

برنامج
الأغذية
العالمي



Programme
Alimentaire
Mondial

World
Food
Programme

Programa
Mundial
de Alimentos

المجلس التنفيذي

الدورة العادية الثانية

روما، 4-7/11/2013

مسائل الموارد والمالية والميزانية

البند 5 من جدول الأعمال

خطة البرنامج للإدارة (2014-2016)

للموافقة



Distribution: GENERAL

WFP/EB.2/2013/5-A/1

4 October 2013

ORIGINAL: ENGLISH

طبعت هذه الوثيقة في عدد محدود من النسخ. يمكن الاطلاع على وثائق المجلس التنفيذي

في صفحة برنامج الأغذية العالمي على شبكة الإنترنت على العنوان التالي : (<http://executiveboard.wfp.org>)

مذكرة للمجلس التنفيذي

هذه الوثيقة مقدمة للمجلس التنفيذي للموافقة

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

رقم الهاتف: 066513-2885	السيد M. Juneja	مساعد المدير التنفيذي لإدارة تسيير الموارد والمساءلة، ورئيس الشؤون المالية:
رقم الهاتف: 066513-2408	السيد F. Curran	مدير شعبة الميزانية والبرمجة:
رقم الهاتف: 066513-2077	السيد C. Gardner	رئيس دائرة الميزانية:
رقم الهاتف: 066513-2074	السيد L. Bukera	رئيس دائرة ميزانية وبرمجة المشروعات:

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

جدول المحتويات

4	ملخص
13	مشروع القرار
14	القسم الأول: مقدمة
19	القسم الثاني: الاحتياجات التشغيلية المتوقعة
40	القسم الثالث: ميزانية دعم البرامج والإدارة
63	القسم الرابع: الصناديق الاستثنائية والحسابات الخاصة
73	الملحق الأول:
73	الجدول ألف-أولا-1: الهيكل التنظيمي وتوزيع وظائف دعم البرامج والإدارة، 2013 و2014
74	الجدول ألف-أولا-2: ميزانية دعم البرامج والإدارة وتكاليف الدعم المباشرة المتعلقة بالموظفين حسب بنود الاعتماد، 2014 و2015
86	الجدول ألف-أولا-3: ميزانية دعم البرامج والإدارة حسب الوحدات التنظيمية وبنود الاعتماد، 2014 و2015
94	الملحق الثاني: تفاصيل مقترح ميزانية دعم البرامج والإدارة لعام 2014 حسب بنود الاعتماد
100	الملحق الثالث: الاحتياجات التشغيلية – لمحات عامة إقليمية
114	الملحق الرابع: الاحتياجات غير المتوقعة لعام 2014
116	الملحق الخامس: استعراض خطة الإدارة (2013-2015)
121	الملحق السادس: لمحة عامة عن اعتمادات ميزانية دعم البرامج والإدارة
130	الملحق السابع: برنامج عمل مكتب التقييم لعام 2014
142	الملحق الثامن: المصطلحات

ملخص

خطة مالية لتنفيذ استراتيجية البرنامج

- 1- وافق المجلس في دورته السنوية لعام 2013 على الخطة الاستراتيجية للبرنامج (2014-2017) التي تدعم الانتقال إلى المساعدة الغذائية والإصلاحات التنظيمية التي أطلقها المدير التنفيذي في عام 2012 لجعل البرنامج قادراً على "الوفاء بالغرض"، وطلب وضع خطة مالية لدعم تنفيذها.
- 2- وتستند خطة الإدارة إلى إطار العمل الذي عُرض على المجلس في دورته العادية الثانية لعام 2012، وتعبّر الخطة عن مبادئ التصميم التي طُرحت في خطة الإدارة (2013-2015). وتشمل خطة الإدارة المجالات ذات الأولوية للاستثمار التي حددها المدير التنفيذي في مداخلته الختامية خلال الدورة السنوية للمجلس لعام 2013: (1) المبادرات التي تركز على البشر وتنمية القدرات الداخلية؛ (2) والشراكات؛ (3) وتطوير البرامج والنظم والعمليات والهياكل؛ (4) والمساءلة وتنمية الموارد.

عرض عام للميزانية المقترحة والتمويل

- 3- تبلغ الميزانية المقترحة لتغطية الاحتياجات التشغيلية وغيرها من الاحتياجات 6.60 مليار دولار أمريكي في عام 2014 (انظر الجدول 1).

الجدول 1: ميزانية خطة الإدارة (ملايين الدولارات)			
نسبة التغيير في 2013/2014	2013	المقترحة لعام 2014	
17.8	4 969.0	5 857.0	الاحتياجات التشغيلية
9.8	¹ 256.5	281.8	الميزانية العادية لدعم البرامج والإدارة
53.5-	² 20.0	9.2	الاستثمارات غير المتكررة من ميزانية دعم البرامج والإدارة
-	10.0	10.0	تمويل الأمن (من الحساب العام)
لا ينطبق	0.4	-	نظام إدارة الخزنة (من الحساب العام)
8.0	¹ 405.5	438.0	الصناديق الاستثمارية والحسابات الخاصة
16.5	5 661.4	6 596.0	المجموع

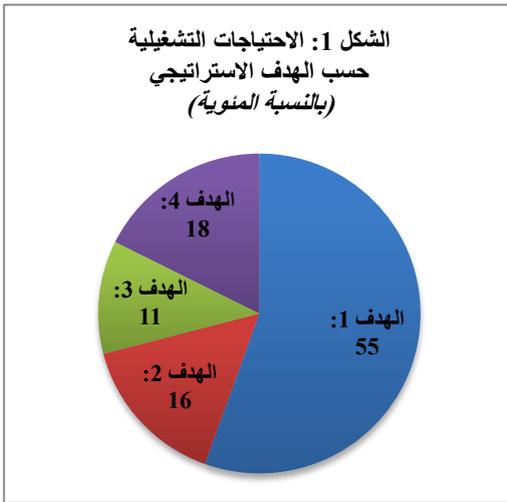
¹ وفقاً لقرار المجلس في دورته السنوية لعام 2013، تشمل ميزانية دعم البرامج والإدارة تسوية بمبلغ 7.4 مليون دولار أمريكي لتعميم أعمال القطاع الخاص في هذه الميزانية.

² انظر القسم الثالث والملحق السادس.

4- وتُعرض ميزانية عام 2014 على المجلس للموافقة عليها وفقاً للمادة 9-6 من النظام المالي. وتُعرض الاحتياجات التشغيلية والصناديق الاستثنائية والحسابات الخاصة على المجلس للعلم؛ وتُعرض الاعتمادات العادية وغير المتكررة لدعم البرامج والإدارة وتمويل الأمن للموافقة عليها.

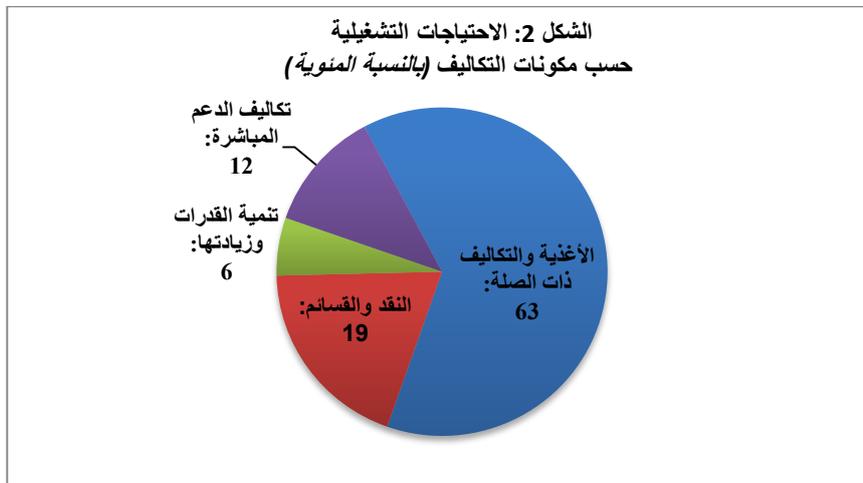
الاحتياجات التشغيلية

5- تمثل الاحتياجات التشغيلية المتوقعة لعام 2014 المحددة بمبلغ 5.86 مليار دولار أمريكي مجمل احتياجات المشروعات والنشطة التي وافق عليها المجلس أو المدير التنفيذي بموجب السلطة المفوضة له وتمديداتها المنطقية والمتوقعة. وذلك يمكن البرنامج من مساعدة 76 مليون مستفيد من خلال 151 مشروعاً في 75 بلداً.



6- وتُعرض الاحتياجات التشغيلية من حيث الأهداف الاستراتيجية الأربعة الجديدة. ويتبين من الشكل 1 أنه يلزم 3.25 مليار دولار أمريكي (55 في المائة) لدعم الهدف الاستراتيجي 1: إنقاذ الأرواح وحماية سُبل كسب العيش في حالات الطوارئ. ويستأثر الهدف الاستراتيجي 4 – الحد من نقص التغذية وكسر حلقة الجوع عبر الأجيال – بمبلغ 1.03 مليار دولار أمريكي (18 في المائة). وسوف يتطلب الهدف الاستراتيجي 2 – دعم أو استعادة الأمن الغذائي والتغذية عن طريق إنشاء سبل كسب العيش أو إعادة بنائها، خاصة في البيئات الهشة وفي أعقاب حالات الطوارئ – بمبلغ 907 ملايين دولار أمريكي (16 في المائة). وسيجري دعم الهدف الاستراتيجي 3 – الحد من المخاطر وتمكين السكان والمجتمعات المحلية والبلدان من تلبية احتياجاتهم الغذائية والتغذية – بمبلغ 670 مليون دولار أمريكي (11 في المائة).

7- ويبين الشكل 2 الاحتياجات التشغيلية لعام 2014 حسب مكونات التكاليف. وسوف يستخدم البرنامج 4 ملايين طن متري من الأغذية، بما فيها حصص غذائية تكميلية. وسوف يبلغ مجموع تكاليف الأغذية وتكاليف التشغيل المباشرة ذات الصلة بها 3.70 مليار دولار أمريكي، أي 63 في المائة من الاحتياجات التشغيلية المتوقعة.



