيل قدرة المكتب القطري على اتخاذ قرارات أكثر استنارة.

← أداء الحافظة ونتائجها

29- كان فريق التقييم يهدف إلى تقييم أداء البرنامج فيما يتعلق بالمستفيدين الذين تم الوصول إليهم والمساعدة التي قدمت، والأهداف التي تحققت، ومساهمة الحافظة في التغييرات الإنسانية والإنمائية على الصعيد الوطني، والعوامل المفسرة للنتائج. ومن الممكن تلخيص هذا التحليل من حيث أهمية أنشطة البرنامج وفعاليتها وكفاءتها وأثرها واستدامتها في جميع العمليات كما نوقشت في الفقرات التالية.

الملاءمة

30- تألفت حافظة البرنامج لهايتي خلال فترة 2005-2010 من أنشطة في مجالات التغذية المدرسية، وصحة وتغذية الأم والطفل، وفيرس نقص المناعة البشرية/السل، والنقد مقابل العمل/الغذاء مقابل العمل، والتوزيع العام للأغذية. ورغم أن حجم الحافظة زاد بما يفوق عشرين ضعفاً، وأن النسب المئوية للمستفيدين المتلقين للمساعدة في إطار كل من هذه الأنشطة تغيرت استجابة للاحتياجات الإنمائية المتطورة، فإن جميع الأنشطة الخمسة ظلت باقية طيلة فترة التقييم، وذلك تمشياً مع التحديات الإنمائية في هايتي ومع الأهداف الاستراتيجية الخمسة للبرنامج. وكانت جميع أنشطة برامج البرنامج مهمة وملائمة بالنظر إلى مستويات الفقر والحاجة في هايتي. وأعرب المستفيدون الذين جرت زيارتهم في جميع أجزاء البلد عن تقديرهم للمساعدة التي تلقوها. وكان من الواضح في الأيام والأسابيع التي تلت الزلزال أن الدعم المقدم للسكان في المناطق الحضرية والمحيطية بالحضر حول بورت أو برانس أنقذ الأرواح.

الفعالية والكفاءة

31- يعد تحقيق الأهداف بفعالية وكفاءة في بيئة متقلبة مثل هايتي تحدياً بالنظر إلى الكوارث الطبيعية المتكررة بالإضافة إلى التغييرات المرافقة في الأولويات الإنمائية الوطنية والدولية، وإطار سياسات البرنامج، وعدم كفاية العمليات والنظم بالنسبة لهذا السياق، والاعتماد الشديد على قدرة الشركاء المتعاونين. وقد لاحظ فريق التقييم وجود فوارق مطردة بين الأهداف المقررة بالنسبة للمستفيدين وبين المستفيدين الفعليين الذين تم الوصول إليهم في جميع القطاعات. ويبدو أن انعدام الاتساق في هذه الحالة يرجع إلى حد كبير إلى أوجه النقص في عملية التخطيط ونقص المساءلة بالنسبة للنتائج. يضاف إلى ذلك أن الانتقال بين سياق تنمية وسياق طوارئ، والتغيرات المرتبطة بذلك في مستويات التمويل وأولوياته أصبحت تحديات تواجه المكتب القطري من منظور تصميم البرامج ومن منظور النظم.

32- فمن منظور اللوجستيات يتمتع المكتب القطري بقدرة مؤكدة على الاستجابة بسرعة لحالات الطوارئ. وقد أمكن شراء المعونة الغذائية ونقلها وتخزينها وتسليمها في الوقت المناسب وطبقاً لطلبات البرامج، والفضل في ذلك يرجع إلى حد كبير إلى ارتفاع جودة العمليات اللوجستية. والبرنامج في أفضل حالاته عندما يقود عمليات ضخمة للتوزيع العام للأغذية. وقد تمكن البرنامج، حتى عند الاستجابة للكوارث الشديدة التي واجهت هايتي في السنوات القليلة الماضية وتعرضه لخسائر تنظيمية مهمة، من توزيع كمية لم يسبق لها نظير من المعونة الغذائية بسرعة وكفاءة. وأمكن بفضل مستويات التمويل المرضية بصفة عامة تسهيل مواصلة تنفيذ الأنشطة على نحو منظم نسبياً في هايتي خلال فترة التقييم. وفي بعض الفترات عانت العمليات من آثار قلة انتظام المساهمات، غير أن البرنامج اتخذ تدابير للتخفيف من وطأتها. وحيثما أمكن، أحسن البرنامج استخدام تسهيلات التمويل الموفرة في إطار الصندوق المركزي للاستجابة لحالات الطوارئ وحساب الاستجابة العاجلة ومرفق تمويل رأس المال العامل للتغلب على المصاعب الناجمة عن فجوات توفير الموارد. كما أنه أحسن استخدام اقتراض الأغذية فيما بين المشروعات. وتمكنت عملية الشراء استغلال المنح العينية والتحويلات والقروض الغذائية فيما بين العمليات، وفرص محدودة في حالة الشراء المحلي، وذلك لضمان كفاءة توزيع الأغذية.

