



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

المجلس التنفيذي

الدورة العادية الثانية 2018

روما، 26-29 نوفمبر/تشرين الثاني 2018

البند 7 من جدول الأعمال

WFP/EB.2/2018/7-A

تقارير التقييم

للنظر

التوزيع: عام

التاريخ: 19 أكتوبر/تشرين الأول 2018

اللغة الأصلية: الإنكليزية

تتاح وثائق المجلس التنفيذي على موقع البرنامج على الإنترنت (<https://executiveboard.wfp.org>).

تقرير موجز عن التقييم الاستراتيجي للخطط الاستراتيجية القطرية التجريبية (2017 - منتصف 2018)

موجز تنفيذي

يتضمن التقييم الاستراتيجي الوارد وصفه في هذا التقرير الموجز تقديراً للتقدم الذي أحرزه البرنامج في صياغة وتنفيذ الخطط الاستراتيجية القطرية في إطار خارطة الطريق المتكاملة. وهو يستند إلى البحوث والتحليلات الشاملة في البرنامج ككل وغيره من أصحاب المصلحة، ويراعي الاعتبارات العالمية والوطنية، بما في ذلك العملية الجارية لإصلاح الأمم المتحدة. وقد أُجري التقييم في وقت مبكر من عملية تنفيذ إطار الخطط الاستراتيجية القطرية، استناداً إلى عدد محدود من البلدان التي جربت النهج الجديد.

وبحلول ديسمبر/كانون الأول 2018، من المتوقع أن يكون لدى 57 في المائة من المكاتب القطرية التابعة للبرنامج خطط إستراتيجية قطرية أو خطط إستراتيجية قطرية مؤقتة. وبوجه عام، أدى إدخال الخطط الإستراتيجية القطرية إلى مواءمة عمل البرنامج بشكل أوثق مع السياسات والأولويات الوطنية. غير أن دورات الخطط الاستراتيجية القطرية لا تتزامن إلا جزئياً مع دورات أطر عمل الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية، وهناك مجال لتحقيق قدر أكبر من التنسيق. ولم يؤد إدخال الخطط الإستراتيجية القطرية إلى الإضرار بقدرة البرنامج على الاستجابة لحالات الطوارئ، مع أن البيانات الأولية تشير إلى زيادة في الوقت اللازم للموافقة على تمويل الاستجابة لحالات الطوارئ الجديدة.

ويوضح هيكل الخطط الاستراتيجية القطرية التزام المنظمة البرنامجي بالجمع بين التدخلات الإنسانية والإنمائية على أساس التعاضد بينهما. ومع ذلك، فإن الخطط الإستراتيجية القطرية لا تحقق بسرعة التحول في عمل البرنامج أو تمويله أو الشروط المرتبطة بالتمويل. وحتى الآن، لم يتحقق تقدم يُذكر نحو هدف تخصيص موارد أكثر مرونة وقابلية للتنبؤ، وهو ما يتوقف على عملية اتخاذ القرار لدى الجهات المانحة وسيستغرق بعض الوقت لبلوغه.

وفقاً لسياسة التقييم (WFP/EB.2/2015/4-A/Rev.1) (2016-2021)، وتوخياً لاحترام سلامة واستقلال استنتاجات التقييم، فإن عملية تحرير هذا التقرير كانت محدودة وبالتالي فإن بعض العبارات الواردة فيه قد لا تتسق تماماً مع ما يعتمد عليه البرنامج من مصطلحات قياسية أو ممارسات تحريرية. ويرجى توجيه أية استفسارات بهذا الشأن إلى مديرة التقييم في البرنامج.

لاستفساراتكم بشأن الوثيقة:

M. Reynolds السيد

كبير مستشاري التقييم

بريد إلكتروني: michael.reynolds@wfp.org

A. Cook السيدة

مديرة التقييم

هاتف: 066513-2030

وفي سياق الانتقال إلى هياكل وأنظمة الخطة الاستراتيجية القطرية، وهو انتقال كان المقصود منه أن يكون سريعاً، لم تكن جميع العناصر المكونة للخطة الاستراتيجية القطرية، أو التوجيهات المطلوبة لها، جاهزة عند الحاجة. ومن غير المستغرب أن ترتفع تكاليف المعاملات، وكثير منها معاملات قصيرة الأجل، بإدخال الترتيبات الجديدة. ومع ذلك، كان الضغط على الأنظمة والموظفين أشدّ مما كان ينبغي له أن يكون وذلك بسبب عدم الاتساق والفجوات في التنسيق. وإدراكاً لهذه التحديات، شرع البرنامج في حملة لتبسيط الإجراءات.

وقد طرأ تأخير في تنقيح إطار النتائج المؤسسية (2017-2021) لتوضيح الروابط بين الموارد والنتائج وبالتالي تحسين الإبلاغ. وسوف يسهم إطار النتائج المؤسسية المنقح والمختبر في تسهيل الإبلاغ الشامل عن الخطة الاستراتيجية القطرية ببرامج تركز على تعزيز القدرات ودعم السياسات.

ويخلص التقييم إلى أن اعتماد الخطة الاستراتيجية القطرية كإطار لتخطيط مهام البرنامج وإدارتها وتسييرها كان خطوة هامة إلى الأمام. وفي هذه المرحلة المبكرة، كانت مساهمة الخطة الاستراتيجية القطرية في الحصائل التنظيمية المقصودة إيجابية عموماً، مع أن النتائج تتباين بين الحصائل والبلدان. وتمخض التقييم عن توصية بأن يواصل البرنامج التزامه بجعل نهج الخطة الاستراتيجية القطرية مناسباً تماماً للغرض، بزيادة منهجية عمليات التعلم وبإجراء استعراض شامل في عام 2020. ويدعو التقييم إلى مواصلة المشاركة القوية في عملية إصلاح الأمم المتحدة والاستمرار في تعزيز نظام رصد الأداء والإبلاغ استناداً إلى إطار النتائج المؤسسية المنقح. وهو يوصي بأن يواصل البرنامج ومجلسه التنفيذي معالجة العقبات التي تحول دون الحصول على تمويل أكثر مرونة وقابلية للتنبؤ، وأن يهتم فرص تحسين الإدارة والإبلاغ التي تتيحها الخطة الاستراتيجية القطرية.

مشروع القرار*

يحيط المجلس علماً بالوثيقة " تقرير موجز عن التقييم الاستراتيجي للخطة الاستراتيجية القطرية التجريبية (2017 - منتصف 2018)" (WFP/EB.2/2018/7-A)، ورد الإدارة عليه الوارد في الوثيقة WFP/EB.2/2018/7-A/Add.1، ويحث على اتخاذ مزيد من الإجراءات بشأن التوصيات، مع مراعاة الاعتبارات التي أثارها المجلس أثناء مناقشته.

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

الخلفية والسياق

1- في نوفمبر/تشرين الثاني 2016، وافق المجلس التنفيذي على حزمة تحويلية من الصكوك والإجراءات عرفت باسم خارطة الطريق المتكاملة. وتحدثت هذه الخارطة تغييراً في استراتيجية البرنامج، وهيكل البرامج، والإدارة المالية، والإبلاغ، وتحوّل قدرته على مساعدة البلدان في تحقيق أهداف التنمية المستدامة بحلول عام 2030، مع إعطاء الأولوية لهدفي التنمية المستدامة 2 و17. وترتبط خارطة الطريق المتكاملة بين أربعة عناصر مترابطة وهي الخطة الاستراتيجية (2017 - 2021)، وسياسة الخطط الاستراتيجية القطرية، واستعراض الإطار المالي، وإطار النتائج المؤسسية (2017-2021). ويجري هذا التحول في وقت يتجدد فيه الزخم لعملية إصلاح الأمم المتحدة.

