برنامج الأغذية العالمي
Programme Alimentaire Mondial
World Food Programme
Programa Mundial de Alimentos

المجلس التنفيذي
الدورة العادية الأولى

روما، ١١ - ٢٠٠٢/٢/١٤

تقارير التقييم

البند ٥ من جدول الأعمال

مقدمة للمجلس لينظر فيها

تقرير موجز عن تقييم عملية الإغاثة الممتدة والإنعاش للصومال ٦٠٧٣

المعونة الغذائية من أجل الإغاثة والإنعاش في الصومال

A

Distribution: GENERAL
WFP/EB.1/2002/5/4
20 December 2001
ORIGINAL: ENGLISH

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

مذكرة للمجلس التنفيذي

الوثيقة المرفقة مقدمة للمجلس التنفيذي لينظر فيها

تدعو **الأمانة** أعضاء **المجلس** الذين يرغبون في إبداء بعض الملاحظات أو لديهم استفسارات تتعلق بمحتوى هذه الوثيقة الاتصال بموظفي برنامج الأغذية العالمي المذكورة أسماؤهم أدناه، ونرجو أن يتم الاتصال قبل ابتداء اجتماعات المجلس التنفيذي بفترة كافية.

المدير مكتب التقييم بالنيابة (OEDE):	Mr J. Lefevre	رقم الهاتف: 066513-2358
مسؤول التقييم (OEDE):	Mr R. Sirois	رقم الهاتف: 066513-2223

الرجاء الاتصال بمشرف وحدة التوزيع وخدمات الاجتماعات إن كانت لديكم استفسارات تتعلق بإرسال الوثائق المتعلقة بأعمال المجلس التنفيذي أو استلامها وذلك على الهاتف رقم: (066513-2328).

ملخـــص

كانت العملية ناجحة فى أدائها بصفة عامة، رغم أن الموارد التي استخدمتها للإغاثة كانت أكثر من المقـــرر أصلا لهذا الغرض. وتلك استفادة مشروعة من المرونة المدرجة فيها والتي تتيح لها تحويـــل المـــوارد بيـــن القطاعات. وكانت المشروعات عديدة، فضلا عن كونها محدودة النطاق وقصيرة الأجل بصفة غالبة، الأمـــر الذي يزيد من عبء رصدها على الموظفين الميدانيين. وجارى الآن تعديل الصيغات المتبعة في الرصد لزيادة الطابع العملي فيها.

وكان نقص الشركاء المنفذين الأقوياء مشكلة كبرى، واقتضت الإدارة المباشرة للبرنامج والتعامل المباشر مـــع أجهزة الحكم المحلى والمجتمعات المحلية بشأن الإعمار/الإنعاش ومشروعات دعم المؤسسات الاجتماعية. وقـــد حان الوقت، في الشمال على الأقل، للبحث عن فرص للأنشطة الأطول أجلا، بما في ذلك العمل مـــع الدوائـــر الحكومية الناشئة وتلك التي تصل إلى الرعاة الفقراء.

وعولجت مشكلات الإمداد والنقل معالجة طيبة، وتم ذلك، إلى حد بعيد، عن طريق تعيين وكلاء صوماليين فـــي إطار نظام لسندات الضمان مع زيادة التنافس بينهم، مما أسفر عن تخفيض التكاليف.

مشروع القـــرار

أحاط **المجلس** علما بالتوصيات الواردة في تقرير التقيـــيم هـــذا (WFP/EB.1/2002/5/4)، وبـــالإجراءات الإداريـــة المتخـــذة حتـــى الآن، علـــى نحـــو مـــا يـــرد فـــي وثيقـــة المعلومـــات المصاحبـــة (WFP/EB.1/2002/INF/11)، وشجع على اتخاذ مزيد من الإجراءات بشأن هذه التوصيات، مع مراعـــاة الآراء المعرب عنها خلال المناقشة.

نطاق التقييم

١- بدأ هذا التقييم بعد مرور سنتين من بداية المرحلة الأولى لعملية الإغاثة الممتدة والإنعاش التي تمتد لثلاث سنوات. وقد غطى قضايا مختلفة، بيد أن النقاط المركزية فيه كانت سياسة **البرنامج** ومبادئه التوجيهية التي وضعها في البداية لعمليات الإغاثة الممتدة والإنعاش بصفة عامة[١]، وكذلك وثائق مشروع عملية الإغاثة الممتدة والإنعاش في الصومال[٢]. وما يسترعى الاهتمام بصفة خاصة في هذه العملية، هو ما تتميز به من مرونة في القيام بأنشطة الطوارئ أو الاضطلاع بمشروعات الإنعاش حسبما تقتضيه الحاجة؛ وتحديدها للأدوار المناسبة للمعونة الغذائية في الأنشطة غير المتعلقة بالطوارئ، ومواجهتها للتحديات والتكاليف في مضمار الإمداد والنقل المرتبطة بمشكلات الأمن المحلي.

٢- واستغرقت البعثة الفترة من ٢ إلى ٢٣ يوليو/تموز ٢٠٠١. وقد أحيط قائد الفريق علما بخلفية الموضوع وحصل على تعليماته في مقر **البرنامج** في روما، ثم لحق، في ٤ يوليو/تموز، بالعضو الثاني بالفريق، وهو خبير إمدادات يعمل بالمكتب القطري للصومال الواقع مقره في نيروبي. وضمت البعثة أيضا، في كل زياراتها الميدانية، إثنين من كبار الموظفين هما نائب المدير القطري ومنسق البرنامج.

٣- وأحيطت البعثة بخلفية الموضوع بصورة جيدة في نيروبي والصومال، فحصلت على تقارير أُعدت لهذا الغرض وغير ذلك من الوثائق من مناطق العمليات المستمرة الخمس: الإقليم الشمالي الغربي (هرغيسا)، والإقليم الشمالي الشرقي (بوساسو)، وبينادير (مقديشو)، وشبيلى السفلى (ميركا) وباى-باكول (بايدوا). وفى الفترة من ٢٩ أكتوبر/تشرين الأول إلى ٢ نوفمبر/تشرين الثاني ٢٠٠٠، عقد المكتب القطري اجتماعا داخليا لاستعراض التقدم الذي أحرزته العملية حتى تاريخه. وأسفر هذا عن محضر تحريري جوهري ومتسم بالنقد الذاتي، كان ذي فائدة كبيرة للبعثة.

