

برنامج
الأغذية
العالمي



Programme
Alimentaire
Mondial

World
Food
Programme

Programa
Mundial
de Alimentos

المجلس التنفيذي

الدورة العادية الأولى

روما، 9-10/2/2015

تقارير التقييم

البند 5 من جدول الأعمال

تقرير موجز عن تقييم الحافطة القطرية
لإندونيسيا (2009-2013)

للنظر



Distribution: GENERAL

WFP/EB.1/2015/5-D

9 January 2014

ORIGINAL: ENGLISH

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 بموظفي برنامج الأغذية العالمي المذكورين أدناه، ويفضل أن يتم ذلك قبل ابتداء دورة المجلس بفترة كافية.

مديرة مكتب التقييم: السيدة H. Wedgwood هاتف: 066513-2030

موظفة التقييم: السيدة D. Prioux de Baudimont هاتف: 066513-2945

منسقة تقييمات الحوافز القطرية: السيدة S. Burrows هاتف: 066513-2519

للاستفسار عن توفر وثائق المجلس، يرجى الاتصال بوحدة خدمات المؤتمرات (هاتف: 066513-2645).

موجز تنفيذي

يغطي تقييم الحافظة القطرية لإندونيسيا جميع عمليات البرنامج خلال الفترة 2009-2013، جنباً إلى جنب مع الاستراتيجية القطرية للفترة 2011-2015. وهو يقيّم المواعمة والتموضع الاستراتيجي للبرنامج؛ والعوامل الداخلة في عملية اتخاذ القرار لديه ونوعيتها؛ وأداء الحافظة ونتائجها. وتشكل تنمية القدرات موضوعاً مركزياً في الحافظة.

وقد شهدت إندونيسيا خلال الفترة المستعرضة تغييرات سريعة وابتعدت عن التحديات والاحتياجات والفرص التي يواجهها البرنامج عموماً في معظم البلدان. على أن البرنامج نفسه كان يتغير إذ انتقل من المعونة الغذائية إلى المساعدة الغذائية، ومن اللوجستيات إلى تنمية القدرات، ومن الحاجة أساساً إلى المهارات التقنية إلى الحاجة إلى قدر مماثل على الأقل من المهارات الاستراتيجية والمؤسسية المناسبة لهذا السياق.

وعلى الرغم من أن المكتب القطري كان يعاني من نقص حاد في الموارد – الأمر الذي أساء بالضرورة إلى الأداء – فإنه حقق تقدماً استراتيجياً له أهميته. فقد حوّل أدوار البرنامج وصورته وعزز من أهمية الحافظة بالنسبة للاحتياجات الإنسانية والإنمائية في البلد، محققاً المواعمة المتزايدة مع الخطط والسياسات الوطنية.

على أن الدعم الذي قُدم لهذا التقدم الاستراتيجي لم يتسم بنفس القدر من الفعالية بصورة متماثلة في جميع جوانب الحافظة. ففي حين أن بعض المجالات شهدت تقدماً جيداً، بما في ذلك تحليل هشاشة الأوضاع ورسم خرائطها والتغذية المدرسية، فإن العادات التشغيلية القديمة استمرت وواصل البرنامج انخراطه المباشر في توريد الأغذية على الرغم من وجود بدائل أفضل. وتمثل التحدي المركزي أمام تكييف العمليات مع الاستراتيجية في استخدام نماذج أولية للربط بين التنفيذ الميداني الصغير النطاق وبين اعتماد التنفيذ على نطاق كبير وذلك من خلال الدعوة. وكانت فعالية الحافظة في تحقيق هذا الربط الحيوي محدودة بسبب عدم كفاية تنمية القدرات التقنية وعدم كفاية جهود الدعوة.

وارتبط بذلك تحدّ آخر تمثل بعدم كفاية التركيز على الكفاءة في تصميم استراتيجيات النماذج الأولية وتنفيذها ورصدها. ولم يكن أداء الحافظة جيداً وفق معيار الكفاءة الضيق الذي تمكن التقييم من تطبيقه.

وقد أدى هذان التحديان المتعلقان بالنماذج الأولية إلى إضعاف الاستدامة التقنية والاستراتيجية لنواتج الحافظة ككل مع أن تحليل هشاشة الأوضاع ورسم خرائطها حقق نتائج مستدامة استراتيجياً.

ويتضمن التقييم تسع توصيات تتعلق بما يلي: (1) زيادة الوضوح في استراتيجية أنشطة تنمية القدرات المؤسسية ونماذجها الأولية؛ (2) زيادة التعمق في استراتيجيات كل نموذج من نماذج التدخلات المتصلة بتنمية القدرات، والدعوة، والتوعية؛ (4) توفير قدر مماثل من الموارد للتغذية المدرسية ولأنشطة تغذية الأم والطفل؛ (5) البحوث المتعلقة بتحسين استراتيجيات تغذية الأم والطفل؛ (6) تعديل نظم الرصد والإبلاغ في البرنامج بحيث تتلاءم مع أنواع العمل الجاري حالياً في إندونيسيا؛ (7) الحفاظ على قدر أدنى من الحضور التشغيلي للمكتب القطري؛ (8) وقف إمدادات الأغذية وتوزيعها في إندونيسيا ما عدا حالات الطوارئ من المستوى 3؛ (9) تقدير فعالية أنشطة المساعدة الغذائية التي يقدمها البرنامج مقابل إنشاء الأصول من حيث التكاليف، واستدامة هذه الأنشطة، وإمكانية تكرارها، بغية تحديد ما إذا كان الاستمرار بها مبرراً.

مشروع القرار*

يحيط المجلس علماً بالوثيقة "تقرير موجز عن تقييم الحافظة القطرية لإندونيسيا (2009-2013)" (WFP/EB.1/2015/5-D) ورد الإدارة عليه الوارد في الوثيقة WFP/EB.1/2015/5-D/Add.1، ويحث على اتخاذ مزيد من الإجراءات بشأن التوصيات مع مراعاة الاعتبارات التي أثارها المجلس أثناء مناقشته.

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

مقدمة

سمات التقييم

- 1- يغطي تقييم الحافظة القطرية جميع عمليات البرنامج في إندونيسيا خلال الفترة 2009-2013، جنباً إلى جنب مع الاستراتيجية القطرية للفترة 2011-2015. ويتضمن تقديراً لمواءمة البرنامج وتموضعه الاستراتيجي في إندونيسيا، والعوامل الداخلة في عملية اتخاذ القرار لديه ونوعيتها؛ وأداء الحافظة ونتائجها. وقد أجريت الأعمال الميدانية الخاصة بالتقييم خلال أبريل/نيسان 2014 وشملت زيارات إلى المواقع في مقاطعتين، ومناقشات مجموعات تركيز، ومقابلات مع 140 شخصاً، واستعراضاً وثائقياً واسع النطاق.

