



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

المجلس التنفيذي

الدورة العادية الثانية

روما، 17 – 21 نوفمبر/تشرين الثاني 2025

التوزيع: عام

التاريخ: 7 نوفمبر/تشرين الثاني 2025

اللغة الأصلية: الإنكليزية

البند 5 من جدول الأعمال

WFP/EB.2/2025/3-(B,C)/2

WFP/EB.2/2025/5-(A,B)/2

مسائل المالية والميزانية

للعلم

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

تقرير اللجنة الاستشارية لشؤون الإدارة والميزانية

يسر المديرية التنفيذية أن تقدم طي هذا تقرير اللجنة الاستشارية لشؤون الإدارة والميزانية بشأن المسائل المتعلقة ببرنامج الأغذية العالمي (البرنامج). ويشمل التقرير البنود التالية من جدول الأعمال:

- الخطة الاستراتيجية للبرنامج (2026-2029) ، (WFP/ EB.2/2025/3-B/1)
- إطار النتائج المؤسسية للبرنامج (2026-2029) ، (WFP/ EB.2/2025/3-C/1)
- خطة البرنامج للإدارة (2026-2028) ، (WFP/EB.2/2025/5-A/1)
- تقرير مراجع الحسابات الخارجي عن نتائج عمليات المراجعة الميدانية، (WFP/ EB.2/2025/5-B/1)
- رد إدارة البرنامج على التوصيات الواردة في تقرير مراجع الحسابات الخارجي عن نتائج عمليات المراجعة الميدانية، 2024، (WFP/ EB.2/2025/5-B/1/Add.1)

نسخة عن الرسالة الواردة من الأمم المتحدة – نيويورك

الرقم المرجعي: AC/2357

اللجنة الاستشارية
لشؤون الإدارة والميزانية

6 نوفمبر/تشرين الثاني 2025

السيدة سيندي ماكين المحترمة،

يسرني أن أرفق طيه نسخة من تقرير اللجنة الاستشارية لشؤون الإدارة والميزانية بشأن تقاريركم التالية:

خطة البرنامج للإدارة (2026-2028) (EB.2/2025/5-A/1)، والخطة الاستراتيجية للبرنامج (2026-2029) (EB.2/2025/3-)، وإطار النتائج المؤسسية للبرنامج (2026-2029) (EB.2/2025/3-C/1)، وتقرير مراجع الحسابات الخارجي عن نتائج عمليات المراجعة الميدانية (EB.2/2025/5-B/1) ورد إدارة البرنامج على التوصيات الواردة في تقرير مراجع الحسابات الخارجي عن نتائج عمليات المراجعة الميدانية (EB.2/2025/5-B/1/Add.1) ويرجى التكرم بعرض تقرير اللجنة الاستشارية على المجلس التنفيذي أثناء دورته القادمة في شكل وثيقة كاملة ومنفصلة. كما يرجى تزويد اللجنة بنسخة من هذه الوثيقة في أقرب فرصة ممكنة.

مع خالص الشكر والتقدير،

Juliana Ruas
رئيسة اللجنة الاستشارية

السيدة سيندي ماكين (Cindy H. McCain)
المديرة التنفيذية
البرنامج

Via Cesare Giulio Viola 68-70
00148 Rome Italy

أولاً- مقدمة

1- نظرت اللجنة الاستشارية لشؤون الإدارة والميزانية في خمسة تقارير من تقارير أمانة برنامج الأغذية العالمي (البرنامج)، سقّمت إلى الدورة العادية الثانية للمجلس التنفيذي للبرنامج التي سقّعت في روما، إيطاليا، ابتداء من 17 نوفمبر/تشرين الثاني 2025. وثقّت خطة البرنامج للإدارة (2026-2028) (EB.2/2025/5-A/1)، والخطة الاستراتيجية للبرنامج (2026-2029) (EB.2/2025/3-B/1)، وإطار النتائج المؤسسية للبرنامج (2026-2029) (EB.2/2025/3-C/1) إلى المجلس التنفيذي للموافقة عليها؛ ويُقدّم تقرير مراجع الحسابات الخارجي عن نتائج عمليات المراجعة الميدانية (EB.2/2025/5-B/1) ورد إدارة البرنامج على التوصيات الواردة في تقرير مراجع الحسابات الخارجي عن نتائج عمليات المراجعة الميدانية (EB.2/2025/5-B/1/Add.1) للنظر فيهما. وأثناء نظر اللجنة الاستشارية في التقارير، اجتمعت اللجنة بممثلي أمانة البرنامج ومراجع الحسابات الخارجي، الذين قدموا معلومات وإيضاحات إضافية، اختتمت برود خطية مؤرخة 24 أكتوبر/تشرين الأول 2025.

ثانياً- الوثائق المقدّمة إلى المجلس التنفيذي للموافقة

خطة البرنامج للإدارة (2026-2028)

2- تعرض خطة البرنامج للإدارة (EB.2/2025/5-A/1) موجزا لبرنامج عمل البرنامج المقرر للفترة 2026-2028 ودعم الميزانية المطلوب لتنفيذ هذا البرنامج في عام 2026. ويلتزم التقرير موافقة المجلس التنفيذي على إدخال تغييرات على النظام المالي. وتلتزم خطة الإدارة موافقة المجلس التنفيذي على الميزانية السنوية لدعم البرامج والإدارة، والسحوبات من حساب تسوية دعم البرامج والإدارة والجزء غير المخصص من الصندوق العام، وتحديد المعدل القياسي لتكاليف الدعم غير المباشرة، والمستوى المستهدف لتدبير موارد حساب الاستجابة العاجلة، وتخصيص التمويل للمبادرات المؤسسية الحاسمة. وعلاوة على ذلك، تلتزم خطة الإدارة موافقة المجلس التنفيذي على التصنيف المقترح للصناديق الرأسية بوصفها جهات مانحة غير تقليدية، وعلى خطة عمل التقييم لعام 2026.

التغييرات في النظام المالي

3- طُلب من المجلس التنفيذي أن يوافق على التعديلات المقترحة إدخالها على النظام المالي للبرنامج على النحو الوارد في عمود النص المقترح من الملحق السابع، على أن تدخل حيز النفاذ فوراً. ويقدم الملحق السابع من التقرير عدة تغييرات مهمة على النظام المالي، يستهدف معظمها تعاريف الميزانية وعمليات الموافقة والضوابط الداخلية ومعالجة الاعتمادات. وتشمل بعض التغييرات الرئيسية المقترحة ما يلي:

- 1) التعاريف: تحديث وتوحيد المصطلحات المتعلقة بالميزانية (مثل "الاعتماد"، و"بند الاعتماد"، و"خطة الإدارة"، وغيرها) بهدف تحسين الوضوح. وتشير عدة تعاريف الآن بصورة أكثر وضوحاً إلى ميزانيات الحوافز القطرية وإدراج أنشطة جديدة، مما يعزز المواءمة مع الممارسة الحالية.
- 2) هيكل ميزانية البرنامج: تعبر الصياغة اللغوية الجديدة في النظام المالي بصورة أفضل عن كيفية تضمين ميزانيات الحوافز القطرية في ميزانية البرنامج الشاملة، مما يجعلها محورية في التخطيط المالي السنوي.
- 3) الموافقة على خطة الإدارة: تميّز العملية بين الموافقة على الميزانية العامة للبرنامج وميزانيات الحوافز القطرية الفردية.
- 4) التعديلات والتحويلات: وضعت حدود مالية جديدة لتعديلات الميزانية:

أ) يجوز للمدير(ة) التنفيذي(ة) تعديل ميزانية دعم البرامج والإدارة بنسبة تصل إلى 25 في المائة من الزيادة في إيرادات تكاليف الدعم غير المباشرة، أو إجراء تخفيضات بنسبة تصل إلى 10 في المائة لتحقيق وفورات في التكاليف، على أن يكون أي إجراء يتجاوز هذه الحدود مرهوناً بموافقة المجلس التنفيذي.

ب) لا يمكن أن تتجاوز التحويلات بين بنود الاعتماد نسبة 5 في المائة لكل فترة مالية، ما لم تتم الموافقة على حدود إضافية.

(5) معالجة الاعتمادات: تعود الآن أرصدة الاعتمادات الخاصة بأنشطة دعم البرامج والإدارة في نهاية الفترة إلى حساب تسوية دعم البرامج والإدارة (بعد أن كانت تعود من قبل إلى الصندوق العام).

(6) الضوابط الداخلية: توضيح تعاريف المدفوعات بحيث تتم معالجة الخدمات أو السلع غير المدفوعة الثمن فقط، باستثناء المدفوعات بالسلف/ المدفوعات المرحلية المنصوص عليها في العقود.

4- وأبلغت اللجنة الاستشارية، بناء على استفسار منها، بأنه من خلال تدوين الممارسات القائمة وتوحيد التوجيهات التي كانت موزعة من قبل على وثائق متعددة، بما في ذلك خطط الإدارة السابقة، تعزز هذه التغييرات الوضوح والاتساق والشفافية في صنع القرار المالي. ووفقاً للبرنامج، في حين أن بعض التنقيحات توفر مرونة أكبر، مثل توسيع سلطة تعديل ميزانية دعم البرامج والإدارة وإجراء التحويلات بين بنود الاعتماد، فإنها تفعل ذلك ضمن إطار يحافظ على وظيفة الرقابة الاستراتيجية والرقابة على الميزانية التي يضطلع بها المجلس التنفيذي. ولا تسمح المرونة الإضافية الممنوحة للمدير (ة) التنفيذي(ة) في ما يتعلق بتعديل بنود اعتمادات ميزانية دعم البرامج والإدارة بنسبة تصل إلى 5 في المائة، بالإنفاق بما يتجاوز إجمالي ميزانية دعم البرامج والإدارة الموافق عليها، ولا تكفي لتغيير الاتجاه الاستراتيجي للميزانية، وتدعم مساءلة المدير (ة) التنفيذي(ة) عن الاستخدام الأمثل للموارد. وأبلغت اللجنة كذلك بأن التغييرات التي أدخلت على النظام المالي لا تتطلب تعديل الإجراءات المالية أو التفويضات أو السلطة في البرنامج. غير أن البرنامج سيواصل استعراض الأدوات ذات الصلة، مثل القواعد المالية التي تندرج ضمن صلاحيات المدير (ة) التنفيذي(ة)، لتحديد ما إذا كانت هناك حاجة إلى تحديثات بعد الموافقة على النظام المالي المنقح. وفي حال إجراء أي تحديثات، سيتم إبلاغ المجلس التنفيذي واللجنة الاستشارية لشؤون الإدارة والميزانية، ولجنة المالية في منظمة الأغذية والزراعة، بذلك على النحو الواجب، وفقاً للمادة 2-2 من النظام المالي.

5- وأبلغت اللجنة الاستشارية كذلك بأن التعديلات المقترحة إدخالها تساهم في جهود تنفيذ توصيات مراجع الحسابات الخارجي. وكجزء من المناقشات المتعلقة بالتغييرات المقترحة، دارت مناقشات متعددة مع مختلف أصحاب المصلحة، بما في ذلك مراجعو الحسابات الخارجيون الذين قدموا مساهمات في صياغة النص السردى للقسم 5. غير أن التغييرات المقترحة إدخالها على النظام المالي لا تمثل استجابة البرنامج الكاملة لتوصيات مراجع الحسابات الخارجي. وبعد اعتماد هذه التغييرات، سيشعر البرنامج في تحديث القواعد المالية واتخاذ مزيد من الإجراءات بحسب ما تقتضيه الحاجة لمعالجة التوصيات المتبقية. وبمجرد وضع جميع التدابير ذات الصلة موضع التنفيذ، سيتبع البرنامج الإجراءات المعمول به لطلب إغلاق توصيات المراجعة الخارجية، مدعوماً بأدلة تثبت كيفية معالجتها من دون الاقتصار على التغييرات في النظام المالي للبرنامج وحدها. وعُرضت تعديلات النظام المالي من خلال مختلف وثائق المجلس التنفيذي للموافقة عليها. وفي هذه الحالة، ترتبط التغييرات المقترحة ارتباطاً وثيقاً بخطة الإدارة ومكوناتها. ونظراً إلى أن خطة الإدارة تقدم إلى المجلس للموافقة عليها، فإن الإدارة تعتبرها الوسيلة الأنسب والأكثر استراتيجية لعرض هذه التغييرات على المجلس التنفيذي، مع إدراج نقطة قرار محددة بشأن التغييرات المقترحة.

6- وأبلغت اللجنة الاستشارية أيضاً، بناء على استفسار منها، بأن مراجع الحسابات الخارجي يرى أن بعض التغييرات المقترحة إدخالها على النظام المالي تتجاوز نطاق التوصيات العشر الصادرة عنه، التي تهدف إلى تحسين تعريف البرنامج للميزانية التي يوافق عليها المجلس التنفيذي (انظر التقرير السنوي لمراجع الحسابات الخارجي لعام 2024 عن السنة المالية 2023). وينبغي أن يناقشها البرنامج مع المجلس التنفيذي بصورة منفصلة. ووفقاً لعملية المراجعة التي يتبناها مراجع الحسابات الخارجي، سيُقدّم التقييم المقبل لحالة تنفيذ توصيات المراجعة الخارجية – بما في ذلك التوصيات العشر المتعلقة بالميزانية – كجزء من تقرير المراجعة لعام 2025 الذي سيُعرض على المجلس التنفيذي في الدورة السنوية في يونيو/حزيران 2026. ويشير مراجع الحسابات الخارجي إلى أن عدداً من توصيات المراجعة الخارجية المتعلقة بالميزانية لا تزال من دون معالجة (انظر ملحق التقرير السنوي لمراجع الحسابات الخارجي لعام 2025 عن السنة المالية 2024). ويرى مراجع الحسابات الخارجي أن التوصيات تتطلب إجراء استعراض شامل لعملية الميزانية في البرنامج وإطارها الأساسي. وسيواصل مراجع الحسابات الخارجي مناقشاته مع البرنامج في الأشهر المقبلة.

7- تلاحظ اللجنة الاستشارية أن التغييرات المقترحة إدخالها على النظام المالي للبرنامج تمثل تغييراً جوهرياً في الإطار المعياري لإدارته المالية. وترى اللجنة أنه ينبغي النظر في هذه التغييرات في تقرير منفصل يعرض على المجلس التنفيذي للاستعراض. وترى اللجنة كذلك أن هذا التقرير ينبغي أن يتضمن مدخلات من مراجع الحسابات الخارجي، إلى جانب تحليل كامل للآثار المترتبة على التغييرات. ولذلك، توصي اللجنة بأن يرجى المجلس التنفيذي الموافقة على التغييرات المقترحة إدخالها على النظام المالي، وأن يكلف إدارة البرنامج بعرض هذا التقرير للنظر فيه.