٤- وشملت أسفار البعثة في الصومال الفترة من ٧ إلى ١٤ يوليو/تموز. وقد اختصرت الفترة نتيجة لانعدام الأمن في أحد المواقع الثلاثة المقرر زيارتها. إلا أن البعثة زارت إقليمين من أكبر الأقاليم التي تجرى فيها أنشطة **البرنامج** وهما باى/باكول في الجنوب، والإقليم الشمالي الغربي. وعند القيام بالزيارة لم تكن هناك أية أنشطة طوارئ جارية، وشاهد الفريق أنشطة العملية في مجالات الإنعاش/الإعمار والدعم الاجتماعي. إلا أن البعثة كانت شاهدا أيضا على فشل محصولي كبير في النطاق الرئيسي لزراعة الذرة الرفيعة (باى/باكول)، وناقشت تقديرات الاحتياجات من الإغاثة للفترة اللاحقة من ٢٠٠١.

عرض عام للعملية

٥- بدا، في وثيقة المشروع، أن هناك صلات تربط بين تهديدين من التهديدات المحدقة بالأمن الغذائي: فقد زادت الاضطرابات المدنية من خطورة موجات الجفاف الدورية وفشل المحاصيل، مما حد من قدرة السكان على تطبيق آليات المواجهة التي ألفوا استخدامها في أوقات قصور الإمدادات. وتمثلت الإستراتيجية المركزية للعملية في الاستثمار في أنشطة الإنعاش، نظرا إلى "انبثاق مناطق تنعم بالسلام النسبي في الصومال وتصميم المجتمعات المحلية الجلي على استرداد حياتها الطبيعية وتولى مسؤولية جهود إنعاشها وإعمارها" على نحو ما تذكر وثيقة المشروع.

---

(١) كما جاءت في الوثيقتين : *From Crisis to Recovery* (WFP/EB.A/98/4-A) and *Protracted Relief and Recovery Operations: Guidelines for the Preparation of a PRRO* (WFP February 1999).

(٢) الوثيقة WFP/EB.1/99/7-A/3 الصادرة في ١٩٩٨/١٢/٢٢.

٦- وتحقيقا لهذه الغاية، كان من المقرر توجيه ٥١ في المائة من مجموع المعونة الغذائية إلى الإعمار والإنعاش (ويطلق عليهما "الإنعاش" فيما بعد)، و٣٠ في المائة منها إلى الإغاثة و١٩ في المائة إلى دعم المؤسسات الاجتماعية، وذلك خلال فترة السنوات الثلاث، وأن تصل العملية إلى ٠٠٠ ٣٢٠ ١ مستفيد، يشكل المتلقون غير المباشرين أقل من نصفهم بقليل. وتبلغ تغطية المشروع ٢١ في المائة من سكان البلد البالغ عددهم ٦,٢ مليون نسمة في سنة ٢٠٠٠[٣]. وتصل تكلفة العملية الممتدة للإغاثة والإنعاش في الصومال بالنسبة **للبرنامج** أقل قليلا من ٥٥,٥ مليون دولار، مع توزيع ما يقدر بنحو ١٠٤ ٦٣ أطنان من السلع الغذائية.

٧- وكان ٧٠ في المائة من المستفيدين يوجدون في الصومال الجنوبي، ويتركزون خصوصا في المناطق المتاخمة لباى/باكول وشيبلي[٤]، بينما كان ٣٠ في المائة منهم يوجدون في الأقاليم الشمالية. ويضم الجنوب عموما نحو ٦٠ في المائة من مجموع سكان الريف في البلاد، مقابل ٣٢ في المائة للشمال و٨ في المائة للمنطقة الوسطى[٥]. ويختلف الشمال، هو والمنطقة الوسطى، عن جنوب الصومال من ناحيتين أساسيتين. أولا، لقد نعما بقدر أكبر من السلام خلال السنوات العشر الماضية مقارنة بالجنوب. وثانيا سكانهما رعاة أساسا، وهم يمثلون ٨٩ من سكان الريف. ويشكل الرعاة، على سبيل المقارنة، ٥٧ في المائة من سكان الريف في البلاد. ورغم أن الجنوب يضم ٤٣ في المائة من الرعاة في البلاد، فانه يعد موطن الزراعة ويعيش فيه ٨٠ في المائة من مزارعي البلاد، ويمثل هؤلاء المزارعين، سواء كانوا رعاة عاملين بالزراعة أو زراعاً مستقلين، ٥٧ في المائة من سكان الجنوب الريفيين. وباى/باكول هي مصدر نحو ٨٠ في المائة من الذرة الرفيعة في البلاد، ذلك المحصول الذي يعتبر محصول الحبوب الرئيسي على الصعيد الوطني.

٨- ولذلك فقد كان من المرجح، منذ البداية، أن يكون أغلب المستفيدين من **البرنامج** من الجنوبيين المشتغلين بالزراعة. وتذكر وثيقة المشروع أن اضطراب الإمدادات الغذائية نتيجة للجفاف والفيضانات فضلا عن الحرب متفشي"في صفوف صغار المزارعين، والرعاة الزراعيين، والأجراء الزراعيين الموسميين، وفقراء المناطق الحضرية". ومع ذلك، فالملاحظ أن الرعاة يعانون عادة من صعوبة الحصول على الغذاء قرب نهاية الموسم الجاف. وإلى جانب السكان المتأثرين بفشل المحاصيل، كان المستهدفون، في قطاع الإغاثة، هم النازحين، كالنساء اللاتي يعلن أسرهن والمسنين والأرامل المفتقرين إلى الدعم العشائري أو الأسرى، والمسنين والمعوقين من فقراء المناطق الحضرية. كما كان المستفيدون من المعونة الغذائية في قطاع الإنعاش هم أيضا النساء اللاتي يعلن أسرهن والعائدين من مخيمات اللاجئين. كذلك كان المستهدفون في قطاع دعم المؤسسات الاجتماعية هم الأطفال الذين يعانون من سوء التغذية والرضع والحوامل والمرضعات وذلك عن طريق المراكز الصحية للأمهات والأطفال، وأطفال الملاجئ، وتلاميذ المدارس الابتدائية أثناء فترات الشح، والمرضى في مستشفيات الدرن.