السياق

- 2- إندونيسيا بلد كثير السكان وشديد التنوع حقق تقدماً إنمائياً مدهشاً وأصبح الآن يصنف كبلد من بلدان الشريحة الدنيا من الدخل المتوسط. على أن بعض مقاطعاتها الـ 33 – من قبيل نوسا تينغارا تيمور ونوسا تينغارا بارات – أكثر فقراً بكثير من المتوسط الوطني. وهناك زيادة في تفاوت الدخل. ففي الفترة 2011-2012، كانت نسبة الأسر التي يمكنها الوفاء باحتياجاتها من المغذيات لا تتجاوز 25 في المائة فقط من الأسر في نوسا تينغارا تيمور، بالمقارنة بنسبة 80 في المائة من الأسر في سورابايا الحضرية.⁽¹⁾ وتقع إندونيسيا في منطقة تكتونية نشطة (صحائف قشرتها الأرضية غير مستقرة) وهي تحتل المرتبة الخامسة في قائمة البلدان من حيث تأثرها بالكوارث الطبيعية. كما أن لتغير المناخ تأثيراً كبيراً على هشاشة الأوضاع فيها.
- 3- وفي حين أن نقص التغذية لا يزال يمثل تحدياً كبيراً – إذ بلغ معدل سوء التغذية الحاد العام 12.1 في المائة ومعدل النقرم 37.2 في المائة - فإن "العبء المزدوج" المتمثل بسوء التغذية أخذ في التزايد: ارتفعت نسبة البدانة بين البالغين من 13.9 في المائة عام 2007 إلى 19.7 في المائة عام 2013.
- 4- وقد أدى تصنيف إندونيسيا كبلد متوسط الدخل فضلاً عن التقدم الاقتصادي الوطني والوضع المالي للحكومة وزيادة تملكها للعملية الإنمائية (انظر الفقرة 11)، إلى إعادة تشكيل التمويل الإنمائي وإعادة تقدير أدوار وميزانيات الوكالات الدولية من قبيل البرنامج. ومنذ عام 2010، أخذ في التراجع إجمالي المساعدة الإنمائية الرسمية المقدمة إلى إندونيسيا.
- 5- وفي حين أن القادة الوطنيين ملتزمون بالنمو المنهجي المنتظم، فإن حكومة إندونيسيا لا تزال تعاني من الضعف والافتقار إلى القدرات في كثير من المجالات وارتفاع معدل تبدل العاملين فيها. ويؤدي انعدام المرونة في الهياكل المؤسسية إلى خفض قدرة الحكومة على التكيف مع الأحوال المتغيرة. وتحد نظم الإدارة والمساءلة المالية من طرق تمويل البرامج. وتقيد هياكل تسلسل المسؤولية وعمليات اتخاذ القرار التي يصعب على الغرباء فهمها أنشطة الدعوة وتتطلب استثمارات طويلة الأجل في بناء العلاقات. وأسفر الشروع في عملية لامركزية كبيرة عام 1999 عن نشأة تحديات إضافية.

⁽¹⁾ Baldi, G. et al. 2013. Cost of the Diet (CoD) tool: First results from Indonesia and applications for policy discussion on food and nutrition security. *Food and Nut. Bull.*, 34(2, supplement): S35–S42.

حافضة البرنامج واستراتيجيته

6- شملت الحافضة عملية ممتدة للإغاثة والإنعاش للفترة 2008-2011 وعملية طوارئ وعملياتين خاصتين وبرنامجاً قطرياً للفترة 2012-2015. وركز التقييم أساساً على العملية الممتدة والبرنامج القطري والاستراتيجية القطرية التي وجهت عملية وضع البرنامج القطري وأعدت تنظيم الحافضة ككل. ويبين الجدول 1 ما يواجهه المكتب القطري من نقص في التمويل؛ وقد فكر البرنامج في إغلاق المكتب القطري في وقت مبكر من الفترة المستعرضة.

الجدول 1: تمويل الحافضة القطرية لإندونيسيا 2009-2013، حسب فئات البرامج					
النسبة المئوية من الاحتياجات المستلمة	المبالغ الفعلية المستلمة (بملايين الدولارات الأمريكية)	النسبة المئوية من مجموع الاحتياجات	الاحتياجات (بملايين الدولارات الأمريكية)	عدد العمليات	
30.04	46.208	65.34	112.6	1	العملية الممتدة للإغاثة والإنعاش
26.6	11.914	25.99	44.8	1	البرنامج القطري*
92.73	0.459	0.29	0.5	1	عملية الطوارئ - الاستجابة العاجلة
57.41	8.297	8.39	14.5	2	عمليات خاصة
38.30	66.878		172.3		المجموع

* تظهر البيانات المتعلقة بالبرنامج القطري التمويل المستلم حتى نهاية عام 2013 لأغراض ميزانية الأربع سنوات التي تنتهي عام 2015.

7- وقدمت العملية الممتدة الدعم لخدمات تغذية الأم والطفل في المراكز الصحية؛ ووفرت، في المدارس الابتدائية، التغذية المدرسية التي جمعت بين الأغذية المقواة والتدريب المستند إلى المنهاج الدراسي؛ ودعمت المصابين بالسُّل، من خلال الغذاء من أجل العلاج؛ وأتاحت المساعدة الغذائية مقابل إنشاء الأصول في المناطق الريفية غير الآمنة غذائياً؛ ونفذت مشروعات التنمية المجتمعية المحلية الموازية لتغذية الأم والطفل والتغذية المدرسية. كما وفرت ما يلزم لأغراض الاستجابة المرنة لحالات الطوارئ.