المتطلبات التشغيلية

8- يُطلب من المجلس التنفيذي الموافقة على ميزانية البرنامج البالغة 13 مليار دولار أمريكي، استناداً إلى المتطلبات التشغيلية المتوقعة في عام 2026. وتُقدّر المتطلبات التشغيلية لعام 2026 بمبلغ 13 مليار دولار أمريكي لمساعدة 110 ملايين شخص (المرجع نفسه، الفقرة 44). ويُشار إلى أن التخطيط في المنظمة لعام 2026 يجري في سياق يواجه فيه 319 مليون شخص انعداماً حاداً في الأمن الغذائي في البلدان السبعة والسنتين التي ينفذ فيها البرنامج عمليات طوارئ في عام 2025. ويشير التقرير أيضاً إلى أنه وفقاً للتقديرات فإن 720 مليون شخص آخرين يواجهون جوعاً مزمناً (EB.2/2025/5-A/1، الفقرة 2). ومن المقرر تخصيص نحو 60 في المائة من المتطلبات التشغيلية المحددة في خطة البرنامج للإدارة لعام 2026 لعمليات البرنامج لأكثر من عشر عمليات قطرية (الفقرة 50). وفي ما يتعلق بانخفاض المتطلبات التشغيلية من 19 مليار دولار أمريكي في عام 2025 إلى 13 مليار دولار أمريكي في عام 2026، أبلغت اللجنة، بناءً على استفسار منها، بأن الانخفاض يرجع أساساً إلى تطبيق المبادئ التوجيهية للمعايير بمزيد من الانضباط. وتتطلب المبادئ التوجيهية من المكاتب القطرية للبرنامج وضع ميزانيات واقعية تراعي توقعات التمويل والقدرة على التنفيذ والقيود السياقية. ويؤدي ذلك إلى وضع ميزانية تستند إلى الموارد ولا تعتمد فقط على الاحتياجات المقدرة في البلد. وهذا هو ما يؤدي إلى الانخفاض الكبير في بعض أكبر عمليات البرنامج (على سبيل المثال: أفغانستان بنسبة -31 في المائة؛ واليمن بنسبة -50 في المائة؛ وسوريا بنسبة -52 في المائة)، رغم استمرار شدة الاحتياجات. تلاحظ اللجنة الاستشارية الأثر الكبير لتطبيق المبادئ التوجيهية للمعايير على تقدير المتطلبات التشغيلية. وتذكر اللجنة بأنها لاحظت نهج التخطيط المحسّن، وتؤكد من جديد رأيها بأنه ينبغي تقديم معلومات أكثر تفصيلاً عن جوانب المبادئ التوجيهية للمعايير المتصلة بمنهجية الميزانية في سياق التقرير المقبل (انظر أيضاً الوثيقة AC/2305، الفقرة 16).

9- وطلبت اللجنة الاستشارية وتلقت جدولاً يوضح اتجاهات الإيرادات والمصروفات من عام 2014 إلى عام 2025.

الجدول 1: اتجاهات الإيرادات والمصروفات والفائض/(العجز) من عام 2014 إلى عام 2024 (أرقام مقربة)

السنوات	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	الفترة من بداية السنة حتى الربع الثاني من عام 2025
الإيرادات*	5 450	4 765	5 909	6 431	7 368	8 272	8 904	9 602	14 418	9 124	10 373	3 370
المصروفات	5 215	4 816	5 368	6 219	6 640	7 613	8 054	8 882	11 448	10 864	9 040	4 140
الفائض (العجز)	236	(51)	541	212	729	658	850	720	2 970	(1 741)	1 333	(771)
أرصدة الصناديق	3 591	3 492	3 955	4 054	4 898	5 438	6 431	8 081	10 753	9 256	10 503	9 707
الاحتياطيات	331	278	330	380	407	432	411	509	896	659	793	818
صافي الأصول	3 923	3 771	4 285	4 434	5 306	5 870	6 842	8 590	11 649	9 915	11 296	10 525

* غير البرنامج سياسته المتعلقة بالاعتراف بإيرادات المساهمات في عام 2016، وأعاد بيان أرصدة الفترة المقارنة لعام 2015. ثم تغيرت السياسة مرة أخرى في عام 2022، وأعيد بيان أرصدة عام 2021.

- 10- ويشير التقرير كذلك إلى أن خطة التنفيذ المؤقتة لعام 2026، البالغة 7.7 مليار دولار أمريكي، تمثل نحو 59 في المائة من المتطلبات التشغيلية، وتعتبر عن انخفاض بنسبة 20 في المائة مقارنة بخطة التنفيذ لعام 2025 (المرجع نفسه، الشكل 3-1). وتشمل خطة التنفيذ المؤقتة توقعات المساهمات العالمية لعام 2026 البالغة 6.4 مليار دولار أمريكي، واستخدام أرصدة المساهمات المرحلة الصافية التي تقدر بمبلغ 1.1 مليار دولار أمريكي، والإيرادات المتوقعة البالغة 200 مليون دولار أمريكي من الخدمات التي يقدمها البرنامج عند الطلب (المرجع نفسه، الفقرة 52).
- 11- ووفقا للتقرير، يتوقع البرنامج أن يتلقى مساهمات بقيمة 6.4 مليار دولار أمريكي في عام 2025، ما يعبر عن انخفاض بنسبة 34.7 في المائة مقارنة بمستوى المساهمات المؤكدة لعام 2024 البالغ 9.8 مليار دولار أمريكي. وفي ضوء التوقعات الحالية للاقتصاد العالمي، يتوقع البرنامج أن يظل مستوى تمويله عند 6.4 مليار دولار أمريكي سنويا خلال السنوات الثلاث المقبلة (المرجع نفسه، الفقرة 8). وأبلغت اللجنة الاستشارية، بناء على استفسار منها، بأنه حتى 7 أكتوبر/تشرين الأول 2025، كان البرنامج قد تلقى مساهمات مؤكدة بقيمة 4.9 مليار دولار أمريكي، أي ما يمثل 76 في المائة من التوقعات البالغة 6.4 مليار دولار أمريكي.
- 12- وأبلغت اللجنة، بناء على استفسار منها، بأن الأساس المنطقي لاقتراح تخفيض بنسبة 20 في المائة في خطة التنفيذ المؤقتة لعام 2026، المحددة بمبلغ 7.7 مليار دولار أمريكي، في حين أن المتطلبات التشغيلية أقل بنسبة 32 في المائة وتبلغ 13 مليار دولار أمريكي، يكمن في التمييز بين نهجي التخطيط. وتعتبر المتطلبات التشغيلية عن الاحتياجات المقدرة، وتأخذ في الاعتبار القيود التشغيلية وأهداف تدبير موارد طموحة ولكن ليست غير واقعية. وفي المقابل، تستند خطة التنفيذ المؤقتة إلى الموارد، ويعني ذلك أنها تشكل استنادا إلى التمويل المتوقع توافره. تلاحظ اللجنة الاستشارية أن تطبيق المبادئ التوجيهية للمعايرة جعل المتطلبات التشغيلية قائمة على الموارد ولا تستند فقط إلى الاحتياجات المقدرة، وفي هذا الصدد، اللجنة على ثقة بأن معلومات إضافية بشأن نسب التخفيض المختلفة، ستقدم إلى المجلس التنفيذي، عند نظره في هذا التقرير.
- 13- وأبلغت اللجنة الاستشارية أيضا بأن توزيع خطة التنفيذ المؤقتة لعام 2026 بحسب مجال التركيز، كما هو موضح في الجدول 2-3، من المتوقع أن يكون مماثلا لتقديرات عام 2025، وإن كان ذلك مع انخفاض طفيف متوقع في الاستجابة للأزمات من 75 في المائة إلى 74 في المائة من الإجمالي. ومن المتوقع أن تواجه المكاتب القطرية نقصا أكبر وأسرع في أنشطة الاستجابة للأزمات، في حين أن أنشطة تعزيز القدرة على الصمود ومعالجة الأسباب الجذرية ستطلب فترة زمنية أطول للتخضير والتكيف مع أي تغييرات ضرورية في البرامج وفقا لأحدث توقعات تدبير الموارد والسياق التشغيلي في البلد. واللجنة الاستشارية على ثقة بأن معلومات محدثة بشأن المساهمات والمستفيدين الذين تم الوصول إليهم من خلال عمليات البرنامج في عام 2026، ستقدم إلى المجلس التنفيذي، عند نظره في هذا التقرير.

جمع الأموال

- 14- يقدم التقرير معلومات عن التنوع المتزايد في قاعدة تمويل البرنامج (المرجع نفسه، الفقرات من 15 إلى 30) واستراتيجيات تحسين مرونة التمويل والقدرة على التنبؤ به (المرجع نفسه، الفقرات من 31 إلى 37). وأبلغت اللجنة الاستشارية، بناء على استفسار منها، بأن البرنامج قد وسّع قاعدة تمويله إلى حد كبير. وتتعامل المنظمة حاليا مع 113 جهة مانحة عامة ومع شبكة متنامية من القطاع الخاص بما في ذلك نحو 800 000 فرد من الداعمين، و105 شركات، و47 مؤسسة، و12 منظمة خيرية، و5 كيانات دينية. ويتوقع البرنامج في عام 2025 تعبئة 300 مليون دولار أمريكي من القطاع الخاص، ويتوقع أن تصل تبرعات الأفراد إلى 138 مليون دولار أمريكي. ومن المتوقع أن تعبى الشراكات مع المؤسسات المالية الدولية والبلدان المعنية بالبرامج 950 مليون دولار أمريكي في عام 2025، مع تأمين 516 مليون دولار أمريكي بالفعل. ووسّعت خطة تعبئة الموارد في البرنامج عموما تنويع الجهات المانحة، وزادت التمويل من المصادر غير التقليدية، واستفادت من التمويل المبتكر، ما عزز قدرة المنظمة على تقديم المساعدة الإنسانية العاجلة وحلول بناء القدرة على الصمود في الأجل الطويل.
- 15- تلاحظ اللجنة الاستشارية انخفاض توقعات المساهمات لعام 2026، وكذلك تقديرات الإيرادات المنقحة البالغة 6.4 مليار دولار أمريكي لعام 2027 وما بعده. وتشجع اللجنة الاستشارية البرنامج على مواصلة جهوده لاستعادة وتنويع قاعدة جهاته

المانحة. وتشجع اللجنة كذلك البرنامج على تبادل المعلومات والخبرات في هذا الصدد مع الجهات الفاعلة الإنسانية الأخرى. وتناقش اللجنة المسائل المتعلقة بمبادرة المؤسسات الحاسمة لجمع الأموال من الأفراد في الفقرات من 50 إلى 53 أدناه.

دعم البرامج وعمليات تسيير الأعمال

16- يقدم التقرير لمحة عامة عن ميزانية العمليات (المرجع نفسه، الفقرات من 86 إلى 90)، والمكونات ومصادر التمويل (الفقرات من 91 إلى 94)، وأولويات الإدارة (الفقرات من 95 إلى 99) والكفاءات (الفقرات من 100 إلى 106). ويعرض التقرير ميزانية دعم البرامج وعمليات تسيير الأعمال لعام 2026 عند مستوى 719 مليون دولار أمريكي، وهو ما يمثل انخفاضا بنسبة 16.1 في المائة مقارنة بعام 2025 (المرجع نفسه، الجدول 4-1). وبناء على طلب اللجنة الاستشارية، تم تزويدها بالجدول الوارد أدناه الذي يوضح ميزانية دعم البرامج وعمليات تسيير الأعمال لخطة 2025 و2026، والنفقات الفعلية اعتبارا من 30 يونيو/حزيران 2025.

الجدول 2

الجدول رابعا-1: ميزانية البرنامج، وخطة التنفيذ المؤقتة					
السنة	ميزانية البرنامج	خطة التنفيذ المؤقتة	دعم البرامج وتسيير الأعمال، 2025 و2026 (مليون دولار أمريكي)		
			دعم البرامج والإدارة	المبادرات المؤسسية الحاسمة	الصناديق الاستثنائية والحسابات الخاصة ومصادر التمويل الأخرى
2026	13 043	7 700	380.0	38.8	300.2
2025	16 890	8 800	480.0	47.4	890.3
النفقات الفعلية حتى 30 يونيو/حزيران 2025		3 812	197.5	22.6	549.6

إعادة التنظيم الداخلي، والمعالم الرئيسية لعام 2026

17- ويشير التقرير إلى أنه بحلول 1 مايو/أيار 2025، كان البرنامج قد حقق عدة إنجازات تنظيمية رئيسية تهدف إلى تحسين المساءلة، وتبسيط القيادة، وتوحيد الهياكل (المرجع نفسه، الفقرات من 100 إلى 106):

(أ) إطار مساءلة الإدارة: حدد إطار جديد تسلسلا قياديا واضحا وأدوارا قيادية واضحة. ويشرف نائب المدير (ة) التنفيذي(ة) والرئيس التنفيذي للعمليات الآن على جميع المديرين القطريين، بدعم من المديرين الإقليميين ومساعد المدير (ة) التنفيذي(ة). ويركّز المديرين الإقليميون على التنسيق والاستعداد والشراكات والتمثيل، بدعم من أفرقة متخصصة أصغر حجما.

(ب) نموذج المقرّ العالمي الواحد: أدمج البرنامج مقرّه في روما ومكاتبه الإقليمية في هيكل عالمي واحد، مما أدى إلى إنشاء أفرقة وظيفية موحدة تحت قيادة عالمية. وأصبح المديرين الإقليميون الآن مسؤولين أمام مكتب نائب المدير (ة) التنفيذي(ة)، وأدمجت الوحدات التقنية من المكاتب الإقليمية في أفرقة عالمية تقدم دعما متسقا ومستقلا عن الموقع إلى المكاتب القطرية.

(ج) إعادة المواءمة الهيكلية الإقليمية: تعمل المكاتب الإقليمية الآن كمراكز جغرافية تستضيف المديرين الإقليميين والأفرقة الوظيفية. وسُيُغلق مكتب جوهانسبرغ بحلول نهاية عام 2025، بينما سيتوسع مكتب نيروبي ليغطي شرق أفريقيا والجنوب الأفريقي.

