

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 التقييم الاستراتيجي لمبادرة
البرنامج التجريبية للشراء من أجل التقدم
(2008-2013)

للنظر



Distribution: GENERAL

WFP/EB.1/2015/5-C

12 January 2015

ORIGINAL: ENGLISH

مذكرة للمجلس التنفيذي

هذه الوثيقة مقدمة للمجلس التنفيذي للنظر

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

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

كبيرة موظفي التقييم: السيدة A.-C. Luzot هاتف: 066513- 2509

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

موجز تنفيذي

أُجري هذا التقييم لمبادرة البرنامج التجريبية للشراء من أجل التقدّم 2008-2013 بتكليف من مكتب التقييم، ويساهم التقييم في المساواة والتعلم. ويتعلق الأمر بتقييم نهائي استراتيجي يتناول ما تحقق من نتائج حتى ديسمبر/كانون الأول 2013 ومدى إمكانية استخدام النتائج والدروس المستفادة في إثراء عمل البرنامج في المستقبل.

وخلص التقييم إلى أن مبادرة الشراء من أجل التقدم ذات صلة كبيرة بالبرنامج وبالناقشات الدائرة حول التنمية على النطاق الأوسع بالرغم من عدم الاهتمام الكافي خلال مرحلة التصميم بالتميز بين فئات المزارعين أصحاب الحيازات الصغيرة المستفيدين؛ وبالافتراضات الرئيسية التي كان من المقرر اختبارها إلى جانب الاحتياجات من البيانات المتصلة بها؛ وبإمكانية المقارنة بين البلدان المختارة لإدراجها في المبادرة التجريبية. ونشأت التحديات عن عدم إجراء تقييمات مبكرة للمسائل التي كان من الواجب معالجتها بحلول نهاية المبادرة التجريبية، لا سيما تحديد النهج التي تتوفر لها مقومات الاستمرارية، والسياقات التي يمكن أن تستخدم فيها تلك النهج، والنماذج الواضحة لتكرارها.

وطرأ بعض التحسن القابل للقياس على قدرة منظمات المزارعين التي تدعمها مبادرة الشراء من أجل التقدم. غير أن التحسن في تنمية القدرات كان أقل واستغرق وقتاً أطول مما كان متصوراً، ويرجع ذلك إلى تدني القدرات الأولية لمنظمات المزارعين عن المتوقع. وليس من الواضح أن منظمات المزارعين ستستمر في السعي إلى توفير منتجات تتميز بالجودة في حال عدم وجود طلب مستمر عليها من البرنامج وإذا لم تحصل على دعم متواصل لتنمية قدرتها.

وحققت مبادرة الشراء من أجل التقدم فوائد مهمة للبرنامج من حيث تصورات الحكومات المضيفة عن البرنامج كشريك في التنمية. وعززت المبادرة التزام البرنامج المؤسسي بدعم منظمات المزارعين والإنتاج على النطاق الصغير، وهو ما أسفر عن مستويات كبيرة من الشراء من تلك المنظمات باستخدام نهج الشراء من أجل التقدم. ولوحظت على مستوى منظمات المزارعين زيادة في المبيعات في معظم البلدان التي أُتيحَت بيانات عنها. ومع ذلك، لم تكن هناك أي أدلة تثبت أن هذه المبيعات أفضت إلى زيادة دخل المزارعين أصحاب الحيازات الصغيرة نتيجة لمبادرة الشراء من أجل التقدم. ولم يكن من الممكن العثور على أي أدلة تثبت زيادة الإنتاج بفضل مبادرة الشراء من أجل التقدم إلا في بلد واحد.

واستفادت مبادرة الشراء من أجل التقدم من الدعم القوي المقدم من أرفع مستويات الإدارة في البرنامج ومن إنشاء نُظم مؤقتة وعمليات لتيسير التنفيذ. وكان يمكن لزيادة الاهتمام بالأدلة المطلوبة للتعلم في أثناء مرحلة التصميم أن يقلص التوتر بين جوانب المبادرة التجريبية/التعلم والتنمية/تحقيق نتائج المبادرة.

ويوصي التقييم بأن يُنجز البرنامج أنشطة التعلم الجارية ويحلل البيانات القائمة ويقوم المسائل التي لم يتم البت فيها بعد؛ وبأن يركز أنشطة البرامج في المستقبل حيثما تكون الظروف مواتية أو حيثما يمكن توسيعها أو تقويتها أو تعزيزها في الحدود المعقولة؛ وبأن ينصب تركيزه على مجالات ميزته النسبية عن طريق تعميم جانب الطلب (الشراء) في البرامج المماثلة لمبادرة الشراء من أجل التقدم، مع التركيز بدرجة أقل على تطوير قدراته في جانب العرض الذي يوجد فيه بالفعل الكثير من العناصر الفاعلة؛ وبأن ينظر في تكييف النُظم التنظيمية لدعم تعميم الأنشطة المماثلة للشراء من أجل التقدم حيثما أمكن؛ وبأن يضع خطوطاً توجيهية للمبادرات التجريبية في المستقبل.

مشروع القرار*

يحيط المجلس علماً بالوثيقة "تقرير موجز عن التقييم الاستراتيجي لمبادرة البرنامج التجريبية للشراء من أجل التقدم (2013-2008)" (WFP/EB.1/2015/5-C)، ورد الإدارة عليه الوارد في الوثيقة WFP/EB.1/2015/5-C/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- يهدف هذا التقييم النهائي الموجز لمبادرة البرنامج التجريبية للشراء من أجل التقدم (2008-2013) إلى تقييم جودة المبادرة وما حققته من نتائج حتى ديسمبر/كانون الأول 2013، ومدى إمكانية الاسترشاد بتلك النتائج في تنفيذ الخطة الاستراتيجية للبرنامج.
- 2- وُحِّدَت على النحو التالي المسائل التي تناولها التقييم بالاستناد إلى معايير التقييم التي وضعتها لجنة المساعدة الإنمائية:
 - ◀ الملاءمة. مدى ملاءمة مبادرة الشراء من أجل التقدم لاحتياجات أصحاب المصلحة والسياقات التي نُفِّذت فيها ومدى جودة تصميم المبادرة لتحقيق أهدافها؛
 - ◀ الفعالية. هل حققت المبادرة أهدافها؟
 - ◀ الكفاءة. هل حققت المبادرة قيمة مقابل المال في استخدامها للموارد المقدمّة؟ وهل كان يمكن تحقيق نفس القيمة أو أكثر منها باستخدام الأموال بطرق أخرى؟ وهل نُهج الشراء وأفضل الممارسات التي استُحدثت تتسم بكفاءة التكلفة؟
 - ◀ الأثر. هل يسَّرت المبادرة زيادة الإنتاج الزراعي واستمرار الانخراط في الأسواق وبالتالي زيادة الدخل وتحسين سُبُل معيشة المشاركين من أصحاب الحيازات الصغيرة/المزارعين ذوي الدخل المنخفض؟
 - ◀ الاستدامة. هل استُحدثت المبادرات ممارسات فضلى مستدامة؟ وهل ستستمر النتائج التي حققتها المبادرة التجريبية؟
- 3- وأجري التقييم في الفترة من نوفمبر/تشرين الثاني 2013 حتى نوفمبر/تشرين الثاني 2014. وشمل النهج المتبع مرحلة استهلاكية أعقبها استعراض للبيانات والوثائق، وزيارات إلى 6 من البلدان العشرين المشمولة بالمبادرة، ودراسات استقصائية ومقابلات. وأُجريت عمليات تحقق من البيانات، وتم تحليلها والتثبت منها من خلال جلسات عُقدت على المستويين القطري والعالمي لاستخلاص المعلومات، وحلقة تشاورية استغرقت يومين. واستفاد التقييم أيضاً من البيانات المسجَّلة في نظام رصد وتقييم مبادرة الشراء من أجل التقدم، بما في ذلك تقارير خط الأساس والمتابعة، وعمليات تقييم الأثر، وبيانات الشراء، وسجلات منظمات المزارعين، من أجل تقييم التغييرات التي تحققت على امتداد فترة تنفيذ المبادرة، إلى جانب المزيد من الأدلة النوعية التي جُمعت خلال الزيارات القطرية.
- 4- ومما قيَّد التقييم عدم توافر مخرجات الرصد والتقييم بشكل متنسق لكل البلدان العشرين وعدم تصميم نظم الإبلاغ المالي والرصد والتقييم لتناول مسائل كفاءة التكاليف ومقومات الاستمرارية. وفرض ذلك قيوداً على إمكانية تقييم بعض مسائل التقييم.