- 8- ويواصل البرنامج توسعه في استخدام تحويلات النقد والقوائم التي ستستأثر بمبلغ 1.13 مليار دولار أمريكي، أي ضعف الاحتياجات المقررة لعام 2013. وتعزى هذه الزيادة هي أساسا إلى استجابة البرنامج للأزمة السورية التي ستستخدم تدخلات النقد والقوائم على نطاق واسع من أجل الوصول إلى المستفيدين.
- 9- وسوف يحقق البرنامج أهدافه الاستراتيجية عن طريق اختيار أنسب مجموعة من طرائق التحويل، وهي: المساعدة الغذائية العامة مثل الأغذية أو النقد أو القوائم؛ والأشكال الأخرى من المساعدة الغذائية مثل التغذية أو التغذية المدرسية؛ والأنشطة التي تجمع بين المساعدة الغذائية وبناء القدرة على الصمود، مثل الغذاء مقابل العمل أو إنشاء الأصول أو التدريب. وستدمج تنمية القدرات في جميع المجالات، بما في ذلك بناء قدرة البلدان والمجتمعات المحلية.
- 10- وسوف تزداد الاحتياجات التشغيلية المتوقعة للمكتب الإقليمي في القاهرة الذي يغطي الشرق الأوسط وشمال أفريقيا وأوروبا الشرقية وآسيا الوسطى، من 21 في المائة في عام 2013 إلى 28 في المائة في عام 2014. ويعبر ذلك عن الزيادة الكبيرة في الاحتياجات المتصلة بعملية البرنامج في سورية التي باتت تمثل أكبر تدخل ينفذه البرنامج.
- 11- ولا تغطي الاحتياجات التشغيلية الواردة في الجدول أعلاه الاحتياجات غير المتوقعة التي قد تنشأ خلال السنة. ولا تغطي الاحتياجات التشغيلية للأزمة السورية سوى الأشهر الستة الأولى من عام 2014 فقط، نظرا لعدم اليقين الذي يكتنف الأوضاع (انظر الملحق الرابع).
- 12- وتتضمن خطة الإدارة للمرة الأولى أسلوبا محسنا لحساب متوسط التكلفة الشهرية لكل مستفيد بدلا من متوسط التكلفة السنوية، وهو ما يعبر عن تأثير مدة العملية على هيكل التكاليف. ويشير هذا المقياس الجديد إلى أن متوسط التكلفة الشهرية لكل مستفيد سينخفض من 8.50 دولار أمريكي في عام 2013 إلى 8.10 دولار أمريكي في عام 2014.
- 13- على أن الأمانة تعترف بأنه لا يمكن تقدير أثر مساعدة البرنامج لمن يعانون من انعدام الأمن الغذائي حق قدرها من مجرد قياس الاحتياجات والتكاليف والأداء مقابل عدد الأشخاص الذين يحصلون على المساعدة الغذائية مباشرة من البرنامج. ولذلك سيستثمر البرنامج خلال عام 2014 في تعريف وقياس أكثر شمولاً للمستفيدين لمراعاة المجموعة الموسعة من طرائق المساعدة. وسوف يشمل ذلك رصد الفوائد الاقتصادية والاجتماعية المتحققة من أنشطة الأصول وتنمية الأسواق وبناء القدرة على الصمود المدعومة بمساعدات البرنامج؛ وتحديد أوضح لأثر أنشطة تنمية القدرات التي يقوم بها البرنامج. وأحد الأمثلة على ذلك هو دعم البرنامج لنظام التوزيع العام في العراق الذي لم يكن يوجد فيه أي مستفيدين مباشرين مسجلين بسبب عدم توزيع أية أغذية، ولكن الحماية الاجتماعية المحسنة ستساعد ما يقدر بنحو 6.4 مليون من السكان الأكثر معاناة من انعدام الأمن الغذائي. ومن الواضح أنه من الأساسي رصد تلك المساهمات بطريقة موثوقة وقابلة للقياس من أجل إثبات القيمة الكاملة التي تحققها مساعدات البرنامج.

مستويات التمويل

- 14- يوجز الجدول 2 التمويل المتوقع في خطة الإدارة الحالية ويتضمن أرقاما مقارنة من الخطة السابقة.

الجدول 2: التمويل المتوقع (مليارات الدولارات)				
2016	2015	2014	2013	
4.0	4.0	4.2	*4.0	خطة الإدارة (2016-2014)
لا ينطبق	3.8	3.8	3.7	خطة الإدارة (2015-2013)

* آخر تقدير في 15 سبتمبر/أيلول 2013.

- 15- وتشير التوقعات إلى أن المساهمات ستزداد لتصل إلى 4.20 مليار دولار أمريكي في عام 2014. ومن المفترض أن تنخفض المساهمات في السنتين 2015 و2016 إلى 4 مليارات دولار أمريكي سنويا.
- 16- ونعتقد أن مبلغ 4.20 مليار دولار أمريكي واقعي. ففي أربع من السنوات الخمس الأخيرة، وصل التمويل المتلقى من أجل الاحتياجات التشغيلية واحتياجات دعم البرامج والإدارة إلى مبلغ 4.20 مليار دولار أمريكي أو تجاوزه. وبلغ مجموع المساهمات 4 مليارات دولار أمريكي في عام 2012 مقارنة بمساهمات متوقعة بمبلغ 3.75 مليار دولار أمريكي. كانت المساهمات في منتصف سبتمبر/أيلول 2013 تزيد بنسبة 5.2 في المائة عن المساهمات في نفس الفترة من عام 2012. وتوجد أيضا مؤشرات تدل بوضوح على استمرار الدعم من المانحين لتلبية الاحتياجات الاستثنائية للأزمة السورية في عام 2013 والتي من المتوقع أن تستمر حتى نهاية عام 2014.
- 17- ويتوقف حجم عمليات البرنامج على مستوى الدعم المالي الذي يحصل عليه بالفعل. ولذلك فإن الشراكات السليمة وعمليات تعبئة الأموال أساسية لتقديم خدمات فعالة إلى المستفيدين. وتتمثل إحدى الأولويات في زيادة نطاق وجودة الدعم المالي عن طريق توسيع عدد المانحين وزيادة نسبة الأموال المتعددة السنوات والمتعددة الأطراف التي توضع تحت تصرف البرنامج. وسوف تستخدم بعض الاستثمارات الموجهة من ميزانية دعم البرامج والإدارة في إدارة خدمات الشراكة والحوكمة لتكوين الشراكات وتعزيز تعبئة الموارد من مختلف المانحين. واعتمد المجلس في دورته السنوية لعام 2013 استراتيجية البرنامج للشراكة مع القطاع وتعبئة الموارد منه، وستعرض عليه استراتيجية بشأن الشراكة في عام 2014.

تحديد أولويات استخدام التمويل المتاح للأنشطة التشغيلية

- 18- تتجاوز الاحتياجات التشغيلية للبرنامج باستمرار المساهمات المتوقعة. وتقل المساهمات المتوقعة في عام 2014، وهي 4.20 مليار دولار أمريكي – أي ما يعني 3.90 مليار دولار أمريكي للعمليات مخصوما منها تكاليف الدعم المباشرة – بنسبة 33 في المائة عن الاحتياجات التشغيلية المطلوبة لعام 2014. وتلبية لطلبات المجلس، تتضمن خطة الإدارة الحالية نتائج عملية أجريت عبر البرنامج تظهر كيف سيجري ترتيب مخصصات الموارد في البرنامج حسب الأولوية في حالة تمويل ثلثي الاحتياجات التشغيلية فقط.
- 19- ويبين التحليل كيف سيقوم المديرون بالاستجابة في حالة حدوث نقص في الموارد، بغية تقليل الأثر على المستفيدين:
- ◀ قد يتأثر المستفيدين سواء بسبب تخفيض الحصص الغذائية أو نتيجة لتقليص مدة المساعدة.
 - ◀ سيقوم المديرون بترتيب أولويات الأنشطة التي تلبى أمس الاحتياجات الغذائية والتغذوية دعما للهدفين الاستراتيجيين الأول والرابع. وفي بعض البلدان، ستخفض الأرقام التخطيطية الأصلية بنسبة 30 في المائة تقريبا.
 - ◀ نظرا لأولوية تلبية أكثر الاحتياجات إلحاحا في إطار الهدفين الاستراتيجيين الأول والرابع، سيتعين على المديرين تقليص الأنشطة المتصلة باستعادة سبل كسب العيش وتعزيز القدرة على الصمود في إطار الهدفين الاستراتيجيين الثاني والثالث؛ وسيتعين تخفيض الأرقام التخطيطية بنسبة 40 في المائة للهدف الاستراتيجي الثاني، وبنسبة 38 في المائة للهدف الاستراتيجي الثالث.

ميزانية دعم البرامج والإدارة لعام 2014

- 20- استعرضت الأمانة في أثناء إعداد مقترحات ميزانية دعم البرامج والإدارة إجراءات التعزيز التنظيمي المطلوبة في عام 2014، وهي إجراءات تستند إلى الإجراءات التي بدأت في عام 2013. وأكد الاستعراض أن تحول البرنامج من "جيد إلى عظيم" يمضي في مساره السليم، ولكنه يتطلب أن يكون مستوى ميزانية دعم البرامج والإدارة لعام 2014 كافيا لدعم

المستوى المتوقع للعمليات الممولة والبالغ 4.20 مليار دولار أمريكي. وخلص الاستعراض إلى أن ترشيد تخصيص موارد دعم البرامج والإدارة مطلوب لمعالجة المجالات التي تعاني نقصاً في الاستثمار، وأما الهيكل التنظيمي الحالي والتسلسل الإداري فلا يحتاجان إلا لتحسينات ثانوية فحسب في عام 2014. ومن ثم فإن الميزانية العادية المقترحة لدعم البرامج والإدارة لعام 2014 تبلغ 281.8 مليون دولار أمريكي، في حين تصل الاستثمارات غير المتكررة المقترحة إلى 9.2 مليون دولار أمريكي.

21- وتوفر الميزانية العادية لدعم البرامج والإدارة دعماً غير مباشر للعمليات الممولة. وتُستخلص كل الأموال الواردة من معدل استرداد تكاليف الدعم غير المباشرة البالغ 7 في المائة. وتؤدي الزيادة المتوقعة في الموارد إلى زيادة في رأس المال المتاح لاعتماد دعم البرامج والإدارة. وعلى النقيض من الوكالات الأقر على التنبؤ بمستوى إيراداتها على أساس نموذج المساهمات المقررة، يتوجب على البرنامج أن يأمل في توافر مستوى ملائم من الاستثمار في هيكل دعم البرامج والإدارة في ظل مستويات الإيرادات التي يمكن أن تشهد تقلبات كبيرة على مدى فترة قصيرة.

22- وعلى غرار السنوات السابقة، تراعي الميزانية المقترحة لعام 2014 الزيادة في عبء العمل الناجم عن ارتفاع مستوى المساهمات المتوقعة وما يتصل بها من نشاط تشغيلي. ووصلت المساهمات المتوقعة في خطة الإدارة لعام 2013 إلى 3.70 مليار دولار أمريكي بينما بلغت الميزانية العادية لدعم البرامج والإدارة 256.5 مليون دولار أمريكي. على أن المساهمات المتوقعة المحددة بمبلغ 4.20 مليار دولار أمريكي لعام 2014 تدر أموالاً تزيد بنسبة 13.5 في المائة عن المستوى المتوقع في خطة الإدارة لعام 2013؛ في حين أن الميزانية العادية المقترحة لدعم البرامج والإدارة في عام 2014 والبالغة 281.8 مليون دولار أمريكي تشكل زيادة قدرها 9.8 في المائة فحسب عن المستوى المعتمد لعام 2013، وهو 256.5 مليون دولار أمريكي. ويعكس هذا الاقتراح في سياق التوقعات طويلة الأجل استثماراً حقيقياً لمكاسب قصيرة الأجل في الموارد. كما أنه يعكس الوفورات المتوقعة من زيادة الكفاءة المتولدة عن هذا الاستثمار في كل مجالات العمل المندرجة ضمن الأنشطة الجارية في سياق "الوفاء بالغرض".

23- ويبين الجدول 3 الاعتمادات المقترحة لميزانية دعم البرامج والإدارة في عام 2014 والاعتماد التكميلي للاستثمارات غير المتكررة.

الجدول 3: الاعتماد المقترح لميزانية دعم البرامج والإدارة لعام 2014	
(ملايين الدولارات)	
256.5	الأساس المعدل لعام 2013
9.5	التكاليف غير المقدرة لعام 2014

266.0	الأساس المعدل لعام 2014
6.0	استثمارات استراتيجية تتطلب تكاليف متكررة في المقر
9.8	استثمارات استراتيجية تتطلب تكاليف متكررة في الميدان

281.8	اعتماد عام 2014
=====	
9.2	اعتماد تكميلي استثمارات غير متكررة

التكاليف غير التقديرية

24- التكاليف غير التقديرية هي نفقات يجب أن يتكبدها البرنامج بسبب عوامل خارجية أو هي شرط للإدارة المالية السليمة. وفيما يلي العنصران الرئيسيان لهذه التكاليف في عام 2014: (1) زيادة في التكاليف المعيارية للموظفين لقياس تأثير تسويات التكاليف التي تحددها لجنة الخدمة المدنية الدولية، والجمعية العامة للأمم المتحدة؛ (2) زيادة في الاعتمادات المركزية لتعزيز اعتمادات تكاليف إعادة الانتداب وتغطية حصة البرنامج في تكاليف نظام المنسقين المقيمين.