الأثر

33- رغم أنه كان من الواضح أن البرنامج استطاع الوصول إلى عدد هائل من المستفيدين عن طريق التوزيع العام والتوزيع الموجه للأغذية طيلة فترة التقييم، فإن قياس الأثر الحقيقي لأنشطة البرنامج يخضع لقيود صارمة بسبب أوجه النقص في نظام الرصد والتقييم. وبغض النظر عن الاستنتاجات التي يمكن افتراضها بناء على المؤشرات الوطنية التي تدل على تحسن الاتجاهات في القطاعات التي يعمل فيها البرنامج، والشواهد الدالة على الفوائد القصيرة الأجل مثل إنشاء الأصول، فليس هناك إلا إمكانيات ضئيلة لتحليل الأثر. وفي الوقت الحالي يقيس نظام البرنامج للرصد والتقييم في هايتي المدخلات إلى برامجه - أي السلع والمساهمات الواردة - بفعالية. كما أن البرنامج يتتبع البيانات الأساسية للنواتج - أي مقدار الغذاء/النقد الموزع وعدد المستفيدين - ولكن البيانات الأساسية للمستفيدين نفسها متغيرة وغير متسقة فيما يتعلق بافتراضات خط الأساس، مثل الأفراد في مقابل الأسر، والتصنيف. وتشمل المشكلات العديدة التي تواجه جمع البيانات سوء النظم، ونقص القدرة المؤسسية على التصنيف أو التحليل، والمؤشرات غير الواقعية/غير الملائمة في وثائق البرامج الخاصة بهايتي. وقد تبين أن الجهود الرامية إلى قياس الحصائل والأثر الإنمائي أو إجراء مقارنات تاريخية لنتائج الاستثمارات عبر الزمان والمكان غير كافية. ويؤدي نقص البيانات التي يعول عليها، وعدم اتساق التقارير إلى الشعور بالإحباط لدى الجهات المانحة والشركاء، وقد يعرقل التمويل المقدم في المستقبل للبرنامج. ويعد العجز عن بيان الأثر النسبي لتدخلات البرنامج عيباً خطيراً في محبط يتميز بالتنافس بين الجهات المانحة.

الاستدامة

34- انتفع حوالي نصف مجموع المستفيدين الذين تم الوصول إليهم في هايتي منذ 2005 من مبادرات التوزيع العام للأغذية استجابة لأزمات إنسانية قاسية. ورغم أن جهوداً بذلت لبناء قدرات دائرة الحماية المدنية على التعامل مع حالات الطوارئ، فمن غير المحتمل تسليم المسؤولية عن أنشطة توزيع الأغذية في حالات الطوارئ للحكومة أو الشركاء المتعاونين المحليين في المستقبل القريب بدون موارد إضافية كبيرة وزيادة تنمية القدرات. وقد تحقق تقدم نحو تسليم المسؤولية عن أنشطة التوزيع الموجه الأخرى، ولكن انعدام الأمن الغذائي الطاعى أضعف قدرة الحكومة بعد الزلزال وقد تعرقل التغييرات السياسية التي طرأت مؤخراً إحراز مزيد من التقدم نحو هذه الأهداف. وفيما يتعلق بدور البرنامج في

إنتاج معلومات تحليلية، فقد بذلت جهود مهمة لتحويل القدرة إلى المنظمات المحلية مثل المركز الجغرافي الوطني في هايتي وهيئة التنسيق الوطني للأمن الغذائي.