المعالم الرئيسية للتقييم

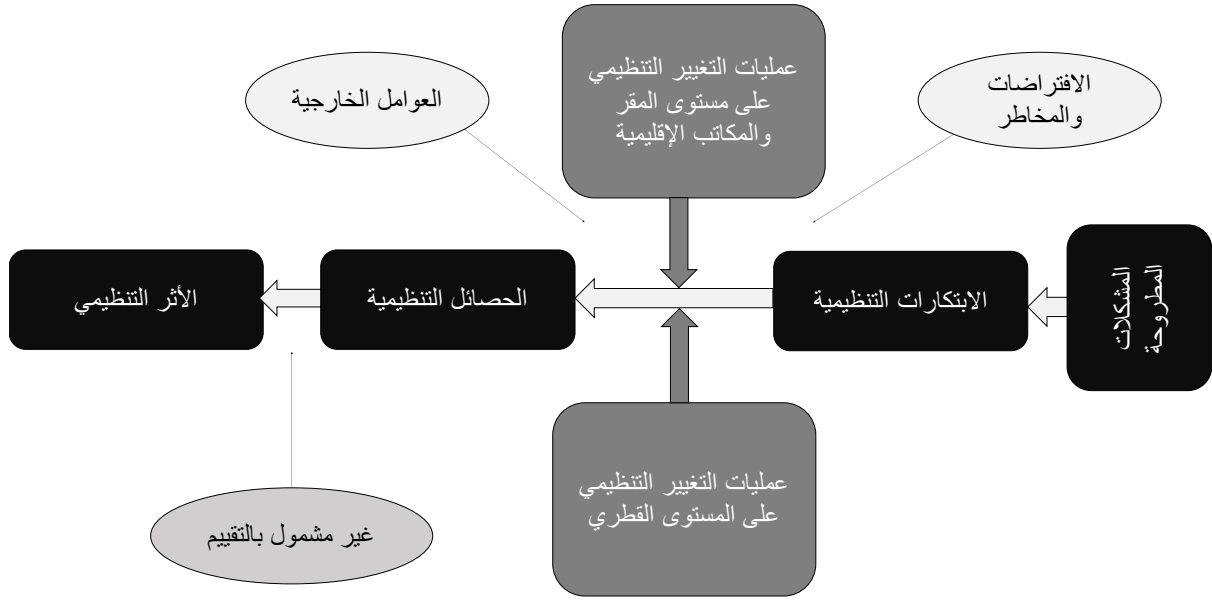
2- يأتي التقييم الاستراتيجي الذي يرد وصفه في هذا التقرير الموجز في مرحلة مبكرة من عملية تعلم البرنامج من تنفيذه الأولي لعناصر خارطة الطريق المتكاملة والخطط الاستراتيجية القطرية "التجريبية" (الجدول 1). وقد أُجري في الفترة بين يناير/كانون الثاني ويوليو/تموز 2018.

| الجدول 1- الخطط الاستراتيجية القطرية والخطط الاستراتيجية القطرية المؤقتة الأربع عشرة التجريبية | | | | | | | |
|--|--------|--------------------------------|-----------|---------------------------------|--|-------------------------------|---|
| المكتب الإقليمي | | | | | | الموجة | دورة المجلس التنفيذي |
| بنما | نيروبي | جوهانسبرغ | داكار | القاهرة | بانكوك | | |
| كولومبيا | | زمبابوي | | | بنغلاديش أندونيسيا | الخطط التجريبية الأصلية | الدورة العادية الأولى فبراير/شباط 2017 |
| إكوادور السلفادور | | | | | الصين جمهورية لاو الشعبية الديمقراطية | خطط أخرى في الموجة أ1 | الدورة العادية الأولى فبراير/شباط 2017 |
| | | موزامبيق ناميبيا تنزانيا | الكاميرون | السودان ⁽¹⁾ لبنان | | الموجة 1ب | الدورة السنوية يونيو/حزيران 2017 |

3- وركز التقييم على ما يلي: التقدم نحو التغيير التنظيمي المقصود المبين في سياسة الخطط الاستراتيجية القطرية وغيرها من وثائق خارطة الطريق المتكاملة؛ ومدى فعالية عمل مقر البرنامج والمكاتب الإقليمية في وضع إطار الخطط الاستراتيجية القطرية وفي تقديم الدعم الكافي للمكاتب القطرية في صياغة وتنفيذ الخطط الاستراتيجية القطرية لعام 2017؛ والعوامل على المستوى القطري التي كان لها تأثير إيجابي أو سلبي على تحقيق التغيير التنظيمي المقصود؛ وما إذا كان البرنامج قد استخلص الدروس واستخدمها بشكل كاف من صياغة وتنفيذ الخطط الاستراتيجية القطرية، والفرص والمخاطر المواجهة؛ ومدى احتمال أن يحقق البرنامج التغيير التنظيمي المقصود من الخطط الاستراتيجية القطرية. وتعكس الموضوعات الاستثنائية إجراء التقييم في مرحلة مبكرة من عملية الانتقال المقترنة بأهداف بعيدة الأجل يُتوقع أن يحققها إطار الخطط الاستراتيجية القطرية.

(1) خطة استراتيجية قطرية مؤقتة.

الشكل 1- رؤية عامة مواضيعية لنظرية التغيير



4- وقد نُظِمَ كلا إطار تحليل البيانات وهيكل تقرير التقييم بحيث يمكن التركيز على عشر حواصل تنظيمية⁽²⁾ تلخص الغرض الرئيسي لسياسة الخطط الاستراتيجية القطرية والمبادرات ذات الصلة في إطار خارطة الطريق المتكاملة. ونتجت هذه الحواصل عن الابتكارات التنظيمية (التي تمثل العناصر ذات الصلة من خارطة الطريق المتكاملة) وعمليات التغيير التنظيمي، على النحو المبين في الشكل 1.⁽³⁾ ويشير عرض النتائج أدناه إلى كل من الحواصل العشر. وشملت عملية جمع البيانات زيارات إلى تسعة بلدان وأربعة مكاتب إقليمية؛ واستعراضات مكتوبة لستة مكاتب قطرية ومكتبين إقليميين اقترنت بمقابلات هاتفية؛ وتحليل للبيانات الإدارية، واستعراض للوثائق؛ واستقصاء على الإنترنت لموظفي البرنامج على جميع المستويات. وأجريت مقابلات مع أكثر من 400 شخص، منهم 59 في المائة من النساء. و33 في المائة من المنظمات الأخرى صاحبة المصلحة. ويوضح الشكل 2 البلدان المشمولة.

