



联合国  
粮食及  
农业组织

Food and Agriculture  
Organization of the  
United Nations

Organisation des Nations  
Unies pour l'alimentation  
et l'agriculture

Продовольственная и  
сельскохозяйственная организация  
Объединенных Наций

Organización de las  
Naciones Unidas para la  
Alimentación y la Agricultura

منظمة  
الأغذية والزراعة  
للأمم المتحدة

A

## لجنة البرنامج

الدورة التاسعة والعشرون بعد المائة

13-9 نوفمبر/تشرين الثاني 2020

تقييم برنامج التعاون التقني لمنظمة الأغذية والزراعة

يمكن توجيه أي استفسارات بشأن مضمون هذه الوثيقة إلى:

السيد Masahiro Igarashi

مدير مكتب التقييم

الهاتف: +39 06570 53903

البريد الإلكتروني: OED-Director@fao.org

### الموجز

◀ أنشئ برنامج التعاون التقني في عام 1976 بغية تمكين منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة (المنظمة) من الاعتماد على موارد البرنامج العادي من أجل الاستجابة لاحتياجات البلدان الأكثر إلحاحًا في ما يخص المساعدة التقنية. وتراوحت الاعتمادات الإجمالية لبرنامج التعاون التقني بين 11.5 في المائة و14 في المائة من ميزانية البرنامج العادي للمنظمة خلال فترات السنتين الأربع الماضية (من 2012-2013 إلى 2018-2019).

◀ ويُعد البرنامج أداة حاسمة من أجل موقع المنظمة وبروزها وعملياتها في البلدان الأعضاء. ومع ذلك، فإن بعض المشاريع صغيرة ومعزولة، وتكافح بالتالي من أجل تحقيق أثر إنمائي كبير. ولهذا السبب، يرى فريق التقييم أن البرنامج يحتاج إلى تحديث وإعادة تنظيم من أجل ضمان أن تكون لعدد أكبر من مشاريع البرنامج آثار تحفيزية ومستدامة. وفي الوقت نفسه، ينبغي أن يبقى تركيز البرنامج منصبًا على البلدان وأن يكون مدفوعًا بالطلب بغية ضمان تحقيق فوائد ملموسة بالنسبة إلى الأعضاء.

◀ وتقوم الطبيعة الاستراتيجية للبرنامج على توافقه مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة وإطار البرمجة القطرية لديها. ولا تتطلب معايير البرنامج أن تتماشى المشاريع مع أهداف التنمية المستدامة لأن التوافق مفترض من خلال الأهداف الاستراتيجية وإطار البرمجة القطرية، ولذا فهي ليست سمة واضحة من سمات مشاريع البرنامج. ويتعين على المنظمة تحويل البرنامج إلى أداة أيسر وأكثر استراتيجية تزود الأعضاء بالمساعدة التقنية سعيًا إلى تحقيق خطة عام 2030. وينبغي أيضًا أن تتضمن معايير البرنامج شرطًا ينص على أن تتماشى المشاريع مع مقاصد و/أو مؤشرات محددة لأهداف التنمية المستدامة وأن تساهم في تحقيقها.

◀ ويتصف فهم الموظفين للشراكات في سياق البرنامج بالتفاوت، وهو ما يجد من التعاون الذي له أهمية بالغة بالنسبة إلى المشاريع المتعددة القطاعات. والتعاون بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي نادران في مشاريع البرنامج، ما يجد من إمكانات الاستفادة. وعلى نحو مماثل، فإن فهم الموظفين "للأثر التحفيزي" وأهميته بالنسبة إلى نجاح البرنامج هو فهم غير متسق، ووجد ذلك من أثر مشاريع البرنامج في الاستفادة والتوسيع والتكرار و/أو المضاعفة.

◀ ومنذ تطبيق اللامركزية في البرنامج في عام 2010، أصبح تخصيص الأموال للبلدان أكثر ضمانًا وشفافية، ويرجع ذلك بشكل أساسي إلى المعايير المحددة تحديداً جيداً والأسباب المنطقية التي أدخلتها المكاتب الإقليمية. ويُعتبر الإدخال الأخير لصناديق إقليمية خاصة من أجل المشاريع التي لها أثر تحفيزي محتمل ممارسةً جيدة.

◀ وإذا كانت الضوابط والموازن ضرورية، فإن إجراءات دورة مشاريع المنظمة المحايدة من حيث الحجم تجعل من عملية برنامج التعاون التقني عملية مرهقة، وهو ما يزيد تكاليف المعاملات. وتؤثر البيروقراطية في المنظمة على كفاءة مشاريع البرنامج وحسن توقيتها، لا سيما عندما يتعلق الأمر بالموافقات والمشتريات والتوظيف. وتحتاج المنظمة إلى تبسيط العمليات والإجراءات والهياكل المتعلقة بمشاريع برنامج التعاون التقني من أجل تعزيز

الكفاءة والفعالية. وينبغي أيضًا أن تضع آليات تنظيمية لرصد نتائج البرنامج، ومتابعة الأثر التحفيزي بعد استكمال المشروع، وأن تضع كذلك أنظمة لتسجيل أفضل الممارسات والدروس المستفادة والإبلاغ بها.

◀ وما يعيق فعالية مشاريع برنامج التعاون التقني وأثرها المستدام هو عدم كفاية ضمان الجودة من أجل التأكد من وجود إدارة قائمة على النتائج في تصميم مشاريع البرنامج، ووجود نظرية تغيير محددة تحديداً جيداً ومؤشرات قابلة للقياس. ويتفاهم هذا بسبب التفاوت في فهم الإدارة القائمة على النتائج في سياق البرنامج. وعلاوة على ذلك، فإن عدم وجود آلية مؤسسية لرصد النتائج والنواتج والمتابعة والتعلم يحد من قدرة المنظمة على الإبلاغ بإنجازات وآثار البرنامج وتحسينها ونقلها وتعزيزها. وقد بلغ مجموع المشاريع التحفيزية 273 مشروعاً في 83 بلداً. وبلغت الاستفادة من الاستثمارات والمنح في 43 بلداً من البلدان الداخلة في العينة 1:15.6 على مدى فترات السنتين الأربع.

◀ وإذا تمكنت المنظمة من إظهار المزيد من المشاريع التحفيزية في إطار البرنامج، فقد تنظر الأجهزة الرئاسية في زيادة الاعتمادات بشكل كبير حتى تتمكن المنظمة من تقديم المساعدة التقنية المناسبة إلى الأعضاء الذين يحرزون تقدماً في تحقيق أهداف خطة عام 2030.

#### التوجيهات المطلوبة من لجنة البرنامج

◀ إن لجنة البرنامج مدعوة إلى استعراض مضمون الوثيقة وتوفير التوجيهات حسبما تراه مناسباً.

## 1- مقدمة

### 1-1- الغرض من التقييم

1- طلبت لجنة البرنامج، في دورتها السابعة والعشرين بعد المائة، من مكتب التقييم أن يجري تقييمًا شاملاً لبرنامج التعاون التقني في المنظمة من أجل تقييم ملاءمته وفعالته وكفاءته، وتخصيص موارده وتوزيعها، وحوكمتها وإدارته،<sup>1</sup> إضافة إلى جوانبه الاستراتيجية والبرامجية. وأجرى المكتب التقييم في الفترة بين مارس/آذار وسبتمبر/أيلول 2020 بهدف عرضه على لجنة البرنامج في نوفمبر/تشرين الثاني 2020.

2- ويستهدف التقييم بالدرجة الأولى الإدارة العليا والأعضاء في المنظمة. والمستخدمون الأساسيون هم وحدة التعاون التقني التابعة لمسار الشراكات والتواصل، ومكاتب المنظمة اللامركزية، والشعب التقنية، والشركاء، وأصحاب المصلحة الخارجيون.

3- ويقيم التقييم أنشطة برنامج التعاون التقني على المستوى العالمي والإقليمي والوطني، بما في ذلك مشاريع برنامج التعاون التقني للتنمية وحالات الطوارئ، ومشاريع مرفق برنامج التعاون التقني، ومشاريع برنامج التعاون التقني في ما بين الأقاليم. ويغطي التقييم الفترة من 2012-2013 إلى 2018-2019.

4- والأسئلة الرئيسية التي يتناولها التقييم هي:

- إلى أي مدى تُعتبر مشاريع برنامج التعاون التقني استراتيجية و/أو برامجية، وما مدى ملاءمة وفعالية مشاريع برنامج التعاون التقني في تلبية الاحتياجات القطرية/الإقليمية؟
- ما مدى فعالية تخصيص الأموال وتوزيعها على البلدان؟ وما هي المعايير المستخدمة؟
- على المستوى القطري، كيف تساهم حوكمة مشاريع برنامج التعاون التقني وإدارتها في الكفاءة والفعالية التشغيليتين؟
- إلى أي مدى تفيد مشاريع برنامج التعاون التقني في تحقيق الآثار التحفيزية، وإلى أي مدى كان لها أثر مستدام؟
- ما هي العوامل التي تمكّن و/أو تعرقل نجاح برنامج التعاون التقني من حيث الأثر التحفيزي والأثر المستدام؟
- ما هي أفضل الممارسات والدروس المستفادة من مشاريع برنامج التعاون التقني؟

5- واستخدم فريق التقييم نهجًا متنوع الأساليب لجمع البيانات من أجل ضمان التمثيل والتحقق من صحة البيانات الآتية من مصادر مختلفة، وتعزيز مصداقية النتائج والاستنتاجات والتوصيات. وتم جمع البيانات النوعية والكمية من مصادر أولية وثانوية. وجمعت الأدلة عن طريق مراجعة مكتبية، ومقابلات شبه منظمة، ودراسات استقصائية، وتوليف للنتائج من التقييمات السابقة ودراسات الحالة القطرية.

<sup>1</sup> بينما ينظر هذا التقييم في الحوكمة والإدارة على المستوى القطري من منظور المعالجة والتنفيذ والرصد، يُجري مكتب المفتش العام حاليًا مراجعة ستستعرض بمزيد من التفاصيل ترتيبات الحوكمة وإجراءاتها في برنامج التعاون التقني.

6- واستُخدمت المعايير التالية من أجل تحديد البلدان التي كانت ممثلة بشكل كافٍ لأغراض التقييم، وهي: البلدان "التي تحتاج إلى عناية خاصة"، والبلدان من فئات الدخل المختلفة، والبلدان التي يقلّ أو ينعدم فيها وجود الجهات المانحة أو التمويل، والبلدان ذات المخصصات الكبيرة من برنامج التعاون التقني (مليون (1) دولار أمريكي أو أكثر في كل فترة سنتين)، والبلدان التي لديها برامج للتعاون التقني لحالات الطوارئ والتنمية.

## 2- الخلفية والسياق

### 1-2- السياق الإنمائي

7- على مدى العقد الماضي، تطور السياق والأولويات بالنسبة إلى التنمية. وشكّل اعتماد خطة التنمية المستدامة لعام 2030،<sup>2</sup> ودخول اتفاقية باريس بشأن تغير المناخ<sup>3</sup> حيز النفاذ، إطار التنمية الذي تعمل فيه المنظمة. وساهم الإصلاح الذي قامت به الأمم المتحدة<sup>4</sup> في السياق المتطور على النحو الذي ساهمت فيه الاحتياجات المتغيرة للبلدان في ما يخص المساعدة في مجال التنمية وحالات الطوارئ.

8- وقد أدى النمو الاقتصادي إلى تدهور الزراعة كحصة من الناتج المحلي الإجمالي العالمي، وهو ما ساهم في تغيير أنماط استهلاك الأغذية والطلب عليها، وأدى إلى تحوّل في منظور الإنتاج/الإنتاجية بشأن تحويل النظم الغذائية. وتسبب أيضاً في تدهور نوعية الموارد الطبيعية وكميتها، وفقدان خدمات النظام الإيكولوجي، وظهور الزراعة الحضرية (الزراعة العمودية)، وتغيّر أنماط التجارة الزراعية، وتطور السياسة التجارية. وقد أصبح القطاع الخاص جهة فاعلة مهيمنة ويحتل مركز الصدارة في مجال الابتكار.

9- وقد أثر الاحترار العالمي وتغيّر المناخ على الزراعة والغابات ومصايد الأسماك. وأصبحت المسائل والاحتياجات متعددة القطاعات وخرجت عن نطاق اختصاص وزارات الزراعة، ويُعزى ذلك إلى دور الزراعة المتغيّر في التنمية الوطنية وسياق أهداف التنمية المستدامة.

10- أنشئ برنامج التعاون التقني في عام 1976 بغية تمكين المنظمة من الاعتماد على موارد البرنامج العادي من أجل الاستجابة لاحتياجات البلدان الأكثر إلحاحاً في ما يخص المساعدة التقنية. وبين عام 1976 ونهاية عام 2019، وافقت المنظمة على 12 554 مشروعاً من مشاريع برنامج التعاون التقني بميزانية إجمالية قدرها 1.818 مليار دولار أمريكي.

11- وخلال فترة التقييم، تراوحت الاعتمادات الإجمالية لبرنامج التعاون التقني بين 11.5 و14 في المائة من ميزانية البرنامج العادي في المنظمة، واتجهت إلى الارتفاع قليلاً بينما بقيت ميزانية البرنامج العادي على حالها. وتمت الموافقة على ما مجموعه 2 441 مشروعاً (530.37 مليون دولار أمريكي) على مدى فترات السنتين الأربع، وبلغ متوسط المخصصات لكل بلد 2.88 مليون دولار أمريكي (0.71 مليون دولار أمريكي لكل فترة سنتين).

12- وعلى مدى فترات السنتين الأربع، تراوحت الموافقة على ميزانية المشاريع بين 78 و81 في المائة بالنسبة إلى مشاريع برنامج التعاون التقني القطرية، وبين 7 و11 في المائة بالنسبة إلى مشاريع برنامج التعاون التقني الإقليمية الفرعية، وبين 8 و11 في المائة بالنسبة إلى مشاريع برنامج التعاون التقني الإقليمية، وبين 1 و4 في المائة بالنسبة إلى مشاريع برنامج التعاون التقني في ما بين الأقاليم. وزاد المبلغ المتاح لمشاريع برنامج التعاون التقني لحالات الطوارئ

<sup>2</sup> الأمم المتحدة (2015).

<sup>3</sup> اتفاقية الأمم المتحدة الإطارية بشأن تغير المناخ (2015).

<sup>4</sup> الأمم المتحدة (من دون تاريخ).

من 16.25 مليون دولار أمريكي في الفترة 2012-2013 إلى 22.48 مليون دولار أمريكي في الفترة 2018-2019، بما يتماشى مع الزيادة الإجمالية في اعتمادات البرنامج.

13- وفي الفترات من 2012-2013 إلى 2018-2019، استفاد 147 عضوًا من مشاريع البرنامج.<sup>5</sup> وشكلت البلدان المنخفضة الدخل نسبة 21 في المائة، أما البلدان المتوسطة الدخل من الشريحة الدنيا، فشكّلت نسبة 31 في المائة. ويوجد 77 في المائة من البلدان المنخفضة الدخل في أفريقيا، و72 في المائة من البلدان المتوسطة الدخل من الشريحة الدنيا في أفريقيا ومنطقتي آسيا والمحيط الهادئ. ومعظم البلدان في أمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي (61 في المائة) وأوروبا وآسيا الوسطى (72 في المائة) هي بلدان متوسطة الدخل من الشريحة العليا. واستوعب المكتب الإقليمي لآسيا والمحيط الهادئ، والمكتب الإقليمي لأفريقيا، والمكتب الإقليمي لأمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي، نسبة 79 في المائة من البلدان التي استفادت من مشاريع البرنامج.

