

برنامج  
الأغذية  
العالمي



Programme  
Alimentaire  
Mondial

World  
Food  
Programme

Programa  
Mundial  
de Alimentos

المجلس التنفيذي

الدورة العادية الأولى

روما، 14-16/2/2011

## تقارير التقييم

البند 6 من جدول الأعمال

تقرير موجز عن تقييم الحافظة القطرية لمالي  
(2003-2009)

مقدمة للمجلس للنظر



Distribution: GENERAL

**WFP/EB.1/2011/6-A**

20 December 2010

ORIGINAL: ENGLISH

## 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.

مديرة مكتب التقييم: السيدة C. Heider رقم الهاتف: 066513-2030

موظفة التقييم، مكتب التقييم: السيدة D. Prioux de Baudimont رقم الهاتف: 066513-2945

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

تتسم مالي بمساحتها الشاسعة؛ وهي بلد غير ساحلي نصف أراضيه صحراوية، كما أن من الصعب التنقل خارج الطرق الرئيسية. ونفذ البرنامج 13 عملية خلال الفترة الفاصلة بين عامي 2003 و2009، وغالباً ما كان يدير 6 عمليات في آن واحد. وشكلت برامج التغذية المدرسية نسبة 40 في المائة تقريباً من الالتزامات، تعقبها أنشطة الغذاء مقابل العمل (25 في المائة)، فبرامج التغذية التكميلية (20 في المائة).

ويقيم هذا التقرير حافظة البرنامج في مالي مركزاً على ثلاثة أسئلة هي:

(أ) ما مدى حسن تموضع البرنامج الاستراتيجي واتساقه مع استراتيجيات الحكومة والشركاء؟

(ب) كيف بت البرنامج في خياراته وما مدى اتساق هذه الخيارات بالصيغة الاستراتيجية؟

(ج) كيف كان أداء الحافظة، وما هي نتائجها؟

وُقِّد العمل الميداني في يونيو/حزيران عام 2010 حينما قام فريق مؤلف من أربعة أعضاء بزيارة 25 موقعا. وفي هذه البيئة الصعبة، والمعرضة للعديد من الأزمات، تبين للفريق أن البرنامج متوائم بصورة جيدة عموماً مع السياسات والاستراتيجيات القطاعية الحكومية ذات الصلة بأنشطته البرامجية المختلفة. ومن خلال إطار عمل الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية فإن حافظة البرنامج تتكامل تكاملاً جيداً مع جهود الفريق القطري للأمم المتحدة؛ على أن هذه المواءمة ليست فعالة على الصعيد العملي. وقدم البرنامج مساهمات مهمة للسياسات الوطنية المتعلقة ببرامج التغذية المدرسية ومكافحة فيروس نقص المناعة البشرية ومرض الإيدز. واستندت الخيارات التي اتخذها البرنامج بشأن حافظته على التحليلات المتكررة للأمن الغذائي التي أثرت على الاستهداف الجغرافي وعلى تركيب الأنشطة البرامجية.

ولاحظ التقييم وجهين رئيسيين من أوجه الضعف هما الافتقار إلى "النهج البرامجي" إذ ليس هناك من تضافر بين الأنشطة والعمليات، وقلة الدعم المقدم إلى عملية تطبيق اللامركزية في مالي. ومن حيث العوامل المؤثرة على الأداء فإن المشكلة الرئيسية تكمن في العجز التمويلي المزمن. ونتيجة لذلك قلما تمكن البرنامج من تحقيق المستوى المزمع من حيث عدد المستفيدين أو كمية الأغذية الموفرة، باستثناء برنامج التغذية المدرسية. وعانت أنشطة الرصد بصورة مناظرة، وهو ما يمثل أحد أوجه القصور الرئيسية لعمل البرنامج في مالي. وتفاقم ذلك بفعل كثرة عدد الشركاء الذين تعاون معهم البرنامج، ولو أن ذلك قد تمت معالجته بحكمة.

واتخذ التقييم 11 توصية، منها 4 توصيات تتعلق بالمسائل العمومية و7 توصيات تتناول قطاعات التغذية والصحة، والتعليم والتغذية المدرسية، والتنمية الريفية والأسواق. وتأخذ التوصيات في الحسبان التعديلات المؤسسية والتشغيلية التي يمكن أن يقوم بها البرنامج.

## مشروع القرار\*

يحيط المجلس علماً بالوثيقة "تقرير موجز عن تقييم الحافظة القطرية لمالي (2009-2003)" (WFP/EB.1/2011/6-A) ورد الإدارة عليه الوارد في الوثيقة WFP/EB.1/2011/6-A/Add.1، ويحث على اتخاذ المزيد من الإجراءات بشأن التوصيات مع مراعاة الاعتبارات التي طرحها المجلس أثناء مداولاته.