السياق

- 5- يمثّل دور الأنشطة الزراعية الصغيرة المستدامة، باعتبارها قوة دافعة لتحقيق الأهداف الاجتماعية الاقتصادية على النطاق الأوسع، موضوعاً محورياً في جدول أعمال التنمية. ويركز الكثير من الوكالات الإنمائية والجهات المانحة والحكومات، بما فيها البرنامج، صراحة على ربط المزارعين من أصحاب الحيازات الصغيرة بالأسواق.

6- وهيأت الخطة الاستراتيجية للبرنامج للفترة 2008-2013 سياقاً مواتياً لمبادرة الشراء من أجل التقدم من خلال تحولها المؤسسي من المعونة الغذائية إلى المساعدة الغذائية. وأبقت الخطة الاستراتيجية (2014-2017) على هذا التحول واستفادت منه عن طريق التركيز على الحصائل الإنمائية الأوسع لعمليات البرنامج، مع الإشارة بوضوح إلى تسخير القوة الشرائية للبرنامج في ربط المزارعين أصحاب الحيازات الصغيرة بالأسواق (الهدف الاستراتيجي 3، الغاية 2).⁽¹⁾

العناصر الرئيسية للمبادرة التجريبية للشراء من أجل التقدم

7- مبادرة الشراء من أجل التقدم هي أكبر صندوق استثماري ومبادرة تجريبية يديرها البرنامج حتى الآن، بمساهمات تبلغ في مجموعها 166 مليون دولار أمريكي. وكما يتبين من الجدول 1، فقد يتوزع هذا المبلغ على 20 بلداً من البلدان المشمولة بالمبادرة التجريبية ووحدة التنسيق في المقر خلال الفترة من عام 2008 حتى عام 2013 وتمديد أخير لسنة واحدة.

الجدول 1: نظرة عامة على مبادرة الشراء من أجل التقدم	
البلدان المشمولة بالمبادرة	20 بلداً: أفغانستان، وبوركينا فاسو، وجمهورية الكونغو الديمقراطية، والسلفادور، إثيوبيا، وغانا، وغواتيمالا، وهندوراس، وكينيا، وليبيريا، وملايو، ومالي، وموزامبيق، ونيكاراغوا، ورواندا، وسيراليون، وجنوب السودان، وأوغندا، وجمهورية تنزانيا المتحدة وزامبيا.
عدد المانحين؛ وأهمهم مؤسسة بيل وميليندا غيتس، ومؤسسة هوارد ج. بافيت، وكندا	15: بلجيكا، ومؤسسة بيل وميليندا غيتس، والبرازيل، وكندا، واللجنة الإيطالية، والاتحاد الأوروبي، وفرنسا، ومؤسسة هوارد ج. بافيت، وأيرلندا، ولكسمبرغ، وهولندا، والمملكة العربية السعودية، والوكالة الأمريكية للتنمية الدولية، والمؤسسة المتحدة لخدمات الطرود، وشركة زينغا في الولايات المتحدة.
النهج المختبرة	1- الشراكات مع منظمات المزارعين وشراكات تنمية القدرات 2- دعم منصات الطلبات الهيكلية الناشئة 3- الشراء من التجار الناشئين من خلال طرح المناقصات المعدلة. 4- تنمية القدرات المحلية في مجال تصنيع الأغذية
طرائق الشراء	3: العقود المباشرة، والمناقصات الميسرة* وعقود التسليم الآجل.
الافتراضات المختبرة	زيادة الدخل = زيادة الإنتاجية + القدرة على التجميع وضمان الجودة + تنمية الأسواق + بيئة تمكينية
الأهداف	1- تحديد وتشاطر أفضل الممارسات لزيادة دخول أصحاب الحيازات الصغيرة/المزارعين ذوي الدخل المنخفض إلى الأسواق بصورة مربحة؛ 2- زيادة قدرات المزارعين من أصحاب الحيازات الصغيرة على الإنتاج ودخول الأسواق من أجل زيادة دخلهم. 3- تحديد وتنفيذ أفضل الممارسات لزيادة المبيعات. 4- تحويل برامج شراء الأغذية في البرنامج من أجل تحسين دعم الإنتاج المستدام على النطاق الصغير ومعالجة الأسباب الجذرية للجوع.
المساهمات المؤكدة في الصندوق الاستثماري للشراء من أجل التقدم**	166 131 514 دولاراً أمريكياً
نفقات المنح**	110 243 771 دولاراً أمريكياً

* تحتفظ المناقصات المبسطة الإجراءات بكل خصائص الشفافية وكفاءة التكاليف التي تتميز بها المناقصات التنافسية في نفس الوقت الذي تبسط فيه جوانب معينة لصالح صغار البائعين.

** المصدر: البيانات، حتى 31 ديسمبر/كانون الأول 2013 التي وفرها الفريق المعني بتمويل مبادرة الشراء من أجل التقدم.

(1) الهدف الاستراتيجي 3، الغاية 2 – استغلال القوة الشرائية لربط صغار المزارعين بالأسواق، والحد من خسائر ما بعد الحصاد، ودعم التمكين الاقتصادي للنساء والرجال، وتحويل المساعدة الغذائية إلى استثمار منتج في المجتمعات المحلية.

8- وبالنظر إلى أن المبادرة كانت في مرحلتها التجريبية، تطلب تقييمها تمييزاً بين النظرية التجريبية للتغيير وبين استحداث نظرية للتغيير. فالنظرية التجريبية للتغيير ترتبط بالطريقة التي يراد بها للمبادرة أن تحقق أهدافها والاستفادة من المخرجات المتصلة بالتعلم وتحديد أفضل الممارسات. وأما استحداث نظرية للتغيير (الفرضية المختبرة - انظر الجدول 1) فترتبط بالطريقة التي يتوقع أن تحقق بها أنشطة محدّدة تأثيراً إيجابياً. وقد قدّم تقييم منتصف المدة لعام 2011 استعراضاً نقدياً لمنطق تدخلات المبادرة وحدّد الافتراضات الأساسية التي تركز إليها المبادرة والتي لم تكن آنذاك قد حُدّدت أو اختبرت تماماً استناداً إلى الأدلة. واستمر استكشاف واختبار الفرضيات ومنطق التدخل في أثناء إجراء هذا التقييم.

النتائج

9- ترد في تقرير التقييم الكامل وملحقاته النتائج والاستنتاجات والتوصيات بمزيد من التعمق. ويلاحظ احتواء الوثيقة في مواضع عديدة على حواشٍ تتضمن بيانات محدّثة مرتبطة بنفس فترة التقييم المحددة في متن التقرير. ولم تكن هذه البيانات متاحة حتى وقت متأخر للغاية خلال عملية التقييم، وبالرغم من عدم إمكانية تحليلها فقد وافق التقييم على الإشارة إليها.

الملاءمة

10- اتسمت المبادرة بارتباطها الكبير بجدول الأعمال الدولي الأوسع المتعلق بالاستراتيجيات المدفوعة بالزراعة من أجل الأمن الغذائي والحد من الفقر، وتميّزت الأنشطة باتساقها مع أهداف السياسات الوطنية في البلدان المشمولة بالمبادرة فيما يتعلق بالتنمية الزراعية للمزارعين من أصحاب الحيازات الصغيرة. وتتواءم المبادرة تماماً مع ولاية البرنامج ومع تركيز خطته الاستراتيجية على تسخير القوة الشرائية من أجل ربط المزارعين من أصحاب الحيازات الصغيرة بالأسواق ومع السياسات ذات الصلة؛ ومع المواضيع الاستراتيجية للوكالات التي تقع مقارها في روما، ومع مجالات الخبرة التكميلية. وأثبتت منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة عملياً أنها شريك أنسب من الصندوق الدولي للتنمية الزراعية، ولكن عدم تحديد الأدوار تسبب في حدوث انتهاكات في بعض الحالات.