٩- إن نطاق العناية الموجهة إلى استراتيجيات مراعاة تمايز الجنسين، بقصد إثارة حس المجتمعات المحلية بقضايا الجنسين ووضع هذه القضايا في صلب جميع الأنشطة، كان لابد من توسيعه بحيث تشمل مشروعات الإنعاش والدعم الاجتماعي، نظرا لأن استهداف النساء المستفيدات قد حقق النجاح في عمليات سابقة لتوزيع معونة الإغاثة من الجفاف. وكان من اللازم الاضطلاع بتنفيذ المشروع في إطار الشراكة مع السلطات المحلية، والمنظمات غير الحكومية الدولية والوطنية، ومنظمات الأمم المتحدة الشقيقة.

---

(٣) وفقا لما جاء في تقرير ٢٠٠١ لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي عن التنمية البشرية في الصومال.

(٤) اعتبارا من ١٩٩٩ كان جانب كبير من المعونة الغذائية للمناطق البعيدة المتاخمة لجنوب/ جنوب غرب البلاد يأتي من الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية وتتولى أمره منظمة كير.

(٥) احتسبت هذه الأرقام النسبية والنسب التالية على أساس تقديرات الاقتصاد الغذائي للمجموعات السكانية إلى وضعتها وحدة تقدير الأمن الغذائي في الصومال.

تقدير أداء العملية

التوازن بين قطاع الإغاثة والقطاعات الأخرى

١٠- جاء أداء العملية متفقا أساسا مع المخطط المعروض أعلاه، إلا أن الظروف اقتضت إجراء مواءمات. بيد أن الإسقاط الأصلي، ومدته ثلاث سنوات، والذي يتوقع تقسيم الموارد بين قطاعات النشاط الثلاثة كان دليلا أكثر منه ملزما، وإلا لكانت مرونة العملية قد تعرضت للخطر منذ البداية.

١١- وبدأت العملية في منتصف ١٩٩٩ بهيمنة أنشطة الإغاثة عليها نتيجة لعوامل عدة. فقد أدى شح الأمطار الرئيسية (غو) إلى قلة محصول الزراعة البعلية. وتسببت الصراعات وموجات الجفاف على حد سواء في بعض التحركات السكانية. كما أن تخفيض سعر العملة، وفرض الحظر على صادرات الماشية إلى الأسواق السعودية/الخليجية الرئيسية, وإغلاق الحدود مع كينيا شكل ضغوطا اقتصادية أضيفت إلى ما تقدم. وتم توزيع معونة الإغاثة حتى مارس/آذار ٢٠٠٠، وإن استمر إلى ما بعد ذلك بقليل في الإقليم الشمالي الغربي. لذلك فقد استحوذ قطاع الإغاثة، خلال الشهور الاثنين والعشرين للعملية، على ٤٢ في المائة من مجموع الأغذية الموزعة وذلك مقابل النسبة المتوقعة وهى ٣٠ في المائة خلال ٣٦ شهرا، في حين حصل الإنعاش على ٤٠ في المائة مقابل النسبة المتوقعة وهى ٥١ في المائة. أما الدعم الاجتماعي فقد حصل على النسبة المتوقعة بالتمام، تقريبا، أي ١٨ في المائة.

١٢- إلا أن النسب المئوية سالفة الذكر تحجب فروقا كبيرة فيما بين مناطق العمليات. ففي باى/باكول ذهب ٥٣ في المائة من المعونة إلى الإغاثة، مقابل ٤٤ في المائة في الشمال الغربي و٣٢ في المائة في الشمال الشرقي. كذلك، في ١٩٩٩، ذهب ٥٥ في المائة من المعونة الغذائية في الشمال الشرقي إلى قطاع الإغاثة مقابل ٩ في المائة فحسب في ٢٠٠٠؛ بينما كانت النسبتان المئويتان في الشمال الغربي ٣٩ في المائة و٥٦ في المائة على التوالي. وفى جيدو، وهى منطقة عمليات مؤقتة في أقصى الجنوب الغربي، ذهبت نسبة ٩٣ في المائة إلى الإغاثة؛ أما في بينادير فقد ذهبت نسبة ١٠٠ في المائة إلى الدعم الاجتماعي في صورة مساعدة للنازحين ومرضى الدرن.

١٣- ومن الواضح أن الظروف السائدة في الميدان اقتضت من العملية الاستجابة بكثافة متباينة في المناطق المختلفة. ويسلم فريق التقييم بأن النتائج جاءت مختلفة عن التوقعات القطاعية. ومجال التركيز المعتزم للعملية هو أنشطة الإنعاش؛ إلا أن توزيع معونة الإغاثة يجب أن يحظى بالأسبقية إذا اقتضى الأمر ذلك. واعتبارا من باكورة ٢٠٠٠ أحرزت العملية نجاحا متزايدا في مجال الإنعاش. إلا أن نفس ظروف الشدة، التي سادت في يوليو/تموز ١٩٩٩، عادت إلى الظهور في يوليو/تموز ٢٠٠١، فبدا من المرجح أن الإغاثة ستصبح عاملا مهما من جديد في الفترة اللاحقة من ٢٠٠١، وذلك في الجنوب على الأقل.

تقدير هشاشة الأوضاع وتوجيه المعونة

١٤- مازالت وحدة تقدير الأمن الغذائي في الصومال، التي تمولها اللجنة الأوروبية أساسا، تمد **البرنامج** بالمعلومات الأساسية والتحاليل اللازمة لتوجيه المعونة الغذائية من الناحية الجغرافية. وقد خلفت منظمة الأغذية والزراعة **البرنامج** كمنسق لوحدة الأمن الغذائي في الصومال اعتبارا من يناير/كانون الثاني ٢٠٠٠، إلا أن التركيز الشديد على الإنذار المبكر باحتياجات الطوارئ مازال مستمرا. ويعتمد **البرنامج** على الوحدة بشدة لتحديد الاحتياجات من معونة الإغاثة حتى مستوى الأقسام الإدارية ولتقديم مبررات خطط الإغاثة إلى الجهات المانحة. أما بالنسبة للمستويات التي تدنو الأقسام الإدارية فإن

البرنامج يميل إلى استخدام المعلومات المحلية الخاصة به لاستهداف مجموعات سكانية محددة بتوزيع معونة الإغاثة. لذلك فان نوعية المعلومات المتلقاة من المراقبين الميدانيين **للبرنامج** تعتبر بالغة الأهمية.