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

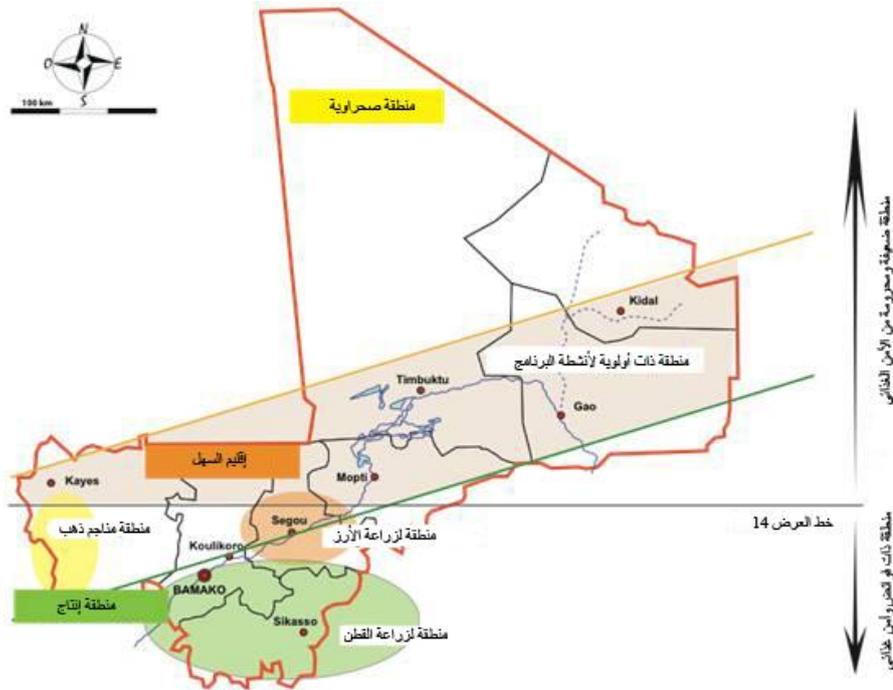
## الخلفية

### سمات التقييم

- 1- يشكل تقييم الحافظة القطرية نهجاً مبتكراً في عمليات تقييم البرنامج، وتعتبر مالي البلد الخامس من أصل 77 بلداً نُفذ فيها هذا النهج. وتعتبر عملية تقييم الحافظة القطرية لمالية مميزة من حيث مستوى التحليل، حيث أنها لا تُقيّم كل عملية على حدة، ومن حيث طول الفترة المغطاة التي تمتد لسبع سنوات من عام 2003 وحتى عام 2009. ويوفر هذا المزيج فهماً أفضل للاستراتيجيات الشاملة الداخلية منها والخارجية. ويركز التقييم على ثلاثة أسئلة هي:
  - ◀ ما مدى حسن تموضع البرنامج الاستراتيجي واتساقه مع استراتيجيات الحكومة والشركاء؟
  - ◀ كيف بتّ البرنامج في خياراته وما مدى اتسام هذه الخيارات بالصبغة الاستراتيجية؟
  - ◀ كيف كان أداء الحافظة، وما هي نتائجها؟
- 2- وقد تولى خبراء استشاريون خارجيون إجراء عملية التقييم، وكان كل منهم اختصاصياً في إحدى المجالات المواضيعية ذات الصلة بالحافظة. أما قائد الفريق فقد استخدم نهجاً متعدد الاهتمامات. وكفل استقلال البعثة وأعضائها، إلى جانب نظام ضمان جودة التقييم الذي اعتمده البرنامج، أن يكون العمل رفيع النوعية.
- 3- وتطلب التقييم إرسال بعثة تحضيرية إلى بامكو في أبريل/نيسان عام 2010، واستعراض المؤلفات المتعلقة بالموضوع، وإعداد تقرير استهلال يتضمن مصفوفة تقييم، وعملاً ميدانياً في 25 موقعاً في مالي في يونيو/حزيران عام 2010 استندت إليه المناقشات مع الجهات المعنية (مجموعات المستفيدين والشركاء المتعاونون والمسؤولون الحكوميون وموظفو البرنامج)، وجمع البيانات الرئيسية والثانوية، والتحقق من المعلومات. وواجه التقييم قيوداً ناجمة عن قدر معين من الافتقار إلى الذاكرة المؤسسية في البرنامج بسبب دوران الموظفين، وضيق الوقت في الميدان، وضعف توحيد مؤشرات الرصد، وقلة جمع/توافر بيانات الرصد المفيدة، والتأخر في الوصول إلى المعلومات، وصعوبات ترتيب الاجتماعات مع وكالات الأمم المتحدة.
- 4- ويلبي تقييم الحافظة القطرية هذا احتياجات المكتب القطري لمالي إذ أنه يوفر مدخلات جديدة لأنشطة إعداد الاستراتيجية القطرية لعام 2010. ويتناول التقييم مختلف الجهات المعنية التي انخرطت في الحافظة القطرية خلال الفترة قيد البحث وهي: مقر البرنامج، والمكتب الإقليمي، والمكتب القطري، والحكومة، والجهات المانحة البارزة، إلى جانب الشركاء المتعاونين والمستفيدين.