11- وعلى المستوى القطري، استندت مرحلة التصميم إلى تحليل سياقي، ولكن التصميم تفاوت في جودته. ولم يوجّه اهتمام كافٍ إلى آثار التمييز بين المزارعين من أصحاب الحيازات الصغيرة في انخراطهم في الأسواق وخصائص نُظم التجارة الوطنية مع القطاع الخاص وأدائها. وأدت لا مركزية عملية التصميم والتنفيذ إلى تباين تنفيذ المبادرة، وصاحبت ذلك معوقات مهمة أثرت على طابعها التجريبي. ولم تعالج المسائل الجنسانية معالجة جيدة في البداية، ولكنها عولجت بصورة أفضل في أثناء التنفيذ.

12- ولم يشمل تصميم المبادرة نهجاً منظماً لتحديد واختبار صلاحية افتراضات التصميم. وحدّد فريق التقييم سبعة افتراضات على جانب كبير من الأهمية، ونظر في مدى صلاحيتها في 13 بلداً، منها 6 بلدان قام الفريق بزيارتها. وارتبطت الافتراضات التي تم التحقق منها في الأغلب بالمشاركة الفعّالة من النساء وتوافر جهات شريكة فعّالة. وانطوت بعض الافتراضات الرئيسية على مشاكل في عدد من البلدان، وهي تحديداً إمكانية التعرف على منظمات المزارعين التي تتمتع بقدرات كافية، أو إمكانية بناء القدرات في غضون المدة الزمنية المقررة في المبادرة التجريبية؛ وإمكانية تدبير موارد كافية بأسعار معقولة؛ وقدرة البرنامج على توفير القدر الكافي من الطلب الذي يمكن التنبؤ به. وتضرر التصميم العام للمبادرة جراء السرعة في توسيع النطاق من 10 بلدان مقترحة ليشمل 20 بلداً في أقل من سنة واحدة؛ وعدم التحديد الكامل لنظرية التغيير في بداية تنفيذ المبادرة؛ وعدم تحديد الافتراضات الرئيسية واختبارها بطريقة منهجية.

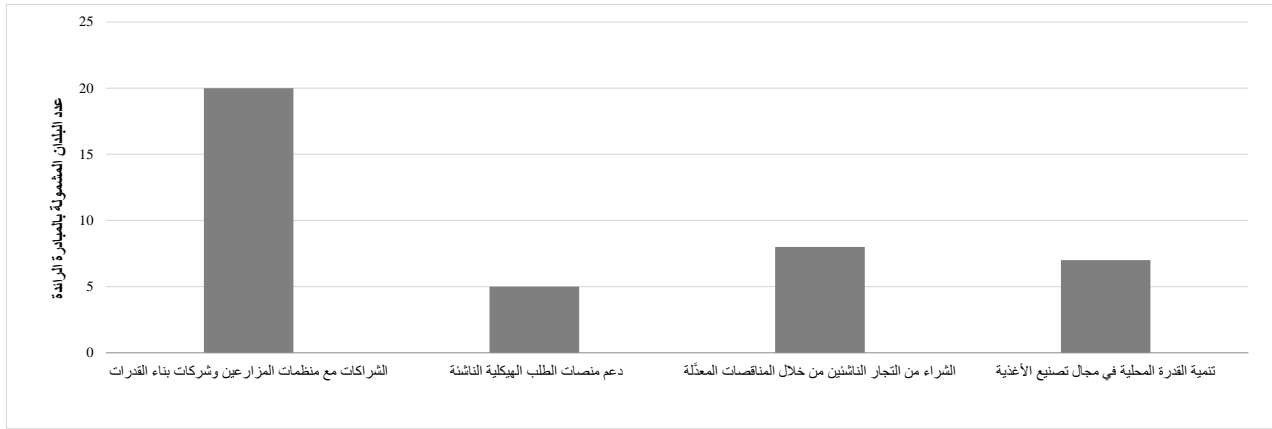
الفعالية

- 13- أُجريت على المستويين القطري والعالمي مجموعة من عمليات التعلم طوال فترة تنفيذ المبادرة التجريبية. ومنذ إجراء تقييم منتصف المدة فصاعداً، انصبّ التركيز بدرجة أكبر على ضمان تحقيق مستوى جيد من التوازن بين التعلم والتطبيق. وسعيًا إلى زيادة التركيز على التعلم، أُنقِص في عام 2012 على جدول أعمال عالمي طموح للتعلم يتألف من 17 موضوعاً والذي كان من الجاري إنجازه في عام 2014 الذي كان سنة انتقالية أُضيفت إلى الفترة التجريبية في بداية التقييم. واستُخدمت في المبادرة التجريبية استراتيجية فعّالة للاتصال سمحت بتقاسم الدروس من خلال مجموعة من الوسائط.
- 14- وتحدّد منشورات المبادرة في معظمها ما تم استقراؤه من دروس في جانب الطلب فيما يتصل بالطريقة التي يمكن بها تعديل طلب البرنامج على الشراء وكيفية تحديده الأسعار من أجل تيسير المشتريات من البائعين غير التقليديين. ولم يُحرز سوى تقدم محدود في توحيد ونشر نماذج أفضل ممارسات زيادة المبيعات، واستخدام الدروس المستفادة في إنتاج برنامج يمكن تكراره، ولم توضع بعد إرشادات لتعميم التجربة.
- 15- ويدخل بناء قدرة المزارعين أصحاب الحيازات الصغيرة ومنظمات المزارعين في صميم أنشطة مبادرة الشراء من أجل التقدم. وتحقق ذلك أساساً عن طريق توفير التدريب وتيسير الحصول على الأصول، من قبيل مرافق التخزين والمعدات الزراعية، وكذلك عن طريق عملية الشراء نفسها. وبُنيت قدرات بعض منظمات المزارعين من حيث زيادة الإنتاج الزراعي وانخراط المزارعين أصحاب الحيازات الصغيرة في الأسواق من أجل رفع مستوى دخلهم ولكن ذلك لم يكن يسير بالسرعة المتوقعة ولم يصل في مده إلى ما كان متوقعا.
- 16- وكان من المهم وجود شركاء إنمائيين حتى تتمكن المبادرة من بناء القدرات. ومن أكثر الشراكات فعالية تلك الشراكات التي تكوّنت منذ مرحلة التصميم عندما ساهم كل من البرنامج والجهة الشريكة (الجهات الشريكة) بالموارد. غير أن الشراكات لم تكن مناسبة أو لم يكن من السهل تحديدها في كل الحالات، وقوبلت تحديات في تنسيق أنشطة بناء القدرات التي اضطلعت بها جهات شريكة متعددة.
- 17- وطُبقت في المبادرة التجريبية للشراء من أجل التقدم أربعة نُهج (انظر الشكل 1). ومن أكثر النهج استخداماً نهج إنشاء شراكات مع منظمات المزارعين وشراكات من أجل بناء القدرات، ولكن فعالية التدريب المقدم من الشركاء تباينت واعتُبرت أكثر فعالية في الحالات التي استهدفت فيها منظمات المزارعين من الفئتين الثانية والثالثة.⁽²⁾ وأجريت على نطاق محدود عمليات شراء من التجار الناشئين من خلال المناقصات المعدّلة، وتمثل تلك المشتريات 6 في المائة من مجموع حجم المشتريات المتعاقد عليها خلال الفترة التجريبية. ولم يركّز على تنمية القدرات المحلية في مجال تصنيع الأغذية سوى 2 في المائة من مجموع حجم المشتريات المتعاقد عليها.⁽³⁾ واستندت المنصّات الناشئة للطلب الهيكلي إلى العمل مع بورصات السلع ونُظّم إيصالات المستودعات. وحقق هذا النهج بعض النجاح في ملاوي ولكنه أخفق في سائر البلدان.

(2) منظمات المزارعين الأكثر مشاركة في المبادرة هي منظمات الفئة الأولى التي تراوحت في حجمها بين 10 و عدة مئات من المزارعين من أصحاب الحيازات الصغيرة. وتمثل منظمات المزارعين من الفئة الثانية مجموعات شاملة من منظمات المزارعين المنفردة. وأما منظمات الفئة الثالثة فتضم في عضويتها منظمات الفئة الثانية، وهي هيئات جامعة تتمتع في أغلب الأحيان بتمثيل على النطاق الوطني.