- 18- يوضح التقرير أيضا أنه بحلول عام 2026 ستشمل التغييرات التنظيمية المخطط لها ما يلي:
- بصمة أصغر: إجراء تخفيضات في القوة العاملة في معظم الوظائف، ولاسيما في المقر والمكاتب الإقليمية.
 - التوحيد الهيكلي: إدماج الوحدات والشعب أو إلغاؤها لتبسيط العمليات والحد من الازدواجية.
 - الموارد المشتركة: تجميع خدمات الدعم الإداري ودعم المعاملات على مستوى الشعب أو الإدارات.
 - الاستعانة بمصادر خارجية/انتداب الموظفين: نقل مهام تشغيلية معينة إلى مراكز الخدمة أو المراكز الإقليمية، والتوسع في الاستعانة بمصادر خارجية لتقديم خدمات مثل تكنولوجيا المعلومات وإدارة الأسطول.
 - تعديلات نموذج القوة العاملة: إدخال عقود مرنة وخيارات للعمل عن بُعد لخفض التكاليف.
 - تعزيز التعاون مع الأمم المتحدة: زيادة الخدمات المشتركة، والبنية التحتية المشتركة، والاتفاقات المشتركة بين الوكالات لتعزيز الكفاءة وتقسيم التكاليف.
- 19- تقرر اللجنة الاستشارية بجهود البرنامج لتنفيذ التغييرات الرامية إلى تحقيق استخدام أكثر كفاءة وفعالية للموارد. وتؤكد اللجنة من جديد توصيتها السابقة بأن تقدم إلى المجلس التنفيذي أثناء النظر في هذا التقرير وفي التقارير المقبلة معلومات عن تدابير الكفاءة التي اعتمدها البرنامج، بما في ذلك نطاقها والفورات التي تحققت، فضلا عن التحديات والدروس المستفادة. (AC/2338، الفقرة 40) (انظر أيضا الفقرتين 27 و31 أدناه بشأن دعم البرامج والإدارة والموارد البشرية).
- 20- وفي ما يتعلق بتنفيذ نموذج المقر العالمي الواحد، أبلغت اللجنة الاستشارية، بناء على استفسار منها، بأن المكاتب الإقليمية هي مواقع مكاتب ولا تمثل هياكل/كيانات تنظيمية. وتقع مكاتب المديرين الإقليميين، التي يرأس كل منها مدير إقليمي يدعمه اثنان من كبار المستشارين وموظفو دعم، في المكاتب الإقليمية. وتوجد في المكاتب الإقليمية أيضا الأفرقة التقنية التي تشكل جزءا من الأفرقة الوظيفية العالمية وهي مسؤولة أمام المديرين الوظيفيين. وتوجد هذه المناصب الوظيفية في المكتب الإقليمي (مركز العمل)، وهي تتواجد في أماكن عمل مشتركة مع مكاتب المديرين الإقليميين ولكنها ليست جزءا من مكتب المدير الإقليمي (الهيكل التنظيمي). وتم تحديث التوصيف الوظيفي لوظيفة المدير الإقليمي في عام 2025 ليعبر عن المسؤوليات الجديدة المحددة في إطار مساهمة الإدارة، ولا تزال وظيفة المدير الإقليمي من الرتبة مد-2.
- 21- وأبلغت اللجنة الاستشارية أيضا بأن نموذج المقر الواحد لا يزال أخذا في التطور، مع تركيز واضح على تحسين التكامل، والمساهلة المتبادلة والرقابة في جميع الوظائف. ويعكف مكتب نائب المدير (ة) التنفيذي (ة) والرئيس التنفيذي للعمليات على إنشاء آليات تنسيق لضمان المواءمة "الرأسية" بين الاستراتيجية والعمليات، والمواءمة "الأفقية" بين الوظائف العالمية لضمان تقديم دعم متسق للمكاتب القطرية. وقد تم الانتهاء من إعداد نسخة مؤقتة من بروتوكول التنسيق في يوليو/تموز، وستصدر نسخة نهائية في ديسمبر/كانون الأول 2025. وتهدف هذه التدابير إلى منع العمل المنعزل وتعزيز اتخاذ قرارات جماعية. وبالتوازي مع ذلك، يتواصل العمل على إجراءات التشغيل الموحدة للرقابة الإدارية التي ستوضح دور وظائف المقر العالمي في الرقابة التقنية وضمان الجودة، وعلى إطار المساهلة والرقابة. وستعزز هاتان المبادرتان معا الشفافية والحوكمة والضمان الفعال على نطاق المنظمة.
- 22- وأبلغ مراجع الحسابات الخارجي اللجنة الاستشارية أيضا بأنه بدأ العمل بالمقر العالمي الواحد في 1 مايو/أيار 2025 مع فترة انتقالية تمتد حتى 1 يناير/كانون الثاني 2026، وهي لا تزال جارية. وأجرى مراجع الحسابات الخارجي زيارات مراجعة إلى مكتبين إقليميين وثلاثة مكاتب قطرية في سبتمبر/أيلول 2025، ويعتزم مواصلة مراجعته عملية إعادة الهيكلة في المقر العالمي في روما في نهاية عام 2025 ومطلع عام 2026. وأفاد موظفو المكاتب القطرية حتى الآن بأن عملية إعادة الهيكلة لم تؤثر بعد على عملهم اليومي، وأنهم لا يزالون يتواصلون مع جهات الاتصال في المكتب الإقليمي. وذكرت المكاتب الإقليمية أنها ما زالت تقدم الدعم إلى المكاتب القطرية كما في السابق، وأن الكثير من العمليات والتغييرات لم تُحدّد بعد. ولا تزال المرحلة الانتقالية جارية، ولم يحدد البرنامج بعد عمليات الرقابة بالتفصيل. فعلى سبيل المثال، لم يصدر البرنامج بعد إطارا جديدا للمساهلة والرقابة، يتناول إعادة الهيكلة. ويرى مراجع الحسابات الخارجي أن بعثات الرقابة المشتركة التي تقوم بها مختلف وظائف

المكاتب الإقليمية تشكل ركيزة مهمة في نظام الرقابة الداخلية في البرنامج. ويرى أن من المهم أن يواصل البرنامج هذه البعثات الرقابية وأن يواصل متابعة تنفيذ توصيات بعثات الرقابة المفتوحة.

23- تؤكد اللجنة الاستشارية من جديد توصيتها السابقة بأن تقدم إلى المجلس التنفيذي معلومات مفصلة ومبررات بشأن الهياكل الجديدة المقترحة وإطار المساءلة ودور المديرين الموظفين في ضمان الرقابة ورصد امتثال جميع المكاتب القطرية، وبشأن الأطر التي تضمن إجراء رصد متكامل للرقابة (انظر أيضا AC/2338، الفقرة 34).

ميزانية دعم البرامج والإدارة

24- تُقترح ميزانية لدعم البرامج والإدارة بمبلغ 380 مليون دولار أمريكي، وهو ما يعبر عن انخفاض قدره 100 مليون دولار أمريكي أو 20.8 في المائة مقارنة بعام 2025، ليوافق عليها المجلس التنفيذي. ويشير التقرير إلى أن المجلس التنفيذي مطلوب منه تخصيص اعتمادات ميزانية دعم البرامج والإدارة على النحو التالي (المرجع نفسه، الفقرات من 107 إلى 119، الجدول 2-4):

➤ الاتجاه الاستراتيجي والإدارة: 94.5 مليون دولار أمريكي (أقل بمقدار 15 مليون دولار أمريكي أي بانخفاض نسبته 14 في المائة عن مستوى ميزانية عام 2025)، ويمثل هذا البند من الاعتمادات ما نسبته 25 في المائة من الميزانية، ويركز على القيادة في المقر والمكاتب الميدانية، ودعم إدارة التغيير، والدبلوماسية الإنسانية، والتنسيق العالمي، وإدارة المخاطر؛

➤ خدمات الأعمال المتسمة بالكفاءة والفعالية والقائمة على الأدلة: 176.9 مليون دولار أمريكي (أقل بمقدار 62.3 مليون دولار أمريكي أو بنسبة 26 في المائة عن مستوى ميزانية عام 2025). ويمثل هذا البند من الاعتمادات نسبة 46 في المائة من الميزانية، ويركز على التمكين من تحقيق الكفاءة التشغيلية ودعم المكاتب القطرية من خلال نظم أعمال ودعم متينة؛

➤ الدعوة والاتصالات ذات التأثير من أجل شراكات فعالة وتعبئة موارد فعالة: 71.3 مليون دولار أمريكي (أقل بمقدار 15.9 مليون دولار أمريكي أو بنسبة 18 في المائة عن مستوى ميزانية عام 2025). ويمثل هذا البند من الاعتمادات نسبة 19 في المائة من الميزانية، ويعزز بروز البرنامج وشراكاته وقاعدته التمويلية من خلال الدعوة والاتصالات الاستراتيجية والمشاركة في السياسات العالمية؛

➤ الحوكمة القوية والرقابة المستقلة: 37.3 مليون دولار أمريكي (أقل بمقدار 6.8 مليون دولار أمريكي، أي بنسبة 15 في المائة، عن مستوى ميزانية عام 2025). ويمثل هذا البند من الاعتمادات نسبة 10 في المائة من الميزانية، ويُعزز الشفافية والمساءلة، إذ يستأثر مكتب المفتش العام ومكتب التقييم بنسبة 84 في المائة من هذا البند.

25- وسُمِّل الميزانية من خلال إيرادات تكاليف الدعم غير المباشرة، والتي من المتوقع أن تبلغ 365 مليون دولار أمريكي لعام 2026، استناداً إلى معدل تكاليف الدعم غير المباشرة الحالي البالغ 6.5 في المائة ومعدل مخفّض يبلغ 4 في المائة لحالات استثنائية محددة. ولتغطية ميزانية دعم البرامج والإدارة بالكامل، سيسحب مبلغ 15 مليون دولار أمريكي من حساب تسوية دعم البرامج والإدارة، وهو ما يمثل أقل من 5 في المائة من الرصيد الافتتاحي للحساب.

26- ويشير التقرير إلى أن خفض ميزانية دعم البرامج والإدارة يتماشى مع هدف المديرية التنفيذية المتمثل في ترشيد النفقات وتحقيق استقرارها لتتناسب مع انخفاض التمويل المتوقع، مع الاستمرار في دعم خطة تنفيذ مؤقتة بقيمة 7.7 مليار دولار أمريكي. وقُدِّمت إلى اللجنة الاستشارية، بناء على طلب منها، نسخة محدّثة من الجدول ((م)-ثانيا-4) تتضمن معلومات عن ميزانية دعم البرامج والإدارة والميزانية الأساسية بحسب المستوى التنظيمي.

الجدول 3

الجدول (م) ميزانية دعم البرامج والإدارة بحسب المستوى التنظيمي – الإدارة والشعبة (شعبون دولار أمريكي)			
خط الأساس	دعم البرامج والإدارة	المكاتب القطرية والمكاتب الإقليمية وشعب المقر	الإدارة
55.2	55.2	المكاتب القطرية	
490.4	291.6	المقر	
27	19.7	رئيس الشؤون المالية	المديرة التنفيذية ورئيسة الديوان
9.7	9.2	الاتصالات ووسائل الإعلام	
1.5	1.5	مكتب الأخلاقيات	
1.6	1.6	مكتب الخصوصية العالمي	
18.5	18.5	مكتب المنشع العام وخدمات الرقابة	
6.3	6.2	مكتب الشؤون القانونية	
13.9	12.7	مكتب التقييم	
6.8	6.8	مكتب المديرة التنفيذية	
1.8	1.8	مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة	
87.1	77.9	مجموع مكتب المديرة التنفيذية ورئيسة الديوان	
13.9	13.7	المكاتب الإقليمية	نائب المديرة التنفيذية والرئيس التنفيذي للعمليات
4.7	4.7	المكتب الأساسي لنائب المديرة التنفيذية والرئيس التنفيذي للعمليات	
5.5	5.5	أمانة المجلس التنفيذي	
5.7	5.4	إدارة المخاطر	
29.7	29.3	مجموع مكتب نائب المديرة التنفيذية والرئيس التنفيذي للعمليات	
1.4	1.4	الابتكار	إدارة الشراكات والابتكار
1.6	1.6	المكتب الأساسي للشراكات والابتكار	
43.9	5.1	الشراكات مع القطاع الخاص	
26.6	18.4	شعبة القطاع العام	
2.9	2.9	مكتب نيويورك العالمي	
3.2	3.2	مكتب واشنطن العالمي	
79.5	32.6	مجموع إدارة الشراكات والابتكار	
9.5	5.9	التصيق الاستراتيجي ومكتب مساعد المديرة التنفيذية	إدارة عمليات البرامج
79.5	45.9	البرامج	
56.3	24.5	شعبة سلسلة الإمداد والتفويض	
145.4	76.4	مجموع إدارة عمليات البرامج	
3.5	1.8	المكتب الأساسي لإدارة مكان العمل والتسيير	إدارة مكان العمل والتسيير
24.4	22.9	الموارد البشرية	
31.6	18.3	شعبة الخدمات الإدارية	
8.9	8.1	الامن	
73.4	20.6	التكنولوجيا	
6.8	3.8	الرفاه	
148.7	75.5	مجموع إدارة مكان العمل والتسيير	
33.1	33.1	الاعتمادات المركزية	
578.7	380.0	المجموع	

27- تلاحظ اللجنة الاستشارية أن خطة الإدارة لعام 2026 تُقدّر، مقارنة بعام 2025، المتطلبات التشغيلية بانخفاض قدره 32 في المائة، وخطة تنفيذ بانخفاض قدره 20 في المائة، وميزانية لدعم البرامج وعمليات تسيير الأعمال تُعبر عن انخفاض بنسبة 16.1 في المائة، وميزانية لدعم البرامج والإدارة بانخفاض قدره 20.8 في المائة. واللجنة على ثقة بأن المزيد

من المعلومات ستقدم في التقارير المقبلة بشأن فارق التخفيضات بين ميزانية دعم البرامج وعمليات تسير الأعمال وميزانية دعم البرامج والإدارة.

ميزانية دعم البرامج والإدارة بحسب بنود الإنفاق ومستوى التوظيف

28- يشير التقرير إلى أن تكاليف الموظفين المعيّنين بعقود محددة المدة لا تزال تشكل الحصة الأكبر من ميزانية التوظيف في إطار ميزانية دعم البرامج والإدارة، وتغطي الموظفين الدوليين من الفئة الفنية ومديري المكاتب القطرية والموظفين المعيّنين محلياً. وتستخدم حسابات الميزانية إلى بيانات التكاليف لعام 2024 بعد تعديلها لمراعاة التضخم وتغيرات أسعار الصرف والمستحقات المحدثة، ما أسفر عن زيادة قدرها 12.6 مليون دولار أمريكي مقارنة بمعدلات عام 2025. ويسجل أكبر خفض في ميزانية عام 2026 في فئة "الموظفين الآخرين" (الخبراء الاستشاريون والموظفون المؤقتون)، ما يعبر عن خفض مقرّر في الوظائف القصيرة الأجل لمواءمة التوظيف مع الأنشطة المتكررة. ومن المتوقع أن تنخفض تكاليف غير الموظفين بنسبة 21 في المائة، ولا سيما في مجالات مثل السفر والتدريب ومعدات تكنولوجيا المعلومات، كجزء من احتواء التكاليف وتحديد أولويات الإنفاق على مستوى المنظمة. وللبقاء في حدود ميزانية دعم البرامج والإدارة البالغة 380 مليون دولار أمريكي، سيجري خفض مجموع عدد الوظائف الممولة من ميزانية دعم البرامج والإدارة بمقدار 626 وظيفة بدوام كامل مقارنة بمستوى عام 2025. وستظل نسبة العقود المحددة المدة عند 81 في المائة، بما يحافظ على المواءمة بين التمويل المستقر للأنشطة الأساسية واحتياجات التوظيف الطويلة الأجل. وتبرز هذه النسبة الثابتة تركيز البرنامج على الاستمرارية المؤسسية والقدرة التشغيلية على الصمود. ومع ذلك، يظل الإبقاء على بعض العقود القصيرة الأجل ضرورة استراتيجية لضمان المرونة وإتاحة إمكانية الاستفادة من الخبرة المتخصصة مع تقلب مستويات عبء العمل. (المرجع نفسه، الفقرات من 145 إلى 149 والجدول 4-4 والجدول الوارد في الصفحة 49). وقُدِّمَت إلى اللجنة الاستشارية، بناءً على طلبها، الجدول أدناه الذي يبين عدد موظفي البرنامج بحسب الرتبة الوظيفية خلال السنوات الأربع الماضية.