## السياق: مالي بلد فقير ذو قدرات كامنة متينة

سياق تقييم المحافظة القطرية: هشاشة الأوضاع والقدرات الكامنة في مالي



5- وتتسم مالي بمساحتها الشاسعة التي تبلغ 1 240 000 كيلومتر مربع. وهي بلد غير ساحلي نصف أراضيه صحراوية، كما أن من الصعب التنقل خارج الطرق الرئيسية. وخلال الفترة قيد البحث كانت مؤشرات التنمية منخفضة للغاية: إذ تحتل مالي المرتبة 178 من أصل 182 بلداً بالنسبة لمؤشر التنمية البشرية، وترتفع معدلات الفقر وانعدام الأمن الغذائي ارتفاعاً شديداً في المناطق الواقعة شمال خط العرض 14 (50 في المائة و25 في المائة على التوالي)، في حين كان نقص التغذية شديداً بشكل يبعث على الدهشة في الجنوب. ورغم ضخامة الاستثمارات الحكومية في قطاع التعليم، التي شكلت ما يقرب من 20 في المائة من الميزانية الوطنية عام 2008 منها نسبة 37 في المائة أنفقت على التعليم الابتدائي، فإن معدلات الانخراط في المدارس منخفضة حيث بلغت نسبة 80 في المائة في الفترة 2007/2008. كما أن معدل الإلمام بالقراءة والكتابة في صفوف الكبار منخفض بدوره حيث بلغ نسبة 26 في المائة عام 2006.

6- وخلال الفترة ذاتها واجهت مالي ارتفاعاً حاداً في أسعار الحبوب الدولية، وتدفق اللاجئين من كوت ديفوار، وسلسلة من الأزمات الوطنية بما في ذلك آثار النزاع في الشمال، وغزوات الجراد، والفيضانات، وموجات الجفاف المتكررة.

7- ورغم هذه التحديات فإن اقتصاد مالي يتمتع بإمكانيات ضخمة في القطاع الأولي. وتنعم البلاد بالاكتمال الذاتي من الحبوب منذ بضع سنوات، كما أنها تحتل ومنذ عهد بعيد المرتبة الأولى في إنتاج القطن، والمرتبة الثالثة في إنتاج الذهب في أفريقيا. فضلاً عن ذلك فإن قطاع المزارع الصغيرة من بين أفضل القطاعات تنظيمياً في الإقليم الفرعي، كما أن النظام الديمقراطي في مالي يعتبر قدوة تُحتذى. وتلقي هذه العناصر المتناقضة بصورة جلية ظللاً من الشك على مدى فائدة بعض المؤشرات الدولية، في حين تشير أيضاً إلى التوزيع غير المتكافئ للثروة وصعوبة التصدي للأزمات الضخمة التي تندلع بشكل مفاجئ.

## حافضة البرنامج في مالي

- 8- نفذ البرنامج 13 عملية خلال الفترة الفاصلة بين عامي 2003 و2009. وتمثلت أهداف هذه العمليات في ما يلي:
- ◀ إنقاذ الأرواح وحماية سبل كسب العيش في حالات الطوارئ من خلال مجابهة تحديات موجات الجفاف، وغزوات الجراد، ووجود اللاجئين من كوت ديفوار.
  - ◀ الحدّ من الجوع ونقص التغذية المزمنين من خلال: (1) الحد من معدلات سوء التغذية في صفوف الحوامل والمرضعات والأطفال بين 6 أشهر و5 سنوات من العمر؛ (2) تيسير الوصول إلى التعليم وزيادة معدلات الانخراط؛ (3) تحسين الوضع التغذوي للمصابين بفيروس نقص المناعة البشرية.
  - ◀ إعادة بناء سبل كسب العيش للمجموعات السكانية المحرومة من الأمن الغذائي من خلال إيجاد حلول مستدامة تكفل الحد من هشاشة أوضاع هذه المجموعات إزاء انعدام الأمن الغذائي؛
  - ◀ تعزيز قدرات الحكومة على توقع الأزمات والاستجابة لها.
- 9- وتألفت الحافضة من أربع عمليات للطوارئ، اثنتان منها إقليميتان؛ وأربع عمليات ممتدة للإغاثة والإنعاش، منها اثنتان إقليميتان؛ وثلاثة برامج قطرية، وبرنامج ثانوي (مشروع لزراعة الأرز ممول من اليابان، والشراء من أجل التقدم). وكانت ثلاث من هذه العمليات قيد التنفيذ عام 2003، وأطلقت عشر عمليات أخرى خلال الفترة المعنية وكانت ثلاث منها ما تزال قيد العمل بعد عام 2009؛ وغالباً ما تولى المكتب القطري إدارة ست عمليات في آن واحد. واشتملت أنشطة البرنامج خلال الفترة قيد البحث على تسليم 215 000 طن متري من الأغذية بقيمة 160 مليون دولار أمريكي إلى 10 ملايين مستفيد. وشكلت برامج التغذية المدرسية نسبة 40 في المائة تقريباً من الالتزامات، تعقبها أنشطة الغذاء مقابل العمل (25 في المائة)، فبرامج التغذية التكميلية (20 في المائة).