(3) P4P Procurement Snapshot, September 2008–December 2013 (March 2014)

الشكل 1: النهج المتبعة في البلدان المشمولة بالمبادرة التجريبية للشراء من أجل التقدم فيما بين 2008 و2013



18- وساهمت المبادرة في إحداث تغيير كبير في الالتزام المؤسسي للبرنامج بدعم منظمات المزارعين وتنمية المزارعين أصحاب الحيازات الصغيرة. وتسلم البرنامج في أثناء إجراء التقييم 319 324 طناً مترياً من الأغذية من خلال المبادرة بما قيمته 131.5 مليون دولار أمريكي.⁽⁴⁾ ويكشف الشراء من خلال النهج المتبعة في البلدان العشرين المشمولة بالمبادرة التجريبية عن اتجاهات إيجابية، حيث ازدادت المشتريات المحلية والإقليمية من 8 في المائة في عام 2009 إلى 11 في المائة في عام 2013.⁽⁵⁾ ولا تزال مشتريات البرنامج من منظمات المزارعين تعاني قيوداً بسبب القدرة المحدودة لمنظمات المزارعين، وضيق سبل وصول تلك المنظمات إلى التمويل ومرافق التخزين الملائمة، والبيع الداخلي والتخلف عن السداد، وهي قيود تتعدّد معالجتها فقط من خلال إجراء تعديلات داخلية في نظام الشراء العمول به في البرنامج.

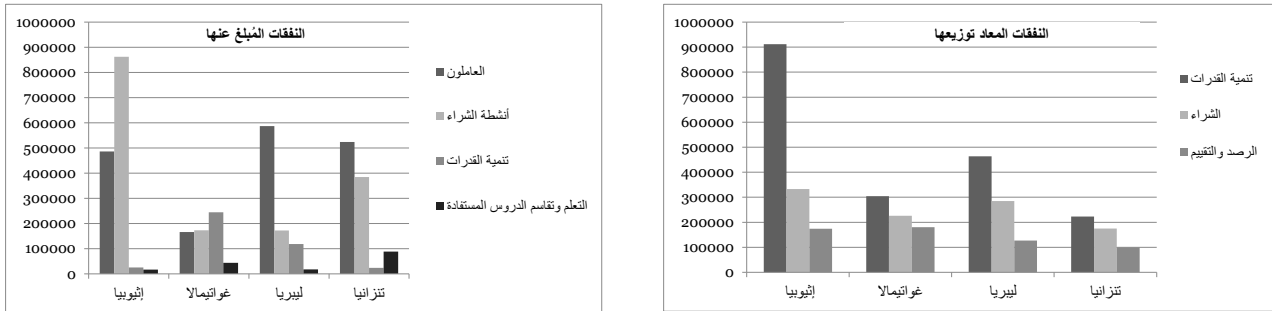
الكفاءة

19- لم يراع عند وضع مبادرة الشراء من أجل التقدم تحديد النماذج المختبرة بوضوح ولم تخضع للقياس كفاءة تكلفتها كجزء من إطار الرصد والتقييم. ولم تحدّد الحاجة إلى تلك البيانات خلال مرحلة التصميم. ولم يتمكن فريق التقييم من إجراء تقييم لكفاءة التكاليف، ولكنه أعاد توزيع النفقات في أربعة من البلدان التي قدمت معلومات مفيدة عن النفقات النسبية لأنشطة الشراء، وبناء القدرات والرصد والتقييم. وكما يتبيّن من الشكل 2، فإن النفقات التي أعيد توزيعها تكشف عن تركيز قوي على نفقات بناء القدرات، وهو ما يعبر عن أنشطة الشراء من أجل التقدم في البلدان على نحو أوفى.

⁽⁴⁾ May 2014 Procurement Snapshot. حصل التقييم على تحديث للأرقام قرب نهاية فترة التقييم. واستُمدت أرقام أكتوبر/تشرين الأول 2014 من نفس الفترة، وتشير تلك الأرقام إلى تسليم 366 658 طناً مترياً بما قيمته 148 مليون دولار أمريكي.

⁽⁵⁾ P4P Procurement Snapshot, September 2008–December 2013 (March 2014). وتشير المعلومات المحدّثة من منتصف عام 2014 إلى أن نسبة المشتريات المحلية والإقليمية في إطار المبادرة بلغت 22 في المائة بحلول نهاية عام 2013.

الشكل 2: مقارنة النفقات المُبلَّغ عنها والمصروفات التي أُعيد توزيعها، 2013 (بالدولار الأمريكي)



المصدر: شبكة البرنامج ونظامه العالمي للمعلومات (ونجز) ومبادرة الشراء من أجل التقدم وحسابات التقييم.

20- وكما هو مبين في الجدول 2 فإن أنماط الإنفاق في مبادرة الشراء من أجل التقدم خلال الفترة المشمولة بالتقييم تكشف عن أن متوسط التكلفة لكل منظمة من منظمات المزارعين الأعضاء ومتوسط التكلفة غير الغذائية لكل طن متري تم تسليمه تبلغ أعلى معدلاتها في البلدان التي تجتاز مرحلة ما بعد النزاع.

الجدول 2: نفقات مبادرة الشراء من أجل التقدم، والكميات المتعاقد عليها، ومتوسط التكلفة لكل فرد تم تدريبه ولكل طن متري تم تسليمه، حسب تصنيف البلدان*			
بلدان ما بعد النزاع**	بلدان الدخل المنخفض	بلدان من الدخل المتوسط من الشريحة الدنيا	
29 681 871	43 943 940	36 617 961	مجموع نفقات مبادرة الشراء من أجل التقدم حسب البلدان (بالدولار الأمريكي)
14 089	212 118	93 117	الكمية المسلمة (بالطن المتري)
1 254	29	793	متوسط التكلفة لكل منظمة من منظمات المزارعين الأعضاء (بالدولار الأمريكي)
2 107	207	393	متوسط التكلفة غير الغذائية لكل طن متري تم تسليمه (بالدولار الأمريكي)

المصدر: البيانات المالية وبيانات مشتريات مبادرة الشراء من أجل التقدم للفترة 2008-2013 (مايو/أيار 2014)⁽⁶⁾ وحسابات التقييم.

* بلدان ما بعد النزاع هي: أفغانستان، وجمهورية الكونغو الديمقراطية، وجنوب السودان، وسيراليون، وليبيريا. وبلدان الدخل المنخفض هي: إثيوبيا، وأوغندا، وبوركينافاسو، وجمهورية تنزانيا المتحدة، ورواندا، وكينيا، ومالي، وملاوي، وموزامبيق. وزامبيا، والسلفادور، وغانا، وغواتيمالا، ونيكاراغوا، وهندوراس.

** يُلاحظ إجراء استثمارات كبيرة للغاية في المعدات الرأسمالية في سياقات ما بعد النزاع مثل أفغانستان.

21- وعلى الجانب الإيجابي، تحققت المراحل الرئيسية لإنجاز الأنشطة؛ وكانت الرقابة على المبادرة التجريبية وإدارتها فعّالة ونُفذت وفقاً للأدوار والمسؤوليات المحددة؛ وحقق الدعم والإرشاد المقدم إلى المكاتب القطرية من وحدة التنسيق في المقر أثراً فعّالاً. وقام عدد من اللجان الاستشارية واللجان العاملة بأدوار حاسمة في مختلف مراحل اتخاذ القرار وتنفيذ

(6) تشير البيانات المحدثة في منتصف عام 2014 إلى أنه تم التعاقد على 450 102 طن من الأطنان المترية خلال نفس الفترة بقيمة تزيد على 177 مليون دولار أمريكي وتم تسليم أكثر من 81 في المائة من هذه الكمية.

المبادرة، وتمكنت المبادرة بفضل ذلك من الحصول على الخبرة في المجالات التي لا تدخل في صميم عمل البرنامج. ومع ذلك لم تتمكن المبادرة من تلبية الاحتياجات من الموارد البشرية إلا بصورة جزئية، وحُدِّت ثغرات ملحوظة في تنمية الأسواق وفي الخبرة في الشؤون الجنسانية.