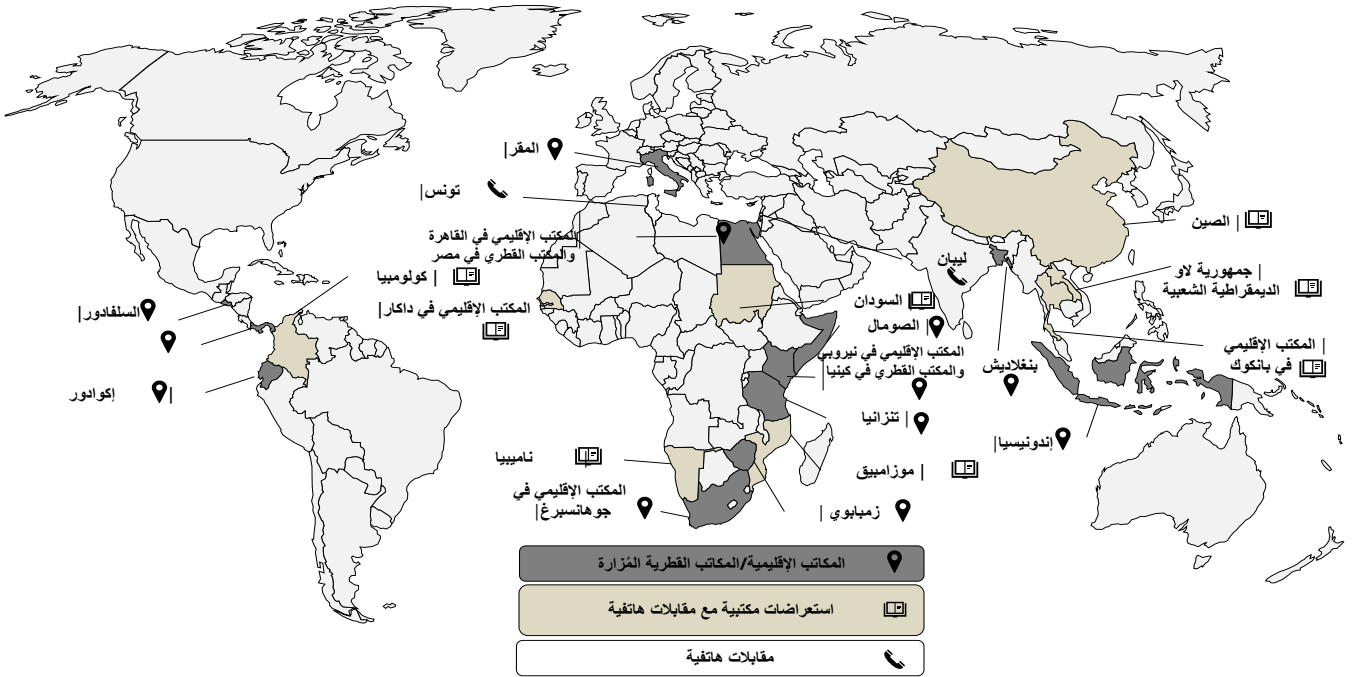
تنفيذ إطار الخطط الاستراتيجية القطرية

5- على الرغم من ولايته الإنسانية والإنمائية المزدوجة، ركز البرنامج بصورة أكبر في العقود الأخيرة على عمليات إنسانية قصيرة الأجل. وعلى غرار العمل الذي يقوم به البرنامج في المجال الإنساني، نُفذت عملياته لتعزيز القدرة على الصمود من خلال مجموعة من المشروعات القصيرة الأجل على الأغلب وبدون استراتيجية تنسيق رسمية على المستوى القطري. ويمثل إطار الخطط الاستراتيجية القطرية التزاماً صريحاً بإدارة الأداء على أساس إستراتيجي في السعي إلى تحقيق أهداف التنمية المستدامة كجزء من مجتمع الأمم المتحدة الأوسع.

(2) تم تحديد الحواصل العشر بالتشاور مع مجموعة مرجعية داخلية أنشئت لأغراض التقييم (وهي تضم شعباً في المقر وجميع المكاتب الإقليمية).

(3) لم يتضمن التقييم تقديراً للروابط بين الحواصل التنظيمية والأثر التنظيمي.

شكل 2: البلدان المغطاة بجمع البيانات



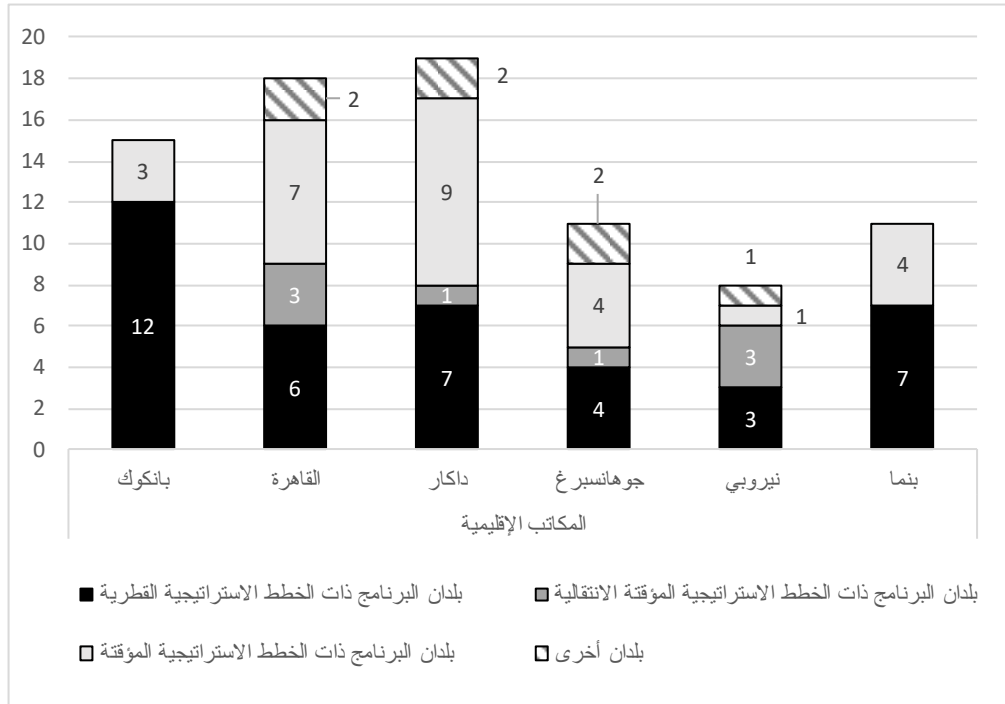
6- تعطي الخطط الاستراتيجية القطرية، كأدوات أساسية في تنفيذ الخطة الاستراتيجية للبرنامج للفترة 2017-2021، الأولوية لهدف التنمية المستدامة 2 المتعلق بالقضاء على الجوع، وهدف التنمية المستدامة 17 بشأن الشراكة لدعم تنفيذ خطة التنمية المستدامة لعام 2030، وهي تساهم في الوقت نفسه في أهداف التنمية المستدامة الأخرى وفقاً للظروف والأولويات الوطنية. وستكون الخطة الاستراتيجية القطرية لكل بلد الأداة الاستراتيجية والبرنامجية والإدارية للبرنامج في البلد المعني لمدة تصل إلى خمس سنوات، وستحل محل مجموعة وثائق المشروعات الحالية.

7- وتعترف سياسة الخطط بالترابط بين العمل الإنمائي والعمل الإنساني (وهو ترابط يُفهم الآن بأنه يشمل السلام كذلك، وقد تطور بالتالي ليكون ترابطاً بين العمل الإنمائي والعمل الإنساني والعمل من أجل السلام)، كما تعترف بأهمية ربط جميع جوانب عمل البرنامج في وثيقة شمولية واستراتيجية واحدة والعمل في الوقت نفسه على تحسين استجابته في حالات الطوارئ والأزمات. وتوفر الخطة الاستراتيجية القطرية خط نظر يمتد من الموارد إلى النتائج، وهي ترسم خارطة للنتائج لتحقيق غايات هدف التنمية المستدامة 2 و17.

8- ويدعم البرنامج الآن الاستعراضات الاستراتيجية الوطنية لأنشطة مكافحة الجوع، والتي تنفذ بقيادة من البلدان نفسها - وهي عمليات استشارية تضم الجميع وتوفر تحليلاً شاملاً للتحديات المواجهة في تحقيق هدف التنمية المستدامة 2. وتهدف هذه الاستعراضات الاستراتيجية إلى توفير السياق اللازم لتصميم الخطط الاستراتيجية القطرية. وفي البلدان التي لم يُنجز فيها الاستعراض الوطني لأنشطة القضاء على الجوع، ستنفذ عمليات البرنامج من خلال خطة استراتيجية قطرية مؤقتة. ولضمان دخول أكبر عدد ممكن من المكاتب القطرية في إطار خارطة الطريق المتكاملة بحلول نهاية عام 2018، سيكون لدى 28 من هذه المكاتب خطط استراتيجية قطرية مؤقتة انتقالية،⁽⁴⁾ بانتظار وضع خطط استراتيجية قطرية مؤقتة ومن ثم خطط استراتيجية قطرية. وقد أُخذ في أبريل/نيسان 2017 بنهج أكثر مرونة إزاء التنفيذ، وبحلول نهاية عام 2018، من المتوقع أن يكون لدى 57 في المائة من المكاتب القطرية التابعة للبرنامج خطة استراتيجية قطرية أو خطة استراتيجية قطرية مؤقتة (الشكل 3).