## معالم الأداء البارزة

### الاتساق والتموضع الاستراتيجي

- 10- أظهر التقييم أن أنشطة البرنامج ككل تتسق بشكل جيد مع الاستراتيجيات الدولية، مثل الأهداف الإنمائية للألفية، واستراتيجيات اللجنة الدائمة المشتركة بين الدول المعنية بمكافحة الجفاف في منطقة السهل، وغيرها، ومع السياسات الحكومية. وتتسم مهمة البرنامج، وحافظته، ومساهماته، بأهمية محورية بالنسبة للتحديات التي تواجهها مالي وتتسجم انسجاماً طيباً مع استراتيجيات التصدي التي تعتمدها الحكومة ذاتها. كما أن حافضة البرنامج تتسق مع تطلعات الحكومة والشركاء. ويعمل المكتب القطري عند تسليم برامجه ضمن الهياكل والأطر الحكومية: وعلى سبيل المثال، فقد عمل مع الحكومة عام 2006 في إنشاء تجمع تقني متعدد القطاعات ذي سياسات شديدة الحيوية، وهو عضو نشط في هذا التجمع. ومع ذلك فقد اتضح للتقييم أن المكتب القطري لم يعمل بشكل كامل طبقاً لروح إعلان باريس الذي يدعو إلى توسيع الملكية الحكومية؛ وسيطلب ذلك المزيد من الجهود في ميدان تطوير القدرات.
- 11- وقد حافظ البرنامج على حضور متواصل خلال أزمات مالي المختلفة والمتعلقة بتدفق اللاجئين، والفيضانات، وموجات الجفاف، وغزو الجراد، وكان هناك تنسيق طيب مع الشركاء التقنيين والجهات المانحة. ومن حيث المبدأ فإن حافضة البرنامج تتكامل تكاملاً جيداً مع جهود الفريق القطري للأمم المتحدة من خلال إطار عمل الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية. على أن هذه المواءمة ليست فعالة على الصعيد العملي، حيث أن البرنامج يعمل في العادة في المناطق التي تنشط

فيها قلة من الشركاء إن وجدت. غير أن هناك استثناءين بارزين هما: مبادرة "أمم متحدة واحدة" التي تدرج مالي في عداد الدول التجريبية فيها؛ ومبادرة حديثة للتعاون الإسباني تهدف إلى ضم صفوف منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة، وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، ومنظمة الأمم المتحدة للطفولة "اليونيسف"، و**البرنامج**. وبخلاف ذلك فإن الانفصال الجغرافي لبرامج كل وكالة يثير تساؤلات بشأن أوجه التضافر الفعلية التي يمكن تحقيقها.

12- وتبين للتقييم أن **البرنامج** متوائم بصورة جيدة عموماً مع السياسات والاستراتيجيات القطاعية الحكومية ذات الصلة بأنشطته البرامجية المختلفة:

◀ **التغذية**. يساند **البرنامج** الجهود المتعلقة بقضايا التغذية في مالي وذلك بطرق عملية ومن خلال التطوير المفاهيمي للوثائق الإطارية على حد سواء. وعندما كان هناك افتقار إلى الهياكل والاستراتيجيات الحكومية في مستهل الفترة التي يغطيها التقييم، قام **البرنامج** بتحديد رؤيته ونهجها، ووفر مساعدات ذات صبغة عملية حيثما كان ذلك ضرورياً وممكناً. وبفضل حضوره المتواصل، في باماكو وكذلك في المكاتب الفرعية في مختلف أرجاء البلاد، أرسى **البرنامج** مصداقيته لدى الشركاء. واليوم فإن هناك نظاماً تغذوياً قطرياً وليداً تضطلع غالبية الجهات المعنية البارزة، بما في ذلك اليونيسف و**البرنامج**، بدورها فيه.

◀ **فيروس نقص المناعة البشرية ومرض الإيدز**. يقوم **البرنامج** بدور هام في تحديد السياسة الحكومية الجديدة وفي شرح أهمية التغذية في أنشطة رعاية المصابين بفيروس نقص المناعة البشرية، وهو ما أتاح له أيضاً فرصة العمل في المناطق الحضرية إلى جانب المناطق الريفية. على أن دوره العملي ما يزال هامشياً.

◀ **التعليم**. أدرجت أنشطة التعليم ضمن البرنامج العشري الحكومي، وقد أسهمت في صياغة وتنفيذ سياسة التغذية المدرسية في مالي عام 2009.

◀ **التنمية الريفية**. تتسق أنشطة **البرنامج** مع الأولويات الوطنية: ففي بلد تصل نسبة المناطق الريفية فيه إلى 75 في المائة فإن التنمية الريفية تحظى بالأولوية القصوى في استراتيجية الحد من الفقر. ولا تشير الاستراتيجية أو القانون الوطني للتنمية الزراعية إلى الكيفية التي ستدعم المعونة الغذائية بها هذه الجهود، غير أن القانون المذكور يحدد الأهداف القابلة للتحقيق من خلال أنشطة الغذاء مقابل العمل والغذاء مقابل التدريب.

◀ **الأمن الغذائي**. يتسق تعاون **البرنامج** مع مفوضية الأمن الغذائي، ودوره القيادي في مجموعة الشركاء التقنيين/الجهات المانحة، مع استراتيجيته.