الجدول 4

2025/09/30	2024/12/31	2023/12/31	2022/12/31	2021/12/31	2020/12/31	موظفو البرنامج، بحسب نوع العقد والدرجة
20 721	22 438	23 955	23 187	21 189	20 072	المجموع الكلي
12 067	12 322	12 812	11 968	9 954	8 371	الموظفون
1	1	1	1	1	1	وكيل الأمين العام
4	4	3	3	5	5	أمين عام مساعد
50	57	55	53	54	52	مد-2
134	127	133	124	122	124	مد-1
361	405	405	390	359	329	ف-5
871	880	877	786	723	540	ف-4
943	972	989	853	767	806	ف-3
221	263	283	224	172	196	ف-2
10	14	20	10	6	11	ف-1
14	15	15	17	13	10	موظف وطني-دال
195	194	199	184	169	148	موظف وطني-جيم
864	861	837	726	658	602	موظف وطني-باء
1 152	1 096	1 022	908	768	676	موظف وطني-ألف
297	319	341	330	313	260	خ-ع-7
2 089	2 087	2 090	1 912	1 605	1 365	خ-ع-6
1 901	1 887	1 970	1 882	1 539	1 211	خ-ع-5
1 097	1 166	1 282	1 331	1 007	799	خ-ع-4
458	472	571	549	466	372	خ-ع-3
1 312	1 391	1 558	1 514	1 116	837	خ-ع-2
93	111	161	171	91	27	خ-ع-1
8 376	9 759	10 736	10 641	10 790	11 412	المنتسبون
278	357	407	578	445	289	الموظفون الآخرون (المتدربون، والمتطوعون، وحملة عقود الزمالة)

29- وأبلغت اللجنة الاستشارية، بناء على استفسار منها، بأن إطار التوظيف، الذي حدد طرائق العقود الحالية ومعاييرها في البرنامج، قد صدر في سبتمبر/أيلول 2021 وهو في فترة انتقالية حتى نهاية عام 2026. ويستعرض البرنامج حالياً إطار التوظيف، بما في ذلك مختلف طرائق العقود، لضمان ملاءمته للغرض واستمراره في تلبية احتياجات البرنامج المتغيرة. ومن المتوقع أن يُستكمل الاستعراض في عام 2026. وفي ما يتعلق بترتيبات العمل (العمل عن بُعد مقابل العمل الحضوري)، وافق فريق القيادة في يونيو/حزيران من هذا العام على تمديد ترتيبات العمل المختلطة الحالية حتى 31 ديسمبر/كانون الأول 2025 في المواقع التي اعتمد فيها هذا النموذج. ويُتوقع من جميع الموظفين في مواقع العمل المختلط أن يكونوا حاضرين فعلياً في مكان العمل ثلاثة أيام على الأقل في الأسبوع. وفي وقت سابق من هذا العام، وضع البرنامج هدفاً عملياً يتمثل في خفض نحو 6 000 وظيفة. ومنذ ذلك الحين، ومع البيانات الفعلية والتخطيط، وصل البرنامج إلى ما يقارب 5 100 وظيفة. ويشمل ذلك نحو 1 200 موظف غادروا بين أبريل/نيسان وأغسطس/آب نتيجة التناقص الطبيعي، و550 من الزملاء الذين قبلوا حزمة إنهاء الخدمة في إطار عملية لإنهاء الخدمة بالتراضي، و700 من الموظفين المعيّنين بعقود قصيرة الأجل والموظفين المنتسبين في إطار عملية خفض الوظائف، و35 شخصاً بلغوا سن التقاعد الإلزامي، و140 من خلال التناقص الطبيعي المتوقع، وخفض متوقع إضافي يبلغ 2 500 وظيفة في المكاتب القطرية.

30- وبشأن النظر في عمليات نقل المواقع باعتبارها تدابير متسمة بالكفاءة من حيث التكلفة، أبلغت اللجنة الاستشارية، بناء على استفسار منها، أنه في إطار إعادة الهيكلة التنظيمية، قامت الوحدات باستعراض هياكل أفرقتها العالمية والنظر في الموقع الأمثل لتقديم الدعم للعمليات مع تحقيق التوازن من حيث التكلفة. ونتيجة لهذا الاستعراض، سُنِّقَ بعض الوظائف. وعلى وجه الخصوص، ستنقل شعبة الخدمات الإدارية بعض أنشطة المقر العالمي الموحدة خارج روما، بما في ذلك نقل مركز السفر من المقر العالمي إلى نيروبي في عام 2026. وبوجه عام، فإن نقل الوظائف ليس كبيراً، وهو مدفوع بالحاجة التشغيلية أكثر مما هو مدفوع بالتكاليف. وبينما ينظر البرنامج في زيادة مركزية الخدمات، فإن موقع هذه الخدمات قد يؤدي إلى نقل المزيد من الوظائف.

31- اللجنة الاستشارية على ثقة بأنه سيتم تقديم معلومات محدّثة عن استعراض إطار التوظيف، بما في ذلك مختلف طرائق العقود، وكذلك عن عمليات النقل المحتملة، إلى المجلس التنفيذي عند النظر في هذا التقرير وفي عملية تقديم الميزانية المقبلة.

معدل تكاليف الدعم غير المباشرة

32- يشير التقرير إلى أنه يطلب من المجلس التنفيذي الموافقة على معدل موحّد لاسترداد تكاليف الدعم غير المباشرة بنسبة 6.5 في المائة لعام 2026 لجميع المساهمات، باستثناء المساهمات المستلمة وفقاً للمادة الثالثة عشرة-4 (هـ) من اللائحة العامة، التي يُطبّق عليها معدل استرداد لتكاليف الدعم غير المباشرة بنسبة 4 في المائة. ووفقاً لخطة الإدارة، يُحسب معدل تكاليف الدعم غير المباشرة لضمان إمكانية تمويل تكاليف الأنشطة المحددة في ميزانية دعم البرامج والإدارة بالكامل من إيرادات المساهمات المتوقعة. وبافتراض مساهمات عالمية متوقعة بما قيمته 6.4 مليارات دولار أمريكي لعام 2026 ومعدل قياسي لتكاليف الدعم غير المباشرة بنسبة 6.5 في المائة، مع استثناءات بنسبة 4 في المائة لحالات محددة يوافق عليها المجلس، ستبلغ إيرادات تكاليف الدعم غير المباشرة في عام 2026 ما مجموعه 365 مليون دولار أمريكي. ويوضح التقرير كذلك أنه على الرغم من أن إيرادات تكاليف الدعم غير المباشرة البالغة 365 مليون دولار أمريكي أقل من الميزانية المقترحة لتكاليف دعم البرامج والإدارة فإن الزيادة في معدل تكاليف الدعم غير المباشرة ليست ضرورية، لأن إيرادات تكاليف الدعم غير المباشرة في السنوات السابقة والمتركمة في حساب تسوية دعم البرامج والإدارة، مضافاً إليها الإيرادات الجديدة المتوقعة من تكاليف الدعم غير المباشرة، كافية لتغطية تكاليف الدعم غير المباشرة المتوقعة. ويبلغ المعدل المحسوب لتكاليف الدعم غير المباشرة 6.35 في المائة استناداً إلى توقعات التمويل المنخفضة والنفقات غير المباشرة المنخفضة (المرجع نفسه، الفقرات من 150 إلى 153، والجدول 4-5). وأبلغت إدارة البرنامج اللجنة الاستشارية أيضاً بأنه مع إنشاء هيكل الفريق العالمي، قد يتم استعراض نموذج تمويل تكاليف المقر العالمي. وتتوقع أمانة البرنامج إجراء مناقشات مع المجلس التنفيذي في عام 2026 مع تطوّر هذا الموضوع.

33- وأبلغت اللجنة الاستشارية، بناء على استفسار منها، بأنه في حين أن تدابير إعادة الهيكلة والكفاءة لا تزال قيد التنفيذ، فإن أثرها على النفقات غير المباشرة الإجمالية لا يزال في طور التطور، ولم يصل بعد إلى مستوى يبرر خفض معدل تكاليف الدعم غير المباشرة. ووفقاً لإدارة البرنامج، فإن خفض المعدل في هذه المرحلة من شأنه أن يخاطر بزعة استقرار حساب تسوية دعم البرامج والإدارة ويضر بالقدرة على دعم الوظائف غير المباشرة التي تقوم عليها عمليات تنفيذ البرامج. وقد دأب البرنامج على مر السنين على استخدام الأرصدة الفائضة في حساب تسوية دعم البرامج والإدارة على نحو استراتيجي لتمويل المبادرات المؤسسية الحاسمة، التي تعد أيضاً شكلاً من أشكال الدعم غير المباشر، وتمويل حساب الاستجابة العاجلة.

34- تلاحظ اللجنة الاستشارية أن الإيرادات المتوقعة من تكاليف الدعم غير المباشرة أقل من ميزانية دعم البرامج والإدارة المقترحة لعام 2026، وتلاحظ أيضاً الاستثمارات المهمة التي قام بها البرنامج في السنوات الأخيرة من خلال ميزانيته الأساسية، بما في ذلك المبادرات المؤسسية الحاسمة. وترى اللجنة أن إجراء تحليل دوري لمنهجية تكاليف الدعم غير المباشرة باستخدام بيانات تاريخية طويلة الأجل عن الإيرادات والنفقات الفعلية يمكن أن يُعزّز دقة هذه المنهجية، بما في ذلك تقييم الكيفية التي ينبغي أن تساهم بها الاستثمارات المنفّذة من خلال الميزانية الأساسية، ولا سيّما المبادرات المؤسسية الحاسمة، في توجيه منهجية حساب تكاليف الدعم غير المباشرة. وتظل اللجنة على رأيها بأن منهجية تكاليف الدعم غير المباشرة ينبغي أن تبقى قيد الاستعراض وأن تُقدّم المعلومات ذات الصلة إلى المجلس التنفيذي.

الاحتياطات وأرصدة الصناديق

35- يشير التقرير إلى أن من المتوقع أن يبلغ رصيد حساب تسوية دعم البرامج والإدارة والجزء غير المخصص من الصندوق العام 321.2 مليون دولار أمريكي و325.4 مليون دولار أمريكي، على التوالي، في 1 يناير/كانون الثاني 2026. ويزيد هذان الرصيدان المتوقعان في بداية السنة عن السقف المستهدف لحساب تسوية دعم البرامج والإدارة وعن الرصيد الحصيف للجزء غير المخصص من الصندوق العام. وتم تزويد اللجنة الاستشارية، بناء على طلب منها، بالجدولين التاليين اللذين يوضحان رصيد حساب تسوية دعم البرامج والإدارة وتحركاته بمرور الوقت. ويُطلب من المجلس التنفيذي الموافقة على استخدام حساب تسوية دعم البرامج والإدارة لتمويل النقص في إيرادات تكاليف الدعم غير المباشرة البالغ 15 مليون دولار أمريكي، وتخصيص 78 مليون دولار أمريكي لتمويل مبادرتين مؤسستين حاسمتين جديديتين وتعزيز التزام البرنامج بواجب الرعاية تجاه موظفيه (المرجع نفسه، الفقرات من 154 إلى 156، والجدول 4-6)، وتخصيص 92 مليون دولار أمريكي من الجزء غير المخصص من الصندوق العام لما يلي:

- (أ) تجديد موارد حساب الاستجابة العاجلة بمبلغ قدره 25 مليون دولار أمريكي لتحسين توافر الأموال للمخصصات من هذا الحساب؛
- (ب) تجديد موارد شبكة أمان المكاتب القطرية بمبلغ 25 مليون دولار أمريكي لمواصلة دعم المكاتب القطرية التي تواجه ضائقة مالية حادة وتوسيع نطاق شبكة الأمان لمعالجة التكاليف غير المتوقعة والملحة، مثل نقل الموظفين وإجلالهم، الناشئة عن الظروف الأمنية السريعة التغير أو الحوادث الأمنية، مع ضمان أن تظل المساهمات الموجهة والمتعددة الأطراف المتاحة مركزة على دعم المستفيدين من البرنامج؛
- (ج) تجديد موارد صندوق مقابلة مساهمات الجهات المانحة الناشئة بمبلغ قدره 22 مليون دولار أمريكي للأغراض الموضحة في القسم الرابع-3 من خطة الإدارة للفترة 2026-2028؛
- (د) استثمار مبلغ قدره 20 مليون دولار أمريكي في نموذج جمع الأموال من الأفراد؛ (المرجع نفسه، الفقرات من 170 إلى 172 والجدول 4-8).