(4) يتألف إطار الخطط الاستراتيجية القطرية من الخطط الاستراتيجية القطرية والخطط الاستراتيجية القطرية المؤقتة والخطط الاستراتيجية القطرية المؤقتة الانتقالية وعمليات الطوارئ المحدودة، والفئة الأخيرة في هذا الإطار لا تدخل ضمن نطاق هذا التقييم.

الشكل 3: عدد المكاتب القطرية التي لديها خطط استراتيجية قطرية
وخطط استراتيجية قطرية مؤقتة وخطط استراتيجية قطرية مؤقتة انتقالية بنهاية عام 2018*



* تشير "البلدان الأخرى" إلى المكاتب القطرية التي تستمر بالعمل بموجب نظام المشروعات في عام 2018 والتي تنتقل إلى إطار خارطة الطريق الأخرى في أوائل عام 2019.

9- وقد تطلب استحداث خارطة الطريق المتكاملة الأخذ بتغييرات تنظيمية على جميع مستويات البرنامج، وتيسيراً لرصد التقدم، أنشئت لوحات متابعة لخارطة الطريق المتكاملة وأدوات خاصة بها. وبالإضافة إلى ذلك، قدم البرنامج تحديثات منتظمة إلى المجلس التنفيذي وهو منخرط في عملية مستمرة لتعلم الدروس والاستعراض الإجراءات والأدوات والتوجهات.

النتائج

10- **المواءمة مع السياسات والأولويات الوطنية.** عزز إدخال الخطط الاستراتيجية القطرية أو الخطط الاستراتيجية القطرية المؤقتة في البلدان المختلفة، وربطها بالاستعراض الوطني لأنشطة القضاء على الجوع، عموماً مواءمة عمل البرنامج مع السياسات والأولويات الوطنية. وسيتعين الالتزام على نحو مستمر بالحفاظ على هذه المواءمة. وفي حين أن الاستعراضات الوطنية موجهة لخدمة الأهداف الوطنية للبلدان، فإن كثيراً منها كان بمثابة أساس هام لتصميم الخطط الاستراتيجية القطرية. ومع ذلك، فقد فشل بعضها في الوفاء بالمعايير المحددة، وكان نطاق استعراضات أخرى ضيقاً للغاية. وبطبيعة الحال، تختلف جدوى وقيمة الاستعراضات الوطنية لأنشطة القضاء على الجوع - والتحديات المتعلقة بتحديد السياسات الوطنية ومواءمة عمل البرنامج معها - حسب الظروف الاقتصادية والسياسية والأمن الغذائي لكل بلد.

11- **التنسيق مع كيانات الأمم المتحدة وعملياتها.** تحققت مواءمة دورات الخطط الاستراتيجية القطرية والخطط الاستراتيجية القطرية المؤقتة مع أطر عمل الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية جزئياً: فمن أصل الخطط الاستراتيجية القطرية والخطط الاستراتيجية القطرية المؤقتة التسع والعشرين المعتمدة في البلدان التي لديها أطر للأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية فإن 45 في المائة منها فحسب ينتهي في نفس مواعيد انتهاء أطر عمل الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية. ومن الواضح أن التنسيق يتجاوز مواءمة الدورات، وقد اعتبر كثير من موظفي الأمم المتحدة والبرنامج الذين أجريت معهم مقابلات لأغراض التقييم أن هناك إمكانات لزيادة المواءمة من خلال عملية الخطط الاستراتيجية القطرية في سياق المبادرة الحالية لإصلاح الأمم المتحدة، والتي من المتوقع أن تُعزز بشكل كبير أطر عمل الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية. وقد تؤدي هذه التغييرات في نهاية المطاف إلى

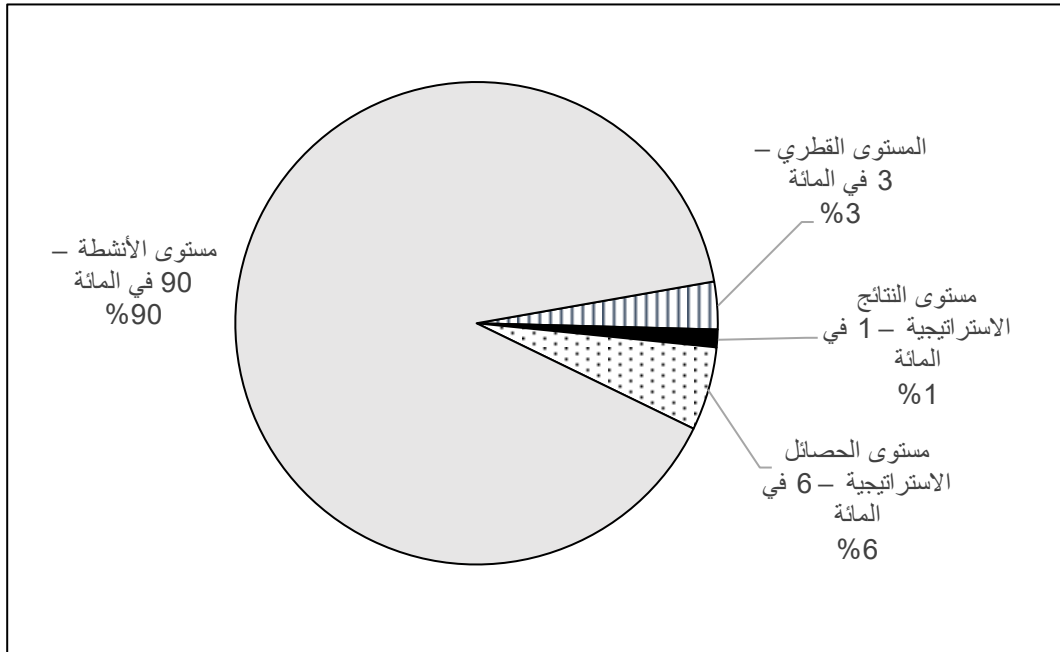
تكامل أوثق بين الخطط الاستراتيجية القطرية والأطر المذكورة، وكذلك بين الاستعراضات الوطنية لأنشطة القضاء على الجوع وعمليات استعراض السياسات الوطنية.

12- **الحفاظ على القدرة على الاستجابة لحالات الطوارئ وتعزيزها.** تتمثل إحدى الحصائل الرئيسية المقصودة من سياسة الخطط الاستراتيجية القطرية في زيادة كفاءة وفعالية معايير البرنامج العالية بالفعل وأنظمتها القوية للاستجابة لحالات الطوارئ. وقد اكتسبت خبرة قيمة من الاستجابة للفيضانات ثم من تدفق اللاجئين على نطاق واسع في سياق الخطة الاستراتيجية القطرية لبنغلاديش. ومع أن الاستجابة للأزمة في بنغلاديش لم تتأخر، فإن البيانات المتوفرة حول الاستجابة الأولية لحالات الطوارئ بموجب الخطط الاستراتيجية القطرية الأخرى تشير إلى أن إطار الخطط أدى إلى زيادة الوقت اللازم للحصول على الموافقة على التمويل لمثل هذه الاستجابة. ولذلك تم تحسين الإجراءات لتسريع تنقيح الخطط الاستراتيجية القطرية. ويُنظر إلى الخطط الاستراتيجية القطرية على أنها تشدد على التزام البرنامج ببناء القدرة على الاستجابة لدى البلدان وتعزيز قدرة البرنامج على الدمج بين جهود الاستعداد والاستجابة وإعادة التأهيل والقدرة على الصمود.