### تحديد الخيارات الاستراتيجية

13- تأثر اختيار العمليات والأنشطة البرامجية بعدد من العوامل، بينها توافر التحليلات المتكررة للأمن الغذائي التي أجراها **البرنامج** بمفرده أو بالتعاون مع الشركاء في الأعوام 2001 و2002 و2005 و2008. وألقت هذه التحليلات الضوء على قضايا سوء التغذية والأمن الغذائي وأسبابها، وساعدت على تفسير بيانات المسوح الوطنية المتعلقة بصحة الأم والطفل (2001 و2006)، واستخدمت في الاستراتيجيات التي وضعتها الجهات المعنية الوطنية. كما استفاد **البرنامج** من التحليلات في تحديد وجهة التركيز الجغرافي لبرامجه وأنشطته البرامجية على حد سواء. وبالإضافة إلى ذلك فقد مؤل البرنامج البحوث المتصلة بالمكملات الغذائية المناسبة، وهو ما أتاح قاعدة مفيدة للعمل لكل من الحكومة والبنك الدولي. وفي حين أن هذه البرامج لم تصب النجاح على الفور، فإنها أرسيت الأساس اللازم لاستراتيجيات ما يزال يستخدمها عدد من المنظمات غير الحكومية في بعض المناطق. ويبين مثل هذا العمل أن حافظة **البرنامج** ركزت على قضايا سوء التغذية

بشكل أكبر من تركيزها على القضايا الأخرى، حتى حينما كانت وثائق المشروعات تشير إلى الأهداف الاستراتيجية للبرنامج.

14- ومن بين أوجه قصور التحليلات المذكورة تركيزها على الأقاليم أو الجهات الجغرافية، مما أدى إلى اعتماد نهج ينصب الاستهداف فيه على مناطق جغرافية عامة لا على مجتمعات محلية أو أسر معينة. وفي البداية أشارت البيانات إلى أن الاحتياجات القصوى تتركز في شمال مالي، غير أن انعدام الأمن الغذائي تزايد تدريجياً في الجنوب. وقد استجاب البرنامج لهذه الاحتياجات عام 2010 من خلال توسيع رقعة التركيز الجغرافي. وخضعت طريقة برنامج التغذية المدرسية في إدراج المدارس لاستعراض تقني بتكليف من المكتب القطري، وأسفر هذا الاستعراض عن إجراء بعض التعديلات على استهداف المدارس. وعلى النقيض من ذلك فإن أنشطة الغذاء مقابل العمل التي نفذها البرنامج اعتمدت على استراتيجيات الشركاء وحضورهم.

15- ويعمل البرنامج مع عدد كبير من الشركاء، مما يؤثر على رصد الأداء. ويتحدد اختيار الشركاء وفقاً لحضورهم في مناطق جغرافية معينة. واقتصر تعاون المنظمات الضخمة غير الحكومية مع البرنامج على الحالات التي كانت فيها مدخلاته منسجمة مع برامجها الذاتية، مما أثر على قدرة البرنامج على انتقاء الشركاء. وكان التحول التدريجي نحو الجهات الشريكة الضخمة اختياراً حكيماً أدى إلى ما يلي: (1) تموضع متماسك لأنشطة الغذاء مقابل العمل/التدريب كجزء من مشروعات التنمية الريفية، وكإسهام في تحقيق الأهداف الإقليمية أو القطرية؛ (2) النهوض بالرصد.

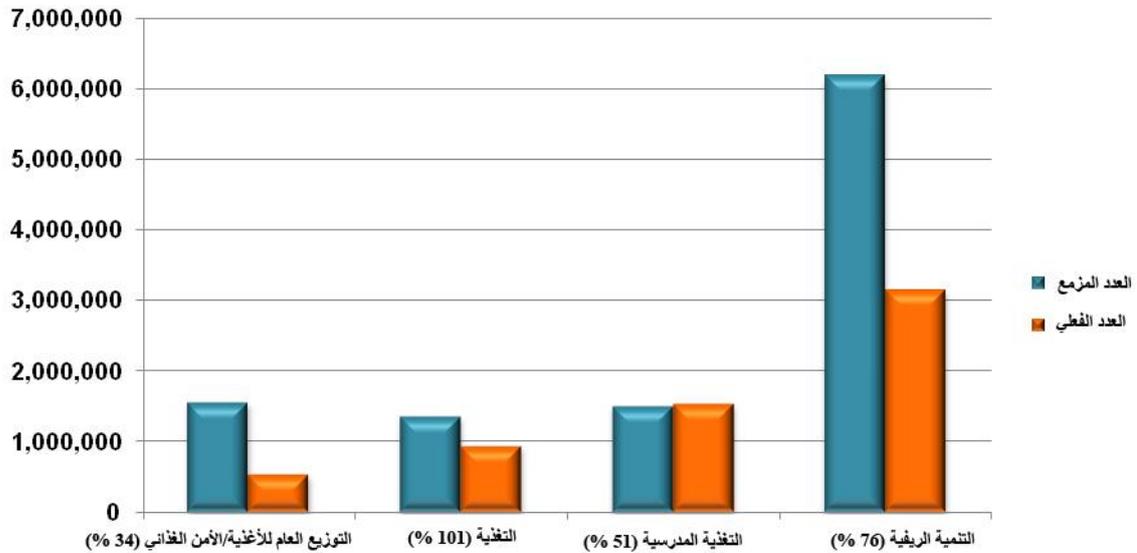
16- ولاحظ التقييم عدداً من أوجه الضعف هي: (1) ما يزال الطابع اللامركزي لأنشطة التعليم والصحة التي ينفذها البرنامج ضعيفاً بسبب فشله في إشراك السلطات المحلية بما يتماشى مع عملية تطبيق اللامركزية في مالي التي تخضع المدارس الابتدائية ومرافق الصحة المجتمعية للإدارة المحلية؛ (2) ليس هناك من تضافر بين الأنشطة والعمليات، ولهذا فثمة افتقار إلى مفهوم "النهج البرامجي"؛ (3) تواصل الإدارة الوطنية لمشروعات البرنامج، وهي من بقايا عهد ماض، العمل في ظل كيانها الإشرافي الجديد وهو مفوضية الأمن الغذائي.