١٥- إن تحاليل الاقتصاد الغذائي في البلد، التي تصدرها وحدة تقدير الأمن الغذائي في الصومال، رغم أنها مازالت في مرحلة التطور، قد وفرت **للبرنامج** وغيره أساسا طيبا لفهم قضايا الأمن الغذائي. وعلى **البرنامج** أن يستخدم معرفته واتصالاته المحلية الخاصة لتحديد الإجراءات التي تتخذ في قطاعي الإنعاش والدعم الاجتماعي. وقد توقف عدد المستفيدين الذين تستهدفهم هذه المشروعات على الفرص المتاحة في الميدان أكثر مما ارتهن بالوصول إلى عدد من المحتاجين محدد سلفا. وعموما، لا يبدو أن توافر المعونة الغذائية قد شكل قيدا في هذا الصدد.

١٦- ويبدو، من وثيقة مشروع العملية، أن الرعاة يعتبرون أقل مجموعات السكان الريفيين معاناة من هشاشة الأوضاع بالنسبة لمعاشهم، وذلك سواء كمنتجين أو مستهلكين أو تجار لأكثر منتجات البلد قيمة – أي الماشية. إلا أنهم أدرجوا في عمليات توزيع معونة الإغاثة وبعض أنشطة الغذاء مقابل العمل. وقد أدى الحظر الثاني على تصدير الماشية إلى الاضطلاع بمجهود إضافي لتقديم معونة متواضعة للإغاثة في الشمال في باكورة ٢٠٠١، لكن الرعاة لم يكونوا، عموما من المستفيدين البارزين من **البرنامج**. ويدرك فريق التقييم كل الإدراك إنه قد يكون من الصعوبة بمكان الوصول إلى الرعاة لإجراء عملات التقدير أو تقديم المعونة. لكن الرعاة يمثلون الأغلبية في البلاد، خاصة في الشمال، ولم يقتنع الفريق بأنهم قد حصلوا تماما على كل العناية الواجبة.

التوصية

⇦ ينبغي التماس المزيد من المعلومات عن أوضاع أكثر الرعاة فقرا من وحدة تقدير الأمن الغذائي في الصومال وغيرها من المصادر، وإيلاء العناية لإمكانية مساعدة المشروع لهم.

١٧- ولم يوافق الفريق، بخصوص مسألة عرضية، على المنطق الأساسي لاستبعاد زيت الطعام من حصة الطوارئ، بحيث انخفضت القيمة السعرية للحصة من المستوى المعتاد البالغ ٢ ١٠٠ سعر حراري إلى ١ ٩٥٠ سعرا حراريا. وقد اتخذ هذا القرار أصلا، كما جاء في وثيقة المشروع، على أساس "أن الدهون متاحة في الصومال من ثلاثة مصادر هي الثروة الحيوانية وإنتاج السمسم المحلي والزيت المستورد". لكن هذا المنطق لا يتصدى لمشكلة فرص الفقراء (بمن فيهم الرعاة) في الحصول على هذه الموارد ومدى توافرها لهم، في سنة بالغة السوء. وللبرنامج حجة أكثر إقناعا ألا وهي أنه نظرا لكون الزيت سلعة مرتفعة القيمة، فان نقله وتوزيعه يمثل مخاطر أمنية غير مقبولة. لكن القيمة السعرية للحصة تظل، مع ذلك، في حاجة إلى معالجة.

التوصية

⇦ مع القبول بأن توزيع الزيت مازال غير ممكن لأسباب أمنية، فانه ينبغي رفع الحصة إلى ٢ ١٠٠ سعر حراري بالاعتماد على مواد أخرى. ويمكن التفكير في السكر، الذي سيكون محل تقدير بلا شك، هذا إذا لم يكن بدوره غالي الثمن أو يمثل خطرا أمنيا. وإلا فإنه يمكن زيادة حصة الحبوب أو البقول.

١٨- ويحاول **البرنامج** الالتزام بمبدأ توجيه المعونة إلى السكان الأشد فقرا والأكثر تضررا. وينطوي ذلك على التشاور مع السلطات المحلية وشيوخ المجتمعات المحلية بشأن من يحصلون على حصص معونة الإغاثة، أو لدى الاضطلاع بالإنعاش ودعم المؤسسات الاجتماعية وهناك نزوع إلى إعادة توزيع حصص الإغاثة داخل المجتمع المحلي.

١٩- ووفرت دراسة اجتماعية عن توجيه توزيع أغذية الطوارئ في جنوب الصومال، وهي دراسة مولها **البرنامج** في أواخر ٢٠٠٠، تحليلا سياقيا يذخر بالمعلومات ويتسم بالحساسية. لكنها عجزت عن توضيح ما إذا كانت الشبكات التقليدية تتيح بديلا عمليا للعمليات الجارية في صومال اليوم. وشعر فريق التقييم أيضا بأنه يمكن معرفة المزيد عن أوضاع عدد من المستفيدين من مشروعات الإنعاش والدعم الاجتماعي، وعن كيفية إدارة عملية اختيار المستفيدين.

التوصية

⇦ يمكن استثمار الأموال المتبقية من دراسة توزيع الأغذية استثمارا مفيدا في الحصول على معلومات أكثر عمقا بشأن المستفيدين من مشروعات مختارة، وبشأن إنشاء حالات دراسة للاضطلاع، بصورة أفضل، بالرصد اللاحق للتوزيع.

قضايا الإنعاش

٢٠- لا يقتصر مفهوم عملية الإغاثة الممتدة والإنعاش على الإغاثة والإنعاش لكنه يشمل أيضا المعونة في اطار التنمية، بما في ذلك الوقاية من الكوارث وتخفيف أثرها. وفي الصومال، ركز تصميم المشروع على الإغاثة والانتقال منها إلى الإنعاش، وذلك نظرا للتهديدات التي يتعرض لها الأمن في المناطق المتسهدفة. وتتمثل هذه التهديدات في عدم وجود سلطات حكومية في الجنوب وكون "السلطات الحكومية" في الشمال مازالت في أطوارها الأولى، وسيطرة مسألة العائدين منذ فترات قصيرة والنازحين؛ والتركة المتمثلة في تمزق أوصال الحياة الاجتماعية وتقوض البنية الأساسية وخرابها على الصعيد الوطني.