14- ومنذ الفترة 2012-2013 إلى 2018-2019، انخفضت النسبة المخصصة للبلدان " التي تحتاج إلى عناية خاصة" انخفاضًا طفيفًا من 67 إلى 63 في المائة، لكنها لم تتغير تقريبًا في فترات السنتين الثلاث الأخيرة. ويُعزى الانخفاض في المقام الأول إلى خروج البلدان من فئة بلدان العجز الغذائي ذات الدخل المنخفض.

<sup>5</sup> استفاد حوالي 137 إلى 142 بلدًا في كل فترة سنتين، بما في ذلك البلدان التي تشملها مشاريع برنامج التعاون التقني الإقليمية الفرعية.

### 3- أسئلة التقييم

سؤال التقييم 1: إلى أي مدى تُعتبر مشاريع برنامج التعاون التقني استراتيجية و/أو برامجية، وما مدى ملاءمة وفعالية مشاريع برنامج التعاون التقني في تلبية الاحتياجات القطرية/الإقليمية؟

النتيجة 1 - تتماشى مشاريع برنامج التعاون التقني من الناحية الاستراتيجية مع الأهداف الاستراتيجية وأطر البرمجة القطرية في المنظمة. إلا أن المواءمة والمساهمة في تحقيق أهداف التنمية المستدامة ومؤشراتنا، التي تُعتبر المنظمة الجهة الراعية لها، ليسا واضحين ولا مطلوبين في معايير مشاريع برنامج التعاون التقني.

15- تُعتبر مشاريع برنامج التعاون التقني بصفة عامة برامج استراتيجية لأنها تتماشى مع الأهداف الاستراتيجية والمبادرات الإقليمية وأطر البرمجة القطرية في المنظمة. وهذه المواءمة هي إحدى متطلبات المعيار 2 من معايير البرنامج (أن يساهم البرنامج في الإطار الاستراتيجي لمنظمة الأغذية والزراعة) والمعيار 3 من معايير البرنامج (توجيه المساعدة إلى الأولويات القطرية والإقليمية المتسقة مع أطر البرمجة القطرية).

16- ولاحظ بعض الأشخاص الذين أُجريت معهم المقابلات أن إعداد برامج تعاون تقني استراتيجية لم يكن واضحًا بشكل دائم، وأن ذلك يتوقف على السياق القطري ونوعية تصميم أطر البرمجة القطرية، من بين أمور أخرى. وأطر البرمجة القطرية مدفوعة بالنتائج وتحقيق الإنجازات.<sup>6</sup>

17- وبالرغم من أن حصة الموافقات على مشاريع برنامج التعاون التقني بحسب الأهداف الاستراتيجية يتم تجميعها والإبلاغ بها في تقارير تنفيذ برامج المنظمة في كل فترة سنتين، لا توجد آلية منهجية لتتبع مشاريع البرنامج المساهمة في تحقيق أهداف التنمية المستدامة أو مؤشراتنا التي ترعاها المنظمة، أو تشارك في رعايتها. ولا تتوفر بيانات مصنفة بحسب أهداف التنمية المستدامة على الرغم من أن البعض يجادل بأن مواءمة مشاريع برنامج التعاون التقني مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة يربطها بشكل غير مباشر بأهداف التنمية المستدامة. وبالرغم من مرور خمس سنوات على خطة عام 2030، فإن المواءمة مع أهداف التنمية المستدامة والمساهمة في تحقيقها ليسا من شروط معايير البرنامج.

18- وبشكل عام، قال 90 في المائة من ممثلي المنظمة و89 في المائة من أصحاب المصلحة الحكوميين الذين أجابوا على الدراسة الاستقصائية إنهم يعتقدون أن مشاريع برنامج التعاون التقني هي مشاريع استراتيجية "تمامًا" أو استراتيجية "للغاية". ومع تحوّل احتياجات البلدان وازدياد عدد البلدان المتوسطة الدخل عمّا كان الحال عليه منذ عقد مضى، تحتاج مشاريع برنامج التعاون التقني إلى تحديث أو إعادة تجهيز من أجل زيادة الفعالية والأثر التحفيزي والأثر المستدام.

19- ويمثّل البرنامج مصدر تمويل من أجل تحقيق نتائج أطر البرمجة القطرية. وتعتمد كيفية استخدام البرنامج في هذا الصدد إلى حد كبير على ممثلي المنظمة. وأكدت أيضًا المناقشات التي أُجريت مع ممثلي المنظمة ومساعد مدير العام/الممثلين الإقليميين والمنسقين على المستوى الإقليمي الفرعي على أن مشاريع برنامج التعاون التقني تتيح مكانًا

<sup>6</sup> لوحظ أن أطر البرمجة القطرية قد جرى تبسيطها في الأعوام السابقة.



للمنظمة في المناقشات الرئيسية، لا سيما على المستوى القطري وحتى على المستوى الإقليمي (على سبيل المثال، في إعداد خطط الاستثمار الزراعي الإقليمية في أفريقيا، وفي ودعم الاتحاد الأفريقي بشأن برنامج التنمية الزراعية الشاملة لأفريقيا).

**النتيجة 2 -** يُعتبر برنامج التعاون التقني استراتيجياً بسبب الصلات التي تربطه بأطر البرمجة القطرية، ولذلك، يعتمد نجاحه بشكل كبير على جودة إطار البرمجة القطرية، وعلى طريقة تنفيذه من قبل المكاتب القطرية، وإلى حد ما، على التوجيهات الصادرة عن المكاتب الإقليمية.

20- تُعتبر مشاريع برنامج التعاون التقني استراتيجية لأنها ترتبط بأطر البرمجة القطرية. ولهذا السبب، يختلف مدى مساهمة برنامج التعاون التقني في نهج برنامجي بناء على جودة إطار البرمجة القطرية وتنفيذه، وقيادة ممثلي المنظمة. وفي المقابلات، لاحظ فريق التقييم تعدد مستويات الفهم بالنسبة إلى معنى مصطلح "برنامجي" في سياق مشاريع البرنامج. وبالرغم من ذلك، أُشير إلى أن بعض مشاريع البرنامج قد تبدو صغيرة ومنفصلة، لكن قد تصبح برامجية على المدى الطويل، على سبيل المثال، مشاريع الوجبات المدرسية والزراعة الأسرية في أمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي، ومشاريع المحافظة على الأراضي في أوروبا وآسيا الوسطى.

**النتيجة 3 -** على المستوى القطري،<sup>7</sup> يُنظر إلى مشاريع برنامج التعاون التقني الإقليمية وما بين الأقاليم على أنها أقل استراتيجية وأكثر تسييراً من المنظمة.

21- يمكن لمشاريع برنامج التعاون التقني الإقليمية أن تخدم غرضاً استراتيجياً محددًا. وعلى سبيل المثال، فإن برنامج التعاون التقني الإقليمي التابع للمكتب الإقليمي لآسيا والمحيط الهادئ المعني بإنفلونزا الطيور قد أتاح للمنظمة النفاذ إلى رابطة أمم جنوب شرق آسيا، في حين أتاح برنامج التعاون التقني الإقليمي التابع للمكتب الإقليمي لأمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي للمنظمة النفاذ إلى مناقشات تحالف الحبوب (Grain Alliance) (الأرجنتين والبرازيل والولايات المتحدة الأمريكية). وتُعد مشاريع برنامج التعاون التقني الإقليمية مفيدة للترويج لمواضيع وخطط عمل جديدة، مثل السمنة والفاقد والمهدر من الأغذية. وحالما تقرّها المؤتمرات الإقليمية، يصبح اعتمادها أسهل بالنسبة إلى البلدان. وأشار المتحاورون في المقر الرئيسي إلى أن اللامركزية في البرنامج قد جعلت بعض المكاتب الإقليمية أكثر مهارة في الحوار الاستراتيجي. ومع ذلك، ينظر كل من الأعضاء والمكاتب القطرية إلى مشاريع برنامج التعاون التقني الإقليمية على أنها أقل استراتيجية من الأشكال الأخرى لبرنامج التعاون التقني.

22- وأشارت معظم المكاتب القطرية إلى أن مشاريع برنامج التعاون التقني الإقليمية كثيراً ما تسيّرها المكاتب الإقليمية، كما قال أحد الأشخاص الذين أجريت معهم المقابلات، ثم تُرسل إلى المكاتب القطرية كي توقعها الحكومة وحسب. وفي معظم الحالات، لم يجر استشارة ممثلي المنظمة أثناء إعداد مشاريع برنامج التعاون التقني الإقليمية، حتى عندما كان من المقرر أن تجري عملية التنفيذ داخل البلاد، وهو ما يتعارض مع الهدف المتمثل في أن تتولى البلدان قيادة البرنامج. وإضافة إلى ذلك، يعمل الكثير من مشاريع برنامج التعاون التقني الإقليمية على قضايا

<sup>7</sup> المكاتب القطرية للمنظمة والحكومات الوطنية على السواء.

معيارية، وليس هذا هو الهدف الرئيسي منها. ولوحظ أنه منذ الفترة 2018-2019، تم اتباع نهج مختلف قليلاً بشأن مشاريع برنامج التعاون التقني ما بين الأقاليم.

23- وقد وضعت مشاريع برنامج التعاون التقني لحالات الطوارئ بشأن الإنذار المبكر والعمل المبكر المنظمة في موقع القائد على مدى السنوات الأربع إلى الخمس الماضية. وتمكنت المنظمة من اتخاذ إجراءات استباقية، وهو أمر أساسي لجدول أعمال القدرة على الصمود. وتم الإبلاغ بأن الجهات المانحة لا تمتلك آلية للعمل الاستباقي والتأهب؛ لذلك، تساعد مشاريع برنامج التعاون التقني لحالات الطوارئ على وضع المنظمة في موقع فريد.

النتيجة 4 - تُعتبر مشاريع برنامج التعاون التقني الوطنية بالغة الأهمية بالنسبة إلى البلدان الأعضاء لأنها خاضعة لقيادة البلدان وتتماشى مع الأولويات الوطنية. ويُنظر إلى مشاريع برنامج التعاون التقني الإقليمية وما بين الأقاليم نسبيًا على أنها ليست ذات أهمية على المستوى القطري. ومن جهة أخرى، وُصفت تدخلات حالات الطوارئ على أنها مهمة للغاية، لا سيما من حيث حشد الدعم العاجل.

24- لا يُبلغ ممثلو المنظمة والحكومات القطرية ولا تتم استشارتهم على النحو الواجب أثناء إعداد مشاريع برنامج التعاون التقني الإقليمية/وما بين الأقاليم. وأفاد أصحاب المصلحة الداخليون في المنظمة أن أهمية مشاريع برنامج التعاون التقني تختلف بناء على السياق، وعلى امتلاك البلدان أدوات أخرى لتكملة التمويل أو استكمالها. وفي بعض المكاتب القطرية، شكلت أموال البرنامج أكثر من 80 في المائة من الحافطة القطرية. واعتبر أصحاب المصلحة الحكوميون إلى حد كبير أن البرنامج (المساعدة الإنمائية) إما "بالغ الأهمية" (50 في المائة) أو "مهم جدًا" (39 في المائة) عندما يتعلق الأمر بتلبية الأولويات والاحتياجات القطرية.

25- وأتاحت مشاريع برنامج التعاون التقني لحالات الطوارئ للمنظمة أن تكون أول الموجودين على أرض الواقع، وأن تقدم المشورة للحكومات وتوفر المعلومات للجهات المانحة. وتساعد مشاريع برنامج التعاون التقني لحالات الطوارئ على معالجة آثار المخاطر الطبيعية وأزمات السلسلة الغذائية والأزمات الممتدة. وكان قرابة نصف مجموع مشاريع برنامج التعاون التقني للمساعدة الطارئة أثناء فترة التقييم موجهًا إلى أفريقيا (49 في المائة)، بينما كان النصف الآخر موجهًا إلى مساعدة الأعضاء على مستوى العالم لمواجهة المخاطر الطبيعية (47 في المائة). وشكلت المساعدة الطارئة لمعالجة أزمة السلسلة الغذائية نسبة 36 في المائة من مجموع مشاريع برنامج التعاون التقني لحالات الطوارئ.

النتيجة 5 - هناك مستويات غير كافية ومتفاوتة في فهم الشراكات، وهذا يتطلب وضع إرشادات إضافية (بما في ذلك بشأن القطاع الخاص)، وتحديدًا في ما يتعلق بمشاريع برنامج التعاون التقني. وهذا معيار من معايير برنامج التعاون التقني الذي لم يجر تناوله بشكل جيد في المقترحات والمشاريع.

26- عمومًا، تعكس وثائق المشروع عدم وجود فهم كافٍ للاختلافات بين مشاركة أصحاب المصلحة وإشراك الشركاء. وشدّدت المناقشات مع أصحاب المصلحة الداخليين في المنظمة على ضرورة تحسين الشراكات مع المنظمات غير الحكومية ومؤسسات البحوث والمؤسسات الأكاديمية والقطاع الخاص، لا سيما في ضوء المزيد من المشاريع المتعددة

القطاعات في المستقبل. وهناك حاجة إلى وضع توجيهات بشأن الأنواع المختلفة من الشراكات (بما في ذلك للقطاع الخاص) في ما يتعلق بمشاريع برنامج التعاون التقني.

27- وسلطت المناقشات الضوء على أهمية كون ممثلي المنظمة جزءًا من الهياكل القائمة ومجموعات العمل التقنية الموجودة خارج وزارة الزراعة من أجل توسيع نطاق شراكة المنظمة. وهذا لا يعزّز مكانة المنظمة فحسب، بل يمنح المنظمة مقعدًا في المناقشات الحاسمة. وأكد الكثير ممن تمت مقابلتهم على قدرة مشاريع برنامج التعاون التقني على تعزيز التعاون في ما بين بلدان الجنوب، غير أنه بالنسبة إلى معظم من تمت مقابلتهم، كانت هذه القدرة غير كافية بشكل ملحوظ. وانعدم، مرة أخرى، توفير التوجيهات للمكاتب الميدانية في هذا الصدد.

النتيجة 6 - تشير مؤشرات المساواة بين الجنسين إلى أنه قد تم تعميم المنظور في 32 في المائة من المشاريع. ولكن هناك مسائل تتعلق بالاتساق مع مؤشرات المساواة بين الجنسين. ولم يجر أي تحليل للمساواة بين الجنسين، وليس هناك ما يشير إلى إجراء أي تحليل عند تصميم المشروع. ولا يوجد أيضًا أي تقييم لفعالية تعميم منظور المساواة بين الجنسين في مشاريع البرنامج.

28- أظهر استعراض مؤشرات المساواة بين الجنسين في قاعدة بيانات نظام معلومات إدارة البرامج الميدانية نوعين من مؤشرات المساواة بين الجنسين. وتداخلت مؤشرات المساواة بين الجنسين الحديثة<sup>8</sup> مع مؤشرات المساواة بين الجنسين الأصلية<sup>9</sup> في الكثير من المشاريع،<sup>10</sup> لكنها لم تُحدد باستمرار.