الاستثمارات المتكررة

25- قامت الأمانة في أثناء اختيار الاستثمارات المتكررة في موارد دعم البرامج والإدارة لعام 2014 بحض كبار المديرين على تقييم الاقتراحات مقابل الأولويات التنظيمية المحددة في الخطة الاستراتيجية (2014-2017)، والتحول التنظيمي في إطار "الوفاء بالغرض"، والآراء التي أعرب عنها المجلس. ووضعت معايير محدّدة لتيسير هذا التقييم، وشملت تلك المعايير الأهمية الاستراتيجية والتشغيلية، والصلة بالمخاطر المؤسسية، ومدى إلحاح الحاجة إلى التدخل، وتوافر مصادر بديلة للتمويل.

26- وجرى وضع إطار جديد لنتائج الإدارة يحدّد عوامل التمكين والنتائج القابلة للقياس المطلوبة لتزويد البرنامج بالقدرة العالمية التي تمكنه من الوصول إلى الجوعى بفعالية وكفاءة. وتتمثل الأبعاد الخمسة المنقحة لنتائج الإدارة في البشر والشراكات والعمليات والنظم والبرامج والمساءلة والتمويل. وسوف ييسر الإطار المذكور المساءلة والإبلاغ عن فعالية وكفاءة استخدام الموارد.

27- وسوف تضمن الاستثمارات المتكررة التي تبلغ قيمتها 15.8 مليون دولار أمريكي والاستثمارات غير المتكررة التي تبلغ 9.2 مليون دولار أمريكي توفير التمويل من ميزانية دعم البرامج والإدارة للأنشطة الأساسية الداعمة للخطة الاستراتيجية الجديدة وضمان تحقيق تحول مستدام من المعونة الغذائية إلى المساعدة الغذائية. وقد دُرس كل استثمار استراتيجي من حيث مساهماته المحتملة في تحسين الاقتصاد والكفاءة والفعالية في البرنامج.

28- وسوف يوجه أكبر استثمار وحيد إلى: (1) تعزيز قدرة المكاتب الإقليمية على أداء وظيفتها في إدارة المكاتب القطرية والإشراف عليها ودعمها عن طريق بناء قدراتها في مجال تصميم البرامج وتنفيذها ورصدها ودعمها؛ (2) تمكين المكاتب القطرية من خلال زيادة توافر الخبرة الفنية.

29- وتماشيا مع وثيقة "الوفاء بالغرض"، سيجري تنفيذ 62 في المائة من الاستثمارات المتكررة في الميدان. وتندرج كل الوظائف الفنية الدولية الإضافية البالغ عددها 29 وظيفة ضمن المكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية. وتأكيدا لأهمية الاستثمارات المتكررة فستغطي الوظائف الجديدة لدعم البرامج والإدارة في المقر من خلال إعادة توزيع الوظائف القائمة في المقر عوضاً عن استحداث وظائف جديدة.

الأثر على حساب تسوية دعم البرامج والإدارة

30- تراعي مستويات الإنفاق المقترحة الموارد المتاحة من الاحتياطي الحالية والحاجة إلى الاحتفاظ بمستوى مرضٍ لاحتياطي حساب تسوية دعم البرامج والإدارة في نهاية عام 2014. وتشير التوقعات إلى أن الرصيد في 31 ديسمبر/كانون الأول 2014 سيبلغ 74.4 مليون دولار أمريكي، أي ما يكفي للإنفاق من ميزانية دعم البرامج والإدارة لمدة ثلاثة أشهر.

تمويل الأمن

31- استخدم البرنامج الحساب العام لتغطية مبلغ 10.0 ملايين دولار أمريكي من التكاليف السنوية لإدارة الأمم المتحدة لشؤون السلامة والأمن التي لا يمكن تحميلها مباشرة على المشروعات. ويتكوّن الرصيد الإيجابي لهذا الحساب من إيرادات الفوائد مخصوماً منها الرسوم المصرفية، على أنه نتيجة لانخفاض الموجودات النقدية في البرنامج وتدني أسعار الفائدة الحالية، تجاوزت الرسوم الخاصة بإدارة الأمم المتحدة لشؤون السلامة والأمن صافي إيرادات الفائدة على امتداد عدة سنوات. وتشير التوقعات الحالية إلى أن عام 2014 سيكون السنة الأخيرة التي يمكن فيها للحساب العام تغطية كامل المبلغ.

تمويل الاستثمارات الرأسمالية

32- لا يوجد لدى البرنامج نموذج لتمويل المشروعات الرأسمالية. وتتطلب دورته التمويلية موافقة سنوية على ميزانية دعم البرامج والإدارة التي تموّل بدورها من إيرادات تكاليف الدعم غير المباشرة المتولّدة من العمليات. ويؤدي عدم وجود مصدر تمويل يمكن أن يتيح سلطة الإنفاق في الأجل القصير مقابل الفوائد الاقتصادية المتوسطة والطويلة الأجل إلى تأخير تنفيذ المبادرات التي تتوفّر لها مقومات الاستدامة، حتى وإن كانت ذات قيمة واضحة للبرنامج.

33- وسوف يسد البرنامج هذه الفجوة عن طريق إنشاء مرفق للميزنة الرأسمالية للاستثمارات الطويلة الأجل في خدمات المنظمة على أساس المبادئ الأساسية التي يستند إليها مرفق الشراء الأجل والبرنامج العالمي لتأجير المركبات. ومن شأن ذلك أيضاً أن يحقق توافقاً بين البرنامج وأفضل ممارسات العمل المتبعة.

34- وسوف يكون مرفق الميزنة الرأسمالية صندوقاً متجدداً يعتمد في رأسماله على مبلغ أولي من مرفق تمويل رأس المال العامل. وسوف يُدرج في خطة الإدارة سنوياً حد أقصى إلى جانب موجز يشمل المقترحات الجديدة وحالة السداد في كل مشروع رأسمالي. وتقرر أن يكون الحد الأقصى 20.0 مليون دولار أمريكي في عام 2014.

35- وسوف يوفّر مرفق الميزنة الرأسمالية رأس المال اللازم للمشروعات التي يمكن أن تثبت تحقيق فوائد اقتصادية قابلة للتحديد كميًا، مثل الكفاءات التي يمكن قياسها، وتقدّم خطة لسداد الاستثمارات من خلال الوفورات الإدارية أو رسوم المشروعات التشغيلية لتجديد موارد المرفق في المدى البعيد.

36- وسوف يستهل البرنامج مرفق الميزنة الرأسمالية بسلفة مقدمة إلى نظام دعم تنفيذ اللوجستيات. وفي المستقبل سيستخدم هذا المرفق لمعالجة مسائل أمن المكاتب والسكن في أفغانستان، والعراق، وجنوب السودان مثلاً. ويستند نظام دعم تنفيذ اللوجستيات إلى مبررات واضحة بذاتها ويلقى تأييداً من المجلس. وسوف تسدّ السلفة المقدمة له من رسوم النقل البري والتخزين والمناولة التي ستحدّد على أساس كميات السلع مقابل استخدام النظام حالما يبدأ تنفيذه وتستخدم وفوراته. وسوف يكفل هذا النهج مواءمة الرسوم التي تتحملها المشروعات من خلال الوفورات المتحققة بما يتفق مع مبدأ عدم تحميل المشروعات سوى التكاليف التي تُعزى إليها مباشرة.

زيادة مرفق تمويل رأس المال العامل

37- يجب أن يكون البرنامج قادراً على توفير الأغذية فوراً استجابة لأي تصاعد غير متوقع في الطلب. ولذلك من المقترح رفع الحد الأقصى لمرفق تمويل رأس المال العامل بما مقداره 50.0 مليون دولار أمريكي من أجل زيادة مرفق الشراء الأجل من 300.0 مليون دولار أمريكي إلى 350.0 مليون دولار أمريكي. وسوف يزداد الاحتياطي التشغيلي بمبلغ

8.3 مليون دولار أمريكي³ في إطار التخفيف من مخاطر التمويل بالسلف، ووفقا لسياسة البرنامج بشأن إدارة المخاطر ومعدل الاقتراض البالغ 1:6.

استعراض الإطار المالي

38- يهدف استعراض الإطار المالي في سياق "الوفاء بالغرض" إلى ما يلي: (1) تعزيز استقرار التمويل، ولا سيما من أجل تحسين الاستقرار في التعاقد مع الموظفين المحليين؛ (2) تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد؛ (3) تحسين التخطيط وإدارة التكاليف؛ (4) تعزيز الشفافية أمام أصحاب المصلحة. وسوف يشمل ذلك استعراض الاحتياطي التشغيلي والحد الأقصى الحالي لمرفق تمويل رأس المال العامل. وسوف تُعرض المقترحات على المجلس في دورته العادية الأولى لعام 2014.

تكاليف الدعم غير المباشرة

39- من المقترح أن يتم الإبقاء في عام 2014 على معدل استرداد تكاليف الدعم غير المباشرة عند مستوياته المحددة بنسبة 7 في المائة.

40- وكان هذا المعدل قد خضع للاستعراض آخر مرة عام 2002. وانتهى المجلس في دورته العادية الثالثة من العام المذكور من تحليل تكاليف الدعم غير المباشرة في البرنامج، وشمل ذلك دراسة مقارنة لمنظمات الأمم المتحدة الأخرى. وكان البرنامج آنذاك مختلفا في حجمه وبرنامج عمله ومجموعة أدواته وهيكل تكاليفه وإطاره المالي. ويشكل اعتماد الجمعية العامة للاستعراض الشامل للسياسات الذي يجري كل أربع سنوات في عام 2012 حافزا لاستعراض معدل تكاليف الدعم غير المباشرة، ولا سيما في ضوء قيام برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، ومنظمة الأمم المتحدة للطفولة، وصندوق الأمم المتحدة للسكان، وهيئة الأمم المتحدة للمساواة بين الجنسين وتمكين المرأة، باعتماد معدل منسق لاسترداد التكاليف بالفعل اعتبارا من عام 2014.

41- وتقتراح الأمانة إجراء استعراض على مرحلتين: (1) تحديد أسلوب لحساب المعدل الجديد لتكاليف الدعم غير المباشرة؛ (2) وتطبيق هذا الأسلوب في البرنامج للحصول على معدل إشاري لتكاليف الدعم غير المباشرة. ويمكن التماس موافقة المجلس على المرحلة الأولى في دورته العادية الأولى لعام 2014؛ ويمكن بحث المرحلة الثانية خلال الدورة السنوية لعام 2014 بغرض دمج توصيات المجلس في خطة الإدارة (2015-2017).

الصناديق الاستثمارية والحسابات الخاصة

42- الصناديق الاستثمارية هي مساهمات تدعم أهداف البرنامج ولكن غرضها ونطاقها ومتطلبات الإبلاغ عنها تخرج عن نطاق البرامج التشغيلية العادية للبرنامج. وتنقسم الصناديق الاستثمارية إلى نوعين هما: (1) الصناديق الاستثمارية المنشأة على مستوى عام لتنمية القدرة المؤسسية للبرنامج؛ (2) والصناديق الاستثمارية المنشأة على مستوى قطري لتمكين المكاتب القطرية من مساعدة الحكومات في البرامج التي تتواءم مع الأهداف الاستراتيجية للبرنامج.