قضايا المستقبل

- 35- من العوامل المقيدة للعمل أنه نظر إلى الحافظة القطرية وجرت إدارتها كمجموعة من أنشطة وعمليات منفردة للمساعدة الغذائية لا كحافضة متكاملة. وهو نهج عادي بالنسبة للبرنامج فيما يتعلق بالعمليات واللوجستيات والشراء وهيكلة التكاليف، ولكن تأثيره على هيكل الموظفين، وتخصيص الموارد، والقرارات البرمجية أفضى إلى حافظة قطرية مجزأة. وفهم هذه المشكلة أهمية حاسمة إذ يدخل البرنامج فترة من التقلص فيما بعد الطوارئ.
- 36- وسيتعين على المكتب القطري تتبع التطورات السياسية الحالية في هايتي بعناية. ومن المحتمل أن يكون هناك نظراء حكوميون جدد، وهو ما سيستلزم زيادة جهود الحوار والشراكات مع القيادة السياسية الجديدة. وقد تظهر تغيرات في أطراف الحوار الرئيسية بشأن البرنامج، وسيتعين على المكتب القطري إقامة نفس علاقة الثقة والائتمان التي له في الوقت الحاضر مع أعلى مستويات الحكومة.
- 37- وينبغي على المكتب القطري - بالنظر إلى أهمية المبادرات الجديدة مثل النقد مقابل العمل والشراء المحلي بالنسبة لجدول الأعمال السياسي ومجتمع الجهات المانحة في هايتي - أن يدرس الفرص الجديدة في هذه المجالات وإعطاء الأولوية لإنشاء نظم وعمليات ملائمة ملتصقاً بدعم من المكتب الإقليمي والمقر بحسب الحاجة.
- 38- ومن شأن أنشطة البرنامج في هايتي أن تفيده من مواءمة مقصودة ومشاركة بين القطاعات مع رؤية البلد الاستراتيجية فيما يتعلق بتحسين الأمن الغذائي والتغذية. والمهام هنا جسيمة، وهي تشمل دعم السياسات الوطنية، وتبسيط التدخلات الغذائية والتغذوية داخل البرنامج، بحيث تتم مواءمتها مع المبادئ التوجيهية للبرنامج، وتوطد الأنشطة التكميلية. وقد صممت الخطة الوطنية الحكومية للأمن الغذائي والتغذوي طبقاً للأركان الأربعة للتوافر، وإمكانية الوصول، والاستخدام، والاستقرار. ويوصي الفريق القطري، بالنسبة لتخطيط الحافظة في المستقبل، بأن يتصور البرنامج أيضاً أنشطته في نطاق هذا الإطار.

التوصيات

- 39- **التوصية 1:** ينبغي للمكتب القطري تحسين نظمه الخاصة بالرصد والتقييم من أجل زيادة اتساق البيانات وموثوقيتها وقياس آثار عملياته. ولكي يكون نظام الرصد والتقييم مستداماً ويمكن توسيع نطاقه، لا بد من وضع نظام موحد ومنسق ولكن مع إضفاء الطابع اللامركزي على المسؤولية عن إدارة البيانات بإحالتها إلى المكاتب الفرعية والشعب المعنية بالبرامج. وينبغي إن يترافق إضفاء الطابع اللامركزي هذا مع إشراف داعم وتدريب أثناء العمل لضمان الجمع المنتظم لبيانات موثوقة وذات جودة. ولا بد أيضاً من إتاحة حلقة تغذية مرتدة واضحة للإبلاغ للشركاء المتعاونين والمانحين والحكومة بما يعزز المشاركة والشراكة. كما ستساعد وظيفة للإبلاغ المنتظم البرنامج على إحداث تعديلات لتصميم البرنامج في منتصف المدة وتحسن جهود البرمجة في المستقبل.
- 40- **التوصية 2:** ينبغي للمكتب القطري أن يكفل تواصل التمويل لأنشطة مجموعة اللوجستيات واستبقاء الموظفين، وذلك ضماناً لمواصلة الأنشطة القيمة للاستعداد للطوارئ والاستجابة لها. ويجري تمويل أنشطة مجموعة اللوجستيات في إطار العملية الخاصة 200108، المقرر أن تنتهي في ديسمبر/كانون الأول 2011؛ وينبغي الاحتفاظ بالقدرة اللوجستية في إطار العملية الممتدة للإغاثة والإنعاش 10844.