29- وخلص التحليل الذي أجراه فريق التقييم بشأن 400 وثيقة مشروع إلى أن الكثير من تقييمات البرنامج تشير إلى كون المساواة بين الجنسين "غير قابلة للتطبيق" أو "ليس لها تركيز خاص"، نظرًا إلى أن المشروع كان "تقنيًا بطبيعته". وفي النموذج المختار، لم توضح مشاريع برنامج التعاون التقني (على النحو المطلوب) كيف ستضمن مشاركة المرأة وإشراكها في الأنشطة أو العمليات. وكان جمع البيانات المصنفة بحسب نوع الجنس والإبلاغ بها غير متسق. وعلى العموم، لم يذكر نموذج مشاريع برنامج التعاون التقني صراحة أي تحليل للمساواة بين الجنسين ولم يُشر إلى تحليل المساواة بين الجنسين التي أجريت بالفعل في البلد.

30- ولكن هناك أمثلة على الجهود الرامية إلى تعزيز المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة من خلال مشاريع برنامج التعاون التقني، مثل دعم تنفيذ استراتيجيات المساواة بين الجنسين في تعاونيات صغار المنتجين في كوبا، والعمل على تحسين ممارسات إنتاج زبدة الشيا لدى النساء في غينيا، وتوفير الدعم في التعداد الزراعي لجمع البيانات المصنفة بحسب نوع الجنس في الكثير من البلدان.

<sup>8</sup> أدرجت في منتصف عام 2015، ووُجدت في 428 مشروعًا فقط بين الفترة 2014-2015 والفترة 2018-2019. وتماشت مؤشرات المساواة بين الجنسين الجديدة مع سياسة المنظمة للمساواة بين الجنسين.

<sup>9</sup> لم يتم وقف العمل بالمؤشرات الأصلية رسميًا لكنها لم تعد تُعتبر إلزامية. وأُبلغ بأن المؤشرات الأصلية والجديدة ليس مصممة لتكون متناسقة.

<sup>10</sup> عُثِر عليها في 1 277 مشروعًا بين الفترة 2012-2013 والفترة 2018-2019.

سؤال التقييم 2: ما مدى فعالية تخصيص الأموال وتوزيعها على البلدان؟ وما هي المعايير المستخدمة؟

النتيجة 7 - منذ فترة السنتين 2018-2019، حدّدت جميع الأقاليم على نحو جيد المعايير المتعلقة بتخصيص أموال البرنامج للبلدان الواقعة في أقاليمها. وقد تختلف المعايير والأسس المنطقية باختلاف الأقاليم. وأنشأت معظم الأقاليم صندوقاً خاصاً لتشجيع المشاريع التي تؤدي إلى أثر تحفيزي/تعبئة الموارد.

31- وفي فترة السنتين 2012-2013، لم تكن عملية التخصيص الإقليمي مُنقحة أو منتظمة كما هي عليه الآن. وبينما كان لدى كل من المكتب الإقليمي لآسيا والمحيط الهادئ والمكتب الإقليمي لأفريقيا والمكتب الإقليمي لأوروبا وآسيا الوسطى معايير قائمة منذ الفترة 2012-2013، لم ينقح المكتب الإقليمي للشرق الأدنى وشمال أفريقيا والمكتب الإقليمي لأمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي معاييرهما إلا في الفترة 2018-2019. وتنقسم العملية إلى قسمين لا يستثنى أحدهما الآخر: (1) مخصصات للمكاتب اللامركزية ومن أجل أغراض أو أولويات محدّدة، (2) ومخصصات قطرية.

32- وجرى توزيع حوالي 70-80 في المائة من الأموال المخصصة لإقليم ما على البلدان. وباستثناء المكتب الإقليمي لأوروبا وآسيا الوسطى، خصصت جميع الأقاليم في الفترة 2018-2019 جزءاً من أموالها لتعبئة الموارد، أو التجمع الاستراتيجي، أو المشاريع التحفيزية/التحويلية. وكانت هذه هي المرة الأولى التي يتم فيها اتخاذ مثل هذه المبادرة في عملية التخصيص. وباستثناء المكاتب الإقليمية لأفريقيا التي تخصص مبلغاً كبيراً لمكاتبها الإقليمية الفرعية الأربعة، فإن جميع الأقاليم الأخرى لديها نسبة 12-15 في المائة من المخصصات الموجهة إلى المشاريع الإقليمية.

33- ولدى كل إقليم معايير تخصيص فريدة إضافة إلى معايير مشتركة. وفي حين أن المسؤول عن البرنامج يستخدمها لإعداد تخصيص رمزي، يتم تعديل الأرقام النهائية بعد إجراء مناقشات مع الإدارة العليا و/أو مساعد المدير العام/الممثل الإقليمي.

النتيجة 8 - إن البلدان راضية عموماً عن عملية التخصيص بعد اللامركزية وعن المبالغ التي تم تلقيها. وتستطيع البلدان أيضاً الحصول على الأموال غير المستخدمة التي جرى إعادة توزيعها.

34- ارتفعت نسبة المحييين الذين أعربوا عن عدم رضاهم عن التخصيص الذي تلقوه في أفريقيا (24 في المائة) وأمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي (30 في المائة) مقارنة بالأقاليم الثلاثة الأخرى. وقال الكثير من ممثلي المنظمة القطريين إنه لم تكن لديهم أموال غير مستخدمة في نهاية فترة السنتين، لكنهم استطاعوا الاستفادة من الأموال غير المستخدمة التي أتاحتها مكاتبهم الإقليمية في نهاية فترة السنتين. وقال معظمهم إنه سيكون من الأفضل أن تعيد المكاتب الإقليمية تخصيص الأموال غير المستخدمة في وقت أبكر في السنة الثانية من فترة السنتين.<sup>11</sup>

<sup>11</sup> حوالي 8 إلى 10 في المائة في البرمجة المقررة.

سؤال التقييم 3: على المستوى القطري، كيف تساهم حوكمة مشاريع برنامج التعاون التقني وإدارتها في الكفاءة والفعالية التشغيليتين؟

النتيجة 9 - توجد هياكل المشروع التي حددتها دورة مشاريع المنظمة، مثل فريق مهام المشروع والموظف التقني في المقر الرئيسي، على الورق بشكل أساسي بالنسبة إلى معظم مشاريع البرنامج. وكانت المفاهيم موضع تقدير، ولكن من الناحية العملية، لم يُنظر إليها على أنها شرط أساسي (باستثناء حالة نظام معلومات إدارة البرامج الميدانية) لتنفيذ البرنامج بنجاح.

35- قال الأشخاص الذين تمت مقابلتهم إن فريق مهام المشروع لا يعمل على النحو المنصوص عليه في دورة المشاريع. ونظرت معظم المكاتب القطرية والموظفين التقنيين الرئيسيين إلى فريق مهام المشروع على أنه هيكل حاصر في عملية ورقية في الغالب وهو شرط وضعه نظام معلومات إدارة البرامج الميدانية. وتساءل الكثيرون عن الحاجة إلى فريق مهام المشروع. وقال البعض إن فرق مهام المشروع يمكن أن تكون مفيدة في المشاريع المتعددة القطاعات. ولا تُعتبر فرق مهام المشروع شرطاً لمشاريع برنامج التعاون الإقليمي للمساعدة الطارئة ومشاريع مرفق برنامج التعاون التقني.<sup>12</sup> وعلى الرغم من أن الكثير من المكاتب اللامركزية تعتقد أن وجود الموظف التقني في المقر يشكل مفهوماً جيداً، لكنها رأت القيمة المضافة في معظم مشاريع البرنامج.

36- وقالت المكاتب القطرية إن عملية اختيار المسؤول التقني الرئيسي كانت غير معقدة عموماً. وإضافة إلى خبرة المسؤول التقني الرئيسي، تُعتبر معرفة السياق الإقليمي والقطري والقدرة على التحدث بلغة رسمية رئيسية من الشروط الرئيسية، وهي ضرورية لنجاح برنامج ما من مشاريع برنامج التعاون التقني. وخلص تحليل يشمل 1 185 مشروعاً لمشاريع برنامج التعاون التقني للمساعدة الإنمائية (لا يشمل مشاريع مرفق برنامج التعاون التقني) أُجري على امتداد فترات السنتين الأربع إلى أن أكثر من 80 في المائة من الموظفين التقنيين الرئيسيين موجودين في مكاتب لامركزية.

37- وسلط الضوء على العبء الزائد على كاهل المسؤول التقني الرئيسي في مقابلات مختلفة، وكذلك في الكثير من وثائق المنظمة. وأشار موظفو المنظمة إلى أن قدرة المكاتب القطرية مسألة تؤثر على إدارة مشاريع البرنامج وتنفيذها. ويوجد في المكاتب القطرية الصغيرة عدد محدود من الموظفين ويمكن أن تكون عرضة لتبديل الموظفين بشكل كبير. ويضع هذا عبئاً إضافياً على كاهل الموظفين التقنيين الرئيسيين.

<sup>12</sup> دليل برنامج التعاون التقني لعام 2015، الصفحة 26 (وثيقة داخلية).

النتيجة 10 - تناقصت أيام تنفيذ المشروع وتقلصت الفجوة بين الأيام المقترحة والفعالية للتنفيذ مع مرور الوقت. ولكن عمليات الموافقة على المشاريع التي تتم في الغالب في المكاتب الإقليمية، وعمليات الإغلاق التي تتم في المقر الرئيسي، تستغرق الكثير من الوقت، وهو ما يؤثر على كفاءة مشاريع برنامج التعاون التقني.

38- على الرغم من وجود مسائل داخلية تتعلق بالعملية، انخفض متوسط الفترة الزمنية لتنفيذ المشروع، ويرجع ذلك جزئيًا إلى تبسيط عمليات المشروع ووثائقه. ويمكن أيضًا أن يعود ذلك إلى إعداد مشروع أصغر حجمًا (انخفاض متوسط الميزانية لكل مشروع) وإلى إدخال تحسينات على مراقبة جودة تصميم المشروع.

39- وتضمنت الأسباب الرئيسية لحالات التأخير في تنفيذ مشروع البرنامج، وفقًا لمن أجريت معهم المقابلات، حالات التأخير في المشتريات والتوظيف بسبب إجراءات المنظمة، والبيروقراطية الحكومية، والتغييرات في الحكومة أو المسؤولين الرئيسيين، وحالات التأخير في تعيين منسقي المشروع والموظفين على المستوى الوطني، والافتقار إلى القدرة في المكاتب القطرية. وأبرز الأشخاص الذين أجريت معهم مقابلات أن الكثير من المقترحات تطلبت مراجعات متعددة.

النتيجة 11 - إن حالات التأخير في مرحلة الإطلاق والعمليات البيروقراطية للمنظمة، لا سيما في توظيف المستشارين والمشتريات، تؤدي إلى انخفاض الإنجاز في السنة الأولى من فترة السنتين.

40- أظهر استعراض لتقرير تحليل الرصد الفصلي لشبكة دعم البرامج الميدانية في ديسمبر/كانون الأول 2019 أن نسبة 40 في المائة (59) من 149 مشروعًا كانت من مشاريع البرنامج. وتوجد نسبة 58 في المائة من هذه المشاريع في أفريقيا، و20 في المائة في أمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي، و14 في المائة في آسيا والمحيط الهادئ. وتعود أسباب حالات التأخير الطويلة إلى عدم وجود تقرير نهائي (36 في المائة)، وانخفاض الإنجاز (34 في المائة)، وحالات التأخير في الإغلاق التشغيلي (22 في المائة)، والإفراط في الإنفاق (8 في المائة).

41- ولم يحصل أي إقليم من الأقاليم على 70 في المائة من الموافقة على المشروع في السنة الأولى من فترة السنتين خلال فترة التقييم.<sup>13</sup> ولا تعتقد المكاتب القطرية أن هذا هدف واقعي لأسباب عملية، مثل المهل الزمنية للموافقة، وحالات التأخير في مرحلة الإطلاق، والانتخابات، والتغييرات الحكومية، والمواعيد النهائية للمقترحات الكبيرة - مرفق البيئة العالمية والصندوق الأخضر للمناخ - ومحاوله إنجاز المشاريع المضطرب بها في فترة السنتين السابقة. وأشارت بعض البلدان إلى أنها تجاوزت نسبة 70 في المائة من الموافقة في عام 2020 بسبب الضرورة الملحة التي فرضها كوفيد-19.

النتيجة 12 - انخفضت ميزانيات مشروع البرنامج والكثير من مشاريع البرنامج قيد الإنجاز.

42- كانت هناك زيادة في عدد مشاريع البرنامج خلال فترة التقييم، ويعود ذلك جزئيًا إلى الزيادة الهامشية في اعتمادات البرنامج، ولكن السبب الرئيسي في ذلك هو انخفاض حجم المشاريع (مشاريع برنامج التعاون التقني تشمل مرفق

<sup>13</sup> منظمة الأغذية والزراعة (2019ج)، الصفحة 3 "تشجع على الالتزام بنسبة تصل إلى 70 في المائة من التخصيص الإقليمي للمشاريع الموافق عليها خلال السنة الأولى من فترة السنتين."

مشاريع برنامج التعاون التقني)، من 244 966 دولارًا أمريكيًا في الفترة 2012-2013 إلى 193 268 دولارًا أمريكيًا في الفترة 2018-2019. وتفاوت الانخفاض في حجم المشروع من إقليم إلى آخر، من أقل من 20 في المائة في أفريقيا وآسيا والمحيط الهادئ إلى حوالي 35 في المائة في أمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي وأوروبا وآسيا الوسطى.<sup>14</sup> وفي الشرق الأدنى وشمال أفريقيا، زاد حجم المشروع بشكل طفيف. وعلى نحو مماثل، حينما بلغ الانخفاض في متوسط ميزانية المشروع على مدى فترات السنتين الأربع نسبة 10 في المائة في البلدان المنخفضة الدخل و21 في المائة في البلدان المتوسطة الدخل من الشريحة الدنيا، كان الانخفاض بنسبة 29 في المائة أو أكثر في البلدان المتوسطة الدخل من الشريحة العليا والبلدان المرتفعة الدخل.

43- وارتفع عدد المشاريع في البلدان المنخفضة الدخل بنسبة 38 في المائة خلال فترات السنتين الأربع. بيد أن عدد المشاريع ارتفع بنسبة تبلغ أكثر من 80 في المائة خلال الفترة نفسها في كل من البلدان المتوسطة الدخل من الشريحة الدنيا والبلدان المتوسطة الدخل من الشريحة العليا.<sup>15</sup>

**النتيجة 13 - إن إدارة دورة مشاريع المنظمة، المحايدة من حيث الحجم، تجعل البرنامج كثيف العمليات، ما يزيد بالتالي من تكلفة المعاملات.**

44- على الرغم من تبسيط العملية، منذ تنفيذ اللامركزية، لا تزال مشاريع البرنامج تخضع لأنشطة إدارية وتشغيلية وتقنية ماثلة بصفحتها مشاريع أكبر حجمًا ومُؤَلَّ من خارج الميزانية. واقترح الأشخاص الذين تمت مقابلتهم في المقرر أنه يمكن تكييف إدارة دورة المشاريع بشكل أكبر.