الجدول 5: تحركات حساب تسوية دعم البرامج والإدارة من 2012 إلى 2025

2025	2024	2023	2022	2021	2020	2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	
457.1	401.5	634.6	364.0	231.6	249.5	247.1	256.8	212.5	138.3	189.8	121.3	102.8	114.4	الرصيد الافتتاحي
(22.8)														أوامر الشراء المفتوحة في ميزانية دعم البرامج والإدارة
				37.4					(14.8)					تغيير في السياسة المحاسبية
(3.9)	(63.5)	(200.5)	(101.8)	(32.2)	(47.7)	(77.3)	(65.6)	(13.5)	(20.0)	(37.2)	(9.2)	(20.0)	(21.6)	مخصصات وافق عليها المجلس التنفيذي
					(52.5)		(44.0)	(15.0)		(50.0)				تحويل إلى حساب الاستجابة العاجلة
		0.9		0.2		0.1	0.6	0.4	0.2	2.3	1.7	1.9	3.5	سداد الرصيد غير المنفق من المخصصات التي وافق عليها المجلس التنفيذي
(109.2)	119.1	(33.5)	372.4	127.0	82.3	79.6	99.3	72.5	108.8	33.4	76.0	36.6	6.5	فائض/ (عجز) إيرادات تكاليف الدعم غير المباشرة من مصروفات دعم البرامج والإدارة
321.2	457.1	401.5	634.6	364.0	231.6	249.5	247.1	256.8	212.5	138.3	189.8	121.3	102.8	الرصيد الختامي

الجدول 6: مستوى رصيد حساب تسوية دعم البرامج والإدارة مقابل المستوى المستهدف لخمس أشهر من نفقات دعم البرامج والإدارة في الفترة من 2012 إلى 2024

2024	2023	2022	2021	2020	2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	
457	402	635	364	232	250	247	257	212	138	190	121	103	الرصيد الختامي
220	240	207	185	177	161	140	140	121	117	117	104	104	المستوى المستهدف (5 أشهر)

36- ويُطلب من المجلس التنفيذي أيضا أن يُحيط علما بإعادة تخصيص ما يصل إلى 97.5 مليون دولار أمريكي من فائض صندوق استحقاقات الموظفين لدعم تكاليف إدارة القوة العاملة، بما في ذلك مدفوعات إنهاء الخدمة ورواتب الموظفين غير المكلفين (المرجع نفسه، الفقرات من 195 إلى 197). وأبلغت اللجنة الاستشارية، بناء على استفسار منها، بأنه في 30 يونيو/حزيران 2025، بلغ إجمالي أصول صندوق استحقاقات الموظفين 1 438 مليون دولار أمريكي مقابل التزامات طويلة الأجل تجاه الموظفين قدرها 1025.8 مليون دولار أمريكي، مما أدى إلى تحقيق فائض قدره 412.2 مليون دولار أمريكي. ويعتبر ذلك عن نسبة تغطية تبلغ 140 في المائة، مدفوعة بأداء استثماري قوي وتمويل مستمر لتكاليف الخدمات. ويقترح البرنامج الآن إعادة تخصيص 97.5 مليون دولار أمريكي من هذا الفائض لتغطية تكاليف إدارة القوة العاملة المتعلقة بتقليص حجم القوة العاملة، بما في ذلك مدفوعات إنهاء الخدمة ورواتب الموظفين غير المكلفين في عام 2026 والتكاليف الإدارية. ووفقا لإدارة البرنامج، تم تخصيص مبلغ 3.5 ملايين دولار أمريكي من إجمالي المبلغ المخصص البالغ 97.5 مليون دولار أمريكي، لتغطية مصروفات الموارد البشرية وإدارة الشؤون القانونية المرتبطة بتقليص حجم القوة العاملة، و60 مليون دولار أمريكي لتمويل الموظفين غير المكلفين، و32 مليون دولار أمريكي لمدفوعات إنهاء الخدمة. تلاحظ اللجنة الاستشارية أن من المتوقع إنفاق مبلغ 60 مليون دولار أمريكي لتمويل الموظفين غير المكلفين، وتؤكد من جديد ملاحظتها الأخيرة بشأن توصية مراجع الحسابات الخارجي المتعلقة بعدد الموظفين غير المكلفين في البرنامج، وهي على ثقة بأن معلومات محدثة عن تدابير التخفيف (AC/2338)، (الفقرة 17)، ستقدم إلى المجلس التنفيذي.

37- وأبلغت اللجنة الاستشارية، بناء على استفسار منها، بأن الاستخدام المقترح لحساب تسوية دعم البرامج والإدارة هو تمويل العجز في ميزانية دعم البرامج والإدارة وتمويل الأنشطة الأخرى ذات الطابع غير المباشر، مثل المبادرات المؤسسية الحاسمة والأنشطة الداعمة لسياسة الرفاه. ولا يُمول الجزء غير المخصص من الصندوق العام من إيرادات تكاليف الدعم غير المباشرة، بل من إيرادات الاستثمار، وبشكل أساسي من الفوائد المكتسبة على الأرصدة النقدية للبرنامج ومكاسب أسعار صرف النقد الأجنبي الناتجة عن عمليات الخزنة. وستدعم ثلاثة من الاستخدامات الأربعة المقترحة للجزء غير المخصص من الصندوق العام التنفيذ المباشر للبرامج، فعلى سبيل المثال، حساب الاستجابة العاجلة وشبكة أمان المكاتب القطرية وصندوق مقابلة مساهمات الجهات المانحة الناشئة تصب جميعاً في الخطط الاستراتيجية القطرية لتغطية التكاليف المباشرة. ويضمن ذلك عدم استخدام الموارد غير المباشرة لتمويل تكاليف التنفيذ المباشر للبرامج، وبالتالي الحفاظ على فصل واضح وشفاف بين فئتي التكاليف المباشرة وغير المباشرة. ويرتبط الاستخدام الرابع تحديداً بزيادة التمويل من القطاع الخاص، مع اقتراح استثمار قدره 20 مليون دولار أمريكي في نموذج جمع الأموال من الأفراد.

38- وأبلغت اللجنة كذلك بأن صندوق استحقاقات الموظفين قد أنشئ من خلال رسوم تفرض على تكاليف الوظائف المعيارية، التي تُطبق على جميع مصادر التمويل – المباشرة وغير المباشرة. وفي بداية كل دورة من دورات الميزانية، يحسب البرنامج المعدلات المعيارية لتكاليف الموظفين لكل مستوى من مستويات الرتب الوظيفية على أساس التكاليف الفعلية للسنة السابقة، معدلة لمراعاة التضخم وتقلبات أسعار الصرف والتغيرات المتوقعة الأخرى. ويرجع الاختلاف في تكاليف الوظائف المعيارية الذي لوحظ خلال العقد الماضي في المقام الأول إلى المبالغة في تقدير التضخم وتقدير آثار أسعار الصرف بأقل من قيمتها. وعلى وجه التحديد، لم تتحقق بالكامل التوقعات المتعلقة بالتضخم التي استُخدمت في حساب المعدلات المعيارية – سواء في الزيادات في جداول الرواتب أو في تسويات مراكز العمل أو في الاستحقاقات – أو خُففت جزئياً بفضل قوة الدولار الأمريكي. وستُستخدم تكاليف إنهاء الخدمة التي تتم تغطيتها من خلال إعادة تخصيص فائض صندوق استحقاقات الموظفين لصالح الموظفين الدوليين من الفئة الفنية وموظفي فئة الخدمات العامة في المقر العالمي. وبالنظر إلى أن تقليص حجم القوة العاملة، وبالتالي إنهاء الخدمة، ضروريان لكلٍ من الأنشطة التشغيلية (المباشرة) وأنشطة دعم البرامج والإدارة (غير المباشرة)، فإن سلامة تحديد التكاليف المباشرة/غير المباشرة محفوظة. اللجنة الاستشارية على ثقة بأن البرنامج سيبذل الجهود اللازمة لضمان تنفيذ إجراءاته ورصدها بحيث لا تستخدم موارد البرامج المباشرة لتمويل الأنشطة غير المباشرة تناقلياً.

تجديد موارد الحساب الخاص لرفاه الموظفين

39- يشير التقرير إلى أن إدارة البرنامج تطلب من المجلس التنفيذي الموافقة على تجديد موارد الحساب الخاص لرفاه الموظفين بمبلغ قدره 8 ملايين دولار أمريكي من حساب تسوية دعم البرامج والإدارة. وسيؤدي هذا التحويل إلى تنفيذ استراتيجية الرفاه للفترة 2025-2030، التي تركز على رفاه الموظفين بوصفه عنصراً أساسياً في القدرة التشغيلية على الصمود. وقد تلقى الحساب الخاص لرفاه الموظفين، الذي أنشئ في عام 2015، حتى الآن 40 مليون دولار أمريكي تم توجيهه 37 مليون دولار منها بالفعل إلى مشروعات ميدانية، ومن المتوقع استخدام الرصيد المتبقي بحلول أواخر عام 2025. وسيؤدي التمويل الجديد إلى توسيع إمكانية الوصول إلى الخدمات الصحية وخدمات الصحة العقلية، وتعزيز قدرات الأفرقة والقيادة من أجل ثقافة مكان عمل صحي، وتحسين بيئات العمل والمعيشة من خلال مبادرات في مجالات السلامة والشمول والبنية التحتية. (المرجع نفسه، الفقرتان 157 و158).

المبادرات المؤسسية الحاسمة

40- يُطلب من المجلس التنفيذي الموافقة على تحويل مبلغ 70 مليون دولار أمريكي من حساب تسوية دعم البرامج والإدارة لدعم مبادرتين مؤسستين حاسمتين جدينتين. وتتعلق المبالغ المقابلة المطلوب الموافقة عليها بما يلي: (1) التحول الرقمي للأعمال في البرنامج (2025-2028) (60 مليون دولار أمريكي): وهي مبادرة مؤسسية حاسمة جديدة تهدف إلى إحداث تحول في النظام الإيكولوجي الرقمي للبرنامج من أجل دعم مهمته على نحو أفضل؛ (2) استراتيجية الخدمات المشتركة العالمية (2026-2028) (10 ملايين دولار أمريكي): وهي مبادرة مؤسسية حاسمة جديدة تهدف إلى وضع استراتيجية مؤسسية للخدمات المشتركة. (المرجع نفسه، الفقرات من 159 إلى 169، الملحق الثالث – مذكرات المفاهيم). وفي ما يتعلق بالمبادرات المؤسسية الحاسمة

الجارية، يعرض الجدول ألف-ثالثا-1 (أ) الوارد في الملحق الثالث النفقات التراكمية غير المراجعة منذ إنشائها حتى 30 يونيو/حزيران 2025. ويتضمن الجدول أيضا النفقات المتوقعة للنصف الثاني من عام 2025، وكذلك لعام 2026 وما بعده. وتم تزويد اللجنة الاستشارية، بناء على طلب منها، بالجدول الواردة أدناه التي توضح ميزانية المبادرات المؤسسية الحاسمة منذ عام 2021 ونفقاتها حتى 21 أكتوبر/تشرين الأول 2025.

الجدول 7: لمحة عامة عن ميزانيات المبادرات المؤسسية الحاسمة الموافق عليها في الفترة بين عامي 2021 و2026.

نظرة عامة على ميزانية المبادرات المؤسسية الحاسمة (للمبادرات المؤسسية الحاسمة المعتمدة بين عامي 2021 و2026)، بالدولار الأمريكي										
عنوان المبادرة المؤسسية الحاسمة	إجمالي الميزانية الموافق عليها	النفقات: 2021-2025								المبلغ الموافق عليه سابقا والمدرج من عام 2025
		2021	2022	2023	2024	*2025	2026	2027-2028	مجموع 2026 وما بعده	
استراتيجية القطاع الخاص	39.2	22.1	17.1							
صندوق تعويضات انتهاء الخدمة	10.0	0.1	0.9	0.2	1.5	7.3				
الاستثمار في العاملين في البرنامج	79.3		20.2	28.0	20.4	10.7				
تنفيذ الخطة الاستراتيجية وإطار النتائج المؤسسية	29.0		1.6	10.6	14.3	2.5				
تحسين نموذج دعم المكاتب القطرية وتبسيطه	6.2			2.0	2.5	1.7				
خارطة طريق مجموعة الأمم المتحدة للتنمية المستدامة بشأن الكفاءة	13.4			5.6	5.2	2.6				
تحقيق النتائج المثلى للعمليات المؤسسية	21.0				10.9	10.1				
الملازمة للغرض في المستقبل في مشهد تمويلي متغير	7.9				6.1	1.8				
الرصد وإدارة الهوية وإمكانية التتبع	26.7				12.2	13.5	1.0	-	1.0	-
تنفيذ المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام	5.1					2.0	3.1	-	3.1	-
واجب الرعاية والشمول	5.1					2.3	2.8	-	2.8	-
التكامل الرقمي والتحديث	11.0					7.4	3.6	-	3.6	-
تموضع البرنامج لإطلاق العنان للتمويل المتنوع	5.1					1.7	2.3	1.1	3.4	-
تنفيذ استراتيجية الخدمات المشتركة العالمية	10.0						3.3	6.7	10.0	-
خطة التحول الرقمي لأعمال في البرنامج	80.0						22.8	57.2	80.0	-
المجموع	349.0	22.2	39.8	46.4	73.1	63.6	38.9	65.0	103.9	13.9

*النفقات المتوقعة في 2025

الجدول 8: تقرير نفقات المبادرات المؤسسية الحاسمة بحسب بنود التكاليف (حتى 21 أكتوبر/تشرين الأول 2025)

تقرير نفقات المبادرات المؤسسية الحاسمة بحسب بنود التكلفة بتاريخ 21 أكتوبر/تشرين الأول 2025*										
عنوان المبادرة المؤسسية الحاسمة	إجمالي الميزانية الموافق عليها	النطاق الزمني**	تكاليف الموظفين	الاستشارات	السفر	التدريب والاجتماعات وخدمات العمل	الإيجار والمرافق والتزامات المتنبئية	معدات وخدمات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات	المقدمة إليها	الخدمات المقدمة من كيانات الأمم المتحدة الأخرى والمساهمات
استراتيجية القطاع الخاص	39.2	2021 - 2022	-	-	-	-	3.9	4.4	-	-
صندوق تعويضات انتهاء الخدمة	10.0	2021 - 2025	3.8	-	-	-	0.0	0.0	-	-
الاستثمار في العاملين في البرنامج	79.3	2022 - 2025	32.2	15.9	7.3	5.5	3.4	1.4	0.3	8.9
تنفيذ الخطة الاستراتيجية وإطار النتائج المؤسسية	29.0	2022 - 2025	4.3	7.9	1.6	0.4	0.0	6.3	0.1	7.3
تحسين نموذج دعم المكاتب القطرية وتبسيطه	6.2	2023 - 2025	2.6	2.0	0.2	0.0	0.0	0.1	0.0	0.2
خارطة طريق مجموعة الأمم المتحدة للتنمية المستدامة بشأن الكفاءة	13.4	2023 - 2025	2.4	3.6	0.9	0.1	0.0	1.1	0.2	1.7
تحقيق النتائج المثلى للعمليات المؤسسية	21.0	2024 - 2025	2.8	2.7	0.3	0.1	0.4	2.6	0.1	11.5
الملازمة للغرض في المستقبل في مشهد تمويلي متغير	7.9	2024 - 2025	3.4	2.0	0.3	0.0	0.2	0.7	0.0	0.6
الرصد وإدارة الهوية وإمكانية التتبع	26.7	2024 - 2026	5.3	5.6	0.8	0.1	0.0	2.9	0.0	6.0
تنفيذ المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام	5.1	2025 - 2026	0.8	0.4	-	-	-	0.1	-	0.3
واجب الرعاية والشمول	5.1	2025 - 2026	0.6	0.3	0.0	0.1	0.1	0.5	-	0.1
التكامل الرقمي والتحديث	11.0	2025 - 2026	0.1	0.6	0.0	-	-	3.1	-	1.2
تموضع البرنامج لإطلاق العنان للتمويل المتنوع	5.1	2025 - 2027	0.6	0.3	0.1	0.0	0.0	0.0	0.1	0.0
المجموع الكلي	259		59.0	41.3	11.5	6.3	8.1	23.2	0.8	44.8

* يشمل الالتزامات المفتوحة لعام 2025

** يأخذ الإطار الزمني في الاعتبار التمديدات اللاحقة المعتمدة

*** يختلف إجمالي النفقات عن الجدول الأول حيث إن نفقات والتزامات عام 2025 هي حتى تاريخ 21 أكتوبر/تشرين الأول 2025، بينما تأخذ الأرقام الواردة في الجدول الأول في الاعتبار إجمالي النفقات المتوقعة لعام 2025.