13- **الروابط بين العمل الإنساني والعمل الإنمائي.** تعكس مجالات التركيز الثلاثة الخاصة بالخطط الاستراتيجية القطرية – أي الاستجابة للأزمات، وبناء القدرة على الصمود، والاستجابة للأسباب الجذرية للضعف - التزام المنظمة بالجمع بين التدخلات الإنسانية والإنمائية بطرق متعاضدة من شأنها أن تقلل من الحاجة إلى التدخلات الإنسانية وتمكّن الحكومات الوطنية في البلدان التي تتكرر فيها الأزمات بسبب الظواهر الطبيعية من التصدي لها بمفردها. ومع ذلك، فإن الخطط الاستراتيجية القطرية لا تُحدث تحولات سريعة في عمل أو تمويل البرنامج. وبعض أعمال البرنامج في مجال التنمية، مثل تقديم المساعدة الغذائية مقابل الأصول، موجود وراسخ بالفعل – على أن من المفروض أن تجعله أطر الخطط الاستراتيجية القطرية أكثر فعالية. ولا تلغي الخطط الاستراتيجية القطرية الحاجة إلى أن يكون لدى موظفي البرنامج قدرات ومهارات في مجالات التدخل الجديدة وفي النهج المستحدثة. ولم تحقق استراتيجية وأدوات المنظمة للاستعداد التنظيمي بعد قوة العمل المعززة والمعاد هيكلتها واللازمة لإنجاح الخطط الاستراتيجية القطرية. ويتمثل أحد التحديات الأخرى الموجودة قبلاً في إقناع الجهات المانحة بتمويل عمل البرنامج فيما يتعلق بالقدرة على الصمود والأسباب الجذرية للضعف.

14- **القدرة على التنبؤ والمرونة في تخصيص الموارد.** توقع البرنامج أن يكون التمويل متاحاً بشكل أكثر سهولة للاستخدام على مستوى الحصائل الاستراتيجية للخطط الاستراتيجية القطرية أو في الخطط ككل. على أنه لم يُحرز حتى الآن تقدم يُذكر في تحقيق هذه الأهداف، إذ أن ذلك يعتمد على سياسات الجهات المانحة وصنعها للقرار، ومن المحتم أن يستغرق بعض الوقت. وتظهر البيانات الأخيرة أنه من أصل 241 منحة إلى بلدان البرنامج العاملة ضمن إطار خارطة الطريق المتكاملة، تم تخصيص 90 في المائة من إجمالي التمويل للاستخدام على مستوى أنشطة الخطط الاستراتيجية القطرية، مما يمثل رقماً شبيهاً بتقديرات ما قبل خارطة الطريق المتكاملة. وبالإضافة إلى ذلك، ومع أن بعض الجهات المانحة قد مددت الفترة التي يمكن للبرنامج خلالها الاستفادة من مساهماتها، فإن هذا يعكس تطوراً عاماً في سياساتها وليس رد فعل على نهج الخطط الاستراتيجية القطرية. وحتى الآن، لا تمثل الالتزامات المؤكدة للتمويل المتعدد السنوات لعام 2018 سوى 22 في المائة من مجموع الالتزامات لجميع البلدان خلال الفترة نفسها و20 في المائة لبلدان الخطط الاستراتيجية القطرية والخطط الاستراتيجية القطرية المؤقتة. ولا يزال التمويل القصير الأجل يطرح منذ زمن طويل تحديات متعددة أمام قدرة المكاتب القطرية وأدائها، كما هو موثق في تقارير التقييمات الأخرى.

الشكل 4: النسبة المئوية من مجموع التمويل حسب مستوى التخصيص



15- **الظهور والتواصل.** تحقق لدى الحكومات والشركاء في التنمية وأصحاب المصلحة الآخرين، من خلال الخطط الاستراتيجية القطرية، فهم أكبر للبرنامج الشامل لبرنامج الأغذية العالمي. وبالاتزان مع المشاركة الواسعة التي تم الاضطلاع بها عبر عملية الاستعراضات الوطنية لأنشطة القضاء على الجوع، أدى ذلك إلى زيادة ظهور البرنامج على المستوى القطري. ومع ذلك، ليس هناك الكثير من الأدلة على أن الحكومات "تزيد من مشاركته في الحوار بشأن السياسات والبرامج في كل ألوان الطيف الإنساني والإنمائي"، مما يعتبر هدفاً من أهداف سياسة الخطط الاستراتيجية القطرية. ويقوم البرنامج بوضع نهج اتصال أقوى للمكاتب القطرية، ومن شأن التقارير القطرية السنوية أن تساعد في الحفاظ على الزخم وإظهار البرنامج للعيان. ويعتمد تحسين الظهور والتواصل على الرصد الشامل للأداء وزيادة فرص التنسيق في أداء البرنامج.

16- **المسائل الجنسانية والمسائل الشاملة الأخرى.** لا تُنشئ سياسة الخطط الاستراتيجية القطرية التزامات جديدة بشأن المسائل الجنسانية أو المسائل الشاملة الأخرى، ولكنها تقول إن هذه الالتزامات ستندمج في الخطط الاستراتيجية القطرية وستعالج بما يتماشى مع سياسات البرنامج. وإلى جانب الاعتبارات الجنسانية، ليس من الواضح ما هي المسائل الشاملة ذات الأولوية في البرنامج. وقد تم القيام بعمل مكثف لضمان معالجة المسائل الجنسانية بشكل مناسب في الخطط الاستراتيجية القطرية. غير أنه لم يكن هناك جهد مماثل فيما يتعلق بالمسائل الشاملة الأخرى. فالتحدي المتبقي المتعلق بإعداد الخطط الاستراتيجية القطرية وتنفيذها ورصدها يتمثل في تجاوز الجوانب الكمية للمنظور الجنساني (والمسائل الشاملة الأخرى) والمضي باتجاه الإجراءات التحويلية الموضوعية.

17- **تكاليف المعاملات.** في سياق الانتقال إلى هياكل وأنظمة الخطط الاستراتيجية القطرية، وهو انتقال كان المقصود منه أن يكون سريعاً، لم تكن جميع العناصر المكونة للخطط الاستراتيجية القطرية، ولا التوجيهات المطلوبة لها، جاهزة عند الحاجة. ومن المحتم أن تتعرض المبادرات التجريبية لمشاكل، ومن غير المستغرب أن تكاليف المعاملات قد ارتفعت نتيجة لإدخال الترتيبات الجديدة. ومع ذلك، كان الضغط على الأنظمة والموظفين أشد مما كان ينبغي له أن يكون وذلك بسبب عدم الاتساق والفجوات في التنسيق. وفي أعقاب سنة من التعلم في 2017، دخلت النظم والإجراءات الإدارية في عملية التوحيد الكامل، أو في تحقيق استقرارها التام، داخل إطار الخطط الاستراتيجية القطرية. ومن السابق لأوانه الحكم على تأثير الخطط الاستراتيجية القطرية الطويل الأجل على تكاليف المعاملات، خاصة وأن العديد من أجزاء النظام الجديد لا تزال تتطور. وإدراكاً لهذه التحديات، شرع البرنامج في مساعٍ لتبسيط الإجراءات، بما في ذلك الإجراءات المتعلقة بعمليات إعداد الخطط الاستراتيجية القطرية والموافقة عليها.

18- **الشراكات.** تتماشى سياسة الخطط الاستراتيجية القطرية بشكل جيد مع التزام البرنامج القوي بالشراكات. وبوجه عام، أفضى إعداد الخطط الاستراتيجية القطرية إلى إتاحة فرص جيدة للمكاتب القطرية للتواصل مع الشركاء الحاليين والمحتملين على مستويات عديدة، على الرغم من أن نهج "المجتمع ككل" الذي تدعو إليه توجيهات الخطط الاستراتيجية القطرية لم يكتسب كثيراً من القبول. وقد نشط الأخذ بالخطط الاستراتيجية القطرية الشراكات مع القطاع الخاص في العديد من البلدان. كما عزز التعاون مع الوكالات الأخرى التي تتخذ من روما مقراً لها، ولا سيما منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة. ويتمثل الأمل الرئيسي للشركاء المنفذين (وهم منظمات غير حكومية في كثير من الأحيان) في أن الخطط الاستراتيجية القطرية ستؤدي إلى عقود أطول، ولكن لم يتحقق سوى تقدم محدود في هذا الصدد حتى الآن. ويبقى أن نرى كيف سيترجم الوعد الأولي للخطط الاستراتيجية القطرية إلى زيادة مطردة في نطاق شراكات البرنامج الحالية والجديدة وقيمتها، لا سيما الشراكات الاستراتيجية (بما في ذلك مع القطاع الخاص). ويعتمد الكثير على التكامل الفعال بين استراتيجيات الشراكات، والتوصيف، والتواصل، وتعبئة الموارد.