٢١- وأشارت هذه العوامل إلى ضرورة القيام بأنشطة قصيرة الأجل للحد من التعرض المباشر للجوع وانعدام الأمن الاقتصادي، لكنها حبذت أيضا المشروعات صغيرة النطاق للغاية والمصممة لتلائم مواضع ومجتمعات محلية بعينها وذلك في وضع يتميز بالغياب الشامل للسلطات الحكومية أو الوكالات المنظمة.

٢٢- ويسلم المكتب القطري بوجود ميل إلى السعي إلى المشروعات السريعة لاستخدام المعونة الغذائية بدلا من وضع استراتيجية دقيقة لأنشطة مستلهمة من المجتمعات المحلية وموجهة صوبها يرمي **البرنامج** إلى استخدامها في ظروف أكثر استقرارا. وليس هناك ما يدعو المكتب الإقليمي إلى الإفراط في النقد الذاتي في هذا الصدد. فقد أبدى موظفو **البرنامج**، في الجنوب على الأقل، روح مبادرة وحصافة كبيرة لدى التفاوض مع السلطات المحلية على وضع يتيح اتباع نهج مباشر نسبيا إزاء المجتمعات المحلية.

٢٣- وأنشأت العملية ذخيرة واسعة، ومبتكرة في كثير من الأحيان، من أنشطة الإنعاش. وتشمل هذه الأنشطة إصلاح الطرق وتطهير القنوات، وحفر الآبار وإزالة الطمي من مستجمعات المياه؛ والتحكم في الانجراف وإعادة التشجير؛ واستصلاح الأرض وتوفير المدخلات للإنعاش الزراعي، وزراعة الخضروات وإنتاج اللبان؛ ودعم التدريب الحرفي في الريف والحضر؛ وإقامة المنازل التقليدية للمستوطنين حديثا من النازحين والعائدين.

٢٤- وفي الشمال، قد يتيح استمرار الاستقرار السياسي والإنشاء التدريجي لحكومة أكثر قوة الفرصة لنظرة أطول أجلا، وقد بدأ **البرنامج** في دراسة ذلك. ففي الإقليم الشمالي الغربي، على سبيل المثال، بدأ **البرنامج** مشروعا كبيرا للغذاء مقابل العمل في مكافحة انجراف الأخاديد في الأراضي الزراعية الممتازة وذلك بالتعاون التقني مع وزارة الزراعة. ويبدو، دون مبالغة في قدرة الدوائر الحكومية ولا إغفال لاستمرار الافتقار إلى الشركاء المنفذين الرئيسيين، أن من الممكن إحراز مزيد من التقدم.

التوصية

⇦ ينبغي للمكتب القطري أن يضع، للمستقبل، استراتيجية إنعاش تأخذ في الحسبان الفروق بين الشمال والجنوب. وينبغي **للبرنامج** أن يسعى إلى زيادة العمل مع الوزارات المعنية في الشمال، سواء فيما يخص مشروعات الزراعة والبيئة والمياه، أو في مجال التعليم.

٢٥- إن نقص الفرص المماثلة في الجنوب مسألة مفهومة تماما. إلا أن الأمل، المشوب بالحذر، في استمرار الاستقرار السياسي قد تعزز بعض الشئ، على مر الشهور، في منطقة **البرنامج** في باى/كابول. ولدى التفكير في تمديد العملية، فقد لا يكون الوقت مبكرا كثيرا للنظر في القطاعات التي ينبغي التشديد عليها في معرض الانتقال المحتمل من المشروعات المحلية التي تنفذ كل على حدة إلى البرامج الأكثر شمولا التي تتوحد فيها المشروعات الصغيرة في مجالات كالزراعة وإمدادات المياه، مثلا، أو الإصلاح المستدام للطرق والجسور.

قضايا الشراكة ودعم المؤسسات الاجتماعية

٢٦- للعملية علاقات شراكة طيبة مع عدد محدود من الوكالات/المنظمات غير الحكومية الدولية، لاسيما منظمة اليونيسيف ولجنة تنسيق منظمة الخدمات الطوعية ومنظمة أوكسفام في كيبيك. لكن التعاون الرئيسي مع الشركاء المنفذين والمعتزم في وثيقة المشروع لم يتحقق، كما يتضح من الإشارات أعلاه. وكان مرد ذلك أن الشركاء المنفذين قليلون، خاصة في الجنوب، أو أن القليل منهم أنيطت به برامج يسهل ربطها بالمعونة الغذائية. نتيجة لذلك، كان على **البرنامج** في الكثير من الظروف أن يعمل بنفسه باعتباره الشريك المنفذ لأنشطة الإغاثة أو باعتباره المنظمة غير الحكومية فيما يخص المشروعات.

٢٧- ورغم أن مشروعات دعم المؤسسات الاجتماعية قد انطوت على أقل من خمس المعونة الغذائية المتاحة، فان هذه المشروعات قد شملت طائفة واسعة النطاق من المجالات: الحصص الأسرية بالنسبة للبرامج الصحية للأمهات والأطفال، وإطعام النازحين، وتقديم الدعم الغذائي للمستشفيات العامة ومستشفيات الدرن، والمدارس وملاجئ الأيتام، ومشروعات تعليم الكبار، والتدريب على الوعي بمخاطر الألغام. وقد ساعدت المشروعات، بصورة بناءة، الكثير من المحتاجين، ولاسيما النساء.

٢٨- بيد أن هناك مشكلتين مرتبطين بهذا القطاع. أولا، أنه ينحو إلى الانطواء على عدد كبير من المشروعات الصغيرة للغاية، التي يحتاج كل منها، مع ذلك، إلى أن يفحص بدقة قبل استهلاله ثم إلى رصد أدائه. ويضيف هذا كثيرا إلى العبء الواقع على موظفي **البرنامج** الميدانيين محدودي العدد. ثانيا، أن الأمر يتعلق بالقطاع الذي تميل المشروعات فيه إلى أن تظل "جارية"، حتى إذا كان هناك اتفاق وطني على موعد إنجازها – ومن ذلك أنه ينتظر من ملجأ للأيتام أن يعثر على الدعم البديل الخاص به، أو أنه يفترض في مخطط حرفي أن يصبح معتمدا على الذات تجاريا.

التوصية

⇦ ينبغي **للبرنامج** أن يحد من طائفة مشروعاته لدعم المؤسسات الاجتماعية بغية إلغاء هذا القطاع تدريجيا. وإلى أن يحين ذلك ينبغي التركيز على المشروعات التي يرجح لها، أكثر من غيرها، أن تعثر في نهاية المطاف على شريك منفذ قوى أو أن تحصل على اشتراك حكومة فيها. مثال ذلك، التعليم سواء تعلق الأمر بالتغذية المدرسية أو بتعليم الكبار، والبرامج الصحية للأمهات والأطفال.