- 41- وأبلغت اللجنة الاستشارية، بناء على استفسار منها، بأنه تحسباً لمبادرة الأمم المتحدة 80، ولضمان جوهريّة البرنامج لتقديم الخدمات وتلقيها أو دمج تقديم الخدمات مع وكالات الأمم المتحدة الأخرى، فإنه يعكف على بلورة عمليات ومبادئ تقدير التكاليف وفقاً لنموذج قائم على الخدمات المشتركة. ويمثل برنامج التنقل في منظومة الأمم المتحدة أحد النتائج الرئيسية للمبادرة المؤسسية الحاسمة المتعلقة بتمويل مكاسب الكفاءة لمجموعة الأمم المتحدة للتنمية المستدامة. وأصبحت خدمة نقل الركاب التابعة للبرنامج في مركز الأمم المتحدة للحجوزات الآن خدمة عالمية مشتركة رائدة ذات أولوية لدى مجموعة الأمم المتحدة للتنمية المستدامة، أنشئت في عام 2019 للبرنامج وتخدم اليوم 20 كياناً من كيانات الأمم المتحدة في 115 بلداً، وقد أدارت 2 مليون طلب نقل ركاب في عام 2025. وحقت وفورات تزيد على 8 ملايين دولار أمريكي في عام 2024 وحده، مع إمكانية زيادتها إلى 10 ملايين دولار أمريكي في عام 2026، من خلال أتمتة العمليات. وفي عام 2025، تم طرح مزيد من خدمات مشاركة الرحلات والاستخدام المشترك للسيارات، وأتاح ذلك لما عدده 53 بلداً بتوحيد الجهود مع أكثر من 300 كياناً من كيانات الأمم المتحدة. وساهم تمويل المبادرات المؤسسية الحاسمة أيضاً في توسيع نطاق الاستخدام المشترك للسيارات ليشمل المركبات المصفحة، وبالتالي تلبية حاجة ملحة لدى الكيانات للاستفادة من المركبات المصفحة الباهظة التكلفة الموجودة بالفعل ضمن أساطيل الكيانات الكبيرة.
- 42- وأبلغت اللجنة كذلك بأن المبادرة المؤسسية الحاسمة المتعلقة بالخدمات المشتركة العالمية صممت للخدمات المشتركة الداخلية في البرنامج التي يمكن إضفاء الطابع المركزي عليها وتوحيدها لتقديم خدمات إدارية أكثر فعالية من حيث التكلفة داخل البرنامج. وأثناء إعداد هذه المبادرة المؤسسية الحاسمة، بدأت تتبلور إصلاحات الأمم المتحدة 80، وتسارع الزخم نحو الخدمات المشتركة للأمم المتحدة. وفي ضوء ذلك، قد تتغير الأنشطة المنفذة في إطار هذه المبادرة المؤسسية الحاسمة خلال فترة السنوات الثلاث، تبعاً لمسار تطور الخدمات المشتركة. ولذلك تركز هذه المبادرة المؤسسية الحاسمة على الخدمات المشتركة الداخلية في البرنامج، إدراكاً للحاجة إلى أعمال تأسيسية لمواءمة عملياتنا وإجراءاتنا الداخلية استعداداً لمبادرة الأمم المتحدة 80. وستعالج الأموال العمليات الداخلية الحاسمة، مثل إعادة تصميم أساليب العمل، ورقمنة الأنشطة اليدوية، وتبسيط النظم وتحقيق التكامل بينها، وهي أمور ضرورية لتعزيز كفاءة وإنتاجية البرنامج، وضمان أن يكون في وضع أفضل ليس فقط لتقديم الخدمات المشتركة التمكينية، بل أيضاً لتلقيها.
- 43- وأبلغت اللجنة الاستشارية، بناء على استفسار منها، بأنه استجابة لدعوة الأمين العام إلى "تحول لا رجعة فيه نحو الخدمات المشتركة"، فإن لدى البرنامج بالفعل مسارات عمل مختلفة للانتقال بعملياته التنظيمية نحو نموذج الخدمات المشتركة العالمية. وتعالج المبادرة المؤسسية الحالية بشأن تنفيذ استراتيجية الخدمات المشتركة العالمية، ثلاثة مسارات عمل ذات أولوية في مجال الخدمات المشتركة العالمية لتعزيز استراتيجية البرنامج للخدمات المشتركة العالمية: (1) ترتيبات السفر العالمية، (2) كشف المرتبات، (3) المكتب المركزي لخدمات تكنولوجيا المعلومات. وطوال عام 2026، سيشمل العمل التأسيسي تخطيط العمليات الحالية، وتحديد نماذج التشغيل الجديدة، وصياغة تحديثات السياسات والإجراءات، وإشراك أصحاب المصلحة من خلال الأفرقة العاملة والمشروعات التجريبية، قبل إطلاق المبادرة وتحقيق عائد قابل للقياس في عام 2027 وما بعده. واستناداً إلى نتائج دراسة جدوى كل عملية ذات أولوية، يمكن أن يستفيد البرنامج من مواقع الخدمات المركزية القائمة. وسيتم إعداد خطة للموقع والانتقال، إلى جانب دراسة الجدوى التي توضح بالتفصيل احتياجات التوظيف والتكنولوجيا والاستثمارات الأخرى في البنية التحتية، بالإضافة إلى نموذج استرداد التكاليف وتقديم الخدمات. ويمكن تنقيح مستويات التوظيف ومواقع أفرقة الخدمات بما يتماشى مع الاحتياجات التشغيلية عند تجربة العمليات واختبارها.
- 44- تؤكد اللجنة الاستشارية من جديد ملاحظتها السابقة بأنه ينبغي تقديم معلومات محدثة عن أداء المبادرات المؤسسية الحاسمة إلى المجلس التنفيذي عند نظره في هذا التقرير (AC/2234، الفقرة 32). وتلاحظ اللجنة الإشارة إلى أنه في الحالات التي يصبح فيها البرنامج مقدم خدمات في إطار الخدمات المشتركة للأمم المتحدة، فإن هذه الخدمات ستحسب من خلال حسابات خاصة أو أنشطة تقديم الخدمات في إطار الخطط الاستراتيجية القطرية (انظر الفقرة 60 أدناه). وتشدد اللجنة على أهمية تعزيز الشفافية في ما يتعلق بإيرادات استرداد التكاليف والمصروفات، وهي على ثقة بأنه سيتم تقديم معلومات إضافية في هذا الصدد في التقارير المقبلة.

تجديد موارد حساب الاستجابة العاجلة

45- يشير التقرير إلى أن إدارة البرنامج تطلب إلى المجلس التنفيذي الموافقة على تجديد موارد حساب الاستجابة العاجلة بمبلغ 25 مليون دولار أمريكي من الجزء غير المخصص من الصندوق العام. وسيؤدي هذا التحويل إلى تحسين توافر الأموال في الربع الأول من عام 2026، بينما يواصل البرنامج العمل مع الجهات المانحة لتجديد موارد حساب الاستجابة العاجلة (المرجع نفسه، الفقرات من 173 إلى 175).

شبكة أمان المكاتب القطرية

46- يُطلب من المجلس التنفيذي الموافقة على تخصيص مبلغ 25 مليون دولار أمريكي من الجزء غير المخصص من الصندوق العام لدعم المكاتب القطرية التي تواجه ضائقة مالية حادة وتوسيع شبكة الأمان لمواجهة التكاليف غير المتوقعة والمحنة، مثل نقل الموظفين وإجلانهم، الناشئة عن الظروف الأمنية السريعة التغير أو الحوادث الأمنية. وكان المجلس التنفيذي قد خصص 85 مليون دولار أمريكي من الجزء غير المخصص من الصندوق العام للفترة 2024-2026 لإنشاء "شبكة أمان للمكاتب القطرية" لمساعدة المكاتب على التكيف مع انخفاض التمويل مع الحفاظ على جودة البرامج ومعايير الضمان والجهوية للاستجابة للأزمات. كما وافق على مبلغ إضافي قدره 40 مليون دولار أمريكي في عام 2025 لمواصلة الدعم خلال فترة تقليص الحجم. وبحلول يوليو/تموز 2025، تم تخصيص 69.8 مليون دولار أمريكي لهذه الأغراض، وكذلك لتغطية التكاليف غير المخطط لها الناجمة عن الحوادث الأمنية. ويقترح البرنامج توسيع نطاق شبكة الأمان لتشمل التكاليف غير المتوقعة والتجديد السنوي لصندوق تقييم الطوارئ. ومع توقع استقرار المساهمات عند مبلغ 6.4 مليار دولار أمريكي سنوياً، ولكن مع استمرار تقلب التمويل على المستوى القطري، تظل شبكة الأمان خياراً احتياطياً للمكاتب التي تمر بضائقة مالية حادة (المرجع نفسه، الفقرات من 176 إلى 180). ورؤيت اللجنة الاستشارية، بناء على طلب منها، بالجدول الوارد أدناه الذي يبين استخدام أموال مبادرة شبكة أمان المكاتب القطرية وأرصنتها حتى 16 سبتمبر/أيلول 2025.

الجدول 9

شبكة الأمان للمكاتب القطرية	النفقات			النسبة المئوية
	2024	2025	المجموع	
دعم خطة الضمان	28.2	2.4	30.6	43 في المائة
إعادة مواءمة القوة العاملة (يشمل التعويضات)	14.9	3.8	18.7	26 في المائة
التكاليف الثابتة	13.4	3.5	16.9	24 في المائة
أخرى	3.8	0.9	4.8	7 في المائة
المجموع	60.3	10.6	70.9	
موافق عليه من المجلس التنفيذي	85	40	125	
الرصيد	24.7	29.4	54.1	

47- وأبلغت اللجنة الاستشارية، بناء على استفسار منها، بأنه من إجمالي مبلغ 125 مليون دولار أمريكي (85 مليون دولار أمريكي + 40 مليون دولار أمريكي) الذي وافق عليه المجلس التنفيذي، تم تخصيص 70.9 مليون دولار أمريكي لصالح 40 مكتباً قطرياً. ومن هذا المبلغ:

➤ استُخدمت نسبة 43 في المائة (30.6 مليون دولار أمريكي) لدعم خطط عمل الضمانات، بما في ذلك مبادرات في مجالات إدارة الهوية، والاستهداف، وجودة البيانات.

➤ وُجّهت نسبة 26 في المائة (18.7 مليون دولار أمريكي) إلى عمليات إعادة المواءمة التنظيمية، لتغطية تكاليف تقليص حجم القوة العاملة في المقام الأول.

➤ غطت نسبة 24 في المائة (16.9 مليون دولار أمريكي) تكاليف سد فجوة التمويل للشركاء المتعاونين والمصروفات التشغيلية الثابتة المستمرة مثل الإيجار والمرافق.

➤ خُصِّصت نسبة 7 في المائة (4.8 مليون دولار أمريكي) لدعم تدابير أخرى للحفاظ على استمرارية عمليات المكاتب.

48- ومن المتوقع استخدام المبلغ المتبقي البالغ 54.1 مليون دولار أمريكي بحلول مطلع عام 2026 وذلك أساساً لتغطية تعويضات الموظفين مع استمرار المكاتب القطرية في جهود تحقيق الحجم المناسب، ولدعم المكاتب القطرية في معالجة حالات عجز التكاليف الهيكلية. وأعطيت اللجنة الاستشارية، بناء على طلب منها، الجداول الواردة أدناه التي توضح النفقات المتعلقة بعمليات إنهاء الخدمة والإجراءات المرتبطة بها.

الجدول 10

يظهر الجدول أدناه النفقات الفعلية المتكبدة في عام 2024 لتكاليف إنهاء الخدمة، بما في ذلك التدابير الخاصة ومنفوعات إنهاء الخدمة المتفق عليها والمعمدة

مصدر التمويل	ملايين الدولارات الأمريكية		
الاستحقاقات، المبادرات المؤسسية الحاسمة، شبكة أمان المكاتب القطرية، الخطط الاستراتيجية القطرية	14.5	موظفو المكاتب القطرية (الموظفون المحليون)	تدابير خاصة
الاستحقاقات	0.5	المقر العالمي (الموظفون المحليون)	
	15	المجموع	
الاستحقاقات، المبادرات المؤسسية الحاسمة، شبكة أمان المكاتب القطرية، الخطط الاستراتيجية القطرية	3.5	المكاتب القطرية (الموظفون المحليون)	إنهاء الخدمة بالاتفاق
الاستحقاقات، الجزء غير المخصص من الصندوق العام	7.1	المقر العالمي (الموظفون الدوليون من الفئة الفنية والموظفون المحليون) والمكاتب القطرية (الموظفون الدوليون من الفئة الفنية)	
	10.6	المجموع	
	25.6	مجموع عام 2024	

يظهر الجدول أدناه النفقات الفعلية المتكبدة في عام 2025 لتكاليف إنهاء الخدمة، بما في ذلك التدابير الخاصة ومنفوعات إنهاء الخدمة المتفق عليها والمعمدة حتى تاريخ 21 أكتوبر/تشرين الأول 2025.