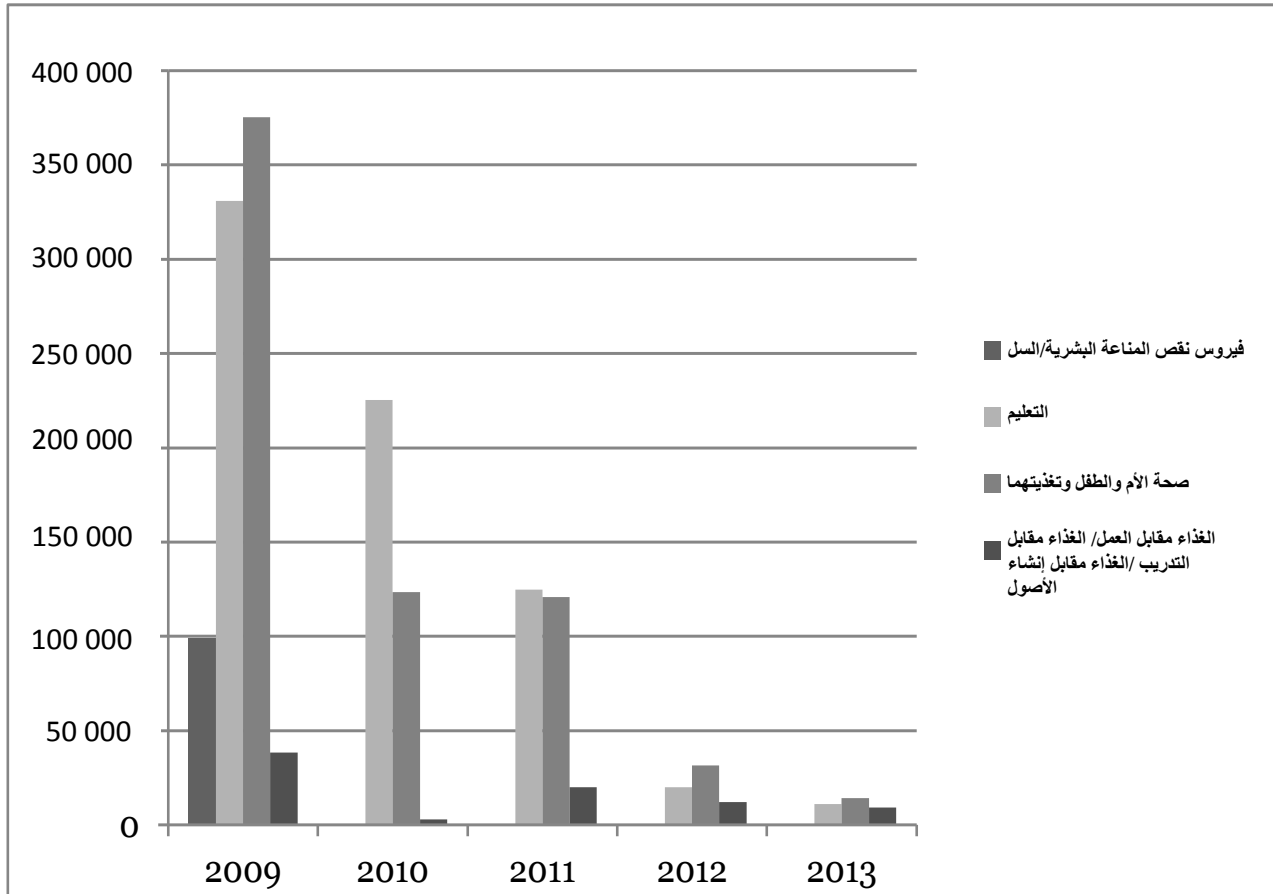
8- وأدخلت الاستراتيجية القطرية تغييرات هامة في نهج البرنامج باستخدام النماذج الأولية "ومضاعفة الميزة النسبية للبرنامج وتدعيم الشراكات الاستراتيجية والبناء على النجاحات التراكمية". وحددت ثلاثة مجالات أولوية لتعزيز القدرات الوطنية: (1) رصد انعدام الأمن الغذائي وتحليله ورسم خرائطه ومعالجته؛ (2) تعزيز قدرة إندونيسيا على الاستعداد والاستجابة للكوارث والصدمات؛ (3) تعزيز قدرة إندونيسيا على خفض نقص التغذية إلى ما دون المستويات الحرجة. وتم تحديد أربعة "مجالات أساسية للعمل" هي: (1) المساعدة التقنية؛ (2) وضع النماذج الأولية للتدخلات العالية الأثر والصالحة للتكرار؛ (3) تعزيز الرصد والتقييم بغية تحسين إدارة المعرفة؛ (4) الدعوة المتعلقة بوضع ودعم سياسات تدخلات الأمن الغذائي والتغذوي المستدام.

9- وكان البرنامج القطري قد صمم لمعالجة الأولويات الثلاث المحددة في الاستراتيجية القطرية. وتمشياً مع الخطة الاستراتيجية المؤسسية للفترة 2008-2013، قام المكتب القطري بزيادة المساعدة الغذائية في تدخلات تنمية القدرات.

وكان الافتراض غير المعن يستند إلى أن النجاح في الدعوة وتنمية القدرات، بما في ذلك من خلال وضع النماذج الأولية، سيمكن الحكومة في نهاية المطاف من حل مشاكل الأمن الغذائي وسوء التغذية في البلاد.

10- وكثف البرنامج من تحليله للمشاكل في إندونيسيا خلال الفترة المستعرضة غير أن حجم العمليات تقلص إلى حد كبير. ففي الفترة بين عامي 2009 و2013، تراجع العدد الكلي للمستفيدين من 843718 إلى 34475 مستفيد (الشكل 1)، وانخفض توزيع الأغذية من 12 955 طناً مترياً إلى 1 222 طناً مترياً: ولم يوزع فعلاً إلا أقل من نصف الكميات المخطط لها. ومع النقص الكبير في الميزانية (الجدول 1) والتي لم يخفف من وطأتها إلا جزئياً بالانتقال إلى استراتيجيات النماذج الأولية، قام البرنامج بتخفيض عدد الموظفين في إندونيسيا من 187 موظفاً في تسعة مواقع في عام 2009 إلى 81 موظفاً في خمسة مواقع في عام 2013. وخلال الجانب الأكبر من الفترة المستعرضة، كان المكتب القطري يعمل بمستوى يدني البقاء.

الشكل 1: المستفيدين حسب النشاط، 2009-2013



المصدر: التقارير الموحدة عن المشروعات 2009-2013.

النتائج التي خلص إليها التقييم

الموقف والموضع الاستراتيجي

11- أحدثت الاستراتيجية القطرية تعديلات هامة في موقف البرنامج وموضعه الاستراتيجي في إندونيسيا، وزادت التركيز على التشاور والشراكة والمواومة مع الحكومة وسياساتها - بما في ذلك التزام جاكارتا بشأن المعونة المقدمة للفعالية الإنمائية، وهو التزام عزز توقيع إندونيسيا على إعلان باريس ويجري التأكيد عليه عبر صكوك من قبيل الخطة الإنمائية المتوسطة الأجل (الجدول 2). وفي الوقت نفسه خلال هذه الفترة، أصبحت إندونيسيا مصدراً رئيسياً للأغذية التي يستخدمها البرنامج في عملياته، سواء داخل إندونيسيا أو في البلدان الأخرى. وعمم كل من الاستراتيجية القطرية والبرنامج القطري تنمية القدرات كأولوية في معظم تدخلات البرنامج وأخذاً بمفهوم النماذج الأولية كطريقة للعمل على نطاق صغير، مع التأثير في الوقت نفسه على السياسة والممارسة على نطاق أكبر بكثير. غير أن الاستراتيجية القطرية والبرنامج القطري لم يبينا الطريقة التي تعمل بها النماذج الأولية، مما شكل نقطة ضعف في نهج استثمار الكثير في مفهوم النماذج الأولية: فالوثائق فشلت في تقديم شرح كافٍ لكيفية توسيع نطاق النماذج الأولية الناجحة.