الوفاء بالتزامات البرنامج تجاه النساء

٢٩- استجاب موظفو المشروع، بصدق، لقضايا تمايز الجنسين، بما في ذلك مشاورة النساء في تحديد المشروعات وتصميمها، كما إنهم قدروا الأوضاع والأعباء المنزلية للنساء، ملاحظين ما أعقب الحرب من تزايد لعدد النساء في الأنشطة التجارية الصغيرة وغيرها من الأنشطة المدرة للدخل التي تعتبر أساسية لميزانية الأسرة، وقد صيغت الإحصاءات التي أسفرت عنها العملية أساسا بأرقام للمستفيدين من الإناث والذكور كل على حدة، رغم صعوبة جمع البيانات الدقيقة.

٣٠- ويبدو، فيما يخص حصص معونة الإغاثة، أن **البرنامج** قد أنشأ، بنجاح، نظام "تخصيص أكياس المعونة"، وهو ينطوي على تسليم الحصص للنساء على سبيل الحصر. وهدف النظام هو ضمان وصول الغذاء مباشرة إلى الدائرة المنزلية حيث يمكن للنساء أن يراقبن بصورة أفضل استخدامه الأسرى. وتعوض هذه الميزة، بل وتفوق، العبء الإضافي الذي تتحمله النساء بالوقوف في طوابير مواقع التوزيع، لعدة ساعات في كثير من الأحيان.

٣١- وتشكل النساء، عموما، نحو ٢٠ في المائة من المشتركين في أنشطة الغذاء مقابل العمل، لكن ذلك ليس بالضرورة نتيجة للتمييز ضدهن. فالغذاء مقابل العمل يتألف عادة من مهام أعمال ثقيلة العبء؛ والمهام التي تعرض على النساء هي المهام الأخف والثانوية. كما أن الوقت الذي تقتضيه المشاركة في أنشطة الغذاء مقابل العمل قد تتعارض، بالنسبة للكثير من النساء، مع الاحتياجات المنزلية، ولاسيما احتياجات العناية بالأطفال. ويسمح للنساء، في بعض المشروعات، ببدء العمل مبكرا عن الرجال، وبالعودة إلى المنزل بعد ساعات أقل من العمل. وأخيرا فان الكثير من الرجال فقدوا نشاطهم الاقتصادي الرئيسي نتيجة للحرب، سواء كان ذلك في مجال رعى الماشية أو التجارة أو الزراعة. وهم يتعرضون للمزيد من الضغوط للسفر بعيدا عن أماكن إقامتهم لفترات طويلة للعثور على فرص عمل عارضة، الأمر الذي يسئ اجتماعيا إلى الأسرة. ويمكن لأنشطة الغذاء مقابل العمل أن تتيح بديلا متواضعا لذلك.

٣٢- إن الدعم المقدم لتعليم الكبار، والتدريب الحرفي وغير ذلك من المشروعات قد وجه إلى النساء بصفة خاصة، ولكن ليس على سبيل الحصر، وذلك بغية تعزيز أنشطتهن التجارية وفرصهن في العمل. إضافة إلى ذلك، بذلت الجهود للاستفادة من مشروعات الرابطات النسائية أو المشروعات التعاونية النسائية بمنحها المهام والمدفوعات المقترنة بمناولة الأغذية في الأنشطة المتصلة بالمراكز الصحية للأمهات والأطفال.

قضايا الإمداد والنقل والأمن

٣٣- في مجال الإمداد والنقل، كان على العملية أن تواجه بنية أساسية للنقل خربة أو في طورها الأول، ومشكلات أمن شتى وخاصة في الجنوب، حيث كان على سيارات الشحن أن تجتاز، فى كثير من الأحيان، أراض تسيطر عليها مختلف الشرائح المسلحة. وهكذا فان المستوى المرتفع من انعدام الأمن الذي يضاعف منه الخروج على القانون والفوضى، يتيح فرصا أكبر لقطع الطرق والنهب في الإقليم.

٣٤- وتقسم شحنات الأغذية من مومباسا إلى الصومال إلى حصص أصغر فأصغر عن طريق إعادة الشحن والعمليات العابرة للحدود بغية تخفيض مخزونات الأغذية في الصومال إلى الحد الأدنى. وتستخدم ممرات مختلفة لتسليم الأغذية في الأراضي الداخلية وفقا لحالة الأمن. وقد تم التعاقد على كل خدمات الإمداد البحرية والبرية من مومباسا وداخل الصومال، تقريبا، بموجب عقود تجارية مع وكلاء صوماليين بأمل أن تعزز معارفهم واتصالاتهم المحلية التسليم الآمن لشحنات الأغذية.

٣٥- وظل النظام الذي يقضى بإصدار متعهد الشحن لسند ضمان مسبقا، معمولا به لعدد من السنوات. وفى العملية الحالية كان النظام ناجحا جدا في استبعاد الخسائر، رغم أنه يميل إلى الحد من المنافسة بين الوكلاء المحتملين نظرا لأن بعضهم فقط لديه القدرة المالية على إصدار السند المذكور. وقد خفض مستوى السند مؤخرا من ١٠٠ في المائة إلى ٥٠ في المائة

من سعر التكلفة والشحن والتأمين (سيف) في مكان التسليم النهائي، مما يعبر جزئيا عن هبوط المخاطر في الصومال. وقد بذل **البرنامج**، في ٢٠٠٠، مجهودا كبيرا لزيادة المنافسة وتحسين نوعية الخدمات وذلك عن طريق تحديد وكلاء جدد ومؤهلين، كما أعد قائمة قصيرة بأفضل الوكلاء، مما أسهم في الحد من عدد العقود الممنوحة.

التوصية

⇦ ينبغي الآن النظر في إدخال تخفيض إضافي على قيمة سند الضمان بنسبة ١٠ – ٢٠ في المائة في مناطق العمليات الآمنة نسبيا مثل باى/باكول والمنطقة الواقعة عبر الحدود خارج ماندیرا. وينبغي بذل المزيد من الجهود لزيادة التنافس بين متعهدي الشحن، ولاسيما في الإقليم الشمالي الشرقي.