19- **إدارة الأداء والإبلاغ والمساءلة.** المقصود من الخطط الاستراتيجية القطرية هو أن تُعرض الروابط بين الموارد والنتائج بشكل أكثر وضوحاً، الأمر الذي يُتوقع أن يؤدي إلى التركيز على المستوى العالي للنتائج (أي مستوى الحصائل الاستراتيجية وما فوقها) وعلى زيادة المساءلة أمام أصحاب المصلحة. وسيُدمج تنفيذ خطط إدارة العمليات القطرية وميزانيات الحافطة القطرية هذه العملية، إلى جانب إطار النتائج المؤسسية المنقح، الذي سيُعرض على المجلس التنفيذي في نوفمبر/تشرين الثاني 2018. وقد طرأت تأخيرات في تنقيح إطار النتائج المؤسسية الحالي لدعم هذه النوايا. وتستمر التحديات القائمة منذ زمن طويل في تطوير المؤشرات المناسبة بشأن مسائل نوعية من قبيل تعزيز القدرات، وفي التدريب على تلك المؤشرات. وتتطلب مؤشرات مجالات عمل البرنامج الأخذة في النضج، مثل الأنشطة المتعلقة بالنتائج الاستراتيجية 5-8،⁽⁵⁾ مزيداً من التحسين. واستُخدم إطار النتائج المؤسسية الحالي للإبلاغ عن الأداء في عام 2017؛ وسيكون من الممكن تقديم إبلاغ شامل عن الخطط الاستراتيجية القطرية التي تركز على تعزيز القدرات ودعم السياسات، وذلك باستخدام إطار النتائج المؤسسية المنقح والمُختبر اعتباراً من عام 2019. وقد تم إطلاق التقارير القطرية السنوية المرتبطة بإطار النتائج المؤسسية. ويجري إحراز تقدم في تحديد دور استعراضات منتصف المدة الإلزامية وفي تصميم نهج تقييم الحافظات القطرية التي يمكنها أن تُظهر مساهمات البرنامج في الحصائل الاستراتيجية الواردة في توصيات الخطط.⁽⁶⁾

الاستنتاجات

20- **الاستنتاج 1.** يعتبر اعتماد الخطط الاستراتيجية القطرية كإطارٍ لتخطيط مساهمات البرنامج وإدارتها وتنفيذها لتحقيق القضاء على الجوع خطوة هامة إلى الأمام. وفي هذه المرحلة المبكرة من التنفيذ، كانت مساهمة الخطط الاستراتيجية القطرية في الحصائل التنظيمية المقصودة إيجابية، ولكنها اختلفت بشكل كبير عبر الحصائل التنظيمية العشر المستعرضة عبر البلدان. وعلى الغالب، عززت عملية الخطط الاستراتيجية القطرية مواءمة البرنامج مع السياسات والأولويات الوطنية. ولم تتمكن الخطط الاستراتيجية القطرية بعد من جعل البرنامج أكثر فعالية في تحقيق أهدافها المتعلقة بالمساواة بين الجنسين وفي معالجة المسائل الشاملة الأخرى. وحتى الآن، لا يوجد دليل على أن هذه الخطط قد حسنت قدرة البرنامج على الاستجابة لحالات الطوارئ المفاجئة؛ على أن هيكل الخطط يمكن أن يقوي الجهود الطويلة الأجل لبناء القدرة على الصمود ومعالجة الأسباب الجذرية للضعف، كما عززت الخطط التركيز على بناء القدرات، وأبرزت التحديات التي يواجهها البرنامج في ميدان الموارد البشرية. وعموماً، فإن تحقيق التغيير التنظيمي الطويل الأجل غير مضمون بعد وسوف يعتمد جزئياً على عوامل خارجة عن سيطرة البرنامج المباشرة في بيئة سياساتية عالمية ديناميكية، بما في ذلك استجابة المانحين والحكومات الشريكة ونتاج عملية إصلاح الأمم المتحدة.

(5) تتصل هذه بالهدف الاستراتيجي للبرنامج 2: الشراكة من أجل تنفيذ أهداف التنمية المستدامة (هدف التنمية المستدامة 17) وتتعلق بتعزيز القدرات ودعم السياسات والوصول إلى التمويل وتفاصيل المعارف والشراكات.

(6) ستبدأ تقييمات الحافظات القطرية الأولى للخطط الاستراتيجية القطرية في عام 2019.

- 21- **الاستنتاج 2.** من خلال الاعتماد على استعراض شامل للاحتياجات الوطنية، ساعدت الخطط الاستراتيجية القطرية في كثير من الأحيان البرنامج على الانتقال إلى استراتيجية ونهج جديدين على المستوى القطري. كما أتاحت الفرصة للبرنامج للانتقال من "التنفيذ" إلى "التمكين" (والعودة إلى التنفيذ مرة أخرى عند الضرورة) وإلى تطوير روابط مفاهيمية أفضل بين العمل الإنساني والعمل الإنمائي. ومع ذلك، فإن التحسينات المفاهيمية والهيكليّة لنهج الخطط الاستراتيجية القطرية لا تؤدي تلقائياً إلى خلق روابط تشغيلية أقوى أو إلى ضمان تنفيذ الخطط. ويترح الانتقال إلى طرق جديدة للعمل تحدي الحفاظ على الخبرة في مجال الاستجابة الإنسانية مع إقناع الشركاء في الوقت نفسه بأن البرنامج قادر على العمل بفعالية في مجالات أخرى لمعالجة المسائل الطويلة الأجل. وسيطلب العمل في هذه المجالات إقامة شراكات استراتيجية، لا سيما مع الوكالات الأخرى التي تتخذ من روما مقراً لها، ولكن أيضاً داخل أسرة الأمم المتحدة الأوسع نطاقاً وخارجها.
- 22- **الاستنتاج 3.** لم تؤدي الخطط الاستراتيجية القطرية بعد إلى المكاسب المتوقعة من زيادة الشفافية والمساءلة التي يقدمها الإطار، وخاصة الانتقال إلى تمويل أكثر مرونة ويمكن التنبؤ به. ولم يواكب تطوير نظام فعال لإدارة الأداء المكونات الأخرى لخارطة الطريق المتكاملة. وهذا النظام ضروري إذا كان للبرنامج أن يدلل على فوائد نهج الخطط الاستراتيجية القطرية بهدف التأثير على سلوك الجهات المانحة على المدى الطويل.
- 23- **الاستنتاج 4.** من المستحيل تحديد ما إذا كان من شأن عملية إصلاح تدريجي أكثر أن تسهم مساهمة أقوى في تحقيق الحصائل التنظيمية المقصودة على المدى الطويل. إلا أن السرعة الكبيرة التي نفذت بها عناصر خارطة الطريق المتكاملة قد زادت من حدة التحديات المتمثلة في التنسيق، وتعزيز قدرات الموظفين، والتعلم، وتطبيق الدروس المستفادة. وهذه التحديات لم يتم التغلب عليها بالكامل. وقد أدى ذلك إلى زيادة تكاليف المعاملات وحجم العبء الملقى على جميع مستويات المنظمة. وقد نتج العديد من هذه المسائل عن عملية الانتقال نفسها وهي مسائل قصيرة الأجل. ويجب أن تُعالج الجهود الجارية لتبسيط العمليات على امتداد كامل إطار خارطة الطريق المتكاملة المسائل الطويلة الأجل.
- 24- **الاستنتاج 5.** بالاستجابة للاحتياجات الوطنية، يدرك البرنامج أنه لا يوجد حل واحد يناسب الجميع: إذ يجب أن تتحلى الخطط الاستراتيجية القطرية بالمرونة والتنوع في تنفيذ الخطة الاستراتيجية (2017-2021) في ظروف متعددة ومتغيرة. وتتمثل إحدى السمات الإيجابية الرئيسية لعملية الخطط في القدرة على مواصلة عمل البرنامج بشكل أفضل مع الأولويات الوطنية. ومع ذلك، فإن التنميط التشغيلي والإداري حول النظم والإجراءات الأساسية هو أيضاً أمر ضروري، ولكنه لم يتحقق بعد بالكامل. وبالتالي، يحتاج البرنامج إلى تحقيق التوازن بين المرونة والتنميط (وليس التجانس) في تصميم الخطط الاستراتيجية القطرية وتنفيذها مع الحفاظ على القدرة على تكيفها وفقاً للتحويلات في بيئات السياسات الوطنية والعالمية والأطر المؤسسية التي يعمل فيها البرنامج.
- 25- **الاستنتاج 6.** تظل مهمة إدخال وتثبيت الخطط الاستراتيجية القطرية وأنظمتها الداعمة بعيدة كل البعد عن الاكتمال، ولا تزال هناك تعديلات متعددة تنتظرها. وإذا كان عام 2017 هو عام التعلّم، فإن عام 2018 يمثل وضع خارطة الطريق في صورتها النهائية والبدء بالرحلة فعلاً. وبنهاية عام 2019، ستكون جميع البلدان قد انتقلت إلى إطار الخطط الاستراتيجية القطرية، وبنهاية عام 2020، ستكون الدورة الأولى لهذه الخطط قد انتهت. ويجري هذا كله على خلفية يسودها عدم اليقين والتغيير في سياق العمل الإنساني وفي استراتيجيات المانحين وإصلاح الأمم المتحدة. ولذلك سيحتاج الأمر إلى سنوات من الالتزام المكثف والمركّز على جميع مستويات المنظمة للتمكن من تحقيق أهداف خارطة الطريق المتكاملة وسياسة الخطط الاستراتيجية القطرية.