الجدول 2: مواومة البرنامج مع مبادئ التزام جاكارتا، 2009-2013

مبادئ التزام جاكارتا	مواومة البرنامج *
تقوية الملكية الوطنية من خلال تحديد هيكلية المعونة وعملياتها.	تم تحقيق تقدم متواصل.
الانتقال من علاقة المانح-المستفيد إلى مفهوم الشراكات المبتكرة القائمة على قدم المساواة.	تم تحقيق تقدم، ولكن الحكومة مستمرة على افتراض أن البرنامج سيأخذ زمام المبادرة التقنية.
الانتقال من المساعدة المالية إلى دور المعونة الأكثر استراتيجية وتحفيزاً.	تم تحقيق تقدم؛ وتعترف الحكومة بأن مدخلات البرنامج المالية محدودة وهي ملتزمة بالمساعدة على تمويل عمليات البرنامج في إندونيسيا.
الانتقال من المساعدة المتناثرة المستندة إلى المشروعات إلى نهج برنامجي أقوى.	تم تحقيق تقدم، غير أن نماذج البرنامج الأولية المتناثرة جغرافياً غير متكاملة بشكل تام.
تعزيز التركيز على تنمية القدرات والتوجه نحو النتائج في إطار البرامج الوطنية.	أصبحت تنمية القدرات الآن مركزية في برامج البرنامج، غير أن هذا الالتزام لا ينعكس إلا جزئياً في موقف الحكومة. إذ نقل إشارة كل من البرنامج والحكومة إلى التوجه نحو النتائج.
زيادة المساءلة المتبادلة والمواومة بين الحكومة والأطراف الدولية.	تم تحقيق تقدم من جانب البرنامج والحكومة.

* تقدير أجراه فريق التقييم عن طريق المقارنة بين استراتيجية البرنامج القطرية لإندونيسيا بالالتزام جاكارتا سنة 2009 الصادر عن حكومة إندونيسيا: المعونة من أجل الفعالية الإنمائية، وهو متاح على: http://pendanaan.bappenas.go.id/index.php?option=com_content&view=article&id=22

- 12- كان لتشييد الحافظة على تنمية القدرات أهمية كبيرة في التصدي لتحديات الأمن الغذائي والتغذوي في إندونيسيا. على أن البرنامج، وفقاً للمقابلات التي أجريت مع أصحاب المصلحة، كان أكثر نجاحاً في تحقيق الموامة الرسمية، والتكامل والاتساق مع الأطراف منه في التعاون والتأزر الحقيقيين. ومع كثرة مهام الموظفين في المكتب القطري غير الممول بصورة جيدة، واضطرار هؤلاء الموظفين إلى تكريس معظم وقتهم لعمليات نماذج أولية بعيدة وصغيرة، فقد أصبح من المستحيل استثمار ما يلزم من الوقت والجهد في بناء علاقات أكثر عمقا. ومع أنه تم إلى حد كبير تفادي أوجه عدم الاتساق والتداخل، فإن البناء الكامل لم يكن إلا في حالات نادرة أكثر من مجرد جمع للأجزاء. وتفيد المقابلات بأن التعاون مع الوكالات الثنائية في الاستعداد والاستجابة لحالات الطوارئ كان معاقاً بضعف أداء البرنامج في جانب من الفترة المستعرضة. وكان التعاون العملي محدوداً عبر إطار الأمم المتحدة للشراكة مقابل التنمية، بل إن التأزر كان أقل من ذلك.
- 13- وساعد المشروع العالمي "شعاع الليزر"، الذي تمثل هدفه في القضاء على سوء تغذية الأطفال من خلال التعاون بين وكالات الأمم المتحدة والقطاع الخاص، على تقوية تفاعل البرنامج مع بعض الشركاء من القطاع الخاص؛ وأكدت المقابلات مع مؤسسات الأعمال أن التعاون أصبح جزءاً هاماً من صورة البرنامج في إندونيسيا. وقد حقق المكتب القطري تقدماً جيداً في إقامة علاقات تمويلية مع القطاع الخاص.
- 14- وكانت حافظة إندونيسيا متوائمة جداً مع خطة البرنامج الاستراتيجية للفترة 2008-2013 وامتثلت عموماً لسياساتها، مع أن ما حققته السياسات الاجتماعية والتنظيمية - من قبيل تنمية القدرات - كان أقل من المتوقع.
- 15- وحقق البرنامج تقدماً كبيراً في التكيف مع السياق المتغير في إندونيسيا. وكان لميزته كجهة جمع بين القطاعين العام والخاص والمجتمع المدني أهميتها في هذا الصدد، مع أن التقدم كان متفاوتاً. ونجح البرنامج في التحرك مبكراً وأدرك الأهمية المركزية لتنمية القدرات في إندونيسيا، غير أنه لم يستجب بالشكل الكافي لهذه الحاجة. واعترف البرنامج بتعزيز الحكومة للملكية في القطاعات التي يعمل فيها - الأمر الذي تدل عليه المساهمة بمبلغ 2.8 مليون دولار أمريكي للبرنامج خلال فترة أربع سنوات - وعزز علاقات العمل مع الحكومة.

عوامل وجودة عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي

- 16- راعى البرنامج بصورة متزايدة أهداف الحكومة وشركائها، وأظهر في إعداد الاستراتيجية القطرية والبرنامج القطري تحسناً كبيراً في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي وفي التحليل المساند لها، بما في ذلك التسليم بالتغير السريع في السياق القطري والحاجة إلى تدخلات لا تستند إلى الأغذية. ومع ذلك، وكناقلة لفظ هائلة تحتاج إلى وقت طويل للتمكن من الدوران، كان التفكير الاستراتيجي لدى البرنامج متأخراً عن التطورات؛ كان هناك توقعات أكثر من اللازم من استراتيجيات التمويل التقليدية على الرغم من الجهود المبذولة لتعديلها، من قبيل تعديلها من خلال التعامل المبتكر مع القطاع الخاص. وكان هناك ضعف في تقدير الحاجة إلى مهارات جديدة لتحقيق التركيز المخطط له على تنمية القدرات والدعوة.
- 17- ويتعلق جانب من التأخر في التفكير الاستراتيجي باستمرار عمل البرنامج في شراء الأغذية والمنتجات الغذائية التكميلية وتوزيعها. فالتركيز على السلع الأساسية في شكل ومضمون التقارير الموحدة عن المشروعات لا يناسب جيداً عرض المسائل الرئيسية في الأنشطة التي ينطوي عليها الانتقال من المعونة الغذائية إلى المساعدة الغذائية، كما في حال إندونيسيا. كما أن إرث البرنامج جعله بطيئاً في التخلص من الشراء والتوزيع المباشرين على الرغم من عدم كفاءتهما وقلة أهميتهما في بلد لديه فرص للإنتاج والتوزيع المستنديين إلى القطاع الخاص، رغم التحديات الكبيرة الناجمة عن زيادة

انخراط القطاع الخاص. وقد وضع المكتب القطري اقتراحاً لتوزيع الأغذية عن طريق نظام لإحالة القسائم⁽²⁾ – وهو اقتراح لم يؤمن المكتب التمويل له – غير أنه كان من الممكن فعل المزيد للابتعاد عن نظام التنفيذ على أساس "بقاء الأمور على حالها".