٣٦- ولامناص من أن تؤدى المخاطر الأمنية وصيانة المركبات الإضافية إلى ارتفاع تكاليف شحن الأغذية. إلا أنه من الواضح أن جهودا كبرى قد بذلت لتخفيض هذه التكاليف. ففي سنة ٢٠٠٠ نجح **البرنامج** في تخفيض عنصر النقل البري والتخزين المناولة في ميزانية العملية بنسبة ١٧ في المائة بحيث أصبح ٢٢٨ دولارا أمريكيا/للطن المتري. ويمكن توقع تخفيضات إضافية بموجب الترتيبات الجديدة للوكلاء.

٣٧- وكذلك خفضت كثيرا آجال تسليم الأغذية إلى نقاط التوزيع الأمامية على مدى عمر العملية. وتم تحقيق ذلك عن طريق وضع ترتيبات تعاقدية جديدة، وإنشاء مراكز للتخزين المحلي في الصومال ومخزون للموازنة في بايروا بحد أدنى نسبته ٥ في المائة، واستخدام المخزون الإستراتيجي في ماندیرا. وتتيح هذه التدابير زيادة المرونة في مواجهة القيود المتصلة بالأمن والأحوال الجوية، وفى مناقلة الموارد بين أنشطة الإغاثة والإنعاش.

٣٨- وهناك متسع لتحسين المقابلة بين طلبات الإرسال والاحتياجات المقدرة للتوزيع على الأجل المتوسط، لكن وضع توقعات لاحتياجات توزيع الأغذية على الأجل الطويل ليس ممكنا في الصومال. ومن البديهي أن الضغط على موظفي الإمداد والنقل يختلف تبعا لزيادة تدفق الأغذية نتيجة لتوزيع معونة الإغاثة، إلا أنه يجرى استخدام موظفين بعقود قصيرة الأجل خلال هذه الفترات. ويتم رصد عملية الإمداد ومسك حساباتها بصورة مرضية، مع وجود مشكلات قليلة في متابعة الشحنات المرسلة من المستودعات. ويتضح أن الإجراء المناسب قد أتخذ في مثل هذه الحالات. ومع ذلك، فقد يكون من المفيد ترتيب المزيد من التدريب لموظفي الإمداد والنقل على العمليات والمستندات المتعلقة بالإمداد والنقل.

٣٩- ولم ترغب الجهات المانحة في التعهد بالموارد لفترات طويلة، لكن الانقطاعات في الإمداد بالموارد لم تكن مشكلة حتى منتصف ٢٠٠١ وذلك بسبب توافر القروض الإقليمية. بيد أن التوقف المتوقع في الموارد في وقت لاحق من عام ٢٠٠١ يبدو خطيرا.

٤٠- إن ترتيبات الأمن التي اتخذها **البرنامج** من أجل شحناته وموظفيه ومنشآته تبدو مناسبة. فبالإضافة إلى المساهمة في تكاليف نظام الأمن الموحد للأمم المتحدة، أجرى **البرنامج** استثمارا مهما في التدريب الخاص على الأمن الذي أتاحه لموظفيه في الصومال علاوة على التدريب العادي الذي ينظمه لإثارة الوعي الأمني، وفى معدات الاتصالات وغيرها من معدات الأمن.

مسائل الميزانية

٤١- كانت الأموال المتاحة للعملية كافية لتغطية احتياجاتها الشاملة. لكن ذلك نجم، جزئيا، عن تحويل أموال من عملية الطوارئ السابقة، ولا يمكن القول بأن الميزانية تمول بسخاء. وبعد مرور سنتين من السنوات الثلاث للعملية الجارية، يوجد

عجز يبلغ نحو ٥٤ في المائة من المساهمات العينية المقررة و٥٠ في المائة من المساهمات النقدية، هذا مع أخذ تعديلات الميزانية في الاعتبار.

٤٢- ولا تنقسم الميزانية إلى عناصر قطاعية أو مناطق جغرافية للعمليات، مما يتيح إعادة تخصيص الأموال للاعتمادات المختلفة، ولاسيما لتعيين الموظفين الجدد كالموظفين الوطنيين في جنوب الصومال. وكانت هناك المرونة اللازمة لإدارة السلع والموارد النقدية تبعا للاحتياجات البرنامجية المتغيرة.

٤٣- وإضافة إلى التخفيضات سالفة الذكر في النقل البرى والتخزين والمناولة، بذل **البرنامج** جهودا محمودة لتخفيض مستوى تكاليف الدعم المباشر. ففي سنة ٢٠٠٠، خفضت اعتمادات الميزانية لهذه البنود بمعدل ١٤ في المائة فأصبحت ١٧٧ دولارا للطن المتري، وذلك أساسا عن طريق تخفيض المبالغ المعتبرة ضرورية لخدمة الدعم الجوى (الخدمات الجوية المشتركة للأمم المتحدة في الصومال) وللبنود غير الغذائية. وكان الحد من نشر الموظفين من العوامل المهمة الأخرى في احتواء التكاليف: كانت هناك ثلاث وظائف دولية شاغرة وقت القيام بالبعثة. بيد إنه، مع الزيادة المتوقعة في البرنامج في السنة المقبلة، يجرى التخطيط للتعيين في اثنين من هذه الوظائف. لكن الإنفاق الفعلي للعملية حتى تاريخه كان أدنى من الميزانية فبلغ نحو ١٢٠ دولارا للطن؛ ومن ثم فقد يكون من الممكن إجراء تخفيضات إضافية في التكاليف المباشرة.

مسائل الرصد والتقييم

٤٤- لم يتم فحص الرصد والتقييم بعمق خلال التقييم الحالي وذلك لسببين: أولا، أن الموظف المسؤول عن تنسيق الرصد والتقييم يقوم الآن باستعراض نظم الرصد والتقييم في العملية. ثانيا، من المقرر أن يكون الرصد والتقييم موضوعا لمهمة استشارية أخرى في سبتمبر/أيلول ٢٠٠١. ويقوم الموظف المسؤول عن التنسيق بتنقيح صيغة التقارير، التي تتسم بالطول المفرط، وكذلك مؤشرات معينة لا يعتبرها موظفو **البرنامج** الميدانيون دائما وثيقة الصلة بالموضوع.