43- ويقدر البرنامج احتياجات الصناديق الاستثمارية في عام 2014 بمبلغ 258 مليون دولار أمريكي، منها 188 مليون دولار أمريكي للصناديق الاستثمارية العامة، و70 مليون دولار أمريكي للصناديق الاستثمارية القطرية المخصصة. وسوف تمكن هذه الموارد البرنامج من تطوير الابتكارات والاستثمار في القدرة المؤسسية وتحقيق المستوى الأمثل للكفاءة التشغيلية في إطار الخطة الاستراتيجية.

³ الفقرة 47 من الوثيقة WFP/EB.2/2010/5-B/1.

- 44- وتتضمن خطة الإدارة تحليلاً لاحتياجات الصناديق الاستثمارية العامة حسب أبعاد نتائج الإدارة، ويكشف التحليل عن أن العمليات والنظم والشراكات تستأثر بثلاثي الاحتياجات وأن 64 في المائة من الاحتياجات موجّهة إلى الميدان.
- 45- وتحقق تحويل إقليمي ملموس في استخدام الصناديق الاستثمارية القطرية المخصصة التي كانت تستخدم في جانب كبير منها في أمريكا اللاتينية في عام 2013. ويتوقع البرنامج زيادة استخدام تلك الصناديق في الأقاليم الأخرى في عام 2014، ولا سيما في آسيا والجنوب الأفريقي.
- 46- والحسابات الخاصة هي حسابات ينشئها المدير التنفيذي لتمكين البرنامج من تقديم خدمات أعمال لا تستهدف الربح، ودعم الأنشطة التي لا تندرج في فئاته البرامجية، وتشمل خدمات الطيران، وتأجير السيارات، وتكنولوجيا المعلومات، واللوجستيات. ويقدر مستوى النشاط المتعلق بالحسابات الخاصة بمبلغ 180 مليون دولار أمريكي في عام 2014، وهو نفس المستوى الذي كان عليه في عام 2013.

مشروع القرار*

بعد أن نظر المجلس التنفيذي في خطة البرنامج للإدارة للفترة 2014-2016، بصيغتها المقدمة من المدير التنفيذي في الوثيقة WFP/EB.2/2013/5-A/1، فإنه:

- (1) **يحيط علماً** بالاحتياجات التشغيلية المتوقعة البالغة 5.86 مليار دولار أمريكي لعام 2014، باستثناء أي مخصصات للطوارئ غير المتوقعة وبما يشمل تكاليف الدعم المباشرة، على النحو المبين في القسم الثاني؛
- (2) **يحيط علماً** بأن اعتماد دعم البرامج والإدارة لعام 2014 يفترض مستوى من التمويل مقداره 4.20 مليار دولار أمريكي في عام 2014؛
- (3) **يوافق** على اعتماد لدعم البرامج والإدارة لعام 2014 بمبلغ **281.8 مليون دولار أمريكي** وتخصيصه على النحو التالي:

دعم البرامج: المكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية	96.7 مليون دولار
دعم البرامج: المقر	55.5 مليون دولار
الإدارة والشؤون الإدارية	129.6 مليون دولار
المجموع	281.8 مليون دولار

- (4) **يوافق** على اعتماد تكميلي لدعم البرامج والإدارة بمبلغ 9.2 مليون دولار أمريكي، على النحو المبين في القسم الثالث؛
- (5) **يوافق** على مصروفات تصل إلى 10.0 ملايين دولار أمريكي تموّل من الحساب العام من أجل إدارة الأمم المتحدة لشؤون السلامة والأمن ومن أجل صندوق الطوارئ الأمنية في البرنامج؛
- (6) **يوافق** على أن يكون معدل استرداد تكاليف الدعم غير المباشرة 7.0 في المائة في عام 2014؛
- (7) **يوافق** على زيادة مستوى مرفق تمويل رأس المال العامل من 557.0 مليون دولار أمريكي إلى 607.0 ملايين دولار أمريكي، من خلال زيادة الاحتياطي التشغيلي بمبلغ 8.3 مليون دولار أمريكي من أجل التمكن من تلبية أي زيادة فجائية في قدرة سلسلة الإمداد في أي حالة طوارئ؛
- (8) **يأذن** للمدير التنفيذي بتعديل مكون دعم البرامج والإدارة في الميزانية تبعاً لأي تغيير في حجم الاحتياجات التشغيلية يتجاوز 10 في المائة من المستويات المبينة في القسم الثاني.

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

القسم الأول: مقدمة

هيكل الوثيقة ودليل القارئ

- 47- تبين خطة الإدارة هذه الموارد المطلوبة لتنفيذ الأنشطة المعتمدة والمتوقعة لعام 2014، وتشير أيضا إلى الاحتياجات المتوقعة في السنتين 2015 و2016. وتُقدِّم الوثيقة خطة مالية لتنفيذ الخطة الاستراتيجية (2014-2017) وتحسينات مستمرة لجعل برنامج الأغذية العالمي قادرا على "الوفاء بالعرض".
- 48- وتتميز خطة الإدارة الحالية بأنها أطول من سابقتها ومن الوثائق الأخرى المماثلة الصادرة عن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ومنظمة الأمم المتحدة للطفولة (اليونيسف). وتعتزم الأمانة اعتبارا من عام 2014 العمل مع المجلس التنفيذي لتقليص طول الوثيقة وتقديم معلومات داعمة في شكل إلكتروني مناسب.
- 49- ويبدأ كل قسم من أقسام هذه الخطة بملخص يوجز المسائل التي يتناولها ذلك القسم. واختصر النص الرئيسي عن طريق نقل بعض تفاصيل بنود اعتماد دعم البرامج والإدارة واللمحات العامة الإقليمية المتعلقة بالاحتياجات التشغيلية إلى الملاحق. وبالنظر إلى اختلاف متطلبات قراء خطة الإدارة فإن هذه الوثيقة تمكّنهم من الوصول إلى المعلومات على عدة مستويات من التفصيل.
- 50- ولذلك يمكن للقارئ استعراض خطة الإدارة ككل من خلال الملخص ومشروع القرار، أو الاطلاع على الملخص الوارد في بداية كل قسم، أو قراءة كل الوثيقة بالتفصيل.

الملخص

- 51- يقدّم الملخص ومشروع القرار لمحة عامة عن المسائل التي تتناولها الوثيقة.

القسم الأول: مقدمة

- 52- يلي مخطط الوثيقة عرض للسياق الاستراتيجي الذي تُجسده خطة الإدارة، ومناقشة لحالة التمويل وافتراسات توفير الموارد لعام 2014.

القسم الثاني: الاحتياجات التشغيلية المتوقعة

- 53- يصل مجموع الاحتياجات التشغيلية المتوقعة⁽⁴⁾ لعام 2014 إلى 5.86 مليار دولار أمريكي بعد استبعاد الاعتمادات المخصصة للاحتياجات غير المتوقعة. وتستند الاحتياجات التشغيلية إلى ميزانيات المشروعات المعتمدة المجمعة حسب المكاتب القطرية بالتشاور مع الوكالات الحكومية وغيرها من خلال التقديرات القائمة على الاحتياجات، وتمديداتها المنطقية المتوقعة. وتشمل الاحتياجات لعام 2014 الأزمة السورية التي تم تحديد المبالغ المتعلقة بها للنصف الأول من العام فقط، مع اعتبار ما يتبقى كاحتياجات غير متوقعة على النحو المبين في الملحق الرابع، والزيادات الكبيرة في احتياجات منطقة الساحل. وإجمالا فإن الاحتياجات التشغيلية كبيرة بالمقارنة مع خطط الإدارة الأخيرة.

(4) تشمل الاحتياجات التشغيلية المشروعات المعتمدة وتمديداتها المنطقية المتوقعة - التكاليف المباشرة لعمليات الطوارئ، والعمليات الممتدة للإغاثة والإنعاش، والمشروعات الإنمائية، والعمليات الخاصة.

54- ويرد للمرة الأولى تحليل لفجوة التمويل يبين القرارات والأولويات التي لا بد من الأخذ بها في حالة نقص تمويل الاحتياجات التشغيلية. ويتناول هذا القسم أيضا السبل المحسنة لتحديد وقياس المستفيدين في ضوء اتساع مجموعة أدوات المساعدة الغذائية المقدّمة من البرنامج.

القسم الثالث: ميزانية دعم البرامج والإدارة

55- تبين الاستثمارات الاستراتيجية المقترحة بالفعل في ميزانية دعم البرامج والإدارة لعام 2014 المرحلة التالية من "الوفاء بالغرض" ضمن إطار نتائج الإدارة الجديد. وتصل الميزانية العادية المقترحة لدعم البرامج والإدارة في عام 2014 إلى 281.8 مليون دولار أمريكي؛ ويبلغ مجموع الاستثمارات غير المتكررة من ميزانية دعم البرامج والإدارة 9.2 مليون دولار أمريكي إضافية.

56- ويُقترح إنشاء مرفق للميزنة الرأسمالية من أجل تمويل خدمات المنظمة باستخدام تمويل أولي من صندوق رأس المال العامل. واقترحت أيضا زيادة في مرفق الشراء الآجل من أجل تمكين البرنامج من الاستجابة بشكل أفضل للاحتياجات الإنسانية المتصاعدة.

57- ومن المتوقع أن يُسفر استعراض الإطار المالي الذي يجري في إطار عملية "الوفاء بالغرض" عن مخطط لنموذج عمل يحقق أقصى أثر للبرنامج على المستفيدين. ويرمي ذلك إلى تحقيق الأهداف التالية: (1) تعزيز استقرار التمويل؛ (2) والاستخدام الأمثل للموارد؛ (3) وتحسين التخطيط وإدارة التكاليف؛ (4) وتعزيز الشفافية أمام أصحاب المصلحة.

58- وسيجري استعراض معدل تكاليف الدعم غير المباشرة في البرنامج انطلاقا من التجربة الأخيرة في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، وصندوق الأمم المتحدة للسكان، ومنظمة اليونيسف، وهيئة الأمم المتحدة للمرأة، وسوف يُقدم الاستعراض إلى المجلس التنفيذي للنظر فيه خلال عام 2014.

القسم الرابع: الصناديق الاستثمارية والحسابات الخاصة

59- تشير التوقعات إلى أن احتياجات الصناديق الاستثمارية في عام 2014 ستبلغ في مجموعها 258 مليون دولار أمريكي؛ ومن المتوقع أن يبلغ استخدام الحسابات الخاصة 180 مليون دولار أمريكي. وسوف يمكّن هذا التمويل البرنامج من تقديم خدمات أعمال لا تستهدف الربح، وتحسين القدرات المؤسسية، وتعبئة الموارد التكميلية للبرامج في بلدان معينة.

السياق الاستراتيجي

60- تستمد خطة الإدارة سياقها من الخطة الاستراتيجية (2014-2017) وأهدافها الاستراتيجية الأربعة التي تُعالج ثلاث أولويات متداخلة: (1) الاستعداد للصدمات والاستجابة لها؛ (2) واستعادة الحياة وسبل كسب العيش وإعادة بنائها؛ (3) والحد من الضعف وبناء قدرة دائمة على الصمود.