## الأداء والنتائج

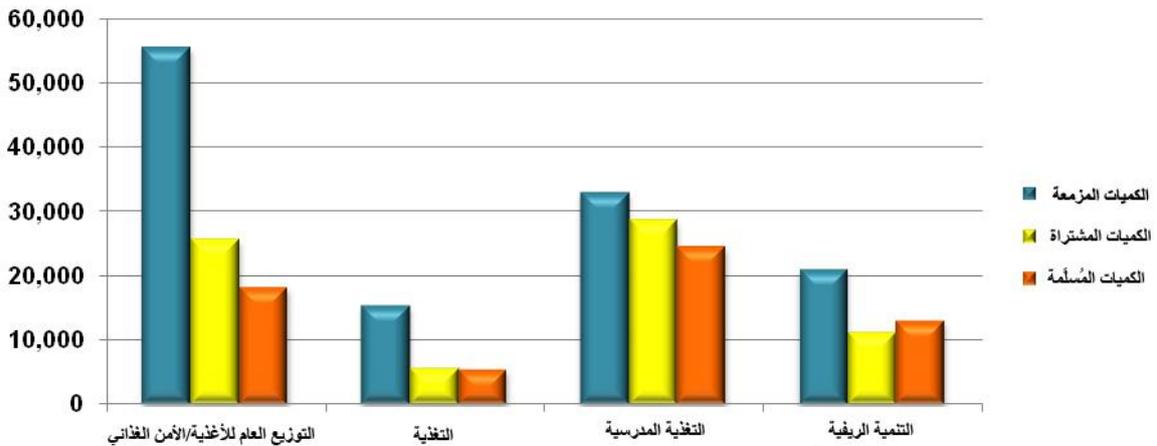
### ← المستفيدين والمساعدة المقدمة

17- فلما تمكن البرنامج من تحقيق المستوى المزمع من حيث عدد المستفيدين وكمية الحصص الغذائية الموزعة. وخلصت البعثة إلى أن معدل التنفيذ تراوح بين 34 و101 في المائة تبعاً لنوع الأنشطة، وبين 51 و76 في المائة رهناً بالفئة البرامجية. ولم يشتمل تصميم معظم العمليات على أهداف جنسانية طموحة؛ وعند رصد الإنجازات فإنها كانت أدنى من التطلعات. وسُجّلت أعلى معدلات الإنجاز في ميدان التغذية المدرسية حيث أمكن بلوغ العدد المزمع من المستفيدين. كما أن كميات الأغذية الموزعة كانت أقل من الأرقام المزمعة؛ انظر الشكلين 1 و2 أدناه.

الشكل 1: العدد المزمع والفعلي للمستفيدين حسب نوع الأنشطة بين عامي 2003 و2009



الشكل 2: كمية الأغذية المزمعة المشتراة والمسلمة؛ حسب نوع الأنشطة، 2004-2009



### ← الأهداف المحققة

18- بالنظر إلى انخفاض عدد المستفيدين عما كان مقرراً أصلاً، فإن حصائل أنشطة البرنامج قد عجزت عن تحقيق

التطلعات. ونظراً إلى الافتقار إلى بيانات رصد جيدة فقد كان من الصعب على فريق التقييم تقدير فعالية البرامج. على أنه يمكن قياس بعض الجوانب على الصعيد العملي على النحو المعروض أدناه.

← **التغذية المدرسية.** هذا هو البرنامج الرئيسي في المحافظة، وثمة إقرار عام بنجاحه. ودلت البحوث على أن معدلات الانخراط أعلى في المدارس التي ينفذ فيها البرنامج أنشطة التغذية المدرسية، غير أن هناك أثراً أقوى على معدلات الانخراط عند البدء بتنفيذ برنامج التغذية المدرسية ثم تستقر معدلات الانخراط بعد ذلك. والزيادة في معدلات انخراط الفتيات أعلى (13 في المائة) من متوسط الزيادة في المعدلات الشاملة للانخراط (6 في المائة).