45- وعلى الرغم من التكاليف المرتفعة للمعاملات، فإن أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين على السواء يعتبرون مشاريع برنامج التعاون التقني أكثر كفاءة من مشاريع المنظمة الأخرى من حيث عدد الأنشطة التي يمكنهم الاضطلاع بها بميزانية محدودة. وتتعلق التكاليف أساسًا بوقت الموظفين والرسوم الإدارية الثابتة للمنظمة.<sup>16</sup>

46- وعلى الرغم من أن الضوابط والموازن ضرورية، ينبغي ألا تبطئ مشاريع البرنامج التي تلي احتياجات ماسة. ولاحظت المكاتب القطرية أن عملية الموافقة على مشاريع برنامج التعاون التقني لحالات الطوارئ كانت أكثر فعالية.

47- وأجري بعض التبسيط الإجرائي، ووضعت مبادئ توجيهية واضحة ومحدثة، وتمت ممارسة شيء من المرونة وتحسين الجودة. وذكر الأشخاص الذين تمت مقابلتهم أنه على الرغم من أن هذه التغييرات التدريجية جيدة، فإن هناك حاجة إلى تغييرات أساسية في الإجراءات والعمليات.

<sup>14</sup> إن متوسط الميزانية لكل مشروع لدى المكتب الإقليمي لأمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي والمكتب الإقليمي لأوروبا وآسيا أقل مقارنة بالأقاليم الأخرى وبالمتوسط العالمي في الفترة 2012-2013 والفترة 2018-2019. وبلغ المتوسط أقل من 145 000 دولار أمريكي في الفترة 2018-2019. وفي عام 2020، اعتمد المكتب الإقليمي لأمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي نهجًا برامجيًا لتعزيز حجم مشاريع البرنامج التعاون.

<sup>15</sup> خلال العقد الماضي، تراجع عدد البلدان المنخفضة الدخل وارتفع عدد البلدان المتوسطة الدخل والبلدان المرتفعة الدخل.

<sup>16</sup> تبلغ نسبة تكاليف خدمات المشروع الإلزامية 7 في المائة من مجموع صافي الميزانية، ونسبة أقصاها 5 في المائة من مجموع الميزانية (باستثناء تكاليف خدمات المشروع) في ما يخص نفقات التشغيل العامة.

النتيجة 14 - ينصب تركيز الرصد على استخدام الميزانية وإنجاز المشروع. ولا توجد آلية مؤسسية في المنظمة لرصد نواتج وأثر مشروع البرنامج والإبلاغ بها بطريقة منهجية. ويشمل ذلك عدم استخلاص أفضل الممارسات والدروس المستفادة. ولا توجد متابعة منهجية للأثر التحفيزي بعد إغلاق مشروع ما من مشاريع البرنامج.

48- من أكبر مسائل الحوكمة والإدارة المرتبطة بمشاريع البرنامج هي الافتقار إلى رصد النتائج ومتابعتها بعد الإغلاق. ولا يوجد لدى المنظمة آلية تنظيمية<sup>17</sup> ويركز الرصد إلى حد كبير على استخدام الميزانية وإنجاز المشروع. وفي حين أن التقارير النهائية الأخيرة تظهر تبليغاً أفضل في ضوء المؤشرات وخطوط الأساس والأهداف، لم يكن هذا هو الحال بالنسبة إلى معظم التقارير النهائية بشأن مشاريع البرنامج خلال فترات السنتين الأربع.

49- وتستغرق النتائج في كثير من الأحيان أكثر من 24 شهرًا كي تتضح، ولكن المنظمة ليس لديها آلية لاستخلاص هذه النتائج بطريقة منهجية. ومن المرجح أن تستند نتائج البرنامج أو آثاره المستخلصة إلى أدلة مروية أكثر من استنادها إلى أي نتيجة منهجية أو تقييم للأثر.<sup>18</sup>

50- وأبرز استعراض فريق التقييم للوثائق والمناقشات أن مسألة الرصد مرتبطة أيضًا بسوء جودة الإطار المنطقي والفهم غير الكافي والمتنوع للإدارة القائمة على النتائج بين موظفي المنظمة القطريين والموظفين التقنيين الرئيسيين والمستشارين.

51- وسُلط الضوء كذلك في المناقشات على أن المنظمة ليس لديها في الوقت الحاضر أي حكم أو طريقة عمل بشأن التقييمات الذاتية (التي تضطلع بها فرق المشروع) أو التقييمات بأثر رجعي للمشاريع على المستويات اللامركزية.

النتيجة 15 - لا يوجد لدى المنظمة آلية لإجراء تقييم منهجي لفعالية البرنامج بشكل دوري، إلا عند إجراء تقييمات البرامج القطرية. ويُعتبر الأثر التحفيزي أساسيًا لفعالية مشاريع برنامج التعاون التقني ولكنه ليس معيارًا صريحًا للبرنامج، ولم تحدده المنظمة إلا منذ وقت قريب.

52- من أجل أن تكون مشاريع برنامج التعاون التقني فعالة، يجب أن يكون لها أثر تحفيزي، سواء كان نقديًا أو غير ذلك. وفي كثير من الحالات، يمكن إعداد وثيقة سياسية ولكن من دون تنفيذها، أو تطوير القدرات من دون إضفاء طابع مؤسسي عليها. وتنخفض الفعالية عندما تكون مشاريع برنامج التعاون التقني الإقليمية موزعة بأعداد قليلة في الكثير من البلدان.

<sup>17</sup> ذُكر أن خطط تطوير النظام الجديد لإدارة دورة المشاريع قد وضعت جانبًا. ولكن أفاد الأشخاص الذين تمت مقابلتهم بأن هناك مجال لتحسين نظام معلومات إدارة البرامج الميدانية كأداة لرصد النتائج.

<sup>18</sup> يختلف مدى الإبلاغ بالنتائج من تقييم برنامج قطري إلى آخر. وفي 36 تقييمًا من تقييمات البرامج القطرية التي جرى استعراضها من أجل هذا التقييم، أفاد أكثر من الثلث بقليل عن أكثر من خمسة مشاريع لبرنامج التعاون التقني، مع تقديم تحليل للأداء والنتائج أو قسم فرعي منفصل. ولم يقدم إلا أقل من الربع بقليل أدلة على أقل من خمسة برامج تعاون تقني. وذكرت نسبة 42 في المائة المتبقية عناوين المشاريع ورموزها من دون تقديم تحليل، أو لم تذكرها على الإطلاق.



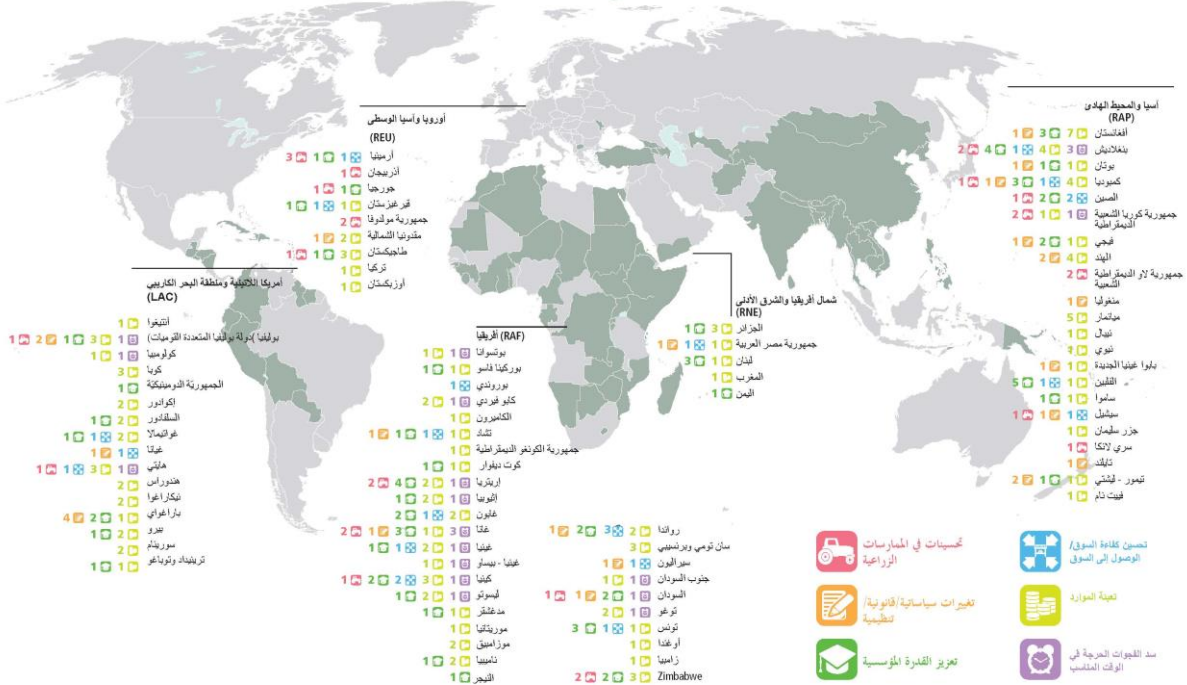
سؤال التقييم 4: إلى أي مدى تفيد مشاريع برنامج التعاون التقني في تحقيق الآثار التحفيزية، وإلى أي مدى كان لها أثر مستدام؟

53- لقد كان مفهوم الأثر التحفيزي مترسحاً في الأصل في معيار البرنامج للأثر المستدام. وفي نوفمبر/تشرين الثاني 2019 فقط، أصدرت المنظمة وثيقة تصنف الأثر التحفيزي لأول مرة.<sup>19</sup> وكان هناك في الآونة الأخيرة دفعة نحو المشاريع ذات الأثر التحفيزي في بعض الأقاليم، ولكن من المبكر جداً تقييم نتائج هذه التغييرات. ووجه الأثر التحفيزي لوثيقة المنظمة تحليل هذا القسم، الذي يشمل الفئات التالية:

- إدخال تحسينات في الممارسات الزراعية التي يتبناها المزيد من المزارعين/أصحاب الحيازات الصغيرة؛
- والقيام بتغييرات سياسية/قانونية/تنظيمية تسهل عملية التنمية؛
- وتعزيز القدرة المؤسسية؛
- وتحسين كفاءة السوق و/أو الوصول إلى أسواق جديدة؛
- والقيام بتعبئة الموارد والمبادرات الكبيرة؛
- وسدّ الفجوات الحرجة في الوقت المناسب (في الاستجابة لحالات الطوارئ).

54- حدد فريق التقييم 272 مثالاً على مشاريع ذات أثر تحفيزي من 83 بلداً.

#### أمثلة على برامج التعاون التقني ذات الآثار التحفيزية تشمل 83 بلداً



<sup>19</sup> منظمة الأغذية والزراعة (2019ب).

النتيجة 16 - تم توسيع/تكرار بعض مشاريع برنامج التعاون التقني التي قدمت مساعدة على تحسين الممارسات الزراعية، ويعود السبب في ذلك إلى الدعم الحكومي من خلال نظام الإرشاد الزراعي والميزانية و/أو من خلال تمويل الجهات المانحة و/أو بواسطة تمويل من مؤسسات التمويل الدولية.

55- وكّزت بعض مشاريع برنامج التعاون التقني على تحسين الممارسات الزراعية. ويقتصر كثير منها على منطقة صغيرة و/أو عدد قليل من أصحاب الحيازات الصغيرة. وعلى الرغم من أن الكثير من هذه المشاريع قد تم إنجازها بنجاح وحظي بتقدير المستفيدين والحكومة، نادرًا ما يجري توسيع نطاقها أو تكرارها، ويعود ذلك غالبًا إلى انعدام المتابعة في المنظمة وطبيعة المشروع الفردية. ومع ذلك، أدت بعض المشاريع إلى إدخال تحسينات على الممارسات الزراعية التي اعتمدها عدد أكبر من المزارعين وأصحاب الحيازات الصغيرة. ووجد فريق التقييم أمثلة ناجحة في 20 بلدًا.

النتيجة 17 - قدّمت مشاريع برنامج التعاون التقني مساعدة تقنية من أجل صياغة وتحديث السياسات والقوانين واللوائح والاستراتيجيات، وفي بعض الحالات، ساهمت في إحداث وتسهيل تغييرات على المزيد من الأنشطة والاستثمارات الإنمائية الإيجابية.

56- يُعد وضع السياسات عنصرًا رئيسيًا بالنسبة إلى البرنامج. ويشمل ذلك وضع وتحديث القوانين واللوائح والخطط الاستراتيجية. ولكن تنفيذ السياسات قد يتطلب الوقت. وإضافة إلى ذلك، إذا لم يجر تنفيذ السياسة أو دعمها بميزانية وطنية (أو من خلال دعم الشركاء في التنمية)، فمن غير المرجح أن تتحقق التغييرات الإنمائية. وقد يكون من الصعب أيضًا إحداث تغييرات سياساتية ورؤية النتيجة أو الأثر التحفيزي في سياقات معقدة (كما هو الحال في اليمن). وفي بعض الحالات، ساهمت التغييرات والخطط المدعومة من البرنامج في زيادة أنشطة التنمية والاستثمارات. ووجد التقييم أمثلة ناجحة في 20 بلدًا.

النتيجة 18 - إن مشاريع برنامج التعاون التقني عنصر أساسي في تعزيز آليات التنسيق الوطنية و/أو التعاون بين الوزارات، والقدرة الوطنية على مكافحة الآفات والأمراض، ونظم المعلومات، ونظم الإرشاد الزراعي الوطنية، والقدرات الإحصائية والمؤسسات خارج وزارة الزراعة. واستقطبت القدرات المؤسسية المعززة استثمارات/منحًا من الجهات المانحة/الحكومة من أجل الاستدامة والاستمرارية. بيد أنه لم يجر في الكثير من الحالات إضفاء طابع مؤسسي على تنمية القدرات بسبب الافتقار إلى المتابعة.

57- تُعد تنمية القدرات عنصرًا رئيسيًا بالنسبة إلى البرنامج وجزءًا لا يتجزأ من الكثير من المشاريع. واستُخدمت مشاريع برنامج التعاون التقني لتعزيز قدرة المؤسسات على المستويات القطرية والإقليمية الفرعية وما بين الأقاليم. وتتمثل المسألة الرئيسية في أنه بمجرد إنجاز أنشطة تنمية القدرات، ليس هناك عملية متابعة. وعلى الرغم من ذلك، كانت مشاريع برنامج التعاون التقني عنصرًا رئيسيًا في تقوية المؤسسات والأنظمة الوطنية، وذلك بفضل تمويل الجهات المانحة و/أو الميزانية الحكومية. وخلص التقييم إلى وجود أمثلة ناجحة في 46 بلدًا.

النتيجة 19 - سهّلت مشاريع برنامج التعاون التقني تطوير سلاسل القيمة، وريادة الأعمال والمؤسسات الخاصة بالشباب، والتعاونيات النسائية التي تعالج الحواجز السوقية في عدد قليل من البلدان في شتى الأقاليم وفئات الدخل في البلدان.

58- يتزايد استخدام مشاريع برنامج التعاون التقني في معالجة المسائل والفجوات في سلاسل القيمة. وأدى ذلك إلى تحسين كفاءة الأسواق وتقليل الحواجز أمام النفاذ إليها. وأشار إلى أن مشاريع برنامج التعاون التقني هذه تميل إلى معالجة مسائل سلسلة القيمة أو مسائل السوق في أدنى مستويات (مدخلات) سلسلة القيمة، بدلاً من أعلى المستويات. ومع ذلك، يُنظر إليها على أنها مجال اهتمام متطور (من قبل الحكومات والموظفين الفنيين الرئيسيين). وخلص التقييم إلى وجود أمثلة ناجحة في 19 بلدًا.