61- وفيما يلي الأهداف الاستراتيجية:

(1) إنقاذ الأرواح وحماية سبل كسب العيش في حالات الطوارئ؛

(2) دعم أو استعادة الأمن الغذائي والتغذية عن طريق إنشاء سبل كسب العيش أو إعادة بنائها، خاصة في البيئات الهشة وفي أعقاب حالات الطوارئ؛

(3) الحد من المخاطر وتمكين السكان والمجتمعات المحلية والبلدان من تلبية احتياجاتهم الغذائية والتغذية؛

(4) الحد من نقص التغذية وكسر حلقة الجوع عبر الأجيال.

62- وتُعبّر الخطة الاستراتيجية (2014-2017) عن البيئة التشغيلية المتطورة التي شكّلت الاحتياجات التشغيلية للبرنامج والاستخدام المقترح للصناديق الاستثنائية في خطة الإدارة الحالية على النحو الذي تبيّنه الأمثلة التالية:

◀ توسّع خطة الإدارة فعالية عمليات البرنامج من خلال تطبيق مجموعة أدواته المعززة. ويعكف البرنامج على تحسين قدرته على تقديم المشورة السياساتية والمؤسسية والبرنامجية تلبية لاحتياجات الحكومات والمنظمات الإقليمية بغرض تسليم المسؤولية عن البرامج، حيثما أمكن، إلى السلطات المحلية والوطنية.

◀ يسترشد عمل البرنامج بالتوزيع الجغرافي والديمقراطي للفقر، خاصة ما شهده عام 2014 من تحول في معدلات انتشار الفقر من جنوب آسيا إلى أفريقيا جنوب الصحراء الكبرى. ويزداد عدد الأطفال المصابين بالتقزم والأشخاص الآخرين المعرضين لمخاطر مزمّة في البلدان المتوسطة الدخل، وشهد العقد الأخير تحولا في الفقر نحو المناطق الحضرية، ولا سيما في آسيا وأمريكا اللاتينية. ولا يوجد نهج واحد "مناسب للجميع"، ولذلك سيستمر البرنامج في تطوير سياساته وتنمية قدراته المطلوبة لنشر الأدوات المناسبة في المكان المناسب وفي الوقت المناسب.

◀ تمثل شرائح النساء والأطفال أغلبية المستفيدين من البرنامج، ويعيش 80 في المائة منهم في بيئات هشّة ويتعرضون للصدّات ويواجهون صعوبات متزايدة في الحفاظ على أمنهم الغذائي والتصدي للأزمات دون المساس بسبل كسب عيشهم وقدراتهم في المستقبل. وسوف تمكّن الاحتياجات التشغيلية للبرنامج من زيادة القدرة على الصمود من خلال إنشاء الأصول، والتدخلات التغذوية، وأدوات من قبيل التأمين المتناهي الصغر، وسيصحب ذلك تحسين التحليل الجنساني وتعميم المنظور الجنساني. وسوف يستند ذلك إلى تحليلات الأمن الغذائي ونُظم الإنذار المبكر لمساعدة الحكومات والمجتمعات المحلية على التصدي للصدّات الطبيعية والحفاظ على المكاسب الإنمائية.

63- كما أن الاستخدام المقترح لموارد دعم البرامج والإدارة وموارد الصناديق الاستثنائية في خطة الإدارة سيسترشد أيضا بالخطة الاستراتيجية وإطار العمل. وسوف تستمر الاعتمادات المقترحة لميزانية دعم البرامج والإدارة في دعم التصميم التنظيمي للبرنامج وإدارته وعملياته بما يتماشى مع أهدافه الاستراتيجية. وسوف يواصل البرنامج ما يلي:

◀ تعزيز قدرة المكاتب القطرية على تصميم وتنفيذ العمليات والبرامج القطرية؛
 ◀ زيادة قدرة المكاتب الإقليمية على توفير الدعم للمكاتب القطرية في مجال السياسات والإدارة والإسناد المباشر؛
 ◀ التأكد من أن المقر الرئيسي يعمل بوصفه منظمة تتسم بالكفاءة وتركّز على الميدان وتضع السياسات والاستراتيجيات والمعايير، وتوفّر الرقابة، وتدعم الابتكار، وتيسّر أقصى قدر من المساءلة ورصد الأداء والإبلاغ.

64- وسوف يعمل البرنامج مع الجهات الفاعلة من الدول ومن غير الدول للحيلولة دون التفتت والازدواجية والتضارب، ولتحقيق أقصى مستوى من التكامل والمزايا النسبية لكل شريك. وسيجري إعطاء الأولوية للشراكات مع الحكومات، ووكالات الأمم المتحدة الأخرى، والمنظمات غير الحكومية، والمجتمع المدني، ومؤسسات القطاع الخاص.

- 65- وتحدّد نوعية الموظفين والتزامهم في نهاية المطاف الكفاءة التي ينفذ بها البرنامج خطته الاستراتيجية. وسيتمتعّن تطوير الملامح العامة للتوظيف من أجل تلبية الاحتياجات الجديدة، ولذلك يعكف البرنامج على زيادة استثماراته في التعلم، والتطوير المهني، وتخطيط تعاقب الموظفين. وسوف يقاس عائد هذا الاستثمار على أساس أداء الموظفين والتزامهم ومساءلتهم.
- 66- ويجب أن يقدّم البرنامج باستمرار أفضل قيمة بأقل تكلفة وأن يثبت أنه يقدم أفضل الحاصلات الممكنة باستخدام الموارد المعهود بها إليه. والبرنامج، إذ يضع ذلك في عين الاعتبار، سيقيس النتائج التشغيلية في إطار الأهداف الاستراتيجية من خلال إطار النتائج الاستراتيجية الجديد، وسيقيس فعالية وكفاءة أدائه الداخلي من خلال إطار نتائج الإدارة الجديد. وسوف تخصص الموارد لتزويد الموظفين والشركاء بالتوجيه والأدوات والتدريب من أجل كفاءة تحقيق المستوى الأمثل من الرصد والتقييم لعمليات البرنامج والإبلاغ عن الحاصلات والاستفادة منها.
- 67- وسوف يواصل البرنامج توجيه نسبة كبيرة من عمله إلى الدول الهشة التي تواجه مخاطر أمنية حتمية. وسوف يستند التخطيط إلى مبدأ "لا برنامج دون أمن" ومبدأ "لا أمن دون موارد". وسيجري، حيثما أمكن، تحميل نفقات الأمن المتصلة اتصالاً مباشراً بالعمليات على المشروعات. وعلى غرار خطة الإدارة السابقة، يمكن سحب 10 ملايين دولار أمريكي من الحساب العام لتغطية تكاليف الأمن التي لا يمكن تحميلها على المشروعات. وسيتمتعّن إيجاد حل جديد لتمويل الأمن نظراً لأن مصدر الإيرادات الرئيسي للحساب العام هو إيرادات الفوائد مخصوماً منها الرسوم المصرفية في الوقت الذي تتراجع فيه إيرادات الفوائد.

سياق التمويل وافتراضات توفير الموارد

- 68- لا تزال الأزمة الاقتصادية التي بدأت في عام 2008 قائمة. وتلوح في الأفق بوادر انتعاش في الولايات المتحدة الأمريكية، وإن كانت بلدان أوروبية عديدة لا تزال تعاني من ارتفاع معدلات البطالة، والديون السيادية المفرطة، وضيق سبل الحصول على التمويل. وتشير التوقعات العالمية إلى أن نمو الناتج المحلي الإجمالي العالمي في عام 2014 سيتراوح بين 0.9 في المائة في منطقة اليورو و6.9 في المائة في الصين، بينما تشير التنبؤات إلى أن نسبة النمو ستبلغ 3 في المائة في الولايات المتحدة الأمريكية. واستقرت أسعار الأغذية والطاقة خلال السنة الأخيرة، وإن كانت لا تزال أعلى من متوسطاتها على الأجل الطويل.
- 69- ويتصدى البرنامج في هذا السياق لأزمات إنسانية كبيرة في أفغانستان، ومنطقة البحر الكاريبي، ومنطقة الساحل، والجمهورية العربية السورية. واستطاع البرنامج في عام 2012 تأمين تمويل بلغ 4 مليارات دولار أمريكي لمواجهة تلك الأزمات، ويتوقع برنامج عمل لعام 2014 بنحو 6 مليارات دولار أمريكي لتوفير التغذية والمساعدة الغذائية للمستفيدين.
- 70- ويقوم البرنامج بتوفير موارده في بيئة تسودها المنافسة حيث تُمثّل الكفاءة، وأفضل قيمة بأقل تكلفة، والمساءلة عوامل حيوية. ومن الجوهرى إقامة تعاون مع الشركاء والحكومات المضيفة ووكالات الأمم المتحدة والمنظمات غير الحكومية والقطاع الخاص من أجل إيصال المساعدة التغذوية والغذائية إلى المحتاجين. ويحتاج البرنامج إلى تمويل مرّن يمكن التنبؤ به ومساهمات متعددة السنوات للتقليل إلى أدنى حد من تعرضه للمخاطر وللتخطيط بأمان للمستقبل. وتساهم أيضاً نهج البرنامج المبتكرة بدور مهم: ومن الأمثلة عليها التوأمة، وتنوع مصادر الموارد للحد من الأعباء الواقعة على المانحين الرئيسيين، والتعاون فيما بين بلدان الجنوب، ومبادرات التمويل مع الحكومات المضيفة والقطاع الخاص.

- 71- وبالنظر إلى أن البرنامج يمول طوعاً فإن نطاق العمليات يتوقف على مستوى التمويل الذي يحصل عليه، ولذلك تساهم الشراكات الفعالة وعمليات تعبئة الأموال بدور جوهري في هذا الصدد. ووافق المجلس التنفيذي في دورته السنوية لعام 2013 على استراتيجية البرنامج للشراكة مع القطاع الخاص وتعبئة الموارد منه، وسوف تُعرض على المجلس في عام 2014 استراتيجية بشأن الشراكة. وتتمثل إحدى الأولويات في توسيع نطاق وجودة الدعم المالي عن طريق زيادة عدد المانحين ونسبة الأموال المتعددة السنوات والمتعددة الأطراف الموضوعة تحت تصرف البرنامج.
- 72- ويستند برنامج العمل المتوقع المقترح بمبلغ 6 مليارات دولار أمريكي لعام 2014 والذي يمثل بذلك زيادة كبيرة عن عام 2013، إلى تقدير منطلق من القاعدة لتحديد متطلبات البرنامج اللازمة لتلبية احتياجات السكان الضعفاء.
- 73- وتبلغ الإيرادات المتوقعة في عام 2014 لحساب تكاليف دعم البرامج تبلغ 4.20 مليار دولار أمريكي وفقاً للاتجاهات والافتراضات التالية:
- ◀ يتجاوز التمويل منذ عام 2008 مبلغ 4 مليارات دولار أمريكي سنوياً باستثناء عام 2011. وتشير التوقعات الحالية لعام 2013 إلى أن التمويل سيصل إلى 4 مليارات دولار أمريكي: ففي منتصف سبتمبر/أيلول 2013 كانت المساهمات تزيد بنسبة 5.2 في المائة عن الموارد التي جرت تعبئتها في نفس الفترة من عام 2012.
 - ◀ يُتوقع وصول مستوى التمويل إلى 4.20 مليار دولار أمريكي في ضوء اتجاهات التمويل الملحوظة أعلاه والاستجابة الإيجابية للنداءات بشأن الأزمة السورية.