← **التنمية الريفية.** يبدو أن الأنشطة مكيفة لتلبية الاحتياجات الغذائية الفورية: فلقد كانت عمليات تسليم الأغذية في فترة الجذب خلال شهري أغسطس/آب وسبتمبر/أيلول حسنة التوقيت عموماً. وتتكامل مساهمات البرنامج مع ما يقدمه الشركاء، وفي حين أن البرنامج يوفر مدخلات صغيرة نسبياً فإن البرنامج المشترك يحقق إنجازات أكبر مما كان يمكن إحرازه لو أن المدخلات قدمت منفصلة عن بعضها. وعلى سبيل المثال فإن برنامج إعادة التحريج الذي ينفذه مكتب تنمية نظام بحيرة فاغويبين يخلف أثراً ملموساً على زحف التصحر. على أن الأصول المنشأة الناجمة عن أنشطة التنمية الريفية كانت أقل عموماً مما هو مزمع؛ وحتى لو كان قد تم إنشاء كل الأصول المزمعة فمن غير المؤكد إنها كانت ستنتج بالاستدامة. غير أن هناك أمثلة تمتعت فيها الأصول بالاستدامة بفضل حضور شركاء آخرين.

← **برنامج التغذية.** يعتبر هذا البرنامج محدوداً من حيث التغطية الجغرافية وعدد المستفيدين، ولا سيما في ضوء مساحة البلاد ومستوى الاحتياجات. وعلى هذا فإن أي تغييرات في البيانات التغذوية على المستوى الوطني، حتى لو كانت مفصلة وموثوقة بصورة كافية، فإنها لا يمكن أن تشكل مؤشراً على أداء برنامج التغذية التابع للبرنامج. وعلى أي حال فإن الأثر الشامل على الوضع التغذوي للسكان ليس كبيراً. وليس هناك من بيانات تتيح قياس حصائل أنشطة التغذية المعينة للبرنامج.

19- **الدور المؤسسي.** يؤثر البرنامج كما هو واضح تأثيراً كبيراً على سياسة التعليم في مالي، ويضطلع بدور مهم للغاية في وضع سياسة التغذية المدرسية. كما أنه قدم مساهمة مهمة إلى السياسة الوطنية بشأن التغذية والصحة، وساعد على صياغة وثائق السياسات.

### العوامل المفسرة للنتائج

20- عانت الحافظة من افتقار مزمّن إلى الموارد المالية (45 في المائة في المتوسط)، مما حال دون الوصول إلى العدد المزمع من المستفيدين أو توزيع الكميات المقررة من الأغذية؛ وأثر ذلك بدوره على مدى تحقيق الأهداف. وأثبت أسلوب إطلاق العمليات دون ضمان التمويل لها على أنه محفوف بالمشكلات وأنه يضر بشدة بالقدرات التشغيلية وبالنتائج.

21- وبفعل المساحة الشاسعة للبلاد تزداد تكاليف عمليات النقل ومددها، بما في ذلك ما يتعلق ببعثات الرصد. ومن المفترض أن يؤدي وصول موظف للتقارير عام 2009 إلى تحسن إدارة المعلومات والإبلاغ، غير أن بعد المسافات والأوضاع الأمنية في بعض أنحاء البلاد تجعل من الصعب والمكلف رصد التنفيذ والنتائج. وينفق الشركاء القليل من الوقت على جمع البيانات ورفع التقارير، كما أن قدراتهم ووسائلهم محدودة. وبالنظر إلى الافتقار إلى بيانات الرصد وبفعل الفجوة القائمة بين المؤشرات في الإطار المنطقي من جهة والمؤشرات المقيسة فعلاً فإن من المتعذر تعديل البرامج في الوقت المناسب، كما أن من العسير على البرنامج البرهنة على نتائج عمليات توزيعه للأغذية.

22- ولا تتناسب قواعد العمل التي يتبعها المكتب القطري إزاء أنشطة الغذاء مقابل العمل على الدوام مع ما يُنفذ فعلاً، مما يؤثر على تصميم خطط الغذاء مقابل العمل. ويزيد العجز في التمويل من تقادم الوضع، مما يحد من فعالية الأنشطة.

23- ورغم كل هذه العوائق فقد عمل المكتب القطري للبرنامج بشكل جيد، ولا سيما فرقه المالية واللوجستية المخضّرة، مما حال دون حدوث انقطاع في خطوط الإمداد، وخاصة في حالات الطوارئ.

## الاستنتاجات والتوصيات

### الاستنتاجات

- 24- تمكن البرنامج في ظل بيئة مؤسسية مواتية، ولكنها معرضة للعديد من الأزمات والتغيرات، من أن ينجح في إعداد استراتيجيات متسقة مع أولويات الحكومة والجهات الشريكة الأخرى، وفي اختيار أنشطة مناسبة من الزاوية الجغرافية، بالتركيز على الأقاليم الشمالية الأربعة، وكذلك من الزاوية المواضيعية بصبب الاهتمام على مسائل التغذية، والتعليم، والتنمية الريفية، والأمن الغذائي. واضطلع البرنامج بدور مؤسسي رئيسي وقدم مساهمات مهمة للسياسات الوطنية المتعلقة ببرامج التغذية المدرسية ومكافحة فيروس نقص المناعة البشرية ومرض الإيدز.
- 25- واستندت الخيارات التي اتخذها البرنامج بشأن حافظته على التحليلات المتكررة للأمن الغذائي التي أثرت على الاستهداف الجغرافي وعلى تركيب الأنشطة البرامجية. ومع أن الاستهداف الجغرافي الناجم للمناطق يتماشى مع معايير البرنامج فإنه لم يسمح باستهداف أدق للمجتمعات المحلية وللأسر. وأجريت تعديلات في البرامج بعد التغيرات في اتجاهات البيانات. وتتناقض هذه الملاحظات الإيجابية مع اختيار العمل مع عدد كبير من الشركاء، مما أثر على أنشطة رصد الأداء. وجرت ملاحظة نقاط ضعف أخرى تتعلق بدعم عملية تطبيق اللامركزية والعمل من خلال المؤسسات والهيكل الوطنية تمثيلاً مع إعلان باريس.
- 26- ومن زاوية الأداء فإن المشكلة الرئيسية تتمثل في العجز المزمن والمتصاعد في التمويل، ولو أن ذلك يتباين من عملية إلى أخرى ومن لحظة إلى لحظة. وبالتالي فقلما يتم تحقيق المستوى المزمع من أعداد المستفيدين وكميات الأغذية. كما تعاني عمليات الصرف الأخرى بصورة مناظرة. ومن الأمثلة على ذلك الرصد الذي يمثل أحد أوجه القصور البارزة على مختلف الأصعدة لعمل البرنامج في مالي. وقد عانى تقييم الحصائل والأثر نتيجة لهذا الأمر.