٤٥- ويمكن القول، من الناحية العملية، أن الرصد، تعرقله، في كثير من الأحيان، الإمكانية المحدودة للوصول إلى مواقع المشروع بسبب طول المسافات و/أو مشكلات الأمن، وضيق وقت الموظفين، والقدرة المحدودة للشركاء المنفذين، ومشاركة السلطات المحلية في اختيار المستفيدين، والضغط من أجل الإسراع بتوزيع أغذية الإغاثة لأسباب تتعلق بالإمداد و/أو الأمن.

٤٦- وكان الرصد حتى تاريخه أقوى كثيرا في رفع التقارير عن الناتج الكمي منه في توضيح النتائج أو التأثير – وهذه حالة مألوفة في برامج البرنامج. إضافة إلى ذلك، فإن المعلومات الأساسية عن مشروعات الإنعاش والدعم الاجتماعي كانت غير رسمية إلى حد ما. وبمجرد تعديل نظم الرصد والتقييم، سيقتضي الأمر حصول الموظفين الميدانيين **للبرنامج** والشركاء المنفذين على التدريب أثناء العمل.

التوصية

⇦ يجب إيلاء المزيد من العناية لتحديد مؤشرات رسمية لاستهلال المشروعات وإنهائها ورفع التقارير النوعية بصفة عامة.

الخلاصات والدروس العامة

٤٧- أحرزت العملية النجاح، بصفة عامة، في ظل ظروف صعبة. وقد استقت الحلول، إلى حد ما، من الخبرة السابقة بعمليات الطوارئ. إلا أن موظفي **البرنامج** أظهروا روح المبادرة وأبدوا الحصافة لدى تفاوضهم على أسلوب يجاور هيكل

السلطة المحلية ويتجاوزها للتمكين من الاضطلاع بمجموعة واسعة التنوع من الأنشطة التي تنظم، في كثير من الأحيان، على مستوى المجتمع المحلي.

٤٨- وبرزت، خلال سنتي العمل الأوليين، ميزة العملية في كفالة الاستمرارية والمرونة في الوقت نفسه. فقد أعقب الاحتياجات الأولية لمساعدة الإغاثة تحسن ملحوظ في الأمن الغذائي بعد سقوط الأمطار بمعدلات جيدة، ثم فترة ممتدة أمكن خلالها تطوير مشروعات الإنعاش ودعم المؤسسات الاجتماعية. والاستمرارية في التواجد الميداني تعزز التخطيط المنظم لزيادة توزيع معونة الإغاثة في الجنوب في وقت لاحق من ٢٠٠١. بيد أن عملية للإغاثة والإنعاش لا يمكنها أن تستفيد من المرونة إلا إذا ما ترجمت تعهدات الأغذية المناسبة إلى واقع ملموس. لكن من غير المعلوم ما إذا كانت بعض الصعوبات ستنشأ في وقت لاحق من هذا العام في التعامل، على التوازي، مع مساعدة الإغاثة والمشروعات الجارية للدعم الاجتماعي ومشروعات الإنعاش الفعلية أو المقررة.

٤٩- وكان العثور على شركاء منفذين أقوياء أصعب من المتوقع فبذل الموظفون الميدانيون جهدا خارقا في إدارة المشروعات، ولو لمدة قصيرة، مع المجتمعات المحلية مباشرة. وللسبب نفسه واجه هؤلاء الموظفون، بعض القيود في الاضطلاع بالرصد بالصورة الملائمة. وقد سلم المكتب القطري بقضية التعارض بين الأنشطة الموجهة صوب توفير الغذاء وتلك الرامية إلى الوفاء باحتياجات المشروعات، وإن لم يجد لها حلا بعد. ويمكن، حتى بين موظفي **البرنامج**، تمييز تباين في التركيز على ضمان تقديم الغذاء للمحتاجين وكفالة إنجاز المشروعات. ويبدو أن الهدفين قد تعايشا بقدر معقول من الهدوء في المشروعات قصيرة الأجل، التي ميزت حتى الآن قطاع الإنعاش. لكن لما كانت سيادة ظروف أكثر إستقرارا، خاصة في الشمال، تدعو إلى الدخول في مشروعات أطول أجلا، فقد ينشأ توتر بين التطوير الحريص للأنشطة مع الوزارات والمجتمعات المحلية وبين الحاجة إلى/ توقع تدفق كبير في الأغذية.

٥٠- وتسلط هذه القضية الضوء على تزايد اختلاف الظروف، والعمليات المحتملة، بين الشمال والجنوب في داخل نفس العملية، وهي اختلافات جغرافية تتمتع العملية بالمرونة اللازمة لاحتوائها. وعلى وجه التحديد، فإن هناك حياة طبيعية في طور الاستقرار على الأقل في الشمال الغربي حيث يدخل هذا الإقليم إلى عقد ثان من السلام السياسي النسبي، وإن كان بدون اعتراف دولي بحكومته. وفي الوقت الذي يستمر فيه الإحياء الاقتصادي الاجتماعي، ولو على نحو ينحرف به صوب القطاع الحضري، فلا مفر أن تثور تساؤلات جديدة فيما يخص الأدوار الملائمة للمعونة الغذائية.

٥١- والأرجح أن موجات الجفاف الدورية ستظل تقتضي استجابة في صورة إغاثة غذائية، ولكن ما هو نوع مشروعات المعونة الغذائية الذي سيكون له ما يبرره في الفترات التي تتخلل هذه الموجات؟ وكانت الوفرة الكبيرة من المشروعات الصغيرة وقصيرة الأجل، والتي كانت ابتكاريه في كثير من الأحيان، من لوازم الإنعاش من حرب مدمرة اجتماعيا وماديا. بيد أنه، في مرحلة معينة، يتعين أن يتحول المستفيدون المحتملون من المشروعات من كونهم "عائدين" أو شكلا آخر من ضحايا حدث رهيب من تاريخهم الوطني إلى سكان قد يكونوا فقراء في كثير من الأحيان لكنهم يعيشون في اقتصاد لا يعاني عادة من النقص الحرج في الأغذية. وسيتحدد ذلك، في كثير من أرجاء الصومال، بتوافر الأغذية المعتمدة على الحبوب في الأسواق. ويبدو من الممكن بلوغ هذه المرحلة، في جزء كبير من البلاد، يبدأ من المنطقة الوسطى ويتجه شمالا، في غضون فترة التمديد المتوقع للعملية. ويجب أن يبرز ذلك في تصميمها، ربما بالتركيز بصفة خاصة على مشروعات الإنعاش الأوسع نطاقا أو الأطول أجلا.