القسم الثاني: الاحتياجات التشغيلية المتوقعة

مقدمة ولمحة عامة

- 74- يعرض هذا القسم الاحتياجات التشغيلية المتوقعة للبرنامج⁽⁵⁾ وتدرج الاحتياجات التشغيلية لعام 2014 كجزء من الميزانية السنوية؛ وتُقدّم الاحتياجات التشغيلية لعامي 2015 و2016 لأغراض السياق والتخطيط. وتُعرض الاحتياجات التشغيلية المتوقعة حسب الأهداف الاستراتيجية، وفئات البرامج، ومكونات التكلفة، والمكاتب الإقليمية.
- 75- وتصل احتياجات البرنامج التشغيلية لعام 2014 إلى 5.86 مليار دولار أمريكي. ويوافق المجلس التنفيذي أو المدير التنفيذي على خطط المشروعات بموجب السلطة التي تفوضها لهما المادة السادسة-2 من اللائحة العامة. واستناداً إلى خطط المشروعات المعتمدة وتمديداتها المنطقية، يساعد البرنامج 75.9 مليون مستفيد من خلال 151⁽⁶⁾ مشروعاً في 75⁽⁷⁾ بلداً.
- 76- وتعكس هذه الزيادات في الاحتياجات التشغيلية عن المستوى المخطط أصلاً لعام 2013 استجابة البرنامج لاحتياجات السكان المتضررين من الأزمة السورية وأزمة منطقة الساحل؛ وهي تزيد قليلاً عن التوقع المرتفع لعام 2014 في خطة الإدارة (2013-2015).⁽⁸⁾ وتعتمد الاحتياجات التشغيلية في عام 2014 على برنامج العمل الحالي⁽⁹⁾ والاحتياجات غير المتوقعة التي نشأت خلال عام 2013 (انظر الملحقين الرابع والخامس). وسوف يستأثر الهدف الاستراتيجي 1 – إنقاذ الأرواح وحماية سبل كسب العيش في حالات الطوارئ – بنسبة 55 في المائة من الاحتياجات التشغيلية. وتُدْرَج التدخلات المتعلقة بالتغذية، والتي تندمج في المشروعات، بصورة أساسية تحت الهدف الاستراتيجي 4. وتدعم الخطط التشغيلية عمل البرنامج بوصفه وكالة للمساعدة الغذائية: إذ أن 20 في المائة من الاحتياجات التشغيلية لعام 2014 تتعلق بتحويلات النقد والقسائم.
- 77- ويقدر البرنامج الاحتياجات التشغيلية للأزمة السورية والعمليات الخاصة بمبلغ 780 مليون دولار في الأشهر الستة الأولى من عام 2014 (انظر الإطار 1)، ويُعزى المدى المتوقع إلى حالة عدم الاستقرار. وتعتبر المؤشرات الأولية للنصف الثاني من عام 2014 احتياجات غير متوقعة (انظر الملحق الرابع).
- 78- وتستأثر أكبر عشرة برامج للبرنامج بنسبة 60 في المائة من الاحتياجات التشغيلية المتوقعة. وتسعة من هذه البرامج هي نفسها في عام 2013، مع إضافة العملية السورية فقط.

(5) تشمل الاحتياجات التشغيلية جميع الحاجات التشغيلية وتكاليف الدعم المباشرة المتعلقة بالمشروعات المعتمدة وتمديداتها المنطقية. وتُستبعد تكاليف الدعم غير المباشرة.

(6) لا تُعرض في قسم الاحتياجات التشغيلية سوى المشروعات التي تدخل ضمن فئة عمليات الطوارئ، والعمليات الممتدة للإغاثة والإنعاش، والمشروعات الإنمائية، والعمليات الخاصة.

(7) عدد البلدان التي سينفذ فيها البرنامج عملية واحدة على الأقل من عمليات الطوارئ، أو العمليات الممتدة للإغاثة والإنعاش، أو المشروعات الإنمائية، أو العمليات الخاصة في عام 2014.

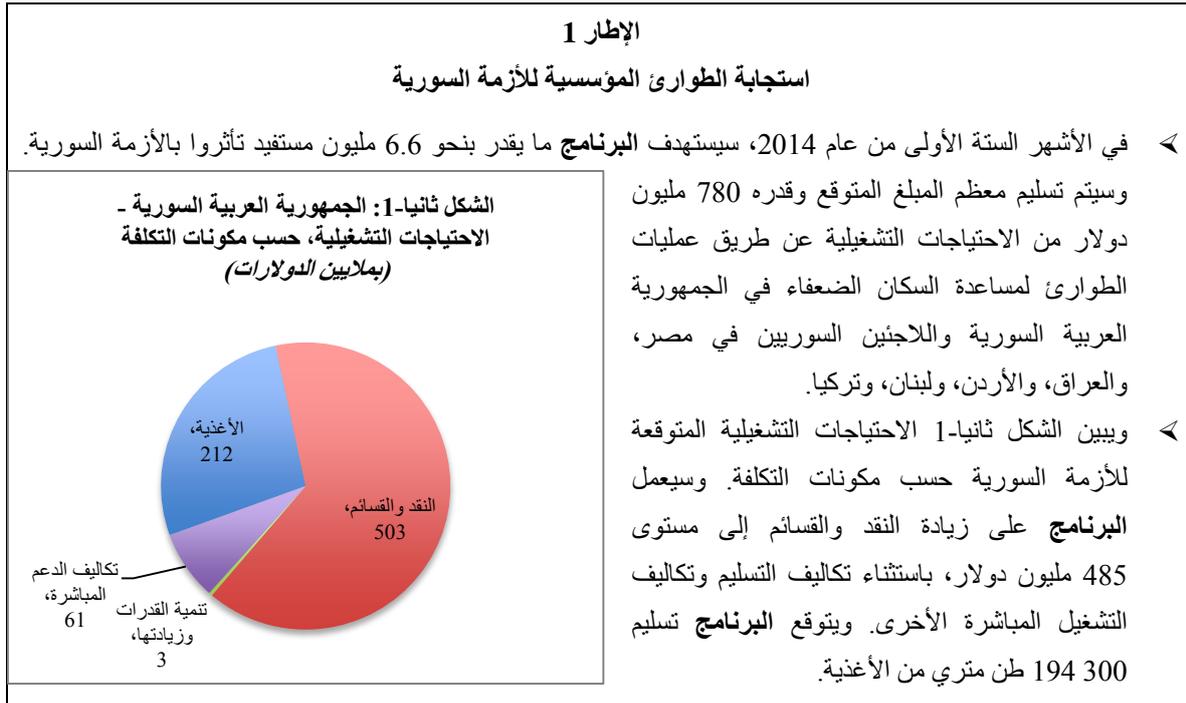
(8) الوثيقة WFP/EB.2/2012/5-A/1.

(9) يشمل برنامج العمل الاحتياجات التشغيلية وتكاليف الدعم غير المباشرة.

الجدول ثانيا-1: أكبر عشرة برامج للبرنامج		
النسبة المئوية	الاحتياجات التشغيلية المتوقعة لعام 2014 (بملايين الدولارات)	
13	780	الأزمة السورية
10	569	إثيوبيا
7	392	السودان
6	374	جنوب السودان
5	316	الصومال
5	309	النيجر
4	256	كينيا
4	208	اليمن
3	197	جمهورية الكونغو الديمقراطية
3	183	تشاد
60	3 584	المجموع
100	5 857	مجموع الاحتياجات التشغيلية المتوقعة

79- وتضيف خطة الإدارة هذه عناصر جديدة إلى قسم الاحتياجات التشغيلية. والعنصر الأول هو عرض لإجراءات البرنامج من أجل تحسين القياسات المتعلقة بالمستفيدين، مثل إجراء حساب دقيق لقياس التكلفة لكل مستفيد: وهذه هي الخطوة الأولى في عملية يتم تطويرها بالتنشاور مع المجلس التنفيذي لتعظيم التخطيط والإبلاغ. وفي عام 2014، سيبدأ البرنامج في وضع نهج للتعامل مع مفهوم "المستفيدين المحتملين".

80- أما العنصر الثاني فهو تحليل فجوة التمويل في الاستجابة لتوصيات المجلس التنفيذي ومراجع الحسابات الخارجي. وهذا يبين كيف سيحدد البرنامج أولويات احتياجاته التشغيلية من حيث فئات الأهداف الاستراتيجية، والأنشطة، مع الأثر الناتج على المستفيدين، في سياق فجوة تمويل بنسبة 33 في المائة. وسينقح البرنامج هذا التحليل على أساس التعليقات الواردة من البرنامج والدروس المستفادة، بغية إيجاد روابط أفضل بين التخطيط، والتنفيذ، وتقرير الأداء السنوي.



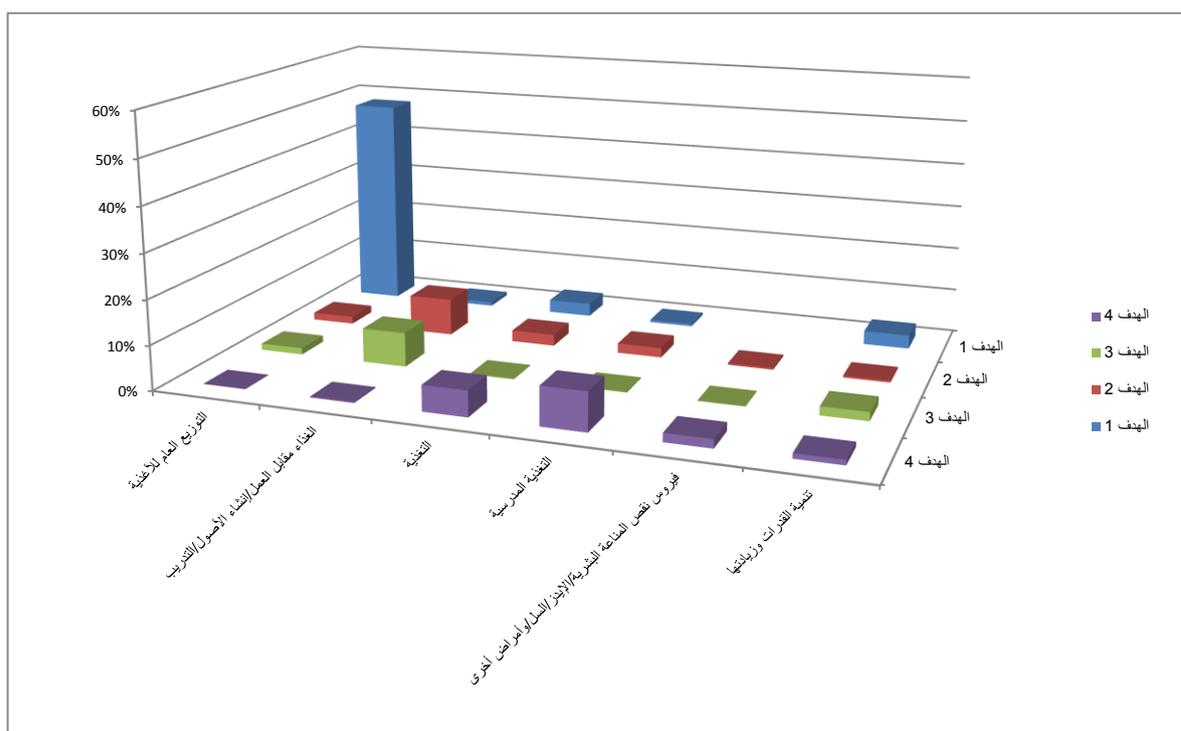
عرض الاحتياجات التشغيلية المتوقعة لعام 2014

81- بالنسبة لعام 2014، يتوقع البرنامج احتياجات تشغيلية بمبلغ 5.86 مليار دولار لمساعدة 75.9 مليون مستفيد عن طريق 151 مشروعاً في 75 بلداً. وترد هذه الاحتياجات التشغيلية أدناه حسب الأهداف الاستراتيجية، وفئات البرامج، ومكونات التكلفة، والمكاتب الإقليمية.