22- وكان التصميم الأولي للرصد والتقييم طموحاً بدرجة كبيرة، وكان من المقرر إجراء تقييم كامل للأثر في كل بلد من البلدان المشمولة بالمبادرة. ودفعت التحديات المرتبطة بحجم البيانات المتولدة في مجموعة من السياقات تقييم منتصف المدة إلى التوصية بإعادة تركيز أنشطة الرصد والتقييم. وفي عام 2011، أُضيف أيضاً دعم خارجي لضمان اتباع نهج أكثر اتساقاً في جمع البيانات وتحليلها. وأُتيحت إجمالاً نواتج الرصد والتقييم المستندة إلى الاستقصاءات مع اقتراب نهاية المرحلة التجريبية، ولذلك لم تستند منها الإدارة في قراراتها. وعلاوة على ذلك، لم تكتمل قواعد البيانات على مستوى النواتج؛ ومن ذلك على سبيل المثال أنه لم يبدأ إنشاء سجلات لمنظمات المزارعين إلا لمجموعة فرعية من البلدان في منتصف مدة تنفيذ البرنامج.

الأثر

23- وتقيّد محدودية الأدلة المتعلقة بمستوى البيانات المصنّفة المتاحة في خطوط الأساس وتقارير المتابعة وتقييمات الأثر من عمق الاستنتاجات. وأُتيحت تقييمات للأثر في السلفادور وإثيوبيا وجمهورية تنزانيا المتحدة ويمكن في تلك الحالات أن ترجع الآثار الملحوظة على مستوى منظمات المزارعين وأصحاب الحيازات الصغيرة إلى مبادرة الشراء من أجل التقدم.

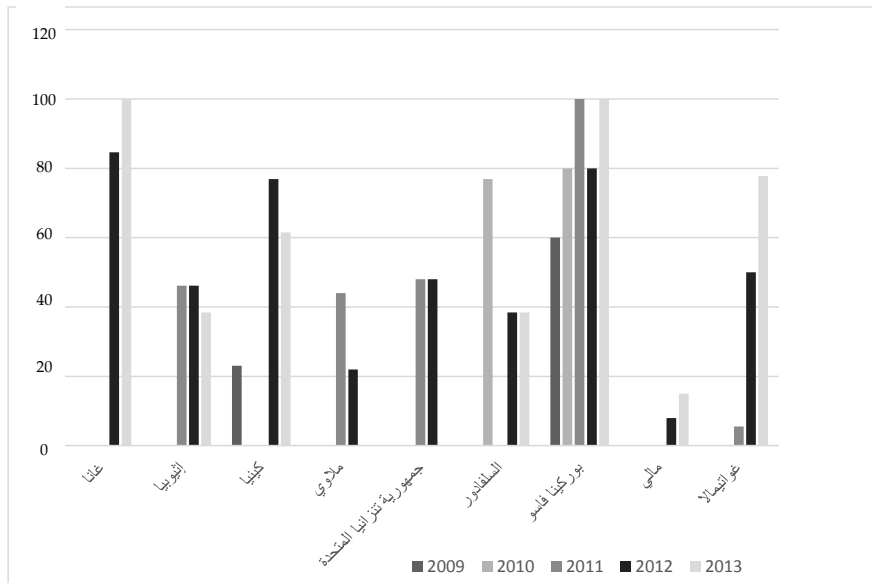
24- وهناك بعض الأدلة التي تثبت بناء القدرات وتحسين الخدمات المقدّمة من منظمات المزارعين. وتقوم منظمات المزارعين التي لم تكن تبيع من قبل كمجموعة بتجميع إنتاجها حالياً وبيعه إلى البرنامج وجهات أخرى. ويتبيّن من تقارير المتابعة المتاحة بشأن 9 من بين البلدان العشرين المشمولة بالمبادرة التجريبية أن 78 في المائة من هذه المنظمات زادت خدماتها التسويقية و باعت أكثر من 200 000 طن متري إلى مشترين غير البرنامج في الفترة من عام 2009 حتى عام 2013.⁽⁷⁾

25- وأشارت التقارير إلى ازدياد المبيعات الموجّهة إلى البرنامج في معظم البلدان التي تُتاح بيانات عنها (انظر الشكل 3)، بالرغم من أن المبيعات التي كانت تتم من خلال منظمات المزارعين كانت مركزة بين نسبة ضئيلة نسبياً من المزارعين. وفي نفس الوقت، انخفضت حالات تأخر السداد خلال مدة تنفيذ المبادرة من 59 في المائة في عام 2008 إلى 10 في المائة في عام 2013 (بما متوسطه 20 في المائة خلال الفترة التجريبية).⁽⁸⁾ وبخلاف الأسواق الحكومية فإن الأدلة محدودة بشأن الأسواق التي كانت مستعدة للشراء بصورة مستدامة من المزارعين من أصحاب الحيازات الصغيرة أو دفع أسعار مرتفعة للمنتجات التي تتميز بجودتها.

(7) تقابل هذه البيانات قيمة اسمية لا تقل عن 50 مليون دولار أمريكي. انظر (Summary P4P Procurement Report: September 2008–December 2013 (March 2014)). ويلاحظ أن منظمات المزارعين كانت توجه بعض مبيعاتها إلى جهات أخرى قبل تنفيذ المبادرة، ولكن البيانات المتعلقة بحجم تلك المبيعات لم تكن متاحة.

(8) احتسبت على أساس العقود المنتهية فقط. (Summary P4P Procurement Report: September 2008–December 2013 (March 2014)).

الشكل 3: المبيعات الموجهة إلى البرنامج
(النسبة المئوية لمنظمات المزارعين المشمولة بالاستقصاء في خط الأساس)



المصدر: مجموعة بيانات التقييم المستمدة من التقارير المتاحة عن متابعة مبادرة الشراء من أجل التقدم.

- 26- وعلى مستوى المزارعين من أصحاب الحيازات الصغيرة، توجد أدلة على زيادة الإنتاج بفضل المبادرة في السلفادور، ولكن ليس في إثيوبيا أو جمهورية تنزانيا المتحدة (البلدان الثلاثة التي أجري فيها تقييم للأثر). وهذا الاستنتاج ربما يفسره جزئياً استبعاد المزارعين الذين يمتلكون أكثر من هكتارين من الأراضي في عينات الاستقصاء⁽⁹⁾ ولا تتضمن تقييمات الأثر الثلاثة المتاحة أي أدلة تثبت تحقيق المستوى المستهدف لزيادة الدخل الأسري بما قدره 50 دولاراً أمريكياً. وفي حين أن الدخل ازداد في الأسر الأعضاء في منظمات المزارعين المشاركة في مبادرة الشراء من أجل التقدم، لم تختلف هذه الزيادات كثيراً عن الزيادات التي طرأت على دخل المجموعة الضابطة.
- 27- وبذلت مبادرة الشراء من أجل التقدم جهوداً متضافرة من أجل تحقيق آثار جنسانية. وفي حين أن الزيارات القطرية والمقابلات تشير إلى ازدياد الثقة بين النساء المشتركات في عضوية منظمات المزارعين، لم تصنّف بيانات الرصد المستمدة من الدراسات الاستقصائية حسب نوع الجنس، وهو ما أدى إلى الحيلولة دون استخلاص نتائج قوية بشأن أثر المبادرة على النساء.
- 28- وهناك أدلة تثبت تحقيق تغييرات مهمة في نظرة الحكومات المضيفة إلى البرنامج كمنظمة، وبالتالي تحسن انخراطه على مستوى السياسات. وتحققت أيضاً تغييرات داخلية إيجابية في البرنامج، بما يشمل الأخذ بنهج أكثر فعالية إزاء الاعتبارات الجنسانية والتعاون بين مختلف الوحدات، مثل البرامج واللوجستيات والشراء من أجل تحقيق أهداف مشتركة، وهو ما أفضى إلى تحسين المواءمة والاتساق داخلياً.