18- ولم يقدم الإطار المنطقي الوارد في وثيقة العملية الممتدة للإغاثة والإنعاش تفاصيل كافية تتعلق بكيفية تحقيق التغيير المستدام وبموجب أية افتراضات. وقد شددت الوثيقة على أهمية التعاون مع الحكومة وتنمية القدرات والمواطنة مع سياسة الحكومة، غير أن العملية الممتدة بقيت في صورة مجموعة من تدخلات البرنامج تفتقر إلى التكامل بين العناصر المختلفة فيها.

19- وبإدخال مفهوم النماذج الأولية، اعترفت الاستراتيجية القطرية بأن تدخلات البرنامج المباشرة ستكون على نطاق صغير جداً وبأن البرنامج، بدلاً من تحقيق الأمن الغذائي والتغذوي بصورة مباشرة لمستفيدين كثيرين، سيُيسر عمل جهات أخرى – الحكومة بالدرجة الأولى – على القيام بذلك. على أن الشرح الوارد في وثيقة الاستراتيجية حول كيفية تحقيق هذا الهدف كان ضمنيّاً على أحسن حال. فقد ركزت، وهو أمر يمكن فهمه، على كيفية عمل البرنامج، ولكنها لم تبين كيف ستتمكن الاستراتيجية وعملياتها من تحقيق النتائج المقصودة والأثر المتوخى.

أداء الحافظة ونتائجها

الفعالية

20- ساهمت أنشطة البرنامج في مجال تحليل هشاشة الأوضاع ورسم خرائطها، بصورة مباشرة في الأمن الغذائي ومجموعات خرائط هشاشة الأوضاع على المستوى الوطني وفي اثنتين من المقاطعات. وكررت السلطات الإندونيسية رسم أطلس الخرائط في أكثر من 20 مقاطعة أخرى. وأظهرت مقابلات أجريت في كوبانغ أن عملية تحليل هشاشة الأوضاع ورسم خرائطها على مستوى المقاطعات ترسخت جيداً في نوسا تينغارا تيمور. وعموماً فإن عمليات تحليل هشاشة الأوضاع ورسم خرائطها أنتجت حصائل تقنية فعالة⁽³⁾ لمجال تنمية القدرات وللمجال المؤسسي.

21- وتبين المقابلات والوثائق قلة فعالية استعداد واستجابة البرنامج لحالات الطوارئ. وكما كان خيرا البرنامج تقنيين من حيث الأساس وكانوا يحولون دورياً لعمليات الاستجابة الطارئة، فإن البرنامج لم يعالج التحديات السياسية والمؤسسية التي تتطوي عليها إقامة وكالات جديدة على المستوى الوطني ومستوى المقاطعات لإدارة الكوارث، وهي وكالات لم يكن من السهل العمل معها. ووفقاً لأصحاب المصلحة الخارجيين والداخليين، أدى هذا الأداء الضعيف إلى الإضرار بشكل كبير بسمعة البرنامج في مجال الاستعداد والاستجابة لحالات الطوارئ، مع أن المكتب القطري، بحلول عام 2013، كان يتمتع بمجموعة مهارات أفضل وفهم أوضح لاحتياجات تنمية القدرات والتنمية المؤسسية.

(2) البرنامج وأوكسفام إندونيسيا، 2011. دراسة جدوى للتحويلات النقدية في مقاطعتي نوسا تينغارا تيمور ونوسا تينغارا بارات، متوفر على الموقع:

<http://www.wfp.org/content/cash-transfer-feasibility-study-nusa-tenggara-timur-and-nusa-tenggara-barat>

(3) انظر مثلاً: Dewan Ketahanan Pangan, Departemen Pertanian RI، 2009، أطلس خرائط الأمن الغذائي وهشاشة الأوضاع في إندونيسيا، 2009. Pemerintah Provinsi NTB، Dewan Ketahanan Pangan، Kementerian Pertanian، 2010، الأمن الغذائي وأطلس خرائط هشاشة الأوضاع في نوسا تينغارا بارات.

- 22- وأدت المشاكل المنهجية التي شابت الاستقصاءات إلى إنتاج بيانات غير قاطعة حول فعالية عمل البرنامج الخاص بتغذية الأم والطفل في الحد من النقرم والهزال خلال الفترة المستعرضة. ويظهر من المقابلات ومن تحليل التقارير أنه لم يتم بصورة منهجية اغتنام فرص الربط بين تنفيذ النماذج الأولية محلياً والاستراتيجية الوطنية.
- 23- ووفقاً لمقابلات أجريت في المدارس، فإن نهج التغذية المدرسية التي روجت لها الحافظة كانت فعالة في تعزيز تركيز الأطفال. على أن أثرها على المواظبة على الحضور كان أقل وضوحاً: فوفقاً للموظفين الذين أجريت المقابلات معهم، وكما ظهر من استقصاء خط الأساس الذي أجراه البرنامج، فإن المواظبة على الحضور لم تختلف بين أيام توزيع الوجبات المدرسية وأيام عدم توزيعها، غير أنها زادت بعد البدء بالتغذية المدرسية. ويمكن للتغذية المدرسية أن تستفيد من تغذية الأم والطفل التي تركز على الأيام الألف الأولى منذ بدء الحمل، وأن تستغل الدعم المحلي القوي الذي حصل عليه البرنامج لأغراض استراتيجيات الوجبة المدرسية المستندة إلى الأغذية المحلية. على أنه، هنا أيضاً، لم تكن النماذج الأولية المحلية الواعدة مرتبطة بصورة فعالة بالدعوة والسياسة على المستوى الوطني.
- 24- وتبين بيانات الرصد التي جمعت حول أنشطة الغذاء مقابل إنشاء الأصول في الجزء الأخير من الفترة المستعرضة وجود نتائج إيجابية قصيرة الأجل تتعلق بالأمن الغذائي لدى متلقي الأغذية. ويعكس ذلك النتائج التي تمخضت عنها تقييمات أخرى لأثر أنشطة الغذاء مقابل إنشاء الأصول،⁽⁴⁾ غير أنه لم يتم الحصول على أدلة تفيد بأن هذه التدخلات ستكون مستدامة وستحقق تعزيزاً دائماً في الأمن الغذائي وأمن سبل العيش للمشاركين. فضمن الترتيبات التقنية والمؤسسية الطويلة الأجل للحفاظ على الأصول لم يكن مدرجاً في استراتيجية البرنامج. والمكون الخاص بأنشطة الغذاء مقابل إنشاء الأصول في البرنامج القطري لم يتضمن تقديراً لمدى انعدام الأمن الغذائي أو تحليلاً للسياق والمخاطر أو تقديراً للقدرات أو إشارة واضحة للأسلوب الذي سيمكّن تدخلات البرنامج الخاصة بأنشطة الغذاء مقابل إنشاء الأصول من تكميل سياسة الحكومة واستراتيجياتها.⁽⁵⁾ ولم يعثر فريق التقييم على أدلة كافية تفيد بأن أنشطة البرنامج أدت إلى أكثر من فائدة عابرة أو أن العمل المحلي بني بصورة فعالة كنماذج أولية تؤثر على الاستراتيجية الوطنية.
- 25- وعموماً، فإن زيادة تركيز الحافظة على تنمية القدرات لم يتصف إلا بقدر متواضع من الفعالية. وأكدت المقابلات أنه في حين أن المكتب القطري أدرك أهمية تنمية القدرات فإنه لم يتمكن من التركيز على هذه المهمة. فقد تعرض استهداف تنمية القدرات إلى عوائق بسبب الافتقار إلى تقديرات كافية للقدرات وإلى استراتيجية شاملة للدعوة. وقد كشف استخدام عملية مؤشر القدرة الوطنية، المعمول به في البرنامج، لتقدير أداء البرنامج أن النهج المتبع في تنمية القدرات لم يكن منهجياً بما فيه الكفاية، على أنه بانتهاء الفترة المستعرضة كان هناك تحسن ملحوظ في التخطيط لبناء القدرات واتسم ذلك بزيادة التركيز المنهجي على المستويات الفردية والتنظيمية والمؤسسية.
- 26- وقد أدرك المكتب القطري ما للدعوة من أهمية في مجال الترويج لتقنيات واستراتيجيات فعالة ذات صلة، لتعزيز الأمن الغذائي والتغذوي، مع ربطها بتنمية القدرات حيثما يلزم ذلك. غير أن المكتب القطري لم يتسم بما يكفي من المنهجية في صياغة استراتيجيات الدعوة لديه وفي تنفيذها ورصدها وتقديرها والإبلاغ عنها، مما يعود جزئياً إلى نقص الموارد وإلى أعباء إدارة نماذج أولية صغيرة متناثرة.
- 27- وتقيد المقابلات مع الشركاء الحكوميين والإنمائيين بأن البرنامج قدم مساهمة إيجابية على المستوى الوطني بالعمل مع منظمة الأمم المتحدة للطفولة ومع الحكومة على إدراج التغذية في الخطة الإنمائية المتوسطة الأجل للفترة