توزيع الاحتياجات التشغيلية حسب الأهداف الاستراتيجية

82- بعد الموافقة على الخطة الاستراتيجية (2014-2017) والانتقال من خمسة أهداف استراتيجية إلى أربعة أهداف استراتيجية، أصبح إجراء مقارنات بين عامي 2013 و2014 يمثل مشكلة. ومع هذا، فإن الهدف الاستراتيجي 1 - إنقاذ الأرواح وحماية سبل كسب العيش في حالات الطوارئ - لا يزال يستأثر بأكثر نصيب من الاحتياجات التشغيلية في عام 2014 (انظر الشكل ثانيا-2 والجدول ثانيا-2)، كما كان الحال في عام 2013.

الشكل ثانيا-2: الاحتياجات التشغيلية لعام 2014، حسب الهدف الاستراتيجي والنشاط



ملحوظة: التوزيع العام يعني التحويلات غير المشروطة للأغذية، أو النقد، أو القسائم.

الجدول ثانيا-2: الاحتياجات التشغيلية لعام 2014، حسب الهدف الاستراتيجي والنشاط (بملايين الدولارات)

المجموع	تنمية القدرات وزيادتها	فيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز	التغذية المدرسية	التغذية	الغذاء مقابل العمل/الخ	التوزيع العام	الهدف الاستراتيجي
3 248	180	0	32	175	49	2 812	الأول: إنقاذ الأرواح وحماية سُبل كسب العيش في حالات الطوارئ
907	21	22	127	150	490	97	الثاني: دعم أو استعادة الأمن الغذائي والتغذية عن طريق إنشاء سبل كسب العيش أو إعادة بنائها، خاصة في البيئات الهشة وفي أعقاب حالات الطوارئ
670	113	6	10	6	450	85	الثالث: الحد من المخاطر وتمكين السكان والمجتمعات المحلية والبلدان من تلبية احتياجاتهم الغذائية والتغذوية
1 032	66	113	503	337	12	1	الرابع: الحد من نقص التغذية وكسر حلقة الجوع عبر الأجيال
5 857	379	141	672	668	1 001	2 995	المجموع

- 83- ومن بين الاحتياجات التشغيلية المتوقعة للبرنامج، سيتم دعم الهدف الاستراتيجي 1⁽¹⁰⁾ بنسبة 55 في المائة، أي 3.25 مليار دولار. وسيكون التوزيع العام للأغذية أو النقد والقوائم⁽¹¹⁾ بمثابة النشاط الرئيسي. ويدخل معظم الاحتياجات التشغيلية للأزمة السورية في إطار الهدف الاستراتيجي 1، ويخصص منها 750 مليون دولار للتوزيع العام. ومع أن أكبر عشرة برامج تُرجح كفة الأنشطة نحو التوزيع العام، إلا أن أنشطة التغذية، وتنمية القدرات وزيادتها تعد أساسية أيضاً لتحقيق الهدف الاستراتيجي 1.
- 84- ويستأثر الهدف الاستراتيجي 2⁽¹²⁾ بمبلغ 907 ملايين دولار – أي 16 في المائة من مجموع الاحتياجات التشغيلية – منها 54 في المائة تخصص للغذاء مقابل العمل، أو إنشاء الأصول، أو التدريب؛ وستنفذ التغذية المدرسية، والتدخلات التغذوية والتوزيع العام كلما اقتضت الضرورة لدعم الأمن الغذائي أو استعادته.
- 85- وبالنسبة للهدف الاستراتيجي 3⁽¹³⁾، يخصص 670 مليون دولار – أو 11 في المائة – للأنشطة المتعلقة بالغذاء مقابل العمل، والغذاء مقابل إنشاء الأصول، والغذاء مقابل التدريب، ولتنمية القدرات وزيادتها.
- 86- ويستأثر الهدف الاستراتيجي 4⁽¹⁴⁾ بنسبة 18 في المائة من مجموع الاحتياجات التشغيلية، أي 1.03 مليار دولار، وهي مخصصة للتغذية المدرسية، والتدخلات التغذوية، وأنشطة التصدي لفيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز، والملاريا، والسل.

توزيع الاحتياجات التشغيلية حسب فئات البرامج

- 87- أوضح البرنامج فئات برامجه بالتشاور مع المجلس التنفيذي في عامي 2010 و2011، وفي الوثيقة "استعراض فئات البرامج" (WFP/EB.A/2010/11/Rev.1). ونقح أيضاً المواد الخاصة بتوجيه برامجه ووضع نظام أكثر صرامة في تطبيق فئات البرامج على مشروعات المساعدة الغذائية.

(10) الهدف الاستراتيجي الأول – إنقاذ الأرواح وحماية سُبل كسب العيش في حالات الطوارئ. الغايات: (1) تلبية الاحتياجات الغذائية والتغذية العاجلة للفئات السكانية والمجتمعات المحلية الضعيفة وتخفيف نقص التغذية إلى ما دون مستويات الطوارئ؛ (2) حماية الأرواح وسبل كسب العيش، مع تمكين النساء والرجال من الوصول الآمن إلى الأغذية والتغذية؛ (3) تعزيز قدرة الحكومات والمنظمات الإقليمية على الاستعداد للصدمات وتقديرها والاستجابة لها وتمكين المجتمع الدولي للقيام بذلك.

(11) التحويلات غير المشروطة.

(12) الهدف الاستراتيجي الثاني – دعم أو استعادة الأمن الغذائي والتغذية عن طريق إنشاء سبل كسب العيش أو إعادة بنائها، خاصة في البيئات الهشة وفي أعقاب حالات الطوارئ. الغايات: (1) دعم أو استعادة الأمن الغذائي والتغذية للسكان والمجتمعات المحلية، والمساهمة في تحقيق الاستقرار، والقدرة على الصمود، والاعتماد على الذات؛ (2) مساعدة الحكومات والمجتمعات المحلية على إنشاء سبل كسب العيش أو إعادة بنائها، والارتباط بالأسواق، وإدارة النظم الغذائية؛ (3) دعم العودة الآمنة والطوعية للاجئين والمشردين داخليا وإعادة إدماجهم أو إعادة توطينهم عن طريق المساعدة الغذائية والتغذية؛ (4) كفاءة تكافؤ فرص النساء والرجال في الحصول على المساعدة الغذائية والتغذية والسيطرة عليها.

(13) الهدف الاستراتيجي الثالث – الحد من المخاطر وتمكين السكان والمجتمعات المحلية والبلدان من تلبية احتياجاتهم الغذائية والتغذية. الغايات: (1) دعم السكان والمجتمعات المحلية والبلدان على تعزيز القدرة على الصمود في وجه الصدمات، والحد من أخطار الكوارث، والتكيف مع تغير المناخ عن طريق المساعدة الغذائية والتغذية؛ (2) استغلال القوة الشرائية لربط صغار المزارعين بالأسواق، والحد من خسائر ما بعد الحصاد، ودعم التمكين الاقتصادي للنساء والرجال، وتحويل المساعدة الغذائية إلى استثمار منتج في المجتمعات المحلية؛ (3) تعزيز قدرة الحكومات والمجتمعات المحلية على أن تنشئ وتدير وتحسن مؤسسات وبنى تحتية ونظم شبكات أمان للأمن الغذائي والتغذية تتسم بالاستدامة والفعالية والتكافؤ، بما في ذلك نظم ترتبط بسلاسل الإمدادات الزراعية المحلية.

(14) الهدف الاستراتيجي الرابع – الحد من نقص التغذية وكسر حلقة الجوع عبر الأجيال. الغايات: (1) الوقاية من التقزم والهزال، وعلاج سوء التغذية الحاد المعتدل، ومعالجة حالات نقص المغذيات الدقيقة، ولا سيما بين صغار الأطفال، والحوامل والمرضعات، والمصابين بفيروس نقص المناعة البشرية والسل والملاريا عن طريق إتاحة الحصول على المساعدة الغذائية والتغذية الملانمة؛ (2) زيادة فرص الحصول على التعليم والخدمات الصحية، والمساهمة في التعلم، وتحسين تغذية وصحة الأطفال والفتيات البالغات وأسره؛ (3) تعزيز قدرة الحكومات والمجتمعات المحلية على تصميم وإدارة وتحسين برامج تغذوية، وإيجاد بيئة مواتية تشجع المساواة بين الجنسين.

الجدول ثانيا-3: الاحتياجات التشغيلية، حسب فئات البرامج (بملايين الدولارات)		
الاحتياجات التشغيلية لخطة الإدارة لعام 2014	الاحتياجات التشغيلية لخطة الإدارة لعام 2013	فئة البرامج
3 354	2 800	عملية ممتدة للإغاثة والإنعاش
1 407	1 074	عملية طوارئ
788	839	مشروع إنمائي/برنامج قطري
308	257	عملية خاصة
5 857	4 969	المجموع

88- ويعرض الجدول ثانيا-3 الاحتياجات التشغيلية المتوقعة حسب فئات البرامج. وتستأثر الاستجابة للأزمة السورية، التي زادت احتياجاتها التشغيلية بصورة تدريجية طوال عام 2013، بمبلغ 780 مليون دولار من الاحتياجات التشغيلية لعام 2014 - منها 772 مليون دولار لعمليات الطوارئ، و8 ملايين دولار للعمليات الخاصة في النصف الأول من عام 2014. وتزيد الاحتياجات التشغيلية المتوقعة لعمليات الطوارئ بنسبة 30 في المائة عن الرقم الأصلي المخطط لعام 2013؛ ويتعلق 50 في المائة منها بالاستجابة للأزمة السورية.

89- وستزداد الاحتياجات التشغيلية لفئة العمليات الممتدة للإغاثة والإنعاش بنسبة 20 في المائة لتصل إلى 3.35 مليار دولار بسبب عدة برامج كبيرة صُنفت على أنها عمليات طوارئ في عام 2013 وستصبح عمليات ممتدة للإغاثة والإنعاش في عام 2014؛ وتُعد البرامج في مالي وجنوب السودان أمثلة على ذلك. وستحتاج العمليات الممتدة للإغاثة والإنعاش في أفغانستان، وتشاد، وجمهورية الكونغو الديمقراطية، وأثيوبيا، والنيجر، وباكستان، والصومال، وزمبابوي إلى مبلغ 1.70 مليار دولار.

90- ومن المتوقع أن تظل الاحتياجات التشغيلية المتوقعة للمشروعات الإنمائية، والبرامج القطرية، والعمليات الخاصة مسايرة لمستويات التخطيط الأصلي لعام 2013.

الاحتياجات التشغيلية حسب مكونات التكلفة

91- يتم تخطيط الأنشطة الغذائية وغير الغذائية بصورة منفصلة في ظل الإطار المالي للبرنامج. ويقارن الجدول ثانيا-4 بين أرقام التخطيط لعامي 2013 و2014 حسب مكونات التكلفة.