التوصيات

إدارة إطار الخطط الاستراتيجية القطرية

| |
|--|
| <p>التوصية 1 (أ): من الآن وحتى عام 2021، تعميم الهياكل الخاصة بخارطة الطريق المتكاملة، وفي الوقت نفسه تعزيز جميع الهياكل الحالية لضمان التنسيق الفعال لخارطة الطريق المتكاملة وتفعيل نهج الخطط الاستراتيجية القطرية بطريقة شفافة وشاملة. (اللجنة التوجيهية لخارطة الطريق المتكاملة؛ مكتب تنفيذ خارطة الطريق المتكاملة؛ فريق الإدارة التنفيذية)</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> • الحفاظ على تنفيذ إطار الخطة الاستراتيجية القطرية كأولوية عليا لدى إدارة البرنامج حتى نهاية عام 2021. • مواصلة تكريس وقت كبار الموظفين للخطط الاستراتيجية القطرية في المقر الرئيسي والمكاتب الإقليمية. • ضمان استمرار جهد نشط منسق بعناية لتحسين كفاءة وتكامل جميع الأنظمة والإجراءات ذات الصلة، وكذلك الرصد الاستراتيجي المستمر لملاءمة نموذج الخطة الاستراتيجية القطرية الحالي لأغراضه العديدة المتنوعة. |
| <p>التوصية 1 (ب): بحلول نهاية يونيو/حزيران 2019، تعزيز عملية التعلم المنهجي من تنفيذ إطار الخطط الاستراتيجية القطرية وتعزيز رصد عملية التنفيذ لدعم التعلم في جميع المجالات. (مكتب تنفيذ خارطة الطريق المتكاملة؛ شعبة السياسات والبرامج؛ شعبة إدارة الأداء والرصد؛ إدارة الشراكات والحوكمة؛ شعبة التغذية؛ مكتب التقييم؛ المكاتب الإقليمية؛ المكاتب القطرية)</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> • دمج العناصر العالية المستوى لنظام رصد الخطط الاستراتيجية القطرية ونظام إدارة الأداء الحالي. • الرصد المنهجي لتطوير الشراكات. • تعزيز قدرة المكاتب القطرية على التعلم من تجاربها والتكيف حسب اللزوم. • تشجيع تبادل المعلومات والخبرات فيما بين المكاتب القطرية، وفيما بين المكاتب الإقليمية. |
| <p>التوصية 1 (ج): في الفصل الأول من عام 2020، إجراء استعراض شامل لتجربة شكل الخطط الاستراتيجية القطرية وأنظمتها للخلوص إلى توصيات لتحسين إطار هذه الخطط والعناصر الأخرى في خارطة الطريق المتكاملة. (مكتب تنفيذ خارطة الطريق المتكاملة؛ شعبة السياسات والبرامج؛ شعبة التنسيق والدعم الاستراتيجيين؛ إدارة الشراكات والحوكمة؛ شعبة التغذية)</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> • ينبغي أن يغطي الاستعراض دورة تنفيذ كاملة للخطط الاستراتيجية القطرية التجريبية (والتي ستشمل صياغة الجيل الثاني من الخطط الاستراتيجية القطرية في البلدان التجريبية). • ينبغي أن يستند الاستعراض إلى جميع الجهود الحالية، بما في ذلك جهود المكاتب الإقليمية. • ينبغي ربط العملية باستعراض منتصف المدة للخطة الاستراتيجية للبرنامج (2017-2021). • ينبغي أن يركز الاستعراض على المجالات التي يصعب تقييمها نسبياً، من قبيل المواءمة مع الأولويات الوطنية وتطوير الشراكات الاستراتيجية. كما يتعين أن يتضمن تحديثات عن مدى وطبيعة تخصيص المساهمات ومواءمة الخطط الاستراتيجية القطرية مع أطر عمل الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية (من حيث المحتوى والدورات). |