(4) التقرير التجميعي لسلسلة تقييمات أثر الغذاء مقابل إنشاء الأصول (2002-2011) ودروس بناء قدرة سبل العيش على الصمود" (WFP/EB.A/2014/7-B*)، ص. 3.

(5) وفق التوصية الواردة في، استخدام أنشطة الغذاء مقابل إنشاء الأصول - الصورة الأكبر. دليل أنشطة الغذاء مقابل إنشاء الأصول. الوحدة ألف: 28، برنامج الأغذية العالمي.

2010-2014، وبالمساعدة على إعداد خطة العمل الوطنية للأغذية والتغذية. وكان تأثير البرنامج أقل في ميدان سياسة التغذية المدرسية، إذ أن اهتمامه بها كان أضعف – فالتغذية المدرسية لم تذكر في الاستراتيجية القطرية – على الرغم من التحمس المحلي للوجبة المدرسية المستندة إلى الأغذية المحلية. وكان تحليل هشاشة الأوضاع ورسم خرائطها الميدان الوحيد الذي حقق فيه البرنامج تعزيزات هامة في القدرة التحليلية الوطنية خلال الفترة المستعرضة. ولم يكن للبرنامج أي أثر على أولويات السياسات الوطنية في مجالات المساواة بين الجنسين، كما أن أصحاب المصلحة ابلغوا عن قلة التأثير على الاستعداد لحالات الطوارئ والتصدي لها – أي القطاع الأشد صعوبة من الناحية المؤسسية في الحافظة الإندونيسية. وعلى الرغم من إمكانية استخدام أنشطة البرنامج الخاصة بالغذاء مقابل إنشاء الأصول لأغراض الدعوة لأنشطة التكيف مع تغير المناخ على نطاق كبير، فإنه لا تتوفر أية أدلة على أن هذه النماذج الأولية حققت أثراً يذكر على مستوى الخطط الوطنية.

الكفاءة

28- وجد التقييم أن الكفاءة لم تعالج بصورة منهجية في نهج النماذج الأولية في الحافظة. ولم تتوفر أية أدلة على أن تكاليف الوحدة في الأنشطة كانت موضع نظر كاف في تصميم تدخلات النماذج الأولية وإدارتها، كما أن رصد التكاليف لم يكن كافياً. وأبلغ الموظفون عن ارتفاع تكاليف التشغيل عموماً، الأمر الذي يمكن تبريره في مرحلة النموذج الأولي لو أن أنشطة الدعوة والتوعية أدت إلى مزيد من الكفاءة في التنفيذ على نطاق كبير من جانب الحكومة. وقد كان المكتب القطري، نحو أواخر الفترة المستعرضة، يستكشف إمكانية خفض تكاليف الموظفين باستخدام عدد أكبر من الإندونيسيين.

الاستدامة

29- أخذ البرنامج الاستدامة في الاعتبار في أنشطته التغذوية وحققت تقدماً محدوداً نحو تحسين الاستدامة من خلال التعاون مع القطاع الخاص في مجال تقوية الأغذية المحلية. وقدم الترويج للوجبة المدرسية المستندة إلى الأغذية المحلية أساساً للتغذية المدرسية المستدامة مع أنه كان ينبغي القيام بالمزيد للاستفادة من التحمس المحلي للوجبة المدرسية المستندة إلى الأغذية المحلية. وتضاءلت استدامة تدخلات البرنامج في مجال الاستعداد لحالات الطوارئ والتصدي لها في منتصف الفترة المستعرضة بسبب عدم فعالية أداء البرنامج وبسبب عدم الاستقرار المؤسسي لدى الشريك الرئيسي وهو الوكالة الوطنية الجديدة لإدارة الكوارث. وكانت الاستدامة التقنية لتدخلات الغذاء مقابل إنشاء الأصول موضع شك نظراً لغياب بيانات الرصد المتوسطة الأجل والطويلة الأجل.

30- وحققت البرنامج تقدماً أكبر نحو الاستدامة الاستراتيجية في مجالات الحافظة التي انخرط فيها في جهود أعم متعددة الشركاء وساند فيها أنشطة الدعوة التي يقوم بها عن طريق تنفيذها بصورة فعالة من الناحية التقنية. وتشمل الأمثلة على ذلك تعاونه مع شركات الأغذية المحلية فيما يتعلق بالتدخلات التغذوية، وجهوده المترسخة الطويلة الأجل في مجال تحليل هشاشة الأوضاع ورسم خرائطها، وهي جهود حققت نتائج مستدامة استراتيجياً.