الاستدامة

- 29- يتطلب بناء قدرات منظمات المزارعين استثماراً كبيراً والتزاماً على الأجل الطويل. وفي هذه المرحلة، وفي ظل عدم وجود حوافز سوقية حسب ما جاء أعلاه، ليس من الواضح أن منظمات المزارعين ستستمر في السعي إلى توفير منتجات

(9) هناك مؤشرات تدل على أن المستبدين من تقييمات الأثر ربما كانوا أكثر المستفيدين من المبادرة.

ذات جودة متميزة إذا لم تحصل على دعم مستمر لبناء قدرتها. وينطبق ذلك بشكل خاص على منظمات المزارعين من الفئة الأولى والمنظمات التي تتمتع بقدرات تتراوح بين منخفضة ومتوسطة. ومن المهم بصفة خاصة في هذه الحالات إيجاد شركاء مناسبين في جانب العرض. وهناك مجال للتعاون مع المنظمات التي تتخذ من روما مقراً لها التي يمكن لبرامجها على الأجل الأطول أن توفر نهجاً أكثر استدامة في بناء القدرات.

30- أما خارج البرنامج فإن أسواق المنتجات العالية الجودة لمنظمات المزارعين/المزارعين من أصحاب الحيازات الصغيرة محدودة باستثناء الحالات التي توجد فيها سياسة للشراء المؤسسي العام، وهو ما يعزّز من الاستدامة المحتملة. ولذلك تمثل زيادة إمكانية التنبؤ بالطلب من البرنامج عنصراً حاسماً في استدامة مبادرة الشراء من أجل التقدم.

31- ويمكن للكشف عن إمكانية الشراء من المزارعين من أصحاب الحيازات الصغيرة ومن منظمات المزارعين بتكلفة مجدية عملياً أن يثبت استدامة نهج المبادرة بالنسبة للبرنامج. وهناك في الوقت نفسه دعم قوي من الحكومات الشريكة والمانحين لمواصلة مبادرات الشراء من أجل التقدم، وأحرز تقدم في تقليص حالات تأخر السداد.

الاستنتاجات

التقييم الشامل

32- كانت مبادرة الشراء من أجل التقدم تتناسب مع احتياجات الحكومات الوطنية والشركاء الإنمائيين وتتواءم مع ولاية البرنامج وخطته الاستراتيجية وسياساته. ولم يوجه اهتمام كافٍ للتمييز بين مجموعات المزارعين من أصحاب الحيازات الصغيرة المستفيدين. ومما أضر بأهداف المبادرة سرعة توسيع نطاقها وعدم التحديد الكامل لنظرية التغيير من حيث وضع الافتراضات الرئيسية واختبارها. وفيما يتعلق بملاءمة التصميم لتحقيق الأثر الإنمائي، ثبت أن بعض الافتراضات الرئيسية تتطوي على مشاكل في عدد من البلدان. وقوبلت تحديداً صعوبات في التعرف على منظمات المزارعين التي تتمتع بقدرة كافية أو التي لديها قدرات يمكن تنميتها بسرعة؛ وفي تدبير إمدادات كافية من المنتجات بأسعار معقولة؛ وفي توفير مستويات كافية من الطلب بصورة يمكن التنبؤ بها.

33- ولم يتم حتى الآن تحديد أو نشر نماذج وإرشادات واضحة بشأن أفضل الممارسات سواءً بالنسبة للبرنامج، من أجل تعميم نهج الشراء من أجل التقدم، أو بالنسبة لأصحاب المصلحة الآخرين، من أجل استخدام تلك النماذج والإرشادات. ويلزم المزيد من الوقت والموارد للانتهاء من هذه الخطوة الأولى الأساسية للتعميم.

34- وطراً بعض التحسن القابل للقياس على قدرات منظمات المزارعين التي تم دعمها من خلال ترتيبات الشراكة. غير أن التحسن كان أبطأ وأقل من المتصور. ومقارنة بمنظمات المزارعين، لا يوجد الكثير من الأدلة لتقييم مدى بناء قدرات المزارعين من أصحاب الحيازات الصغيرة بالرغم من أن المعلومات التي جرى تناقلها وجمعها من خلال الزيارات القطرية توحى بأن المزارعين الذين دعمتهم المبادرة يستخدمون التكنولوجيات المحسنة في الإنتاج وفي مرحلة ما بعد الحصاد.

35- وحقق التعامل مع بورصات السلع بعض النتائج في ملاوي ولكن ليس في سائر البلدان. ولم يختبر الشراء من التجار الناشئين إلا على نطاق محدود للغاية وسيكون من المفيد إجراء مزيد من الاختبار. ولا توجد أدلة كافية لتقييم فعالية تنمية القدرات المحلية في مجال تصنيع الأغذية.

- 36- وُحِدَّتْ بعض أفضل الممارسات من أجل زيادة مبيعات المزارعين أصحاب الحيازات الصغيرة إلى البرنامج، ولكن التقدم في تعزيز ونشر أفضل نماذج الممارسات يسير بوتيرة بطيئة.
- 37- وساهمت مبادرة الشراء من أجل التقدم في زيادة التزام البرنامج بدعم منظمات المزارعين والإنتاج على النطاق الصغير، وأدّت المبادرة إلى استخدام نُهجها في الشراء من جانب منظمات المزارعين. ومع ذلك لم يتم التصدي بصورة كاملة لبعض المعوقات المهمة.
- 38- ولم تصمَّ مبادرة الشراء من أجل التقدم على نحو يمكنها من تيسير تقييم قيمة النقود، حيث لم يشمل تصميم المبادرة بوضوح قياس المخرجات المتحققة بطريقة قابلة للمقارنة، مثل قياس القدرات التي يتم بناؤها، وتكاليف إنتاج تلك النواتج. وركز الإبلاغ المالي على تلبية متطلبات المانحين أكثر من اختبار الجدوى المالية وكفاءة تكاليف مختلف النهج. ونتيجة لذلك تعدّ إجراء تقييم شامل لكفاءة تكاليف المبادرة، خاصة فيما يتعلق بالنهج الأربعة المختبرة، ويمثل ذلك أحد الاعتبارات المهمة لتعميم تلك النهج.
- 39- واتسم الكثير من جوانب الإدارة والرقابة في المبادرة التجريبية بالكفاءة. وارتبطت التحديات بتوافر الخبرة المناسبة ومدى استفادة قرارات الإدارة من عمليات الرصد والتقييم.
- 40- وتحد قيود قاعدة الأدلة من عمق ما يمكن استخلاصه من استنتاجات متعلقة بالأثر. ولم توجد أي أدلة في أي بلد من البلدان الثلاثة التي أُجريت فيها تقييمات للأثر بما يدل على تحقيق الزيادة المستهدفة المحددة بمبلغ 50 دولاراً أمريكياً في دخل المزارعين من أصحاب الحيازات الصغيرة. ومع ذلك، كانت هناك أدلة على مستوى المزارعين من أصحاب الحيازات الصغيرة تثبت أن الزيادة في الإنتاج تحققت بفضل مبادرة الشراء من أجل التقدم في واحد من البلدان الثلاثة التي شملها الاستقصاء، وهو السلفادور. وهناك أدلة على زيادة المبيعات الموجهة إلى البرنامج في معظم البلدان التي أتاحت بيانات بشأنها.
- 41- وحققت المبادرة التجريبية فوائد مهمة للبرنامج كشريك إنمائي يستضيف الحكومات، وساهمت في تحسين الانخراط في السياسات، وكان لها أثر على البرنامج كمنظمة، وأدّت إلى زيادة التركيز على دعم المزارعين من أصحاب الحيازات الصغيرة وذلك على سبيل المثال من خلال زيادة الشراء الحكومي من منظمات المزارعين أو الشروع في ذلك.
- 42- وربما تم تطوير مستوى ما من القدرات المستدامة لدى منظمات المزارعين، ولكن من المطلوب مواصلة الدعم من أجل تمكين منظمات المزارعين ذات القدرات الأقل من الاستمرار في التوريد للبرنامج. وليس من الواضح أن منظمات المزارعين ستستمر في توفير منتجات عالية الجودة إذا لم يستمر الطلب من البرنامج. وإذا لم تحصل على دعم مستمر لبناء قدراتها. وبينما تحققت بعض النتائج المباشرة بالخير، يلزم إجراء المزيد من العمل التحليلي لإثبات جدوى الشراء في حدود بارامترات التكاليف العادية.