مصدر التمويل	ملايين الدولارات الأمريكية		
الاستحقاقات، المبادرات المؤسسية الحاسمة، شبكة أمان المكاتب القطرية، الخطط الاستراتيجية القطرية	5.2	موظفو المكاتب القطرية (الموظفون المحليون)	تدابير خاصة
الاستحقاقات	0.1	المقر العالمي (الموظفون المحليون)	
	5.3	المجموع	
الاستحقاقات، المبادرات المؤسسية الحاسمة، شبكة أمان المكاتب القطرية، الخطط الاستراتيجية القطرية	15.5	المكاتب القطرية (الموظفون المحليون)	إنهاء الخدمة بالاتفاق
الاستحقاقات، الجزء غير المخصص من الصندوق العام	20.4	المقر العالمي (الموظفون الدوليون من الفئة الفنية والموظفون المحليون) والمكاتب القطرية (الموظفون الدوليون من الفئة الفنية)	
	35.9	المجموع	
	41.2	مجموع عام 2025	

تجديد موارد صندوق مقابلة مساهمات الجهات المانحة الناشئة

49- يشير التقرير إلى أن إدارة البرنامج تطلب من المجلس التنفيذي الموافقة على تجديد موارد صندوق مقابلة مساهمات الجهات المانحة الناشئة بمبلغ قدره 22 مليون دولار أمريكي من الجزء غير المخصص من الصندوق العام. وقد أنشئ هذا الصندوق في عام 2003 لمساعدة الحكومات الوطنية على الوفاء بالتزاماتها تجاه البرنامج، وبدأ بمبلغ قدره 47.5 مليون دولار أمريكي استنفد بحلول عام 2016. ثم جرى تجديده بمبلغ 30 مليون دولار أمريكي في العامين 2018 و2022، مع تحديد سقف للمخصصات السنوية قدره 10 ملايين دولار أمريكي و1.5 مليون دولار أمريكي لكل بلد. ومن المتوقع أن يبلغ الرصيد 8 ملايين دولار أمريكي لمخصصات عام 2026 في نهاية عام 2025. وقدم صندوق مقابلة مساهمات الجهات المانحة الناشئة منذ إنشائه موارد تمكينية لمساهمات ربما لم تكن لتتاح لولا ذلك، إذ دعم تقديم المساعدة التقنية وخطط الاستجابة للأزمات واتفاقات التعاون المتعددة السنوات. وخلال الفترة بين عامي 2019 و2021، ساهمت مخصصات بلغت 18.4 مليون دولار أمريكي في تعبئة 29.5 مليون دولار أمريكي من المساهمات الثنائية (بعائد بلغت نسبته 1.6: 1)، في حين ساهم مبلغ 31 مليون دولار أمريكي منذ عام 2022 في تعبئة 56 مليون دولار أمريكي (بعائد نسبته 2: 1 تقريباً). ويتوقع البرنامج تحقيق عائد بنسبة 3: 1 بحلول الفترة 2026-2028 مع خطط لتوسيع نطاق استخدام الصندوق ليشمل مزيداً من البلدان المعنية بالبرامج. ويقترح البرنامج توسيع معايير الأهلية بحيث يمكن لصندوق مقابلة مساهمات الجهات المانحة الناشئة مقابلة المساهمات الواردة من الصناديق الرأسية المختارة التي تستهدف المناطق المحرومة من الخدمات ولكنها لا تقي في كثير من الأحيان بمتطلبات الاسترداد الكامل للتكاليف في البرنامج. وفي حال الموافقة على ذلك، يمكن أن يؤدي ذلك إلى توفير ما يصل إلى 170 مليون دولار أمريكي من التمويل الجديد على مدى ثلاث سنوات، مما يعزز عمليات واسعة النطاق في البيئات الهشة التي تعاني من انعدام الأمن الغذائي (المرجع نفسه، الفقرات من 181 إلى 186).

نموذج جمع الأموال من الأفراد

50- يشار في التقرير إلى أن إدارة البرنامج تطلب من المجلس التنفيذي تخصيص 20 مليون دولار أمريكي في نموذج جمع الأموال من الأفراد من الجزء غير المخصص من الصندوق العام (المرجع نفسه، الفقرات من 187 إلى 189). ويعرض الملحق الرابع من التقرير كذلك خطة الاستثمارات الاستراتيجية في البرنامج لتعزيز جمع الأموال من الأفراد من عام 2025 إلى عام 2030، مع السعي للحصول على 20 مليون دولار أمريكي لعام 2026 ضمن استثمار متعدد السنوات يبلغ مجموعه 100 مليون دولار أمريكي. ويهدف هذا الاستثمار إلى تنويع قاعدة الجهات المانحة لدى البرنامج وزيادة التمويل المرن، وهو أمر بالغ الأهمية في ظل تزايد الاحتياجات الإنسانية وتراجع التمويل الحكومي. وفي عام 2025، كانت جهود جمع الأموال تسير في المسار الصحيح نحو تعبئة 138 مليون دولار أمريكي، مع تحقيق عائد كبير من المانحين المنتظمين الذين يوفرون إيرادات مستدامة. وتشمل الاستراتيجية توسيع القنوات الرقمية وغير المتصلة بالإنترنت، وتعزيز الشراكات، وتوسيع نطاق التفاعل مع الجهات الخيرية.

51- وأبلغت اللجنة الاستشارية، بناء على استفسار منها، بأن نموذج البرنامج بشأن جمع الأموال من الأفراد يشمل عدة مصادر تمويل على مدار السنة. وفي إطار هذا النموذج، يُسمح للبرنامج بالاحتفاظ بنسبة تصل إلى 29 في المائة من المساهمات لإعادة استثمارها في مبادرات أخرى لجمع الأموال. وقد مُلئت هذه الاستثمارات من خلال:

- المبادرة المؤسسية الحاسمة: 52 مليون دولار أمريكي (2020-2022)
- مرفق الميزنة الرأسمالية: 29 مليون دولار أمريكي (تمت الموافقة عليه في عام 2020)
- الصندوق العام: 20 مليون دولار أمريكي تمت الموافقة عليه لعامي 2024 و2025، وقد استُخدم منه 99 في المائة في الربع الثالث من عام 2025
- الإيرادات المحتفظ بها: (المتولدة من خلال الإيرادات المحتفظ بها بنسبة تصل إلى 29 في المائة)، وتشكل قوة محركة رئيسية في نموذج الاستثمار.

52- ووفقاً لإدارة البرنامج، أُنفق مبلغ 33.6 مليون دولار أمريكي خلال الفترة من يناير/كانون الثاني إلى سبتمبر/أيلول 2025. وُخصّصت غالبية هذا المبلغ لأنشطة المشاركة الاستراتيجية، بينما خُصص جزء أصغر لدعم الصيانة التشغيلية. ويسير فريق جمع الأموال من الأفراد على الطريق الصحيح نحو تحقيق أكثر من 138 مليون دولار أمريكي بحلول نهاية عام 2025. ومع استمرار الاستثمار، تشير التوقعات إلى أن الإيرادات التراكمية يمكن أن تصل إلى 1.3 مليار دولار أمريكي بحلول عام 2030، مع عائد إجمالي على الاستثمار بنسبة 4:1. وفي ما يلي بعض أبرز نتائج هذا البرنامج:

- تزيد الإيرادات على 600 مليون دولار أمريكي خلال الفترة بين عامي 2020 و2025.
- أظهر العائد التاريخي على الإنفاق الإعلاني حداً أدنى من العائد بلغ نحو 3:1 على مدى ثلاث سنوات.
- بلغ العائد على الإنفاق الإعلاني في الربع الثاني من عام 2025 ما نسبته 2.7:1 مع تجاوز بعض الحملات للتوقعات.
- بلغ متوسط قيمة تبرعات المانحين المنتظمين الذين تم استقطابهم في عامي 2021 و2022 ما قيمته 423 دولاراً أمريكياً طوال فترة علاقتهم بالبرنامج، مقابل 100 دولار أمريكي للمانحين الذين قدّموا هبة لمرة واحدة.

53- وأبلغت إدارة البرنامج اللجنة الاستشارية بأن الافتراضات التي تستند إليها تقديرات العائد على الاستثمار قد قورنت بالمعايير المعمول بها في صناعة الإعلان. وتستند التوقعات إلى مؤشرات أداء رئيسية قوية، تشمل مقاييس استقطاب المانحين واستبقائهم، ونسب التكاليف إلى الإيرادات، والإيرادات المستدامة المتوقعة. ويُقارن أداء برنامج جمع الأموال من الأفراد بالمعايير ذات الصلة المعمول بها في هذه الصناعة، استناداً إلى بيانات من المنتدى الدولي لقيادة جمع الأموال، بما في ذلك مقارنة الأداء مع 18 منظمة نظيرة مثل منظمة الأمم المتحدة للطفولة (اليونيسف) ومفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين، مما يسلط الضوء على قوة مسار النمو في البرنامج رغم دخوله المتأخر في هذا المجال. تلاحظ اللجنة الاستشارية المعلومات المقدمة بشأن هذه المبادرة. وتلاحظ اللجنة أيضاً أن مصادر تمويل مختلفة قد استُخدمت على مر الزمن لتمويل الاستثمارات في جمع الأموال من القطاع الخاص. وتشجع اللجنة البرنامج على تزويد المجلس التنفيذي بانتظام بمعلومات مفصلة عن دراسات الجدوى، بما في ذلك مؤشرات أداء واضحة، ومعلومات عن النفقات، ومعدل العائد على هذه الاستثمارات.

تصنيف الصناديق الرأسية

54- يشير التقرير إلى أن إدارة البرنامج تطلب من المجلس التنفيذي الموافقة على تصنيف الصناديق الرأسية المحددة في الفقرات من 28 إلى 30 من القسم الثاني من خطة البرنامج الإدارية للفترة 2026-2028 بوصفها جهات مانحة غير تقليدية لأغراض تطبيق المادة الثالثة عشرة-4 (ج) من اللائحة العامة للبرنامج (المرجع نفسه، الفقرة 29). وكما هو موضح في الملحق التاسع من التقرير، يهدف مقترح التصنيف المقدم من إدارة البرنامج إلى تحسين إمكانية وصول البرنامج إلى الصناديق الرأسية – وهي آليات تمويل متخصصة في مجال التمويل المناخي مثل صندوق التكيف والصندوق الأخضر للمناخ – ولا سيما في البيئات الهشة والمتأثرة بالنزاعات. ويركز المقترح على التغلب على التحديات الداخلية، ولا سيما نموذج الاسترداد الكامل للتكاليف في البرنامج، الذي يحد حالياً من قدرة المنظمة على تلقي هذه الأموال. وسيتيح التصنيف المقترح للصناديق الرأسية كجهات مانحة غير تقليدية بموجب المادة الثالثة عشرة-4 (ج) من اللائحة العامة تغطية تكاليف التشغيل وتكاليف الدعم بالكامل من جهات مانحة أخرى أو من صندوق البرنامج. وأبلغت اللجنة الاستشارية، بناءً على استفسار منها، بأن تصنيف الصناديق الرأسية كجهات مانحة غير تقليدية لا يؤثر في معالجة تكاليف الدعم غير المباشرة للصناديق الأخرى التي تديرها الأمم المتحدة. وستقتصر التوأمة في إطار هذا النهج على الصناديق الرأسية المحددة في خطة الإدارة. تلاحظ اللجنة الاستشارية جهود البرنامج لتحسين إمكانية وصوله إلى الصناديق الرأسية. واللجنة على ثقة بأن الصناديق الرئيسية ستتمكن من أداء دور مهم كمصدر غير تقليدي ومرن للإيرادات في ظل سيناريو انخفاض الموارد على مستوى النظم. واللجنة على ثقة كذلك بأن منظمات منظومة الأمم المتحدة ستبادل أفضل الممارسات وتتسق نهج استرداد التكاليف من أجل الاستخدام الأمثل للصناديق الرأسية.

المستوى المستهدف لتدبير الموارد لحساب الاستجابة العاجلة

55- يشير التقرير إلى أن إدارة البرنامج تطلب موافقة المجلس التنفيذي على الإبقاء على المستوى المستهدف لتدبير موارد حساب الاستجابة العاجلة عند 400 مليون دولار أمريكي لعام 2026، بما يتماشى مع مستوى عام 2025 (المرجع نفسه، الفقرات من 38 إلى 41). ووفقا للمادة 3-4 من النظام المالي، يحدد المجلس التنفيذي المستوى المستهدف لحساب الاستجابة العاجلة لفترة مالية معينة. ويمثل حساب الاستجابة العاجلة احتياطي البرنامج للتخصيص الفوري للتمويل المتعدد الأطراف المرن والقابل للتجديد والمتجدد. ويوضح التقرير أن المستوى المستهدف السنوي لحساب الاستجابة العاجلة لا يمثل التزاما من الدول الأعضاء، بل هو بمثابة إشارة لتعبئة الموارد. وينبغي الحفاظ على المستوى المستهدف من خلال المساهمات المباشرة من الجهات المانحة، وعند الإمكان، من خلال سداد السلف المقدمة للعمليات أو الأنشطة المؤهلة.

خطة عمل وظيفة التقييم وأولوياتها للفترة 2026-2028

56- يُطلب من المجلس التنفيذي الموافقة على خطة عمل وظيفة التقييم وأولوياتها للفترة 2026-2028. ويحدد الملحق الثامن من التقرير الخطوط العريضة لتوحيد وظيفة التقييم في البرنامج من أجل تعزيز الكفاءة ودعم عملية صنع القرار القائم على الأدلة في المكاتب القطرية بشكل أفضل. وتركز خطة العمل على تقديم تقييمات مستقلة وموثوقة ومفيدة في مجالات الاستراتيجية والسياسات والاستجابة لحالات الطوارئ، مع إعطاء الأولوية للتقييمات ذات الصلة مثل الخطط الاستراتيجية القطرية. وتتضمن خطة العمل أيضا التفاصيل المتعلقة بتخفيضات الميزانية والموظفين بما يتواءم مع التغييرات التنظيمية الأوسع وقيد التمويل، مع التركيز على الحفاظ على جودة التقييم والتغطية على الرغم من تخفيضات الموارد. وأبلغت اللجنة الاستشارية، بناء على استفسار منها، بأن برامج البرنامج تخضع لتقييمات مستقلة دورية. ويشمل ذلك التقييمات المركزية للخطط الاستراتيجية القطرية التي تنظر في جملة معايير تشمل فعالية أنشطة البرنامج واستدامتها. وتطلب المكاتب القطرية أيضا وتدير تقييمات لا مركزية تركز على أنشطة أو مواضيع محددة. تؤكد اللجنة الاستشارية الدور الحيوي لوظيفة التقييم في تعزيز التعلم على نطاق المنظمة، وهي على ثقة بأن معلومات محدثة بشأن أثر خطة العمل الجديدة، ستقدم في التقارير المقبلة.

الخطة الاستراتيجية للبرنامج (2026-2029)

57- يحدد التقرير (EB.2/2025/3-B/1) المقدم إلى المجلس التنفيذي للموافقة عليه، استجابة البرنامج للتحديات الجذرية أمام المنظمة والمجتمع الإنساني، موضحا الكيفية التي سيزيد بها البرنامج تركيزه وتكامله في هذا المشهد العالمي الجديد. ويشير التقرير إلى أن البرنامج يؤكد من جديد التزامه بالقضاء على الجوع في العالم من خلال إيلاء الأولوية لاحتياجات المتضررين وتركيز الموارد في المجالات التي يمكن أن يُحدث فيها أكبر أثر. وتحدد الخطة ثلاث حصائل استراتيجية رئيسية هي: فعالية الاستعداد والاستجابة لحالات الطوارئ، وتقليل الاحتياجات وتعزيز القدرة على الصمود في وجه الصدمات، وتمكين برامج الحكومات والشركاء.