الاستنتاجات والتقدير العام

31- أجرى التقييم تقديراً لأداء البرنامج في سياقين اثنين للتغيير: الأول في إندونيسيا التي لم تعد تمثل تحديات واحتياجات وفرصاً تقليدية اعتاد البرنامج على التعامل معها؛ والثاني في البرنامج نفسه الذي شهد الانتقال من المعونة الغذائية إلى

المساعدة الغذائية، ومن اللوجستيات إلى تنمية القدرات، ومن الحاجة أساساً إلى مهارات تقنية إلى الحاجة إلى قدر مماثل على الأقل من المهارات الاستراتيجية والمؤسسية.

32- وفي هذه البيئة الدينامية غير المستقرة، كان على المكتب القطري في إندونيسيا أن يناضل ضد الزيادة المتواصلة في تحديات الميزانية. وخلال الجانب الأكبر من الفترة المستعرضة، تمكن المكتب القطري من البقاء والاستمرار على هامش القدرة على الحياة، بل وعلى هامش المصادقية في بعض الأحيان، إذ عمل في ظل مستويات غير مستدامة في ظروف أساءت بالضرورة إلى الأداء. ومع ذلك، فقد تمكن المكتب من تحقيق تقدم هام من حيث الاستراتيجية بتبديل أوار البرنامج وصورته، وتعزيز أهمية الحافظة بالنسبة لاحتياجات البلد الإنسانية والإنمائية، وزيادة المواءمة مع الخطط والسياسات الوطنية. على أن مشاكل الموارد بنهاية الفترة المستعرضة وضعت موضع المخاطرة إمكانية حفاظ البرنامج على القدرة الدنيا اللازمة لمصادقية صورته وأدائه في التوجهات الجديدة التي كان صائبا في اتخاذها.

33- ويرجح أن عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي لدى البرنامج ستتطور مع تحول شركائه الحكوميين إلى شركاء يتمتعون بموارد أفضل وبقدرات تقنية أقوى. وبصورة متزايدة، ستصبح عملية اتخاذ القرار عملية مشتركة لوضع الخطة الوطنية يقدم فيها البرنامج مساهمات محددة. ويتمثل التحدي أمام البرنامج كمنظمة عالمية في تكيف عملياته بسرعة بحيث تعكس التغيير الاستراتيجي. وفي حافظة إندونيسيا، لم يكن التقدم الاستراتيجي الكبير مدعوماً بفعالية قوية في جميع البرامج إذ استمرت بعض العادات التشغيلية القديمة.

34- وقد تباينت الفعالية على نطاق واسع في الحافظة. وتمثل التحدي المركزي الخاص بتعديل العمليات بحيث تتلاءم مع الاستراتيجية في استخدام النماذج الأولية لربط التنفيذ الميداني الصغير النطاق، من خلال الدعوة، باعتماد التنفيذ الكبير النطاق. ولم تظهر الحافظة إلا ما قلّ من الفعالية في هذا الصدد واتسمت بعدم كفاية الجهود التقنية والخاصة بتنمية القدرات وبالدعوة لتحقيق هذا الربط الشديد الأهمية. وارتبط بذلك تحدي آخر تمثل بعدم كفاية التركيز على الكفاءة في تصميم استراتيجيات النماذج الأولية وتنفيذها ورصدها. ولم يكن أداء الحافظة جيداً وفق معيار الكفاءة الضيق الذي تمكن التقييم من تطبيقه. وقد أدى هذان التحديان المتعلقان بالنماذج الأولية إلى إضعاف استدامة نواتج الحافظة.

التوصيات

35- التوصية 1: ينبغي على المكتب القطري، عملاً على توضيح هيكل حافظته في إندونيسيا ومبررها المنطقي، أن يخطط عمله وينفذه في فئتين اثنتين: تنمية القدرات المؤسسية، والنماذج الأولية.

36- ومن شأن هذا التصنيف الواضح أن ييسر للمكتب القطري فهمه للتحديات وقيامه بوضع الاستراتيجيات الملائمة. وتركز تنمية القدرات الأساسية – وهي تشمل حالياً أنشطة تحليل هشاشة الأوضاع ورسم خرائطها وأنشطة الاستعداد لحالات الطوارئ والتصدي لها – على تعزيز قدرات المؤسسات ذات الصلة والموظفين المعنيين على المستوى الوطني ومستوى المقاطعات بل وحتى مستوى النواحي، حسب الاقتضاء. أما أنشطة النماذج الأولية – وهي حالياً الغذاء مقابل إنشاء الأصول وتغذية الأم والطفل والتغذية المدرسية – فينبغي أن تركز على وضع استراتيجيات تستند إلى الأدلة لتقديم الدعم على مستوى المستفيدين، وهي استراتيجيات يمكن للوكالات الوطنية من القطاعين العام والخاص اعتمادها وتوسيع نطاقها، وعلى استهلال استراتيجية لتنمية القدرات لجعل ذلك ممكناً.