استنتاجات بشأن ما ينبغي تعميمه أو إخضاعه لمزيد من التجربة أو وقفه

- 43- بعض جوانب مبادرة الشراء من أجل التقدم جاهزة للتعميم، خاصة ما يتعلق منها بجانب الطلب/الشراء الذي يستطيع البرنامج أن يحدث فيه تغييراً أكبر قدر من السهولة. ويشمل ذلك تعديل عمليات الشراء ودعم منظمات المزارعين في جانب العرض المرتبط بالشراء.
- 44- ويتعلق المجال الأساسي الذي يحتاج إلى المزيد من الاختبار بما إذا كان بناء القدرات في جانب الطلب يمكن أن يؤدي في الواقع إلى تمكين منظمات المزارعين من توفير الإمدادات للبرنامج والجهات الأخرى في المدى الأبعد من خلال

المناقصات التنافسية. وينبغي أن يتوقف أي اختبار آخر على اكتمال المبادرة التجريبية في عام 2015 وكذلك على إجراء المزيد من التحليل للتكاليف والفوائد واستحداث نماذج وإرشادات عملية للأعمال المقبلة المشابهة للشراء من أجل التقدّم. وإذا أثبتت تلك الأنشطة قدرتها على الاستمرار فسوف يكون الاستثمار في التعميم مبرراً.

استنتاجات بشأن الشراء من أجل التقدم كمبادرة تجريبية

- 45- استفادت مبادرة الشراء من أجل التقدم من كل دعم قوي مقدّم من إدارة البرنامج على أرفع المستويات، بما في ذلك الترخيص بإنشاء نُظم وعمليات مؤقتة مخصصة لتيسير التنفيذ. ونبعت التحديات من عدم إجراء تقييمات مبكّرة للمسائل التي ستعالج بحلول نهاية فترة المبادرة التجريبية، لا سيما ما يتعلق منها بالنُهج القادرة على الاستمرار والسياقات التي يمكن أن تستمر فيها، ووضع نماذج واضحة لتكرارها.
- 46- وكان يمكن تقليص التوتر بين الهدفين المتلازمين للمبادرة، وهما التعلم وتحقيق النتائج، لو وجّه اهتمام أكبر إلى متطلبات الأدلة خلال مرحلة التصميم. وأدى إطار الرصد والتقييم إلى أهم عملية قام بها البرنامج من أجل جمع البيانات، ولكن فعاليتها كانت محدودة بسبب عدم التحديد الكامل لنظرية التغيير في مرحلة مبكّرة. وإضافة إلى ذلك، لم يشمل تصميم مبادرة الشراء من أجل التقدم تدابير لتعقب وقياس كفاءة التكلفة. وأدت هذه القيود، بالاقتران مع الزيادة السريعة في عدد البلدان المشاركة وتفاوت درجات التنفيذ المموّل من مجموعة من الجهات المانحة، إلى تقييد إمكانية مقارنة الحالات التي جرى اختبارها في المبادرة التجريبية.

استنتاجات بشأن الشراكات

- 47- تراوحت الشراكات من التعاون الاستراتيجي الرفيع المستوى مع الوكالات المتخذة من روما مقرأً لها وغيرها من الوكالات فضلاً عن الجهات المانحة إلى مختلف أنواع الشراكة المتصلة تحديداً ببناء القدرات في جانب العرض. ولا توجد أي بيانات عن الفعالية النسبية لكل نوع من الشراكات. ولم يوضع تعريف موحد يحدّد "الشراكة". وكان يمكن لاتباع نهج منظم يفرّق بين أنواع الشراكة أن يشكّل منطلقاً لإجراء تحليل مقارن.
- 48- ويمكن للبرنامج أن يشرك منظمة الأغذية والزراعة على وجه الخصوص، إلى جانب المانحين المحتملين، في تصميم أنشطة التعميم في المستقبل أو مواصلة اختبار أنشطة الشراء من أجل التقدّم. وتستحق أنشطة التمويل المشترك والبرمجة المشتركة متابعة. وقد ساهمت المبادرة التجريبية للشراء من أجل التقدّم بدور مهم في تطور شراكات البرنامج مع الحكومات المضيفة، وتعزيز استدامة الإنجازات، خاصة في الحالات التي سعت فيها الحكومات إلى الشراء مباشرة من المزارعين أصحاب الحيازات الصغيرة/منظمات المزارعين من أجل تكوين احتياطيّات الأغذية الوطنية والبرامج العامة الأخرى.

التوصيات

المسؤولية المقترحة	التوصيات
	<p>التوصية 1: ينبغي للبرنامج إنجاز أنشطة جدول الأعمال العالمي للتعلم وتحليل البيانات القائمة وتقييم المسائل العالقة.</p>
<p>من المقرر أن تبت اللجنة التوجيهية لمبادرة الشراء من أجل التقدم في الإجراء الواجب اتخاذه - مطلع عام 2015</p>	<p>1-1 ينبغي مواصلة البرمجة على أساس نماذج عملية ومستدامة واضحة؛ وينبغي أن تستند الإرشادات ومذكرات "كيفية التنفيذ" العملية إلى ما يلي:</p> <p>(أ) مواصلة اختبار الفرضيات وإجراء مزيد من التحليل للتكاليف والفوائد في مجموعة مختارة من البلدان التي لا يزال فيها تمويل لمبادرة الشراء من أجل التقدم وتتوافر فيها بيانات كافية؛</p> <p>(ب) تجميع وتحليل نواتج جدول الأعمال العالمي للتعلم على المستوى العالمي ثم إبلاغها ونشرها بالطريقة التي تناسب مختلف الجماهير داخل البرنامج وخارجه.</p>
	<p>التوصية 2: تركيز أنشطة البرمجة في المستقبل حيثما توجد ظروف مواتية أو يمكن توسيعها أو تقويتها أو تعزيزها في الحدود المعقولة.</p>
<p>المكاتب القطرية بدعم من شعبة السياسات والبرامج والابتكار والمكاتب الإقليمية</p>	<p>1-2 ينبغي قبل تنفيذ مبادرة الشراء من أجل التقدم إجراء تقييم للجودة في كل بلد للوقوف على ما يلي:</p> <p>(أ) قدرة منظمات المزارعين والتحديات المقترنة ببناء قدراتها - من الملائم التركيز على منظمات المزارعين من الفئتين الثانية والثالثة، أو منظمات المزارعين من الفئة الأولى التي تتراوح قدرتها بين متوسطة ومرتفعة- للمشاركة في إنتاج محاصيل الأغذية الأساسية وربما تسويقها؛</p> <p>(ب) قدرة البرنامج على توفير طلب مضمون على الأجل الطويل بأسعار معقولة؛</p> <p>(ج) توافر مقومات الاستمرارية لسوق تشجع هذه المنظمات على توريد إمداداتها إليها على الأجل الطويل؛</p> <p>(د) وجود المشروعات ذات الصلة التي ينفذها الشركاء على جانب العرض في الأجلين المتوسط والطويل من أجل بناء قدرات منظمات المزارعين؛</p> <p>(هـ) بيئة السياسات والسوق. ينبغي عدم السعي إلى إجراء أنشطة مشابهة للشراء من أجل التقدم في سياقات الحاجة إلى أغذية للطوارئ؛ أو عدم كفاية الأغذية؛ أو حالات ما بعد النزاع، ما لم يقرّر البرنامج تحمل التكاليف الأعلى التي ينطوي عليها الشراء من المزارعين من أصحاب الحيازات الصغيرة في هذه المناطق؛ أو تراجع الطلب القطري أو الإقليمي على الأغذية؛ أو عدم وجود شركاء مناسبين؛</p>