- 41- **التوصية 3:** على المستوى المؤسسي، ينبغي للبرنامج إجراء استعراض عمق لنظمه الإدارية والتشغيلية بغية تحديد أسباب المشكلات النظامية للشراء والمعالجة التي تظهر عند الانتقال من برامج التوزيع العام للأغذية إلى برامج المعونة الغذائية والتحويلات النقدية الأكثر استهدافاً. وذلك أن النظام المعقد للرصد والمعالجة بالنسبة لاتفاقات المستوى الميداني، والهياكل المركزية القوية لمعالجة المدفوعات في إطار نظام ونجز 2، يحولان بين البرنامج وتحقيق أهدافه.
- 42- **وَبَيّن التقييم أن البرنامج يواجه، بعد عتبة محددة، مصاعب في جعل النظم التشغيلية والمالية تعمل بسلاسة وفي الحفاظ على القدرة والكفاءة المطلوبتين لمواصلة تسليم مقادير المعونة الغذائية والنقد المقررة في وثائق المشروعات. واعتبر أن هذه المسألة تقع خارج نطاق سيطرة المكتب القطري في هايتي وأنه يجب معالجتها على المستوى المؤسسي.**
- 43- **التوصية 4:** ينبغي للمكتب القطري تحسين عملياته الخاصة بالتخطيط لكي يحدد أهدافاً واقعية يمكن مواءمتها على نحو أفضل مع حقائق التنفيذ. وينبغي أن يضع البرنامج أهدافاً تراعي البيانات الديموغرافية من قبيل مستويات سوء التغذية والمرضى الذين يتلقون العلاج بمضادات الفيروسات الرجعية إضافة إلى أداء الحافظة في السابق. وسيساعد تقديم مسوغات للأهداف المحددة في وثائق البرامج في توضيح أي انحراف عن هذه الأهداف وفي تحسين تخطيط البرامج، مما قد يعزز من قدرة البرنامج على تعبئة التمويل.
- 44- **التوصية 5:** ينبغي للمكتب القطري دراسة إمكانيات التكامل فيما بين أنشطته ومع شركائه الآخرين، وذلك مثلاً عن طريق برنامج مدرسي نموذجي، من أجل مضاعفة الأثر وضمان تحقيق جهوده لأقصى النتائج.
- 45- **ينبغي استعراض أنشطة التغذية المدرسية، والتغذية، وفيروس نقص المناعة البشرية/السل، والنقد مقابل العمل والغذاء مقابل العمل، لمعرفة كيف يمكن تحقيق أوجه التآزر في العمليات المقبلة. ويوصى بإجراء استعراض رسمي للنطاق والمحتوى وإمكانيات التكامل فيما بين الأنشطة وعبرها، بدعم من المكتب الإقليمي والمقر. كما ينبغي أن يستكشف البرنامج أوجه التآزر والسبل الجديدة للتعاون مع وكالات الأمم المتحدة الأخرى والشركاء.**
- 46- **التوصية 6:** ينبغي تعزيز وعي موظفي المكتب القطري بالتكاليف الحقيقية لشتى مكونات العمليات. فالموظفون من جميع المستويات يدرسون قضايا تمويل المشروعات والميزانية، ولكن ينبغي أيضاً إشراكهم في حركة دائبة لتحقيق وفورات في التكاليف في إجراء العمليات يوميا.
- 47- **التوصية 7:** ينبغي للمكتب القطري استغلال مشروعات تنمية القدرات الأكثر طموحاً والأطول أجلاً في مجال الاستعداد للطوارئ. ونظراً إلى احتمال تكرار وقوع الكوارث الطبيعية في هايتي، فمن الأهمية بمكان أن تقوم الحكومة، من خلال وكالة مواجهة الكوارث التابعة لها، بإنشاء شبكة مستودعات يمكن تخزين احتياطي الأغذية والمعدات فيها لفترات طويلة. ومن شأن هذا المشروع أن يكون متوائماً مع سياسة البرنامج بشأن تنمية القدرات، وتمهيد السبيل صوب استراتيجية لتسليم المسؤولية للبرنامج وتعزيز قدرة هايتي على التصدي لحالات الطوارئ.
- 48- **التوصية 8:** ينبغي للمكتب القطري إقامة شراكات استراتيجية مع الشركاء المتعاونين للانتشار السريع في عمليات الطوارئ والإنعاش. وللتخفيف من أعباء التعاقد التي تتطوي عليها إدارة عدد كبير من الشركاء المتعاونين واتفاقات المستوى الميداني، ينبغي أن يدرس المكتب القطري شراكات متدرجة مع عدد مختار من الشركاء عبر القطاعات. وسيسمح ذلك بالعمل مع الشركاء الذين يقدمون خدمات إضافية – مثل التدريب في مجال التغذية وتنمية القدرات – وبالتعاقد بشكل أسرع لتحريك الموارد بعد حالة طوارئ ما؛ كما سيخفف ذلك من العبء الإداري الناجم عن العمل مع العديد من الشركاء الصغار.