- 37- وينبغي أن تحدد برامج تنمية القدرات المؤسسية ما يلي: النهج الذي يتبع إزاء تنمية القدرات؛ والاستراتيجية التي تستخدم في الدعوة والتوعية؛ وكيفية رصد تنفيذ الاستراتيجية والإبلاغ عنها.
- 38- وينبغي أن تحدد أنشطة النماذج الأولية ما يلي: نطاق التدخل والتوسيع المعتمز لنطاق التدخل في نهاية المطاف وكيفية تحقيقه؛ وأدوار البرنامج في التنفيذ الميداني؛ والطرائق والأدوات والنهج التي يتعين وضعها والتدليل عليها والدعوة لها؛ وكيفية الاضطلاع بتنمية القدرات؛ وفعالية تكاليف النموذج الأولي وأنشطة التوسيع النهائي لنطاقه؛ واستراتيجية الدعوة والتوعية التي ستستخدم لكفالة الفعالية للسياسات؛ ومؤشرات الرصد وطرائقه؛ واستراتيجية البرنامج ومخططة الزمني للخروج التدريجي.
- 39- التوصية 2: ينبغي على المكتب القطري أن يضع استراتيجية شاملة لتنمية القدرات لكل من قطاعات تحليل هشاشة الأوضاع ورسم خرائطها، والاستعداد لحالات الطوارئ والتصدي لها، وتغذية الأم والطفل، والتغذية المدرسية.
- 40- وينبغي أن تكون كل استراتيجية مدعومة بخطة للموارد وأن تتضمن ما يلي: تحليل أصحاب المصلحة؛ والرؤية والنواتج المتوقعة؛ والنهج والأدوات لتقييم كل من الشركاء المباشرين؛ وأنواع التدخلات، والتي ينبغي أن تستغل الميزة المقارنة المتوفرة لدى البرنامج وأن تطورها، وأن تعمم المنظور الجنساني؛ والشركاء الاستراتيجيون في التنفيذ؛ ومؤشرات وعمليات التقدم؛ وعمليات التفكير والتعلم؛ وتنمية القدرات ذات الصلة واللازمة لموظفي المكتب القطري أنفسهم.
- 41- التوصية 3: ينبغي أن يضع المكتب القطري استراتيجية شاملة للدعوة والتوعية لكل من قطاعات تحليل هشاشة الأوضاع ورسم خرائطها، والاستعداد لحالات الطوارئ والتصدي لها، وتغذية الأم والطفل، والتغذية المدرسية.
- 42- لأغراض الانخراط السياساتي الفعال، ينبغي أن تتضمن كل سياسة ما يلي: تحليل أصحاب المصلحة، وتحديد راسمي السياسة – على جميع المستويات – الذين يتعين التأثير عليهم؛ ودور الشركاء، بما في ذلك الشركاء الفاعلون في المجتمع المدني؛ والتغيرات في السياسة واللوائح والموارد والممارسة، مما ينبغي الدعوة له؛ والنهج التي ستستخدم، والتي ينبغي أن تستغل الميزة النسبية للبرنامج وأن تعمم المنظور الجنساني؛ وكيف يمكن للبرنامج أن يقوم بدور الجامع والوسيط بين الحكومات والقطاع الخاص والمجتمع المدني والوكالات الدولية الأخرى؛ والخطط والمؤشرات اللازمة لقياس التقدم المحرز. وينبغي أن تكون كل استراتيجية مدعومة بخطة للموارد.
- 43- التوصية 4: ينبغي على المكتب القطري، بدعم من المكتب الإقليمي ومن المقر، أن يبذل للتغذية المدرسية جهوداً وموارد مكافئة لما يبذله من جهود وموارد لأنشطة تغذية الأم والطفل.
- 44- يتطلب تنفيذ هذه التوصية توفير عدد كاف من الموظفين؛ واستراتيجية أوضح لتنمية القدرات للتنفيذ على مستوى النواحي؛ واستراتيجية للدعوة تستفيد على المستوى الوطني من التحمس المحلي الذي تولده النهج المعمول بها في مجال التغذية المدرسية.
- 45- التوصية 5: ينبغي على المكتب القطري أن يلتمس التمويل، بدعم من شعبة الشراكات مع القطاع الخاص، لأغراض إجراء مزيد من البحوث بغية تحديد التعزيزات الممكنة لاستراتيجيته لتغذية الأم والطفل، استناداً إلى تقييم آثار النهج المستخدمة حتى الآن.

- 46- وينبغي أن تقارن هذه البحوث بين آثار مختلف مجموعات التدخلات، مثل المنتجات الغذائية مقابل التعليم والترويج لتغيير السلوك؛ والتدخلات أثناء موسم الجذب مقابل الفصول الأخرى؛ والتدخلات المحددة للتغذية مقابل التدخلات المركزة على التغذية.
- 47- التوصية 6: ينبغي على المقر أن يعزز نظمه الخاصة بالرصد والإبلاغ وجعلها أكثر صلة بعمل البرنامج في إندونيسيا والبلدان المماثلة.
- 48- ينبغي تنقيح القالب الخاص بالتقارير الموحدة عن المشروعات بحيث يمكنها الإبلاغ عن الإطار المنطقي للعملية، حيثما يقتضى ذلك؛ واستراتيجيات تنمية القدرات والدعوة المحددة للعملية؛ وإمكانية الاستمرار التقنية والمؤسسية للعملية، مع ربطها، حسب الاقتضاء، بالفوائد المتعلقة بالأمن الغذائي والتغذوي والفوائد المتصلة بذلك والمقدمة للمستفيدين من النماذج الأولية؛ والمساهمة في الأهداف الاستراتيجية للبرنامج؛ والامتثال لسياسات البرنامج ذات الصلة، ولاسيما السياسات في مجالات التغذية والتغذية المدرسية وتنمية القدرات والمساواة بين الجنسين.
- 49- التوصية 7: ينبغي على البرنامج، طوال فترة إبقائه لمكتبه القطري في إندونيسيا، أن يضمن له الحد الأدنى الأساسي من الحضور التشغيلي وأن يتكفل بذلك.
- 50- ويمكن أن يتألف هذا الحضور من عدد أقل من الموظفين الدوليين مع زيادة نسبة الموظفين الإندونيسيين من الذين يتمتعون بالأقدمية والخبرة، على أن يستكملوا عند الحاجة بكبار الموظفين الدوليين أو باستشاريين محليين. وينبغي للمكتب القطري، على الأقل خلال الفترة المتبقية من البرنامج القطري، أن يضم بين موظفيه أخصائيين في مجالي تنمية القدرات والتغذية المدرسية يعملون بكامل الوقت. وليس هناك ما يدعو إلى زيادة عدد الموظفين. وينبغي أن يكون جميع التقنيين متمتعين بالمؤهلات اللازمة في مجال تنمية القدرات. وينبغي أن تكون مدة عقود جميع الموظفين 12 شهراً على الأقل.
- 51- ويعتبر توفير التمويل لهذا الغرض مسؤولية مؤسسية تقع على عاتق البرنامج ويرجع أن يتطلب مزیجاً غير تقليدي من المصادر، من قبيل التمويل من الحكومة المانحة والقطاع الخاص، بالإضافة إلى المصادر المعتادة للتمويل الثنائي والمتعدد الأطراف، مع احتمال إضافة مصادر جديدة إليها.
- 52- التوصية 8: فيما عدا حالات الطوارئ من المستوى 3، ينبغي ألا يقوم البرنامج بالإمداد بالأغذية أو توزيعها، بما في ذلك منتجات التغذية التكميلية، في إندونيسيا.
- 53- بدعم من المكتب الإقليمي ومن المقر، ينبغي على المكتب القطري أن ينهي تدريجياً مشاركته المباشرة في توريد أو توزيع الأغذية ومنتجات التغذية التكميلية بمجرد التمكن من وضع ترتيبات بديلة لذلك.
- 54- التوصية 9: بدعم من شعبة السياسات والبرامج والابتكار والمكتب الإقليمي، ينبغي على المكتب القطري أن يجري تقديراً عاجلاً ومتعمقاً لعمله في مجال الغذاء مقابل إنشاء الأصول لتحديد فعالية النهج التي يستخدمها من حيث التكلفة واستدامتها وإمكانية تكرارها، وللتب في ما إذا كان هناك ما يبرر مواصلة أنشطة الغذاء مقابل إنشاء الأصول.
- 55- وينبغي أن يتضمن التقدير تحقيقاً متعمقاً للأمن الغذائي ذي الصلة وللمتغيرات المؤسسية والبيئية في ما لا يقل عن 20 موقعاً قدم فيها البرنامج الدعم لأعمال الغذاء مقابل إنشاء الأصول خلال الفترة المستعرضة. وفي أعقاب هذه الدراسة، ينبغي أن تستند أية توصية بمواصلة دعم أنشطة الغذاء مقابل إنشاء الأصول إلى القبول بأن البرنامج لن يقوم هو نفسه بالإمداد بالأغذية أو بتوزيعها.