النتيجة 20 - شاركت مشاريع برنامج التعاون التقني في تمويل مشاريع الاتحاد الأوروبي في جميع الأقاليم وفي البلدان المنخفضة الدخل والبلدان المتوسطة الدخل، و/أو أدت دورًا فعالًا في دعم هذه المشاريع؛ ومع ذلك، من الأرجح أن يحدث ذلك أكثر في بلدان في إقليم أفريقيا و/أو في البلدان المنخفضة الدخل والبلدان المتوسطة الدخل من الشريحة الدنيا.

59- أفضى الكثير من مشاريع برنامج التعاون التقني ومرافق التعاون التقني إلى تعبئة الموارد والمنح والاستثمارات في مبادرات وطنية أكبر. وتشمل الأمثلة 21 مشروعًا في 16 بلدًا من خلال التمويل المشترك أو الاستفادة من مشاريع الاتحاد الأوروبي التي تبلغ قيمتها 430 مليون دولار أمريكي خلال فترة التقييم.

النتيجة 21 - استخدمت المنظمة مشاريع برنامج التعاون التقني لإعداد مقترحات من أجل الحصول على تمويل من مرفق البيئة العالمية في جميع الأقاليم وفي البلدان المنخفضة الدخل والبلدان المتوسطة الدخل. والبلدان الأكثر نجاحًا في الحصول على تمويل من مرفق البيئة العالمية هي البلدان في أقاليم أمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي وآسيا والمحيط الهادئ وأفريقيا، والبلدان المتوسطة الدخل من الشريحة الدنيا، والبلدان المتوسطة الدخل من الشريحة العليا.

60- استخدمت عدة بلدان مرافق برنامج التعاون التقني أو مشاريع برنامج التعاون التقني لوضع مقترحات والحصول على تمويل من مرفق البيئة العالمية. وقالت المكاتب القطرية إن آلية البرنامج كانت أساسية في دخول المنظمة إلى هذا المجال، وقد كانت من قبل موطن قوة برنامج الأمم المتحدة الإنمائي. واستفاد 18 بلدًا من تمويل مرفق البيئة العالمية.

النتيجة 22 - يسهل مشاريع برنامج التعاون التقني الوصول إلى الصندوق الأخضر للمناخ بالنسبة إلى المنظمة والبلدان من خلال إعداد مذكرات مفاهيمية ومقترحات في جميع الأقاليم (باستثناء الشرق الأدنى وشمال أفريقيا) وفي البلدان المنخفضة الدخل والبلدان المتوسطة الدخل. وكانت بلدان أمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي هي الأكثر نجاحًا، تليها أقاليم آسيا والمحيط الهادئ وأفريقيا. والبلدان الأكثر نجاحًا في الاستفادة من تمويل الصندوق الأخضر للمناخ كانت البلدان المتوسطة الدخل من الشريحة الدنيا، والبلدان المتوسطة الدخل من الشريحة العليا.

61- استخدمت عدة بلدان مشاريع برنامج التعاون التقني أو مرافق برنامج التعاون التقني لإعداد مذكرات مفاهيمية ومقترحات للحصول على تمويل الصندوق الأخضر للمناخ. وقد نجح البعض منها بالفعل، وقدم البعض مقترحات

تنتظر البت فيها. ولم تتوج بعض البلدان بالنجاح (مثل الصين والبوسنة والهرسك). ويمكن أن تقدّم المنظمة للمكاتب القطرية دعماً أفضل من أجل الوصول إلى الصناديق العالمية. وخلص التقييم إلى وجود أمثلة ناجحة في 20 بلدًا.

النتيجة 23 - شكلت مشاريع برنامج التعاون التقني أساس المساهمات أو ساهمت في مبادرات/عمليات توسيع نطاق أكبر مُمولة (قروض مقدمة إلى الحكومة) من البنك الدولي و/أو الصندوق الدولي للتنمية الزراعية. وفي عدة حالات، استفادت المنظمة من خلال اتفاقات حسابات أمانة أحادية من أجل تقديم المساعدة التقنية. وحققت البلدان في أقاليم أفريقيا وآسيا والمحيط الهادئ والبلدان المنخفضة الدخل والبلدان المتوسطة الدخل من الشريحة الدنيا نجاحًا أكبر في استخدام مشاريع برنامج التعاون التقني للاستفادة من/المساهمة في مبادرات أكبر من خلال استثمارات البنك الدولي/الصندوق الدولي للتنمية الزراعية.

62- إن مشاريع برنامج التعاون التقني هي عنصر أساسي في إثبات صحة مفهوم، أو عنصر مكمل لمبادرات واستثمارات أكبر بموّلها البنك الدولي و/أو الصندوق الدولي للتنمية الزراعية. وفي بعض الحالات، أجرت المنظمة التقييم الأولي، بينما قدّمت في حالات أخرى مساعدة تقنية في تنفيذ المبادرة الأكبر. وخلص التقييم إلى وجود أمثلة على 26 مشروعًا باستثمار تبلغ قيمته 1.80 مليار دولار أمريكي في 19 بلدًا.

النتيجة 24 - استخدمت المنظمة مشاريع برنامج التعاون التقني بقدر محدود من أجل اجتذاب الموارد من المؤسسات المالية الدولية الإقليمية والوكالات الثنائية والبرامج المشتركة.

63- استفادت مشاريع برنامج التعاون التقني من استثمارات أقل من المؤسسات المالية الدولية الإقليمية على مدى فترات السنتين الأربع الماضية، بالرغم من أنها اجتذبت بعض التمويل من الوكالات الثنائية. وأدت مشاريع برنامج التعاون التقني إلى إنشاء برامج مشتركة أو تمويل مشترك مع الكثير من الشركاء في التنمية وإلى دعم تمويلي من وكالات الأمم المتحدة الأخرى.

النتيجة 25 - تشكل مشاريع برنامج التعاون التقني عنصرًا أساسيًا في الاستثمار الحكومي في المشاريع القطاعية الكبيرة، ومعظمها في البلدان المتوسطة الدخل من الشريحة الدنيا وإلى حد ما في البلدان المتوسطة الدخل من الشريحة العليا، ما أدى إلى إنشاء حسابات أمانة أحادية في المنظمة. وساهمت مشاريع برنامج التعاون التقني في الحصول على التمويل من البرنامج العالمي للزراعة والأمن الغذائي في إقليم آسيا والمحيط الهادئ لمساعدة الحكومات على الاستثمار في مبادرات أكبر.

64- أفضت مشاريع برنامج التعاون التقني إلى تمويل حكومي لمشاريع أكبر، وفي بعض الحالات، إلى اتفاقات حساب أمانة أحادي للمنظمة من أجل تقديم المساعدة التقنية بشأن التنفيذ.

65- ولا يوجد دليل ملموس على أي أثر تحفيزي من مشاريع برنامج التعاون التقني ما بين الأقاليم. ولوحظ أنه يمكن أن تستفيد مشاريع برنامج التعاون التقني الإقليمية الفرعية للدول الجزرية الصغيرة النامية في المحيط الهادئ والبحر الكاريبي من الاستثمار الموجه لصالح مبادرات متعددة البلدان. وفي الواقع، ساهم الكثير من بلدان البحر الكاريبي

بشكل طوعي بجزء من مخصصاته الوطنية لصالح المشاريع الإقليمية الفرعية ذات الاهتمام المشترك. وقد أدى ذلك إلى زيادة الكفاءة وولّد المزيد من فرص التبادل.

**النتيجة 26 -** جرت تلبية الحاجة إلى تقديم المساعدة في الوقت المناسب لسد الثغرات الحرجة من خلال مشاريع برنامج التعاون التقني لحالات الطوارئ والتنمية على السواء. وضمنت مشاريع برنامج التعاون التقني في سياقات الاستجابة لحالات الطوارئ الإنذار المبكر والعمل المبكر، وأتاحت المراقبة، وأبلغت الحكومات، وأنشأت فرق مهام وطنية، واجتذبت التمويل من الجهات المانحة.

66- إن مشاريع برنامج التعاون التقني لحالات الطوارئ هي أول من يصل على أرض الواقع، إذ تعالج على الفور الفجوات الحرجة، وتبلغ الجهات المانحة، وتجذب التمويل من أجل الاستثمارات والمشاريع الكبرى. ويضمن قصر مدة العمليات وأوقات الاستجابة، لا سيما منذ أن تم تفويضها إلى شعبة الطوارئ وإعادة التأهيل في عام 2018، أن تتاح المساعدة الطارئة على وجه السرعة.

67- وقال الأشخاص الذين أجريت معهم مقابلات في المقر الرئيسي إن المنظمة تعاملت بشكل مختلف مع حالي الطوارئ المتعلقة بدودة الحشد الخريفية والجراد الصحراوي. ولم يُنظر إلى دودة الحشد الخريفية على أنها حالة طارئة، بل على أنها تطور طويل الأجل. ولذلك، بينما تمت الموافقة على 13 برنامجًا من مشاريع برنامج التعاون التقني لحالات الطوارئ من أجل مكافحة دودة الحشد الخريفية، لم يكن هناك تأييد مؤسسي يقول إن دودة الحشد الخريفية هي حالة طارئة. ويعني ذلك أن المنظمة فقدت فرصة لتعبئة الموارد لصالح البلدان المتضررة. وكانت الجهات المانحة على استعداد للمساهمة، لكنها كانت بحاجة إلى تأييد رسمي. وقد جرت تعبئة الموارد على المستوى اللامركزي. وفي ما يتعلق بالجراد الصحراوي، فعلى النقيض من ذلك، كان هناك 12 برنامجًا من مشاريع برنامج التعاون التقني للمساعدة الطارئة بلغ مجموعها 5 ملايين دولار أمريكي، وكان هناك أيضًا تأييد سريع من المنظمة. وقد أدى ذلك إلى تعبئة أكثر من 200 مليون دولار أمريكي من الموارد حتى الآن.

68- وذكر فريق الطوارئ التابع للبرنامج أن الممارسة المفضلة كانت تشجيع نهج متكامل في البلد. وعلى سبيل المثال، في باكستان، دعم برنامج التعاون التقني TCP/PAK/3705 المناطق المتضررة من الجفاف، وتناول الفقر والأمن الغذائي، ثم عمل جنبًا إلى جنب مع صندوق الأمم المتحدة للطفولة بشأن سوء التغذية، ومع برنامج الأغذية العالمي بشأن المساعدة الغذائية وانعدام الأمن الغذائي.

**النتيجة 27 -** يختلف حشد الاستثمارات من خلال مشاريع برنامج التعاون التقني في ما بين البلدان. وقد لا تحشد بعض البلدان أي استثمارات في فترات سنتين متعددة.

69- يختلف مدى قدرة مشاريع برنامج التعاون التقني على حشد الاستثمارات/المنح لمبادرات أكبر حجمًا من بلد إلى آخر. ويعتمد ذلك جزئيًا على مبادرة ممثلي المنظمة وقدرة المكتب القطري على تصميم مشاريع قابلة للتوسع وقابلة للتمويل. وساعدت اعتمادات البرنامج البالغة 180 مليون دولار أمريكي من أجل 43 بلدًا شملتها العينة

(على مدى فترات السنتين الأربع)<sup>20</sup> على تعبئة 2 798 مليون دولار أمريكي في 33 بلدًا. ولم تجتذب عشر دول أي استثمارات، بينما حصلت خمس بلدان أخرى على نسبة حشد أقل من 1:1. وبلغت نسبة الحشد الإجمالية في 43 بلدًا 1:15.6.

### الأثر المستدام

70- الأثر المستدام هو أحد معايير البرنامج. ويُتوقع أن تساهم المخرجات والنواتج في إحداث أثر يفوق مدة مشروع البرنامج. ولكن ليس لدى المنظمة آلية لتتبع ذلك أو الإبلاغ به. ويعتمد الأثر المستدام، عند الإبلاغ عنه، على ذاكرة الأفراد والأدلة المستخدمة. وكان هناك أيضًا خلط بين موظفي المنظمة حول الفرق بين الأثر المستدام واستدامة (استمرارية) أنشطة المشروع. وفي حين أن هذا الأخير أمر مرغوب فيه، لكنه ليس المقصود.

71- وإن وضع استراتيجية خروج عند انتهاء مشروع البرنامج ليس ممارسة ولا شرطًا. وتمثل المتطلبات الأساسية لإغلاق مشاريع البرنامج في إعداد تقرير نهائي وتسليم الأصول إلى الجهة النظيرة في المشروع. ولا توجد أي متابعة أخرى. وتوجد حالات استثنائية، لكنها تعود بشكل رئيسي إلى مبادرة ممثلي المنظمة. والموظفون الفنيون الرئيسيون مشغولون للغاية بتقديم المشورة التقنية إلى مشاريع متعددة ولا يتسنى لهم تتبع نتائج/آثار المشاريع الإقليمية الفرعية أو الإقليمية. وعلى أي حال، فهذا لا يدخل ضمن نطاق مسؤوليتهم. وبالفعل، فقد ظهر أنه لا توجد سلسلة واضحة للمساءلة في هذا الصدد.

72- وتنص معايير برنامج التعاون التقني على أنه يجب أن تكون للمشاريع آثار تحفيزية أو مضاعفة حتى يكون لديها أثر مستدام. ولكن خلال فترات السنتين الأربع الماضية، كان لدى أقل من 20 في المائة<sup>21</sup> من جميع مشاريع البرنامج أثر مستدام واحد. ومن الضروري ضمان تحقيق فهم مشترك داخل المنظمة لمعنى "الأثر التحفيزي".

73- ويُعد تطوير السياسات وتحسينها، وإدخال التغييرات في اللوائح والقوانين، وصياغة الاستراتيجيات والخطط الاستراتيجية، نواتج رئيسية للبرنامج يجب أن يكون لها أثر إنمائي أكبر في شكل سياسات ومؤسسات قوية وبيئة تمكينية. ولكن من الناحية العملية، لا يتحقق الأثر إذا لم يتم تنفيذ المشروع وتزويده بالموظفين والتمويل بشكل فعال. وإن سياسات مشاريع برنامج التعاون التقني معرضة للخطر عندما تتغير الحكومات (أو المسؤولون). ويوجد عدم يقين متأصل في العمل السياسي بشأن الأثر المستدام، وهو أمر خارج عن سيطرة المنظمة، بما في ذلك عملية الموافقات وتخصيصات الميزانية. ولا يخصص الكثير من البلدان المنخفضة الدخل الأموال الكافية لتنفيذ خططه الزراعية الوطنية.

<sup>20</sup> ثلاثة وأربعون في المائة من إجمالي مخصصات البرنامج على فترات السنتين الأربع و29 في المائة من البلدان التي حُصفت لها أموال البرنامج.

<sup>21</sup> يستند التقدير إلى 272 مشروعًا من مشاريع البرنامج لها أثر تحفيزي في 83 بلدًا. وشكلت هذه المشاريع 11.5 في المائة من جميع مشاريع البرنامج في فترات السنتين الأربع. وتم استقراء ذلك على بقية البلدان (بافتراض أن النسبة ذاتها من المشاريع سيكون لها أثر تحفيزي)، والنتيجة هي 19.7 في المائة.