### التوصيات

- 27- تأخذ التوصيات التالية في الحسبان التعديلات المؤسسية والتشغيلية التي يمكن أن يقوم بها البرنامج.

### المسائل العمومية

- 28- التوصية 1: النهوض بتعبئة الأموال ومواءمة نطاق الأنشطة مع الموارد المتاحة، وذلك مثلاً من خلال ما يلي:
- ◀ إعادة إنشاء محور في موبتي لتغطية الأقاليم الشمالية الأربعة، مما سيقال من التكاليف التشغيلية؛
  - ◀ إعادة تركيز الأنشطة التشغيلية على تدابير الاستجابة للطوارئ التي تتوافر لها المساندة من الجهات المانحة وتقديم الدعم التقني إلى الحكومة في مجالات اختصاص البرنامج الأخرى؛
  - ◀ إعادة تصميم أنشطة الغذاء مقابل العمل للتعاون مع جهات شريكة قوية على تحديد الفرص المتمتعة بموارد مضمونة منذ البداية والتي تستطيع فيها المساعدات الغذائية أن توفر قيمة مضافة.
- 29- التوصية 2: استحداث برامج بطريقة متكاملة تحقق ما يلي:
- ◀ ضمان أوجه التضافر بين الأنشطة البرامجية (صحة الأم والطفل، والتغذية المدرسية، والتنمية الريفية)، بما يستدعي التوحيد الجغرافي ويتماشى بصورة أوثق مع جهود تطبيق اللامركزية التي تبذلها الحكومة؛

- ◀ تُحسن قدرات وحدة تحليل هشاشة الأوضاع ورسم خرائطها لتحسين تحديد المستفيدين الضعفاء على المستويات الإدارية دون مستوى الإقليم؛
- ◀ إعادة النظر في نظام الرصد (الأطر المنطقية والمؤشرات، وتكييفها مع الأوضاع والقدرات المختلفة) بحيث يغدو نظاماً حقيقياً للإدارة.

-30 **التوصية 3:** إعادة النظر في وضع البرنامج في عملية تطبيق اللامركزية، بما يتماشى مع القرارات والتدابير المتخذة استجابة للتوصية 2.

-31 **التوصية 4:** إدخال المزيد من التعديلات المؤسسية مع مفوضية الأمن الغذائي عبر توضيح الأدوار والمسؤوليات فيما يتعلق بالإدارة الوطنية لمشروعات البرنامج.

### ◀ التغذية والصحة

-32 **التوصية 5:** استعراض استراتيجية التغذية في البرنامج من حيث اختيار العمليات، والنهج طويل الأجل، واستراتيجية تسليم مسؤوليات الأنشطة المتعلقة بفيروس نقص المناعة البشرية ومرض الإيدز.

-33 **التوصية 6:** المشاركة في البحوث المتصلة بالأغذية التكميلية المحلية.

-34 **التوصية 7:** الحصول على الموارد المالية، واللوجستية، والبشرية اللازمة للتحديد المناسب للمعانيين من نقص التغذية المعتدل واستحداث أدوات واستراتيجيات مناسبة.

### ◀ التعليم والتغذية المدرسية

-35 **التوصية 8:** إرساء أنشطة الغذاء مقابل التدريب في المدارس وتنظيمها، بغية تنمية قدرات المجتمعات المحلية للمستفيدين، بالتركيز على أولياء الأمور والمسؤولين المحليين.

-36 **التوصية 9:** إجراء جرد شامل لبرامج التغذية المدرسية، بغية مواءمة موارد البرنامج مع الأوضاع الحقيقية وتعديل الإنفاق للنهوض بهذه الموارد.

### ◀ التنمية الريفية والأسواق

-37 **التوصية 10:** استحداث نهج ثنائية بغية توسيع نطاق استراتيجيات التنمية والمساعدة الغذائية، وذلك مثلاً على النحو المطبق في مشروع مكتب تنمية نظام بحيرة فاغويبين.

-38 **التوصية 11:** تعديل قواعد أنشطة الغذاء مقابل العمل بحيث تتكيف بصورة فعالة مع الحقائق الميدانية.