58- وأبلغت اللجنة الاستشارية، بناء على استفسار منها، بأن الخطة الاستراتيجية للبرنامج للفترة 2026-2029 تعبر عن عملية متعمدة لإعادة معايرة العمل، بما يتماشى مع ضرورة السعي إلى تحقيق الأثر على نطاق واسع في سياق تتجاوز فيه الاحتياجات الموارد المتاحة بشكل متزايد. وتعطي الخطة الأولوية للتركيز والجودة على حساب الاتساع والكمية، والاستفادة من المزايا النسبية للبرنامج لتحقيق حصائل أكثر استهدافا وفعالية. ومن الناحية الهيكلية، تشمل الخطة الاستراتيجية ثلاث حصائل استراتيجية، مقابل خمس حصائل في الخطة الاستراتيجية الحالية (2022-2025)، مما يشير إلى نهج أكثر بساطة وتكاملا.

(أ) تحافظ الحصيلة الاستراتيجية 1 على أولوية البرنامج المتمثلة في تقديم استجابة لحالات الطوارئ قائمة على المبادئ سريعة وقابلة للتوسيع لمواجهة انعدام الأمن الغذائي الحاد ومنع حدوث المجاعات. وتُركز هذه الحصيلة تركيزا متجددا على الدبلوماسية الإنسانية، والاستعداد، والعمل الاستباقي، مع تسليط الضوء صراحة على نقاط قوة البرنامج في سلسلة الإمداد وتحليلات البيانات وربط الاستجابة لحالات الطوارئ بتعزيز النظم.

(ب) تقدم الحصيلة الاستراتيجية 2 محورا مهما. وهي تركز على الحد من الاحتياجات الإنسانية وتجنب حدوثها. وتعطي الأولوية للمناطق الجغرافية التي تعاني من أزمات ممتدة أو متكررة وتعزز تجميع أنشطة الإغاثة وتسلسلها وتكاملها

مع برامج وشركات الاعتماد على الذات وبناء القدرة على الصمود، مع الاعتراف بعدم استدامة المساعدات الطارئة المتكررة.

(ج) تُكرّس الحصيلة الاستراتيجية 3 لدعم البرنامج للحكومات والشركاء، ولا سيما في تعزيز شبكات الأمان الوطنية، وتمكين الوجبات المدرسية، وتقديم الخدمات الصادر تكليف بها والخدمات المقدمة عند الطلب بكفاءة.

59- وأبلغت اللجنة أيضا بأن الخطة الاستراتيجية للبرنامج تحدد بوضوح المجالات التي سيقول تركيز البرنامج عليها، بما يتماشى مع ميزته النسبية. وتشمل هذه المجالات الثروة الحيوانية، ومدخلات إنتاج الأغذية، والطاقة، والهندسة، والتعليم الرقمي، وتطوير البرمجيات للحكومات. وإضافة إلى ذلك، سيتحوّل البرنامج عن المشروعات الصغيرة، مؤكدا من جديد التزامه بتحقيق أثر قابل للتوسيع.

60- وأبلغت اللجنة الاستشارية كذلك بأن الخطة الاستراتيجية المقبلة للبرنامج متوافقة على نحو وثيق مع المبادئ التي تقوم عليها المبادرات والإصلاحات الجارية على نطاق المنظومة بأكملها، والتي تهدف إلى تحقيق التبسيط والاتساق والكفاءة على نطاق المنظومة. وستعبر النسخة النهائية عن أحدث المدخلات الواردة في تقرير الأمين العام بشأن إحداث تحولات جذرية الذي دعا فيه إلى "تحول لا رجعة فيه نحو الخدمات المشتركة العالمية"، مع الإشارة إلى مساهمة البرنامج النشطة كعضو في فرقة عمل مبادرة الأمم المتحدة 80 ومساهم رئيسي في الميثاق الإنساني الجديد. وعلى وجه الخصوص، يشارك البرنامج بوصفه شريكا رئيسيا في قيادة خطط "جعل سلاسل الإمداد تعمل ضمن إطار واحد" و"توسيع نطاق الخدمات المشتركة"، مستفيدا من خبراته لتقديم خدمات محددة التكلفة بالتعاون مع الوكالات الأخرى التي لديها المقرة. وفي الحالات التي يصبح فيها البرنامج مقدما لخدمات الأمم المتحدة المشتركة، سترج هذه الخدمات ضمن الحسابات الخاصة أو أنشطة تقديم الخدمات في إطار الخطط الاستراتيجية القطرية، كما هو الحال في الخدمات المشتركة الحالية التي يقدمها البرنامج مثل مستودع الأمم المتحدة للاستجابة للحالات الإنسانية والخطوط الجوية الإنسانية للأمم المتحدة. ويشارك البرنامج في قيادة مبادرة S5 التابعة لمركز خدمات الأمم المتحدة التابع للجنة الإدارية الرفيعة المستوى، بهدف إنشاء مركز جامع للخدمات المشتركة العالمية الناجمة من أجل تعزيز الوعي بالخدمات المشتركة المتاحة بين الوكالات، وتوفير معلومات عن مختلف الخدمات المقدمة، بما في ذلك التكاليف واتفاقات مستوى الخدمات، وتعزيز اعتماد هذه الخدمات من خلال مبدأ الاعتراف المتبادل. ويشارك البرنامج أيضا في قيادة مبادرة S2 بشأن "سلسلة الإمداد المتكاملة" التابعة للجنة الإدارية الرفيعة المستوى، حيث تقوم الوكالات ذات القوة المثبتة بتقديم الخدمات نيابة عن المنظومة، بحيث يمكنها توسيع نطاق خبراتها الفريدة على نطاق المنظومة، ويمكن للوكالات الأخرى الاستعانة بمصادر خارجية حيثما كان ذلك منطقيا، في مجالات مثل المشتريات والشحن واللوجستيات داخل البلدان.

61- تلاحظ اللجنة الاستشارية أن الخطط الاستراتيجية للبرنامج لا تنطوي عموما على آثار مالية مباشرة، غير أن الوثيقة ستوجه تخطيط الميزانية وصياغتها وتنفيذها في البرنامج على مدى أربع سنوات في ما يتعلق بالمتطلبات التشغيلية وميزانية دعم البرامج والإدارة. وتلاحظ اللجنة أيضا الجهود التي يبذلها البرنامج لمواجهة التحديات أمام القطاع الإنساني، وهي على ثقة بأنه سيتم تقديم مزيد من المعلومات في التقارير المقبلة.

إطار النتائج المؤسسية للبرنامج (2026-2029)

62- يعرض التقرير (EB.2/2025/3-C/1) المقدم إلى المجلس التنفيذي للموافقة ما يهدف البرنامج إلى تحقيقه (حصائل برامجه والنواتج والأنشطة والأولويات الشاملة) وكيفية تحقيق هذه النتائج من خلال "عوامل التمكين" في الخطة الاستراتيجية، ونتائج الإدارة، والنواتج المرتبطة بها. وبشكل إطار النتائج المؤسسية للبرنامج الأداة الرئيسية لتتبع التقدم المحرز نحو بلوغ الأهداف الاستراتيجية والإبلاغ عنه، ويغطي كلاً من النتائج البرامجية وأداء الإدارة. ويتواءم إطار النتائج المؤسسية للبرنامج للفترة 2026-2029 على نحو وثيق مع الخطة الاستراتيجية للبرنامج ومع عملية إعادة ضبط العمل الإنساني الأوسع، مع التركيز على الإدارة العالية الجودة والمبسطة والقائمة على النتائج استجابة للتقييمات السابقة. ويستند إلى ثلاث نتائج استراتيجية ويقدم هيكل أكثر وضوحا يفصل مؤشرات الرصد العالمية عن مؤشرات إدارة البرامج على المستوى القطري. وتوفر المؤشرات العالمية أدلة على إنجازات البرنامج، ونتائج تجميع البيانات، وتوجه القرارات الاستراتيجية، وتدعم إعداد تقارير أداء سنوية

متسقة لأصحاب المصلحة. أما المؤشرات القطرية فتمكّن الأفرقة من تصميم البرامج وإدارتها وتكييفها، وتعزيز المساءلة أمام السكان المتضررين، وضمان أن تكون استمراراً للأطر السابقة لأغراض تحليل الاتجاهات. كما يدمج إطار النتائج المؤسسية للبرنامج مؤشرات الأثر المنسقة مع وكالات الأمم المتحدة الأخرى، بما يحقق المواءمة مع تركيز الاستعراض الشامل للسياسات الذي يُجرى كل أربع سنوات على النتائج.

ثالثاً- الوثائق المقدمة إلى المجلس للنظر فيها

تقرير مراجع الحسابات الخارجي عن نتائج عمليات المراجعة الميدانية

63- يشير التقرير (EB.2/2025/5-B/1) المقدم إلى المجلس التنفيذي للنظر فيه، إلى أن مراجع الحسابات الخارجي أجرى في عام 2024 ويناير/كانون الثاني 2025 سبع زيارات مراجعة إلى ستة مكاتب قطرية ومكتب إقليمي واحد، وأصدر 105 توصيات جديدة. وتعلقت التوصيات أساساً بمجالات إدارة شؤون الشركاء المتعاونين والمسائل المالية والإدارية (المرجع نفسه، الشكل 2-3). وأبلغ مراجع الحسابات الخارجي للجنة الاستشارية، بناءً على استفسار منها، بأن المكاتب القطرية والمكاتب الإقليمية نفذت 78.7 في المائة من التوصيات الناتجة عن زيارات المراجعة، بحسب التقرير الميداني الموجز لعام 2024. ويرى مراجع الحسابات الخارجي أن هذا معدل تنفيذ جيد. غير أن تكرار نتائج المراجعة المماثلة في المكاتب القطرية على مدى سنوات متعاقبة يشير إلى أن البرنامج لا يستخدم توصيات مراجع الحسابات الخارجي لتحديد المسائل الشاملة أو للتحقق مما إذا كانت مكاتب قطرية أخرى قد تُظهر مواطن ضعف مماثلة تحتاج إلى معالجة. وإذا وجد مراجع الحسابات الخارجي المسألة نفسها في عدة مكاتب قطرية على مدى سنوات متتالية، فإنه يعتبرها مسألة نظامية. ويرى مراجع الحسابات الخارجي أن هناك حاجة إلى تشديد الرقابة وتوفير التدريب من جانب المقر من أجل تحسين امتثال المكاتب القطرية للقواعد واللوائح المؤسسية.

64- وأخيراً، أبلغت اللجنة الاستشارية، بناءً على استفسار منها، بأن مراجع الحسابات الخارجي يرى أن هناك أسباباً مختلفة لعدم التزام المكاتب القطرية بالتوجيهات المؤسسية. وقد يرجع ذلك إلى نقص التدريب، أو عدم الفهم، أو الكم الهائل من وثائق التوجيهات المؤسسية، أو حالات تضارب بين الوثائق، أو أن المكاتب القطرية قد تكون قد وضعت إجراءاتها الخاصة قبل صدور التوجيهات المؤسسية ولم تغيرها لأسباب عملية أو لأنها تعتقد أن طريقتها تعمل بشكل أفضل. وتوضع التوجيهات من جانب المقر. ولذلك يرى مراجع الحسابات الخارجي أن هناك حاجة إلى مزيد من الدعم من المقر لضمان أن تكون المكاتب القطرية على علم بالتوجيهات الجديدة والمحدثة. وفي الوقت نفسه، ينبغي للمقر أن يأخذ في الاعتبار تعقيبات المكاتب القطرية لتحسين توجيهاتها. وهناك حاجة إلى رقابة من الإدارة على مستوى المكاتب القطرية وأيضاً على مستوى المقر لضمان الامتثال وتحديد المشاكل وأوجه القصور والثغرات في التوجيهات المؤسسية.

65- تلاحظ اللجنة الاستشارية، مع التقدير، عمل مراجع الحسابات الخارجي في تسليط الضوء على المسائل التي تواجهها عمليات البرنامج الميدانية. وتؤكد اللجنة من جديد رأيها بأن المنظمات ذات التوجه الميداني مثل البرنامج ينبغي أن تضمن حصول الموظفين العاملين في الخطوط الأمامية على أعلى مستوى من الدعم، وأن يكونوا خاضعين للمساءلة وفق إطار تفويض السلطات. واللجنة على ثقة بأن المديرية التنفيذية ستحرص على تنفيذ توصيات مراجع الحسابات الخارجي في الوقت المناسب. وتؤكد اللجنة من جديد أن النتائج التي يعرضها مراجع الحسابات الخارجي سنوياً في تقاريره عن المراجعة تشكل ركيزة أساسية من ركائز إطار الرقابة في البرنامج، وتمثل أداة قيمة لتحسين إدارة المنظمة وكفاءتها وفعاليتها. وترى اللجنة أن تأييد المجلس التنفيذي لتوصيات المراجعة سيوفر توجيهها راسخاً للبرنامج في هذا الصدد (AC/2338، الفقرة 9).

رد إدارة البرنامج على التوصيات الواردة في تقرير مراجع الحسابات الخارجي عن نتائج عمليات المراجعة الميدانية

66- يصف التقرير (EB.2/2025/5-B/1/Add.1) المقدم إلى المجلس التنفيذي للنظر فيه، رد إدارة البرنامج على النتائج التي توصل إليها مراجع الحسابات الخارجي في زيارته الميدانية. وأبلغت إدارة البرنامج اللجنة الاستشارية، بناءً على استفسار من اللجنة، بأن مراجع الحسابات الخارجي لم يشر في تقريره إلى أي مخالفات أو أدلة على ممارسات سيئة. وبينما تتشابه بعض المسائل التي تم تحديدها مع تلك التي لوحظت في عمليات مراجعة سابقة شملت مجموعة مختلفة من المكاتب القطرية والمكاتب

الإقليمية، فإن ذلك يعبر عن أنماط من التحديات المتكررة لا عن مخالفات على مستوى المنظمة. ويشكّل إدخال إطار الضمان العالمي خطوة مهمة نحو تعزيز الرقابة والاتساق في ستة من مجالات الضمان الرئيسية. ولكن، كانت هناك فترة انتقالية بين التصميم الأولي لإطار الضمان ومعايير الضمان - في بداية مشروع الضمان - والإصدار اللاحق للتوجيهات التشغيلية المفصلة من جانب الوظائف المعنية. وتبيّن بعض نتائج المراجعة هذا الفاصل الزمني، لأنها تتعلق بأنشطة أُجريت قبل تعميم التوجيهات والمعايير بالكامل. ومع صدور معظم التوجيهات المفصلة الآن ووضعها موضع التنفيذ، يتوقع البرنامج أن تُظهر عمليات المراجعة في المستقبل تحسّناً في الامتثال وانخفاضاً في النتائج المتكررة. اللجنة الاستشارية على ثقة بأن التقارير المقبلة ستتضمن جهود معالجة توصيات مراجع الحسابات الخارجي.