74- وتُعد القدرات المؤسسية القوية والبيئة التمكينية من المجالات الرئيسية لأثر البرنامج، ولكن انعدام المتابعة في المنظمة ترك المشاريع تتعثر في بعض الحالات. كما أن إذكاء الوعي بنظم المعلومات (مثل نظام المعلومات في اليمن) بين الجهات المانحة سيؤدي إلى استخدامها وإلى إتاحة الموارد.

75- ويشكل تعزيز النظم الغذائية وسلاسل القيمة لزيادة الدخل مجال تركيز جديد نسبياً من حيث الأثر التحفيزي. وفي حين أن هناك أمثلة على مشاريع برنامج التعاون التقني تجذب القطاع الخاص لتجهيز المنتجات ومنحها القيمة، فإن الكثير من مشاريع برنامج التعاون التقني يتعامل مع مستويات المدخلات الدنيا من سلسلة القيمة. وتوسّع بعض البرامج نطاقها وتجتذب استثمارات كافية لإحداث الأثر، لكن الكثير منها لا يفعل ذلك. ومن المرجح أن تكون الآثار المستدامة ناتجة من مبادرات أكبر، خاصة من خلال الصندوق الأخضر للمناخ ومرفق البيئة العالمية والاستثمارات من المؤسسات المالية الدولية والحكومات.

سؤال التقييم 5: ما هي العوامل التي تمكّن و/أو تعرقل نجاح برنامج التعاون التقني من حيث الأثر التحفيزي والأثر المستدام؟

النتيجة 28 - تشمل عوامل التمكين الرئيسية ملكية الحكومة والالتزام وتخصيص الميزانية من أجل توسيع النطاق/التكرار، والميزة النسبية للمنظمة، والتفكير الاستراتيجي وممثلي المنظمة الديناميين، وأوجه التآزر مع المنظمات الثنائية والمتعددة الأطراف/المؤسسات المالية الدولية في البلد، والأفكار والمفاهيم التي تجذب الاستثمارات بسهولة، والقيادة من المكاتب الإقليمية والخبراء الفنيين المناسبين المدركين لسياق البلد واحتياجاته.

النتيجة 29 - تشمل العوامل الرئيسية المعيقة بيروقراطية المنظمة، والافتقار إلى الميزانية الحكومية من أجل توسيع النطاق/التكرار، والتغيير في الحكومة أو تبدل المسؤولين/المناصرين الرئيسيين، وعدم كفاية الاتصال والترويج لنتائج البرنامج، وانعدام المتابعة بعد انتهاء المشروع، وضعف جودة تصميم المشروع (بما في ذلك المشاريع المستقلة)، وضعف قدرات المكاتب القطرية.

سؤال التقييم 6: ما هي أفضل الممارسات والدروس المستفادة من مشاريع البرنامج؟

النتيجة 30 - تشمل أفضل الممارسات ما يلي: ضمان أوجه التآزر مع المبادرات الوطنية، والتعاون المتعدد أصحاب المصلحة (بما في ذلك القطاع الخاص) والتعاون بين الوزارات، والاستفادة من الأموال العالمية، واعتماد نهج برنامجي وشامل، وحلول مستدامة وبسيطة يمكن توسيع نطاقها، والاستعانة بخبرات مركز الاستثمار.

76- وتشمل أمثلة أخرى ما يلي:

- تعزيز روح المبادرة لدى النساء والشباب؛
- وإعداد نموذج المساعدة التقنية لمكافحة دودة الحشد الخريفية؛
- واستخدام نهج مدارس المزارعين الحقلية؛
- وتركيز أمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي على الآثار التحفيزية، والنهج البرامجي، والصندوق الخاص للمشاريع التحفيزية؛

- وعمل المنظمة على تعميم المساوات بين الجنسين في مشاريع برنامج التعاون التقني (مع أن هناك حاجة إلى عمل المزيد).

النتيجة 31 - تشمل الدروس الرئيسية المستفادة ما يلي: (1) تجنب المشاريع القائمة بذاتها أو ذات الطبيعة الفردية، (2) وضمان الالتزام المستمر من الحكومة، (3) وتحديد المستثمرين المحتملين وأوجه التآزر (من أجل توسيع النطاق/التكرار) في مرحلة تصميم المشروع، (4) والتركيز على العمل السياسي أو مواءمة العمل مع المبادرات الأكبر التي تجذب انتباه الحكومات والجهات المانحة والمستثمرين بشكل أفضل، (5) وتتطلب مشاريع برنامج التعاون التقني المتعددة القطاعات مزيداً من الجهود وتطرح تحدياً في التنسيق والتنفيذ، (6) ويُعتبر ربط الاتصالات/المعلومات بين وحدة التنفيذ وصانعي السياسات/القرارات أمراً أساسياً للمتابعة، (7) وضمان إدراج تحليل للمساواة بين الجنسين وأصحاب المصلحة وإطار منطقي جيد الصياغة في تصميم المشروع لأغراض التنفيذ والرصد الناجحين.

77- وتشمل الدروس الأخرى ما يلي:

- الالتزام مطلوب على المستويين الوزاري والتقني لضمان النجاح والملكية وتوسيع النطاق؛
- ويمكن أن يتسبب التسلسل الهرمي للحكومة والبيروقراطية في حدوث فراغ في المعلومات؛
- ولا ينبغي أن تُصمم مشاريع برنامج التعاون التقني دائماً من الصفر، بل يجب أن تُبنى على نجاحات سابقة؛
- وينبغي ألا تستخدم مشاريع برنامج التعاون التقني لصالح مشاريع منعزلة أو قائمة ذات طابع فردي؛
- ويجب أن يكون لدى المنظمة اتفاقيات إطارية قائمة عند التحدث إلى المؤسسات المالية الدولية؛
- وقد لا تُقدَّر دائماً المشاريع العالية التقنية في البداية بقيمتها الحقيقية، ولكنها تعطي نتائج جيدة؛
- ويساعد تحديد المستثمرين المحتملين وأوجه التآزر في مرحلة إعداد المشروع وإبقائهم على اطلاع أثناء التنفيذ على الاستفادة من الموارد من أجل تحقيق أثر أكثر استدامة؛
- ويُعتبر تجنب طلبات البرنامج المصحوبة بمجدول أعمال سياسي، قد لا يكون موجهاً نحو تحقيق النتائج، مسألة شائكة ومن الأفضل تركها لممثلي المنظمة؛
- وحتى إذا كان البرنامج تحت مظلة الأطر البرمجية القطرية، فمن الأفضل التحقق مرة أخرى والنظر في الصلة والاحتياجات؛
- وتسهيل فرص التعلّم بين البلدان ذات السياقات الاجتماعية والاقتصادية المماثلة؛
- وتتجنب بعض الوكالات الثنائية العمل مع المنظمة بسبب إجراءاتها المرهقة.



## 4- الاستنتاجات والتوصيات

### الاستنتاجات

**الاستنتاج 1 -** على العموم، إذا لم تكن مشاريع برنامج التعاون التقني موجودة، فينبغي إيجادها. فهي عنصر أساسي لتحديد موقع المنظمة وبروزها وعملياتها في البلدان الأعضاء. ولكن هناك عدد من مشاريع برنامج التعاون التقني ليست إلا مشاريع صغيرة ومعزولة لا ترتبط بأثر إنمائي كبير. ولذلك، فهي تحتاج إلى التحديث وإعادة تحديد الموقع كي يتسم عدد كبير من مشاريع البرنامج بالتحفيز، ويساهم في تحقيق الأثر المستدام. وفي الوقت نفسه، ينبغي أن يبقى تركيز البرنامج منصباً على البلدان ومبنيًا على الطلب من أجل ضمان تحقيق منافع ملموسة للبلدان الأعضاء.

**الاستنتاج 2 -** تستند طبيعة البرنامج الاستراتيجية إلى مواءمته الداخلية مع الأهداف الاستراتيجية وأطر البرمجة القطرية في المنظمة. ولا تُعد مواءمة أهداف التنمية المستدامة معيارًا لبرنامج التعاون التقني وليست مذكورة بشكل صريح في مشاريع برنامج التعاون التقني. وتعطي المواءمة المباشرة مع أهداف التنمية المستدامة روابط أفضل مع خطط التنمية الوطنية. ويتطلب هذا من المنظمة والحكومة العمل خارج القوقعة القطاعية.

**الاستنتاج 3 -** بالرغم من أن مشاريع برنامج التعاون التقني الإقليمية وما بين الأقاليم تؤدي دورًا خاصًا في المنظمة ويمكن أن تكون استراتيجية في حالات محددة، فإن القيمة المضافة ليست واضحة دائمًا للبلدان الأعضاء والمكاتب القطرية؛ وبالتالي، يُنظر إلى هذه البرامج على أنها مسيرة من المنظمة. وهذا يحد من احتمال أن تكون مشاريع برنامج التعاون التقني هذه تحفيزية على المستوى القطري.

**الاستنتاج 4 -** إن الوضوح والفهم بشأن الشراكات (بما في ذلك المشاركة مع القطاع الخاص) غير متكافئين في المنظمة في ما يتعلق بالبرنامج، وهذا يعيق الشراكات وأوجه التعاون في إطار البرنامج. وهذا أمر بالغ الأهمية بالنسبة إلى المشاريع المتعددة القطاعات. ولا يجري في كثير من الأحيان استكشاف التعاون في ما بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي، وبالتالي، نادرًا ما يجري ذلك في البرنامج، وهو ما يحد من فرص الاستفادة المحتملة.

**الاستنتاج 5 -** منذ تطبيق اللامركزية في البرنامج في عام 2010، أصبح تخصيص الأموال للبلدان أكثر ضمانًا وشفافية، ويرجع ذلك بشكل أساسي إلى المعايير المحددة تحديدًا جيدًا والأسباب المنطقية التي أدخلتها المكاتب الإقليمية. ويُعتبر الإدخال الأخير لصناديق إقليمية خاصة من أجل المشاريع التي لها أثر تحفيزي محتمل ممارسة جيدة.

**الاستنتاج 6 -** بالرغم من أن الضوابط والموازن ضرورية، فإن إجراءات دورة مشاريع المنظمة "المحايدة من حيث الحجم" تجعل من العملية الخاصة ببرنامج التعاون التقني عملية مرهقة، وهو ما يزيد تكاليف المعاملات. وتؤثر البيروقراطية في المنظمة في ما يتعلق بالموافقات والمشتريات والتوظيف على كفاءة مشاريع البرنامج وحسن توقيتها.

**الاستنتاج 7 -** وما يعيق فعالية البرامج وأثره المستدام هو عدم كفاية ضمان الجودة في تصميم المشاريع من أجل التأكد من وجود الإدارة القائمة على النتائج، ووجود نظرية تغيير محددة تحديدًا جيدًا ومؤشرات قابلة للقياس. ويتفاقم هذا بسبب التفاوت في فهم الإدارة القائمة على النتائج في سياق البرنامج.

**الاستنتاج 8 -** يجد عدم وجود آلية مؤسسية ونظام للرصد المنتظم للنتائج/المخرجات والمتابعة والتعلم، من قدرة المنظمة على تقديم تقارير عن إنجازات البرنامج وأثره على مختلف المستويات، وتحسين هذه الإنجازات والإبلاغ بها وتعزيزها.

**الاستنتاج 9 -** إن فهم الأثر التحفيزي وأهميته بالنسبة إلى نجاح البرنامج غير متكافئ في المنظمة، ويؤدي ذلك إلى الحد من الأثر/توسيع النطاق/التكرار و/أو الأثر المضاعف.

**الاستنتاج 10 -** هناك حاجة إلى أن تقوم المنظمة بتعظيم عوامل التمكين الداخلية، والعمل قدر المستطاع على تقليل العوائق الداخلية التي تسببها لوائحها وعملياتها وإجراءاتها من أجل تسهيل الأثر التحفيزي والأثر المستدام لمشاريع برنامج التعاون التقني في البلدان الأعضاء.

## التوصيات

التوصية 1 - ينبغي للمنظمة تحويل البرنامج ليصبح أكثر استراتيجية، كأداة تيسيرية للمنظمة، من أجل دعم البلدان الأعضاء بالمساعدة التقنية من أجل تحقيق خطة عام 2030.

78- من أجل تنفيذ هذه التوصية، ينبغي أن تشمل الإجراءات التي يتعين اتخاذها ما يلي:

- جعل المواءمة والمساهمة في تحقيق هدف محدد من أهداف التنمية المستدامة المذكورين بشكل صريح كمعيار للبرنامج. وسيضمن ذلك مواءمة مشاريع برنامج التعاون التقني مع أهداف محددة من أهداف التنمية المستدامة و/أو مؤشراتهما، التي تكون المنظمة هي الجهة الراعية لها/المشاركة في رعايتها. وستكون المواءمة الثانوية مع الأهداف الاستراتيجية وإطار البرمجة القطرية.
- وضمان أن تكون مساعدة البرنامج مخصصة لجوانب/مكونات محددة من السياسات أو الخطط أو الاستراتيجيات أو البرامج الريادية الوطنية في البلد. وسيؤدي ذلك إلى تعزيز أهمية البرنامج. ويجب أن يذكر الطلب المقدم من الدولة العضو بدقة الحاجة التقنية المتعلقة بجانب (جوانب)/مكون (مكونات) شاملة أو محددة من السياسات والخطط والبرامج الوطنية. ويُعد تجنب المشاريع ذات الطبيعة الفردية أمرًا بالغ الأهمية.
- والتشاور والمناقشة مع ممثلي المنظمة والحكومات أثناء تصميم مشاريع برنامج التعاون التقني الإقليمية وفي ما بين الأقاليم. وسيسهل ذلك أوجه التآزر والتكامل المتعلقة بمشاريع برنامج التعاون التقني الإقليمية وفي ما بين الأقاليم، ويعزز أهمية هذه الأدوات.
- ووضع مبادئ توجيهية من أجل إرساء شراكات جديدة وأوجه تعاون استراتيجية جديدة كوسائل للمساهمة في تحقيق الأثر المستدام. ويشمل ذلك استكشاف شراكات مع المؤسسات البحثية والجامعات والمنظمات غير الحكومية، بحسب الاقتضاء، إضافة إلى مشاركة القطاع الخاص. وستضمن الخطوط التوجيهية وجود فهم مشترك للشراكات داخل المنظمة في سياق البرنامج.
- وتشجيع المشاريع المتعددة القطاعات وأوجه التعاون بين الوزارات كجزء من معيار الشراكة في البرنامج في سياق أهداف التنمية المستدامة.
- والاستفادة من مبادرة "العمل يدًا بيد" لتعزيز الشراكات وأوجه التعاون.
- واستكشاف أوجه التعاون في ما بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي لزيادة الأثر التحفيزي، بشكل أساسي من خلال مشاريع برنامج التعاون التقني الإقليمية، إلى جانب تعزيز وزيادة عدد البرامج المشتركة مع وكالات الأمم المتحدة من خلال مشاريع برنامج التعاون التقني.

التوصية 2 - ينبغي أن تبذل المنظمة جهودًا ملموسة من أجل زيادة عدد ونسبة مشاريع البرنامج التي لها أثر تحفيزي مقارنة بالمستويات الحالية.