المسؤولية المقترحة	التوصيات
	<p>أو عدم مساهمة السياسة الحكومية عموماً في توفير مقومات التمكين؛ أو في السياقات التي تكون فيها منظمات المزارعين مندرجة أساساً ضمن الفئة الأولى ومدنية القدرات.</p> <p>وينبغي أن يقرر البرنامج حينئذ، بالتعاون مع الحكومة والشركاء، ما إذا كان سيُنَفَّذ مبادرة الشراء من أجل التقدم، وأن يحدد في حال تنفيذها أنسب الطرق للقيام بذلك كي يكون في أفضل وضع يمكنه من ضمان تحقيق أثر إيجابي على إنتاجية المزارعين من أصحاب الحيازات الصغيرة وعلى سُبل معيشتهم.</p>
<p>المكتب القطري الذي يتولى تعميم جوانب الشراء من أجل التقدم أو يبادر بها</p>	<p>2-2 ينبغي بعد إجراء تقييم للجدوى، أن توضع نظرية سياقية للتغيير، وإطار منطقي، وتحدد مسارات الأثر وتوضع الافتراضات وتُنشر بوضوح على الشركاء كي يتبلور فهم مشترك للمسار الأساسي للتنمية والأثر المتوقع.</p>
<p>المكاتب القطرية وشعبة السياسات والبرامج والابتكار</p>	<p>2-3 دمج أنشطة الشراء من أجل التقدم في الخطط القطرية الأوسع وربطها بمبادرات البرنامج الأخرى، مثل التغذية المدرسية المنتجة محلياً والأنشطة القائمة على النقد والقسام.</p>
	<p>التوصية 3: ينبغي أن يركّز البرنامج على المجالات التي يتمتع فيها بميزة نسبية عن طريق تعميم جانب الطلب في البرامج الشبيهة بالشراء من أجل التقدم، مع الحد من التركيز على تنمية قدرته في جانب العرض في الحالات التي توجد فيها بالفعل جهات فاعلة كثيرة.</p>
<p>شعبة المشتريات</p>	<p>1-3 ينبغي أن يستمر البرنامج في اختبار النهج الأخرى، وبخاصة العمل مع صغار التجار ومتوسطيهم. ويمكن تحديث سياسة ودليل الشراء في البرنامج من أجل ضمان توفير إرشادات كافية للبلدان التي تُجري عمليات مماثلة للشراء من أجل التقدم.</p>
<p>المكاتب القطرية والمكاتب الإقليمية وشعبة السياسات والبرامج والابتكار</p>	<p>2-3 ينبغي أن يواصل البرنامج تعاونه الوثيق مع الشركاء. وحيثما يوجد على جانب العرض شركاء مناسبون وحاصلون على التمويل، ينبغي أن يفسح لهم البرنامج المجال للإمساك بزمام القيادة والتركيز على جانب الطلب.</p>
<p>المكاتب القطرية والمكاتب الإقليمية وشعبة السياسات والبرامج والابتكار</p>	<p>3-3 ينبغي أن يضع البرنامج، في الحالات التي يواصل فيها إجراء أنشطة لبناء القدرات المتصلة بجانب العرض من خلال الشركاء، مقاييس واضحة لحصائل التكاليف وبناء القدرات. وسوف يمكّن ذلك من إجراء تقييم مقارن للنتائج حسب أنواع دعم التدريب والمعدات والبنية الأساسية.</p>

المسؤولية المقترحة	التوصيات
	التوصية 4: ينبغي أن يُنظر البرنامج في الطريقة التي قد يقتضي الأمر موازنة النظم بها على المستويات العالمية والإقليمية والقطرية من أجل دعم تعميم الأنشطة المشابهة للشراء من أجل التقدم حيثما أمكن.
إدارة تسيير العمليات، وإدارة الموارد والمساءلة، وشعبة الموارد البشرية	1-4 ينبغي تكيف مشتريات البرنامج وموارده ونظمه المالية والبشرية لدعم عملية التعميم، على أن تؤخذ في الاعتبار المزايا النسبية للبرنامج والشركاء.
إدارة تسيير الموارد والمساءلة	2-4 ينبغي أن يضع البرنامج نموذجاً للتكاليف يمكن تطبيقه على البرمجة في المستقبل. (أ) الغرض من النموذج هو ضمان إجراء التحليل المالي المناسب في أثناء مرحلة تصميم أنشطة تعميم الشراء من أجل التقدم ومواصلة الاختبار؛ وتسجيل التكاليف الأساسية والتكاليف المرحلية فيما يتعلق بتقدير القيمة مقابل المال و/أو كفاءة التكاليف. (ب) ينبغي استعراض الجوانب المالية وجوانب الإبلاغ في الصناديق الاستثنائية من أجل ضمان توافر قياسات للأنشطة والنواتج والحصائل وما يرتبط بها من تكاليف مالية وإمكانية مقارنتها فيما بين المانحين.
المكاتب القطرية والمكاتب الإقليمية، بدعم من شعبة الموارد البشرية وشعبة الشراكات مع الحكومات	3-4 ينبغي تدبير الموارد لأنشطة الشراء من أجل التقدم من أجل التمكين من مراعاة اعتبارات التوظيف وإجراء عمليات التقييم في مرحلة التصميم وأنشطة الرصد والتقييم الجارية. ومن المثالي الحصول على الموارد من خلال التمويل المتعدد السنوات نظراً للآثار الطويلة الأجل التي ينطوي عليها ربط أصحاب الحيازات الصغيرة بالأسواق.
شعبة إدارة ورصد الأداء بالتشاور مع شعبة السياسات والبرامج والابتكار	4-4 ينبغي تخصيص موارد كافية للرصد والتقييم من أجل ضمان الإبلاغ الدقيق والشامل. (أ) من المهم لمواصلة الاختبار إجراء استقصاءات أساسية ومرحلية؛ وينبغي أن يستمر استخدام تقييمات الأثر المستندة إلى افتراضات عكسية للمساعدة على تحديد أكثر النهج فعالية. (ب) ينبغي في الحالات التي تعمم فيها مبادرة الشراء من أجل التقدم استحداث نظام موحد ومبسط للرصد والتقييم من أجل التأكد من أن الافتراضات مقبولة ولا تزال منطبقة.
المكاتب الإقليمية	5-4 ينبغي بناء القدرة الإقليمية على دعم التعميم. ويمكن دعم القدرة الإقليمية عن طريق مواصلة تكوين شراكات إقليمية في أثناء تنفيذ المبادرة التجريبية.

المسؤولية المقترحة	التوصيات
شُعبة الموارد البشرية وشعبة السياسات والبرامج والابتكار	4-6 ينبغي أن يطور البرنامج كفاءات جديدة مستندة إلى مبادرة الشراء من أجل التقدم لدى الموظفين القائمين و/أو تعيين موظفين جدد للوفاء بالتوصيفات الوظيفية المعدلة. وقد يجدر النظر في الانتداب من وكالات الأمم المتحدة، لا سيما منظمة الأغذية والزراعة.
	التوصية 5: ينبغي أن يضع البرنامج خطوطاً توجيهية من أجل المبادرات التجريبية المقبلة.
إدارة تسيير العمليات	<p>5-1 ينبغي أن تتاح للمبادرات التجريبية في المستقبل إرشادات البرنامج المؤسسية التي لم تتح لمبادرة الشراء من أجل التقدم في مرحلتها التجريبية. وينبغي أن تشمل تلك الإرشادات ما يلي:</p> <p>(أ) تعريفاً واضحاً لما يقصده البرنامج بعبارة "تجريبي"، بما في ذلك تعريف الأهداف التجريبية، والحصائل المتوقعة والآثر المتوقع، والمستويات التي يراد من المبادرة التجريبية أن تحقق تغييراً عندها؛</p> <p>(ب) تعليمات للحفاظ على الحجم المناسب للمبادرات التجريبية للتمكين من التعلم المهني ولدعم تكرار المبادرات تبعاً للسياق؛</p> <p>(ج) إبداء المشورة بشأن العناصر الأساسية والوقت المطلوب لتصميم المبادرة التجريبية، بما في ذلك نظرية التغيير وافتراضات التصميم، وإدارة المبادرة، بما في ذلك تخصيص الموارد الكافية للموظفين المناسبين وأنشطة الرصد والتقييم نظراً لأن الرصد والتقييم حاسم في المبادرات التجريبية ويتطلب اهتماماً أكبر من الأنشطة التي يتم تعميمها؛</p> <p>(د) فوائد إنشاء فريق توجيهي وفريق خارجي لإجراء استعراض تقني وتشكيلهما واختصاصاتهما.</p>