عمليات الخطط الاستراتيجية القطرية وتوجيهاتها

| |
|--|
| <p>التوصية 2 (أ): بالبناء على الجهود الحالية، ضمان إنجاز عملية التبسيط بحلول 1 يناير/كانون الثاني 2019. (مكتب تنفيذ خارطة الطريق المتكاملة؛ شعبة السياسات والبرامج؛ شعبة الاستعداد للطوارئ ودعم الاستجابة لها؛ مكتب الشؤون الجنسانية؛ إدارة الشركات والحوكمة؛ إدارة تسيير الموارد والمساءلة)</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> • ضمان أن تتوفر لدى المكاتب القطرية أنظمة ملائمة للغرض. • تقليل تكاليف المعاملات قدر الإمكان. • إبقاء عبء عمل الموظفين ضمن الحدود المقبولة. |
| <p>التوصية 2 (ب): بنهاية الفصل الأول من عام 2019، تحديث التوجيهات الموجودة المتعلقة بوضع وتنفيذ الخطط الاستراتيجية القطرية وإعداد مجموعة وحيدة شاملة من التوجيهات الجديدة التي تعكس الحاجة إلى القيام بعمليات متميزة وفقاً للسياق الوطني. (مكتب تنفيذ خارطة الطريق المتكاملة يتولى التنسيق؛ الوحدات الأخرى في المقر وتشمل شعبة السياسات والبرامج؛ شعبة إدارة الأداء والرصد؛ إدارة الشركات والحوكمة؛ شعبة التغذية؛ مكتب التقييم)</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> • يجب الاستعاضة عن جميع التوجيهات الموجودة المتعلقة بتنفيذ إطار الخطط الاستراتيجية القطرية ودليل توجيهات البرامج الخاص بالبرنامج دليل جديد شامل للخطط الاستراتيجية القطرية يوجه جميع جوانب صياغة هذه الخطط وتشغيلها. • ينبغي للبرنامج الآن أن يؤكد أن الخطة الاستراتيجية القطرية هي نموذج ديناميكي وأن الجبل القادم للخطط الاستراتيجية القطرية (والإجراءات الداعمة لها، لا سيما الاستعراضات الوطنية لأنشطة القضاء على الجوع) قد تتباين أكثر وفقاً للظروف المحلية - في حين أنها جميعاً تلتزم بالأنظمة الأساسية التي تيسر الإجراءات الموحدة للإدارة والرصد والإبلاغ. • ينبغي أن تحدد جميع التوجيهات ما هو إلزامي، والمجالات التي ينبغي أن تتسم بالمرونة وحيث يمكن الحصول على إعفاءات. • يجب أن تعكس عمليات الاستعراض الوطني لأنشطة القضاء على الجوع بشكل أفضل الاحتياجات الوطنية وأن تتيح الفرص لاستخدام النهج في مجالات تتجاوز هدف التنمية المستدامة 2. • ينبغي أن يكون هناك خيار خفيف لاستعراض منتصف المدة الإلزامي للبلدان التي تقل فيها دورات الخطط الاستراتيجية القطرية عن خمس سنوات. • ينبغي الموازنة بين عملية استعراض منتصف المدة وعملية تقييم الحافظة القطرية من حيث التتابع والطريقة. • ينبغي أن تأخذ التوجيهات في الاعتبار عملية إصلاح الأمم المتحدة، وينبغي أن يُصمم تنقيح التوجيهات تبعاً لذلك. |
| <p>التوصية 2 (ج): بنهاية الفصل الأول من عام 2019، تحديد المسائل الشاملة وتقديم التوجيهات بشأن سبل معالجتها في سياق الخطط الاستراتيجية القطرية. (مكتب الشؤون الجنسانية؛ شعبة السياسات والبرامج لتحديد المسائل الشاملة؛ شعبة التغذية والوحدات الأخرى رهناً بكيفية تحديد هذه المسائل)</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> • استعراض مجموعة سياسات البرنامج وتبسيطها بحيث تعكس النتائج والتوصيات المنبثقة عن أحدث تقييمات السياسات. • إدراج المساواة بين الجنسين والمسائل الشاملة الأخرى في جميع التوجيهات الأخرى المتعلقة بالخطط الاستراتيجية القطرية. |

إصلاح الأمم المتحدة

التوصية 3 (أ): مواصلة المشاركة القوية في عملية إصلاح الأمم المتحدة والمشاركة في الجوانب العملية من أعمال جيل جديد من أطر عمل الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية، بما في ذلك عن طريق إدخال ابتكارات وخبرات البرنامج في العملية. (شعبة التنسيق والدعم الاستراتيجيين؛ منظومة الأمم المتحدة والاتحاد الأفريقي والمشاركة المتعددة الأطراف (في مدينة نيويورك)، الوكالات التي تتخذ من روما مقراً لها ولجنة الأمن الغذائي العالمي)

- تصميم وثائق تعلم الدروس بحيث تتفق مع مسارات عمل إصلاح الأمم المتحدة، خاصة تلك المتعلقة بتطوير الجيل الجديد من أطر عمل الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية.
- يمكن أن تشمل الخيارات إجراء استعراضات وأعمال تخطيط استراتيجية قطرية مشتركة مع الوكالات التي تتخذ من روما مقراً لها وربما مع كيانات الأمم المتحدة الأخرى أو فريق الأمم المتحدة القطري بأكمله.

التوصية 3 (ب): بحلول منتصف عام 2019، وضع استراتيجيات لضمان تطابق جميع دورات الخطط الاستراتيجية القطرية مع دورات أطر عمل الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية في أسرع وقت ممكن. (المكاتب الإقليمية؛ المكاتب القطرية؛ شعبة السياسات والبرامج؛ مدينة نيويورك؛ لجنة الأمن الغذائي العالمي)

- بالنسبة لكل من الخطط الاستراتيجية القطرية التي لا تتطابق دورتها مع دورة إطار عمل الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية، دراسة الفرص لتقصير أو تمديد دورة الخطة الاستراتيجية القطرية بحيث تتماشى مع إطار عمل الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية.
- إدراج قسم قصير عن استراتيجية المواءمة مع إطار عمل الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية (أو إدراج تفسير لغياب مثل هذه الاستراتيجية) في جميع مذكرات المفاهيم الخاصة بالخطط الاستراتيجية القطرية.

الرصد والإبلاغ عن الأداء

التوصية 4 (أ): بحلول الفصل الثاني من عام 2019، ضمان مواءمة النظام الشامل للرصد والإبلاغ عن الأداء مع إطار النتائج المؤسسية المنقح. (شعبة إدارة الأداء والرصد)

- يجب اختبار نظم الرصد والإبلاغ التي تستجيب للاعتبارات الجنسانية وتستند إلى إطار منقح للنتائج المؤسسية. وبمجرد التأكد من صلاحيتها للعمل، ينبغي أن تعتمد المكاتب القطرية بعد التدريب الكافي وينبغي أن تكون جاهزة لدعم الرصد الشامل والإبلاغ عن جميع نتائج الخطط الاستراتيجية القطرية.
- في غضون ذلك، يتعين على البرنامج أن يؤكد للجهات المانحة وغيرها من أصحاب المصلحة أنه لن يتمكن من تقديم تقارير كاملة عن جميع الأنشطة المنفذة في إطار خطط استراتيجية قطرية معينة في أول سنة أو سنتين من التنفيذ لأن المؤشرات ومنهجية الدعم لم تكن موجودة عند إطلاق تلك الخطط الاستراتيجية القطرية.

التوصية 4 (ب): بحلول منتصف عام 2019، ضمان أن تكون تقييمات الحافظات القطرية في صميم نظام إدارة الأداء، لضمان تحسين تقييم مساهمة البرنامج في نتائج التنمية. (شعبة إدارة الأداء والرصد؛ مكتب التقييم؛ شعبة الميزانية والبرمجة؛ إدارة الشركات والحوكمة)

- مكتب التقييم لاستعراض وتنقيح النموذج الحالي لتقييم الحافظة القطرية وتكييفه مع الخطط الاستراتيجية القطرية (بنهاية عام 2018).
- ضمان التمويل المستدام لتقييمات الحافظات القطرية.
- إدخال نظام لتحديد الدرجات في تقييمات الحافظات القطرية بهدف قياس أداء الخطط الاستراتيجية القطرية من حيث مساهمة أنشطة هذه الخطط في الحصائل الاستراتيجية.
- دمج نتائج تقييمات الحافظات القطرية في تقارير الأداء السنوية باستخدام نظام تحديد الدرجات.

التمويل

التوصية 5: بحلول منتصف عام 2019، معالجة القيود المفروضة على التمويل الأكثر مرونة والذي يمكن التنبؤ به. (مكتب تنفيذ خارطة الطريق المتكاملة؛ شعبة أمانة المجلس التنفيذي؛ شعبة الشراكات مع الحكومات؛ إدارة تسيير الموارد والمساءلة)

لضمان تمويل أكثر مرونة ويمكن التنبؤ به، ينبغي للبرنامج:

- إجراء حوار استراتيجي مع المجلس التنفيذي حول التمويل المتعدد الأطراف والتمويل المخصص.
- تقوية العمل مع الجهات المانحة فيما يتعلق بالتكيف مع النموذج الجديد.
- بذل المزيد من الجهود للتدليل على المكاسب في الكفاءة والفعالية التي يوفرها التمويل المرن والذي يمكن التنبؤ به في سياق إطار الخطط الاستراتيجية القطرية الطويل الأجل.
- بذل جهود خاصة للحد من التخصيص من خلال تعزيز مهارات الموظفين في مجال التفاوض.
- وضع أهداف واضحة ومحددة زمنياً من أجل تمويل أكثر مرونة ويمكن التنبؤ به.