79- ويتعين اتخاذ الإجراءات التالية:

- جعل الأثر التحفيزي معيارًا صريحًا في برنامج التعاون التقني. وهذا أمر أساسي.
- والتوعية على المستوى الداخلي في المنظمة ثم في الحكومات (من خلال المكاتب القطرية/ممثلي المنظمة) بشأن روح مشاريع برنامج التعاون التقني وهدفها وكيف ينبغي أن تكون تحفيزية. وسيضمن وجود توجيهات (تعريف وملاحظات/أمثلة) بشأن معنى الأثر التحفيزي فهماً مشتركاً من أجل التأكد من أن الطلبات المقدمة من الحكومة ومشاريع برنامج التعاون التقني مصممة بشكل مناسب.
- وتحمل الأعضاء المسؤولية لضمان أن تكون الطلبات مناسبة لتحسين التقدم نحو تحقيق أولويات التنمية الوطنية وتحقيق مؤشرات/مقاصد أهداف التنمية المستدامة. وهذا يشمل الالتزام والملكية (على المستوى السياسي والسياساتي والتقني)، بما في ذلك دعم الميزانية الوطنية لتوسيع النطاق وإحداث الأثر التحفيزي والأثر المستدام. وتكمن الأهمية البالغة في تجنب الطلبات الرامية إلى دفع جدول أعمال سياسي، وضمان التعاون بين الوزارات بالنسبة إلى المشاريع المتعددة القطاعات.
- وضمن وجود المواد التوجيهية المناسبة ودعم المكاتب القطرية في إعداد مقترحات/مذكرات مفاهيمية لمرفق البيئة العالمية/الصندوق الأخضر للمناخ، باستخدام مشاريع برنامج التعاون التقني، من أجل تعزيز معدل النجاح، خاصة بالنسبة إلى البلدان التي لم تستفد قط من هذه الأموال العالمية.
- وتحديد أوجه التآزر مع المستثمرين المحتملين و/أو السعي إلى خبرة مركز الاستثمار، بحسب الاقتضاء، وبناءً على الطلب، في مرحلة تصميم المشروع. وينبغي أيضًا تكثيف الجهود لزيادة الاستثمارات من المؤسسات المالية الدولية الإقليمية والوكالات الثنائية على مستوى الشركات (المكتب الإقليمي والمقر الرئيسي، بحسب الاقتضاء). ويُعتبر الإبلاغ/الترويج للنائج/أوجه التآزر المتعلقة بالبرنامج في صفوف الشركاء في التنمية والحكومة أمرًا بالغ الأهمية.
- واستكشاف وإشراك الجهات المانحة/المستثمرين غير التقليديين والناشئين (على مستوى المكتب الإقليمي والمقر الرئيسي) من أجل حشد الاستثمارات بشكل مبتكر، بما في ذلك الكثير من البلدان المتوسطة الدخل والبلدان المرتفعة الدخل الجديدة.

**التوصية 3 -** يتعين على المنظمة تبسيط البرنامج من حيث العمليات والإجراءات والهياكل من أجل تحسين الكفاءة والفعالية وتقليل تكاليف المعاملات.

80- تشمل الإجراءات التي يتعين اتخاذها ما يلي:

- تمييز وتبسيط العملية المتعلقة بالبرنامج (مع تقليل عدد خطوات ومستويات الموافقة إلى حد كبير) ضمن إطار دورة المشروع - على سبيل المثال، الموافقة على الحساسية السياسية، والمواءمة مع الأهداف الاستراتيجية

والفحص البيئي والاجتماعي، بين المذكرة المفاهيمية ومقترح المشروع، إضافة إلى إعادة النظر في الحاجة إلى المذكرة المفاهيمية ومقترح المشروع في مشاريع البرنامج.<sup>22</sup>

- وتحديد الأعضاء الأساسيين في فريق مهام المشروع ليشملوا فقط أولئك الذين يشاركون فعلياً في المشاريع، إضافة إلى جعل التواصل مع الموظفين الفنيين في المقر الرئيسي عنصراً اختيارياً في مشاريع البرنامج<sup>23</sup> (أي أنه لا ينبغي أن يكون شرطاً لبدء العملية).
- والاستمرار في تجديد الجهود لضمان توفير الخبرة الملائمة/المناسبة من حيث الوقت لفرق مشروع البرنامج، عندما تصبح الحاجة إليها ماسة.<sup>24</sup>

التوصية 4 - ينبغي أن تنشئ المنظمة آليات تنظيمية لرصد نتائج البرنامج ومتابعة الآثار التحفيزية لمشاريع البرنامج بعد إغلاقها، إضافة إلى نظم استخلاص أفضل الممارسات والدروس المستفادة والإبلاغ بها.

81- يوصى باتخاذ الإجراءات التالية:

- إنشاء نظام رصد لتتبع مخرجات مشاريع البرامج ونتائجها، بما في ذلك التقدم المحرز على مستوى خط الأساس والأهداف مع القدرة على الإبلاغ بعدد مشاريع البرنامج التي تحقق المخرجات والأهداف. ولتجميع النتائج على مستوى أعلى، يمكن استكشاف استخدام مؤشرات موحدة.
- وتقييم النتائج والأثر بشكل منهجي ودوري (خارج تقييمات البرامج القطرية). ويمكن استكشاف إجراء فرق المشروع لتقييمات ذاتية أو إجراء تقييم لاحق على المستويات اللامركزية، وإضفاء طابع مؤسسي عليها، قدر الإمكان.
- وإضفاء الطابع المؤسسي على آلية لمتابعة مشاريع برنامج التعاون التقني بعد إغلاق المشروع قد تكون مرتبطة باستراتيجية الخروج. ومن شأن عملية المتابعة أن تضمن تجميع الأثر التحفيزي والإبلاغ به على مختلف المستويات، وكذلك ضمان التوافق مع دورة الميزانية الوطنية.
- وإنشاء نظام لتحديد وتجميع ونشر/مشاركة أفضل الممارسات والدروس المستفادة من مشاريع البرنامج مع الدول الأعضاء والشركاء في التنمية وضمن المنظمة. وينبغي أن يسهل النظام فرص التعلم والتفاعلات بين البلدان (عبر الأقاليم) بشأن مشاريع برنامج التعاون التقني.

<sup>22</sup> أثناء وضع الصيغة النهائية لهذا التقرير، تم استعراض انتباه فريق التقييم إلى أن الخطوط التوجيهية الجديدة لشهر أغسطس/آب 2020 تعالج قضايا الحساسية السياسية والمواءمة مع الأهداف الاستراتيجية. ولم يطلع الفريق على الخطوط التوجيهية الجديدة.

<sup>23</sup> لوحظ أثناء إجراء التقييمات النهائية لهذا التقرير أن هذه النقطة قد أُدرجت في دليل دورة المشروع المنقح مؤخراً (أغسطس/آب 2020). ولم يطلع فريق التقييم على الوثيقة أو المراسلات.

<sup>24</sup> أُثيرت المسألة في تقرير المراجعة لعام 2019.

- ومع تأخر تطوير وتنفيذ نظام إدارة دورة المشاريع، يمكن إجراء تعديلات مناسبة في نظام معلومات إدارة البرامج الميدانية للسماح ببعض الإجراءات المقترحة أعلاه.<sup>25</sup>

التوصية 5 - يحتاج ممثلو المنظمة والموظفون التقنيون الرئيسيون إلى تحسين فهمهم لضمان الإدارة القائمة على النتائج وضمان جودة تصميم مشروع البرنامج.

82- بغية تنفيذ هذه التوصية، تشمل الإجراءات الواجب اتخاذها ما يلي:

- ينبغي أن تقدم المنظمة (على مستوى المقر الرئيسي أو المكتب الإقليمي) دورة تدريبية مستمرة (عبر الإنترنت و/أو بشكل حضوري) لضمان وجود نظريات تغيير محددة تحديداً جيداً و/أو أطر منطقية بالنسبة إلى مشاريع البرنامج.
- وتنفيذ آلية متينة لضمان الجودة على مستوى المكتب الإقليمي من أجل ضمان جودة تصميم المشروع، بما في ذلك العلاقات السببية والمقبولية والمؤشرات القابلة للقياس المصحوبة بأسس وأهداف، إضافة إلى ضمان وجود الروابط مع الأهداف الوطنية ومقاصد/مؤشرات أهداف التنمية المستدامة.
- وضمان استخدام تحليل أصحاب المصلحة وتحليل المساواة بين الجنسين أثناء تصميم مشروع من مشاريع البرنامج.

التوصية 6 - ينبغي أن يبقى الاعتماد المخصص للبلدان من قبل المكاتب الإقليمية متسماً بالشفافية، وينبغي إعادة النظر في المعايير، بحسب الاقتضاء.

83- يوصى باتخاذ الإجراءات التالية:

- التأكد من أن معايير التخصيص تُوازن بين "الحاجة" و"الإمكانات". وينبغي ألا تُعاقب البلدان على قدرتها على حشد الاستثمارات/المنح و/أو جذب الميزانيات الحكومية.
- وتوفير أموال خاصة للمشاريع ذات الأثر التحفيزي على مستوى المكتب الإقليمي للبحث على أهمية هذا الجانب بالنسبة إلى البلدان.
- وإعادة تخصيص الأموال الإقليمية المحددة للبرنامج للبلدان (داخل الإقليم) إذا لم يكن المكتب الإقليمي قادراً على تحديد/تصميم عدد كافٍ من مشاريع برنامج التعاون التقني التي يمكن أن تحدث أثراً تحفيزياً خلال أول اثني عشر شهراً من فترة السنتين.

التوصية 7 - إذا كانت المنظمة قادرة على زيادة عدد و/أو نسبة مشاريع البرنامج التي لها أثر تحفيزي، والتي تتطلب، من بين أمور أخرى، التنفيذ الكامل للتوصيات الست، يجوز للأجهزة الرئاسية أن تنظر في زيادة

<sup>25</sup> ذكرت المناقشات أن هناك مجالاً لتعديل وتكييف نظام معلومات إدارة البرامج الميدانية.

الاعتمادات بشكل تدريجي لتمكين المنظمة من توفير ما يكفي من المساعدة التقنية للأعضاء من أجل تحسين تحقيق خطة عام 2030.<sup>26</sup>

84- يمكن للمنظمة أيضًا أن تستكشف ما إذا كان يمكن حشد أموال إضافية (غير مقيدة) من أجل البرنامج على وجه التحديد، وذلك لإضافتها إلى اعتماد البرنامج المخصص من ميزانية البرنامج العادي - على سبيل المثال، من مؤسسة أو وكالة مانحة (تقليدية أو غير تقليدية).<sup>27</sup>

<sup>26</sup> وافق قرار المؤتمر 89/9 على إعادة الاعتمادات إلى مستواها السابق البالغ 14 في المائة من ميزانية البرنامج العادي، وزيادتها إلى 17 في المائة، إذا كان ذلك ممكنًا.

<sup>27</sup> في الماضي، جرى تلقي مساهمة خاصة من حكومة إيطاليا بقيمة 30 مليون دولار أمريكي في عام 1989.

**أسئلة التقييم**

إلى أي مدى تُعتبر مشاريع برنامج التعاون التقني استراتيجية وأداة ملائمة وفعالية مشاريع برنامج التعاون التقني في تلبية الاحتياجات الإقليمية؟

ما مدى فعالية تخصيص الأموال وتوزيعها على البلدان؟ وما هي المعايير المستخدمة؟

على المستوى التقني، كيف تساهم التعاون التقني وإدارته في الكفاءة والفعالية التشغيلية؟

إلى أي مدى تفيد مشاريع برنامج التعاون التقني في تحقيق الأثر التصديري، وإلى أي مدى كان لها أثر مستدام؟

ما هي العوامل التي تمكّن وأو تعزل نجاح برنامج التعاون التقني من حيث الأثر التصديري والأثر المستدام؟

ما هي أفضل الممارسات والدروس المستفادة من مشاريع البرنامج؟

**النتائج**

النتيجة 1- تتماشى مشاريع برنامج التعاون التقني استراتيجيًا مع الأهداف الاستراتيجية وأطر الرؤية القطرية للمنطقة. ومع ذلك، فإن اللوائح والمساحة في تحقيق أهداف التنمية المستدامة وميزاتها، التي تُعتبر للمنطقة هي الجهة الرامية لها، ليس واضحين ولا مظهرين في معايير مشاريع برنامج التعاون التقني.

النتيجة 2- يُعتبر برنامج التعاون التقني استراتيجيًا بسبب الصلات التي تربطه بأطر الرؤية القطرية، وبذلك، يُعزز بناءه بشكل كبير على صمود إطار الرؤية القطرية، وطرقه وتعدد من قبل المكاتب القطرية، وتوأمًا ما، على وجهيات تصادفة من المكاتب الإقليمية.

النتيجة 3- على المستوى التقني، يُعزّز إلى مشاريع برنامج التعاون التقني الإقليمية والتي ما بين الأقاليم على أنها أقل استجابة وأكثر استيعابًا من المنطقة.

النتيجة 4- تُعزز مشاريع برنامج التعاون التقني الوطنية بأغلبية الأقاليم بالنسبة إلى البلدان الأعضاء، لأنها خاصة بإعادة اللجان وتتضمن مع الأدوات الوطنية. وتُعزّز إلى مشاريع برنامج التعاون التقني الإقليمية والتي ما بين الأقاليم نسبتًا على أنها ليست ذات أهمية على المستوى التقني، ومن جهة أخرى، وضعت تدخلات حالات الطوارئ على أنها مهمة للغاية، لا سيما من حيث حشد الدعم العاجل.

النتيجة 5- هناك مستويات غير كافية وتفاوت في فهم الشراكات، وهذا يخلق ويضع إشارات إيجابية (كما في ذلك القطاع الخاص)، وتؤدي إلى ما يلي مشاريع برنامج التعاون التقني، وهذا يعزّز من معايير برنامج التعاون التقني التي لم يجر شراجه بشكل جيد في التفرعات المحلية.

النتيجة 6- تُعزز ومبادرات الملتزمين في تحسين إلى أنه قد تم تبنيهم التطور في 32 في 100 من المشاريع، ولكن هناك مجالًا ضخمًا لتفعيل الانساق، مع مبادرات الملتزمين من الجانبين ولم يجر أي تحليل عميق على إيماءة التي تُعزّز على تصميم المشاريع ولا يوجد أيديًا التي تُعزز الفعالية تُعزز معطوي الملتزمين في الجانبين في مشاريع البرنامج.

النتيجة 7- منذ دورة السنتين 2018-2019، حدثت جميع الأقاليم على نحو جيد لتفعيل المنطقة تخصيص أموال البرنامج للبلدان الأعضاء، ولكن من الناحية مختلفة لتفعيل الأقاليم وتختلف المعايير والأسس المنهجية لتفعيل الأقاليم، وأُنشأت معطوي الأقاليم منذ دورة تنفيذ المشاريع التي تؤدي إلى أثر تصديري إيجابي للبلاد.

النتيجة 8- إن البلدان راسية عمومًا عن عملية تخصيص أموال البرنامج، وعن اللوائح المنهجية، وتُعزز البلدان أعضاء الحصول على الأموال غير المستخدمة في حرى إعادة توزيعها.

النتيجة 9- توجد مشاكل للشروع التي تحدثها دورة مشاريع المنطقة، مثل فريق مهام للشروع والموظف التقني في القر الرئيسي، على الرغم بشكل أساسي بالنسبة إلى معظم مشاريع البرنامج، وكانت المفاهيم موحدة تقنيًا، ولكن من الناحية العملية، لم يُعزّز أيها على أنها شرط أساسي (استثناء حالة نظام معلومات إدارة البرامج الإقليميه) لتفعيل البرنامج بنجاح.

النتيجة 10- تناقصت أيام تنفيذ المشروع وتقلصت الفترة بين الأيام للفترة والفعلية لتنفيذ مع مرور الوقت، ولكن صلاحيات الوثائق على المشاريع التي تتم في العديد من المكاتب الإقليمية، وصلاحيات الإغلاق التي تتم في المقر الرئيسي، تُعزّز الكثير من الوقت، وهو ما يؤثر على كفاءة مشاريع برنامج التعاون التقني.

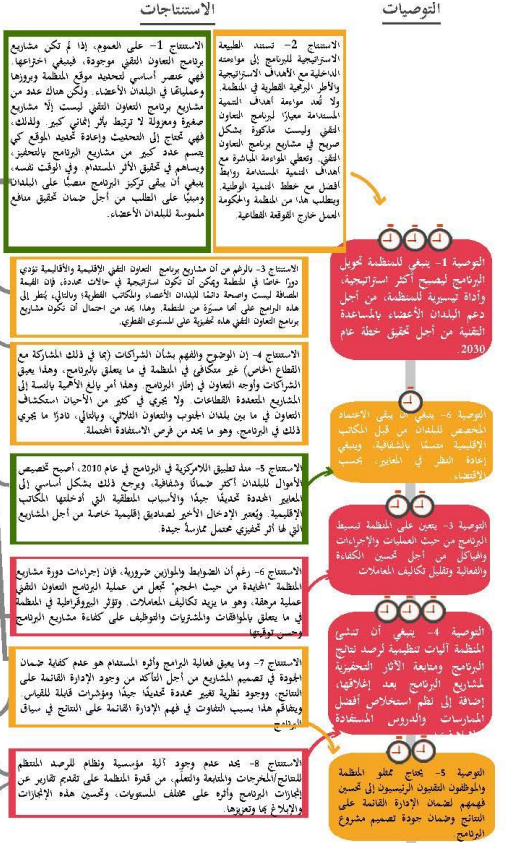
النتيجة 11- إن حالات التأخير في مرحلة الإغلاق والصلاحيات البيروقراطية للمنطقة، لا سيما في توظيف المستشارين والمشترتين، تؤدي إلى إغفال الإغلاق في السنة الأولى من فترة الستين.

النتيجة 12- إن إدارة دورة مشاريع المنطقة، الهادفة من حيث الحجم، تُعزّز العمل ولكن من مشاريع البرنامج قيد الإغلاق.

النتيجة 13- إن إدارة دورة مشاريع المنطقة، الهادفة من حيث الحجم، تُعزّز العمل ولكن من مشاريع البرنامج قيد الإغلاق.

النتيجة 14- يُعزز تركز الرصد على استخدام للبراعة وإحراز الشروع، ولا توجد آلية مؤسسية في المنطقة لرصد نتائج وأثر مشروع البرنامج والإغلاق بما طريقة منهجية. وبسبب ذلك عدم استخلاص أفضل الممارسات والدروس المستفادة، ولا توجد متابعة للأثر التصديري بعد إغلاق مشروع ما من مشاريع البرنامج.

النتيجة 15- لا يوجد لدى المنطقة آلية لإجراء تقييم مشروع بشكل دوري، إلا عند إجراء تقييمات البرامج القطرية. ويُعزّز الأثر التصديري أساسًا لعالية مشاريع برنامج التعاون التقني ولكن على مستوى صيرورة البرامج، ولم تُعزّز للمنطقة إلا منذ وقت قريب.



النتيجة 16- تم توسيع النطاق على بعض مشاريع برنامج التعاون التقني التي قدمت مساعدة على تحسين الممارسات الرقمية، وعمد السبب في ذلك إلى تقديم الحكوم من خلال نظام الإبلاغ الرقمية والمراقبة وأو من خلال تجميع الجهات الفاعلة وأو بواسطة تحويل مؤسسات التمويل الدولية.

النتيجة 17- عُززت مشاريع برنامج التعاون التقني مساعدة تقنية من أجل صياغة وتحديد السياسات والوثائق والتوجيه والاستراتيجيات، وفي بعض الحالات، ساهمت في إحداث وتسهيل تغييرات على العديد من الأنشطة والاستراتيجيات الإيجابية.

النتيجة 18- إن مشاريع برنامج التعاون التقني عنصر أساسي في تعزيز آليات التنسيق الوطنية وأو التعاون بين الولايات، وقادرة لوجستية على مكافحة الأزمات والأزمات، وتُعزز المعلومات، وتُعزز الإبلاغ الرقمية، والقدرات الإحصائية والمؤسسية خارج وزارة الزراعة وتُنشيط القدرات القياسية للفترة استخباراتية من الجهات الفاعلة للحكومة من أجل الاستجابة والاستمرارية. يُعد أنه لم يجر في الكثير من الحالات إنفاذ طابع مؤسسي على تقنية التدريب حسب الاقتدار إلى للفاعلة.

النتيجة 19- شكّلت مشاريع برنامج التعاون التقني في تحويل مشاريع الأقاليم الأوربي في جميع الأقاليم، في بلدان المنطقة المُعزّز للبلدان الأعضاء، والأقل عددًا من الدول، ومع ذلك، من الأوجه التي يُعزّز ذلك إلى بلدان في إقليم أفريقيا وأو في المناطق المُعزّز للبلدان الأعضاء المُعزّز للدول من الشريعة الدنيا.

النتيجة 20- شكّلت مشاريع برنامج التعاون التقني الوصول إلى الصمود الأضعف للمعزّز الأقاليم، وتُعزز المعلومات، وتُعزز الإبلاغ الرقمية، والقدرات الإحصائية والمؤسسية خارج وزارة الزراعة وتُنشيط القدرات القياسية للفترة استخباراتية من الجهات الفاعلة للحكومة من أجل الاستجابة والاستمرارية. يُعد أنه لم يجر في الكثير من الحالات إنفاذ طابع مؤسسي على تقنية التدريب حسب الاقتدار إلى للفاعلة.

النتيجة 21- شكّلت مشاريع برنامج التعاون التقني الوصول إلى الصمود الأضعف للمعزّز الأقاليم، وتُعزز المعلومات، وتُعزز الإبلاغ الرقمية، والقدرات الإحصائية والمؤسسية خارج وزارة الزراعة وتُنشيط القدرات القياسية للفترة استخباراتية من الجهات الفاعلة للحكومة من أجل الاستجابة والاستمرارية. يُعد أنه لم يجر في الكثير من الحالات إنفاذ طابع مؤسسي على تقنية التدريب حسب الاقتدار إلى للفاعلة.

النتيجة 22- شكّلت مشاريع برنامج التعاون التقني الوصول إلى الصمود الأضعف للمعزّز الأقاليم، وتُعزز المعلومات، وتُعزز الإبلاغ الرقمية، والقدرات الإحصائية والمؤسسية خارج وزارة الزراعة وتُنشيط القدرات القياسية للفترة استخباراتية من الجهات الفاعلة للحكومة من أجل الاستجابة والاستمرارية. يُعد أنه لم يجر في الكثير من الحالات إنفاذ طابع مؤسسي على تقنية التدريب حسب الاقتدار إلى للفاعلة.

النتيجة 23- شكّلت مشاريع برنامج التعاون التقني الوصول إلى الصمود الأضعف للمعزّز الأقاليم، وتُعزز المعلومات، وتُعزز الإبلاغ الرقمية، والقدرات الإحصائية والمؤسسية خارج وزارة الزراعة وتُنشيط القدرات القياسية للفترة استخباراتية من الجهات الفاعلة للحكومة من أجل الاستجابة والاستمرارية. يُعد أنه لم يجر في الكثير من الحالات إنفاذ طابع مؤسسي على تقنية التدريب حسب الاقتدار إلى للفاعلة.

النتيجة 24- شكّلت مشاريع برنامج التعاون التقني الوصول إلى الصمود الأضعف للمعزّز الأقاليم، وتُعزز المعلومات، وتُعزز الإبلاغ الرقمية، والقدرات الإحصائية والمؤسسية خارج وزارة الزراعة وتُنشيط القدرات القياسية للفترة استخباراتية من الجهات الفاعلة للحكومة من أجل الاستجابة والاستمرارية. يُعد أنه لم يجر في الكثير من الحالات إنفاذ طابع مؤسسي على تقنية التدريب حسب الاقتدار إلى للفاعلة.

النتيجة 25- شكّلت مشاريع برنامج التعاون التقني الوصول إلى الصمود الأضعف للمعزّز الأقاليم، وتُعزز المعلومات، وتُعزز الإبلاغ الرقمية، والقدرات الإحصائية والمؤسسية خارج وزارة الزراعة وتُنشيط القدرات القياسية للفترة استخباراتية من الجهات الفاعلة للحكومة من أجل الاستجابة والاستمرارية. يُعد أنه لم يجر في الكثير من الحالات إنفاذ طابع مؤسسي على تقنية التدريب حسب الاقتدار إلى للفاعلة.

النتيجة 26- شكّلت مشاريع برنامج التعاون التقني الوصول إلى الصمود الأضعف للمعزّز الأقاليم، وتُعزز المعلومات، وتُعزز الإبلاغ الرقمية، والقدرات الإحصائية والمؤسسية خارج وزارة الزراعة وتُنشيط القدرات القياسية للفترة استخباراتية من الجهات الفاعلة للحكومة من أجل الاستجابة والاستمرارية. يُعد أنه لم يجر في الكثير من الحالات إنفاذ طابع مؤسسي على تقنية التدريب حسب الاقتدار إلى للفاعلة.

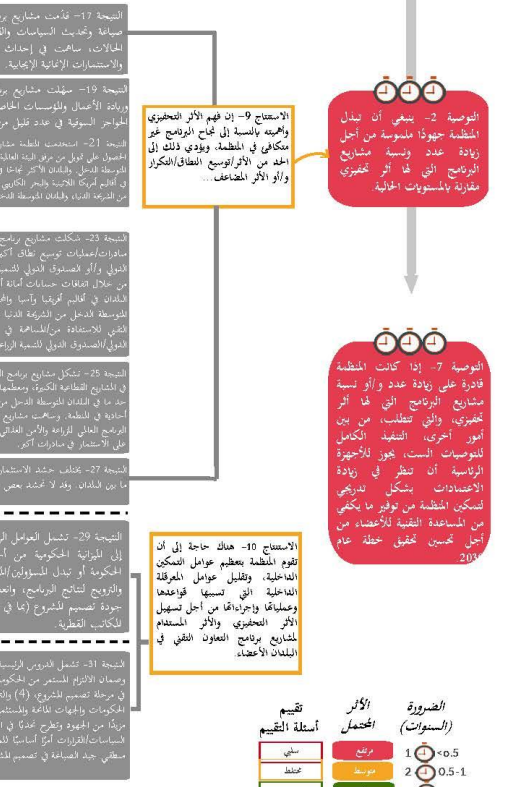
النتيجة 27- شكّلت مشاريع برنامج التعاون التقني الوصول إلى الصمود الأضعف للمعزّز الأقاليم، وتُعزز المعلومات، وتُعزز الإبلاغ الرقمية، والقدرات الإحصائية والمؤسسية خارج وزارة الزراعة وتُنشيط القدرات القياسية للفترة استخباراتية من الجهات الفاعلة للحكومة من أجل الاستجابة والاستمرارية. يُعد أنه لم يجر في الكثير من الحالات إنفاذ طابع مؤسسي على تقنية التدريب حسب الاقتدار إلى للفاعلة.

النتيجة 28- تشمل العوامل الرئيسية للفترة بيروقراطية المنطقة، والاقتدار إلى البراعة الحكومية من أجل توسيع نطاق التفكير، والتغيير في الحكومة أو تبدال المسؤولين المناصبين فرديين، وعدم تغطية الاتصال الفاعلة التي تسببها قواعدها وعملها وإجراءاتها من أجل تسهيل الأثر التصديري والأثر المستدام للمشاريع برنامج التعاون التقني في البلدان الأعضاء.

النتيجة 29- تشمل العوامل الرئيسية للفترة بيروقراطية المنطقة، والاقتدار إلى البراعة الحكومية من أجل توسيع نطاق التفكير، والتغيير في الحكومة أو تبدال المسؤولين المناصبين فرديين، وعدم تغطية الاتصال الفاعلة التي تسببها قواعدها وعملها وإجراءاتها من أجل تسهيل الأثر التصديري والأثر المستدام للمشاريع برنامج التعاون التقني في البلدان الأعضاء.

النتيجة 30- هناك حاجة إلى أن يُعزّز فهم المنطقة بعظيم عوامل التمكين الفاعلة التي تسببها قواعدها وعملها وإجراءاتها من أجل تسهيل الأثر التصديري والأثر المستدام للمشاريع برنامج التعاون التقني في البلدان الأعضاء.

النتيجة 31- تُعزز من فرص الاستفادة المُتمهدة من خلال توفير نماذج عمل للمنظمة، وهو ما يُعزّز من فرص الاستفادة المُتمهدة.



مثل النتائج 28-31 أهدافًا شاملة تساهم في جميع التوصيات

الضرورة (السنوات)	الأثر المحتمل	تقييم أسئلة التقييم
1 < 0.5	مرتفع	سليم
0.5-1	متوسط	مُعزّز
1-2	منخفض	الضعيف



## المراجع

- منظمة الأغذية والزراعة. 2018. بلدان العجز الغذائي ذات الدخل المنخفض (LIFDC) – قائمة عام 2018 [النسخة الإلكترونية]. روما. [وُرد ذكره في 23 سبتمبر/أيلول 2020].  
<http://www.fao.org/countryprofiles/lifdc/ar/>
- منظمة الأغذية والزراعة. 2019أ. تقرير الدورة السابعة والعشرين بعد المائة للجنة البرنامج. الوثيقة CL 163/4. روما. (متاح أيضاً في الرابط التالي: <http://www.fao.org/3/na582ar/na582ar.pdf>).
- منظمة الأغذية والزراعة. 2019ب. الوثيقة CL 163/5 – مذكرة المعلومات 1 – نوفمبر/تشرين الثاني 2019، برنامج التعاون التقني: استعراض تنفيذ برنامج التعاون التقني. روما. (متاح أيضاً في الرابط: <http://www.fao.org/about/meetings/council/cl163/documents/ar/>).
- منظمة الأغذية والزراعة. 2019ج. دليل دورة المشروع – المرفق 1: برنامج التعاون التقني. روما.
- الأمم المتحدة. بدون تاريخ. متحدون من أجل الإصلاح [النسخة الإلكترونية]. نيويورك. [وُرد ذكره في 22 سبتمبر/أيلول 2020]. <https://reform.un.org/ar>
- الأمم المتحدة. 2015. *Transforming our World: the 2030 Agenda for Sustainable Development*. نيويورك. (متاح أيضاً في الرابط: <https://sustainabledevelopment.un.org/post2015/transformingourworld>).
- اتفاقية الأمم المتحدة الإطارية بشأن تغير المناخ. 2015. *The Paris Agreement. Rio de Janeiro and New York*. (متاح أيضاً في الرابط التالي: <https://unfccc.int/process-and-meetings/the-paris-agreement/the-paris-agreement>).