الجدول ثانيا-4: الاحتياجات التشغيلية، حسب مكونات التكلفة – خطة الإدارة، 2013 و2014				
2014		2013		مكون التكلفة
النسبة المئوية	(بملايين الدولارات)	النسبة المئوية	(بملايين الدولارات)	
63	3 699	71	3 544	الأغذية وتكاليف التشغيل المباشرة المتعلقة بها
19	1 127	10	464	النقد والقسام وتكاليف التشغيل المباشرة المتعلقة بهما
6	334	6	304	تنمية القدرات وزيادتها
88	5 160	87	4 312	المجموع الفرعي
12	697	13	657	تكاليف الدعم المباشرة
100	5 857	100	4 969	مجموع الاحتياجات التشغيلية

الأغذية وتكاليف التشغيل المباشرة المتعلقة بها

92- سيخصص مبلغ 3.70 مليار دولار للأغذية وتكاليف التشغيل المباشرة المتعلقة بها، والتي تشمل النقل الخارجي، والنقل البري، والتخزين، والمناولة، وتكاليف التشغيل المباشرة الأخرى – أي بنسبة 63 في المائة من احتياجات البرنامج التشغيلية المتوقعة. وفي عام 2014، سيستخدم البرنامج 4 ملايين طن متري من الأغذية تبلغ قيمتها 2.26 مليار دولار. ويبين الجدول ثانيا-5 نوع الأغذية والتكاليف التقديرية لسلة أغذية البرنامج لعام 2014.

الجدول ثانيا-5: تركيبة سلة الأغذية – خطة الإدارة، 2013 و2014						
نوع الأغذية	نسبة الفارق في تركيبة سلة الأغذية بين عامي 2013 و2014 (طن متري)	2014		2013		نسبة الفارق في تكلفة الوحدة لكل طن متري
		التكلفة المقدرة للوحدة لكل طن متري (دولار أمريكي)	التركيبة المتوقعة لسلة الأغذية (النسبة بالطن المتري)	التكلفة المقدرة للوحدة لكل طن متري (دولار أمريكي)	التركيبة المتوقعة لسلة الأغذية (النسبة بالطن المتري)	
الحبوب	1.7-	396	70.1	370	71.8	7.0
الأغذية الممزوجة المخلوطة	0.2-	1 044	11.5	981	11.7	6.4
البقول	1.2	663	10.9	675	9.7	1.7-
الزيوت والدهون	0.3	1 269	5.1	1 407	4.8	9.8-
أغذية أخرى	0.3	902	2.3	879	2.0	2.7
المجموع	0.1-	556	100	531	100	4.7

93- ويقدر متوسط تكلفة الوحدة بمبلغ 556 دولارا للطن المتري، بزيادة بنسبة 5 في المائة عن أرقام التخطيط لعام 2013. وتساير هذه الزيادة اهتمام البرنامج باستخدام الغذاء المناسب في المكان المناسب وفي الوقت المناسب: وهي تعكس استخدام الأغذية الممزوجة والمخلوطة ذات القيمة الأعلى، ومضاعفة الأغذية التكميلية الجاهزة للاستعمال، وزيادة في تكلفة الحبوب.

94- وقد انخفضت نسبة الأغذية الأساسية التقليدية مثل الحبوب بنسبة 1.7 في المائة. فبينما تشير تحليلات التوجهات العالمية الأخيرة إلى أن أسعار الحبوب ستبقى ثابتة أو ستتخفف، فمن المتوقع حدوث زيادة بنسبة 7 في المائة في تكاليف

الطن المترى التي يتحملها البرنامج في عام 2014. وتعزى هذه الزيادة إلى خلانظ من الحبوب في سلة الأغذية تخص مشروعات بعضها، وخطط الشراء والاحتياجات الكبيرة لسلة حبوب العمليات السورية حيث أن تكلفة المعكرونة والأرز القصير البذرة فيها أعلى من الحبوب التقليدية التي يرصدها مؤشر أسعار الحبوب. ولكن الاستعمال المتزايد للحبوب الأعلى تكلفة لا يمثل اتجاها في العمليات الأخرى. كما أن الحصص العائلية المغلفة والبقول المعلبة في سلة الأغذية المخصصة للأزمة السورية تؤثر في ارتفاع متوسط التكلفة.

95- وتقدر تكاليف النقل الخارجي، بما في ذلك تكاليف النقل البري بالعربات وتكاليف الشحن الدولي بمبلغ 267 مليون دولار لعام 2014، وهو ما يمثل انخفاضا بنسبة 10 في المائة عن أرقام التخطيط لعام 2013. ويقدر معدل الشحن الدولي بمبلغ 102 دولار للطن المترى، وهو يمثل انخفاضا بنسبة 4 في المائة عن المستوى المتوقع لعام 2013، مما يدل على تحسن أوضاع السوق.

96- وتبلغ احتياجات النقل البري، والتخزين، والمناولة 926 مليون دولار، وهي تمثل زيادة بنسبة 3 في المائة عن أرقام التخطيط لعام 2013. وقد ارتفع المعدل المتوسط بنسبة 3 في المائة إلى 228 دولارا للطن المترى، بما يساير معدلات التضخم أو يقل عنها في معظم البلدان التي يعمل فيها البرنامج.

97- وتبلغ تكاليف التشغيل المباشرة الأخرى المتعلقة بعمليات نقل الأغذية 250 مليون دولار. وتبلغ متوسطات هذه التكاليف 8 في المائة بالنسبة للمشروعات الإنمائية، مقابل 7 في المائة للعمليات الممتدة للإغاثة والإنعاش، و5 في المائة لعمليات الطوارئ. ويعزى هذا إلى ارتفاع تكاليف التشغيل المباشرة الأخرى بالنسبة للمواد غير الغذائية المطلوبة لأنشطة الغذاء مقابل العمل، والغذاء مقابل التدريب، والغذاء مقابل إنشاء الأصول، والتغذية، والتغذية المدرسية.

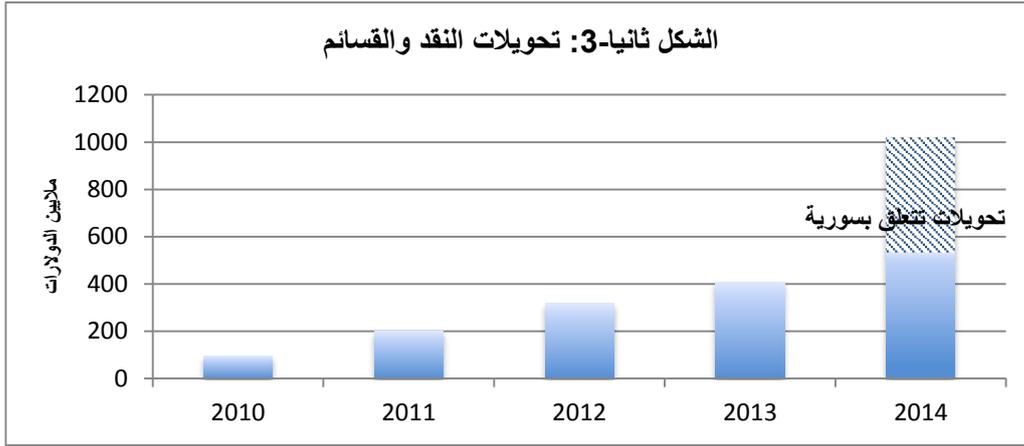
← النقد والقوائم وتكاليف التشغيل المباشرة المتعلقة بهما

98- يمثل النقد والقوائم وتكاليف التشغيل المباشرة المتعلقة بهما 1.13 مليار دولار – أي نسبة 19 في المائة – من الاحتياجات التشغيلية المتوقعة لعام 2014. ويمثل 90 في المائة من هذه الاحتياجات قيمة النقد والقوائم المحولة للمستفيدين، و10 في المائة منها تغطي التسليم والتكاليف الأخرى.

99- وتعكس القيمة المتوقعة لتحويلات النقد والقوائم – وهي 1.02 مليار دولار – زيادة قدرها 600 مليون دولار عن أرقام التخطيط الأصلية لعام 2013. غير أنه ينبغي ملاحظة أن ميزانيات المشروعات المعتمدة أو قيد الاعتماد حتى أغسطس/آب 2013 تشمل تحويلات نقد وقوائم بمبلغ 833 مليون دولار لعام 2013.

100- وتعد الزيادة في توقعات عام 2014 وخطط الميزانية المعتمدة لعام 2013 من الناحية الأساسية نتيجة لزيادة البرامج المعتمدة على النقد في تشاد، ومصر، وأثيوبيا، والعراق، والأردن، ولبنان، وملاوي، ومالي، والنيجر، وفلسطين، وتركيا، واليمن. وفي عام 2014، يتوقع خبراء المكتب الإقليمي في القاهرة والمكتب الإقليمي في داكار أكبر زيادات في تحويلات النقد والقوائم للأزمة السورية وأزمة منطقة الساحل.

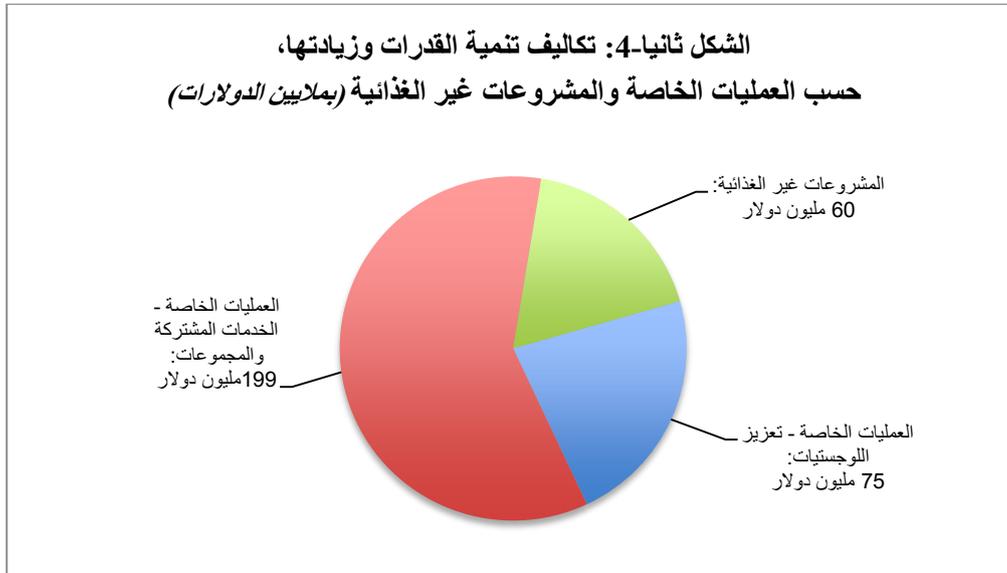
101- ويعكس الاتجاه المتزايد في البرامج المعتمدة على النقد بين عامي 2010 و2014 (انظر الشكل ثانيا-3) سياسات المكاتب القطرية التي تعامل جميع طرائق التحويلات على قدم المساواة. كما أنها تعكس تأكيد البرنامج المتزايد على تصميم وتطوير برامج للمساعدة الغذائية تستخدم النقد والقوائم، وبناء القدرات والعمليات ذات الصلة.



102- وبالنسبة لعام 2014، من المتوقع أن تبلغ التكاليف المتعلقة بالنقد والقسائم 109 ملايين دولار، وهو ما يمثل 10 في المائة من النقد والقسائم وتكاليف التشغيل المباشرة المتعلقة بهما. وفي عام 2013، كان المبلغ المتوقع 55 مليون دولار، أي نسبة 12 في المائة من النقد والقسائم وتكاليف التشغيل المرتبطة بهما. ويعكس الانخفاض في نسبة النقد والقسائم وتكاليف التشغيل المتصلة بهما في عام 2014 مقارنة بعام 2013 الوفورات التي تُعزى إلى وفورات الحجم.

← تنمية القدرات وزيادتها

103- تعمل أدوات تنمية القدرات وزيادتها على إنشاء أو تعزيز أو استكمال المؤسسات والنظم اللازمة لإدارة برامج الأمن الغذائي ودعم الأنشطة الإنسانية (انظر الشكل ثانيا-4). وتبلغ تكلفة هذه الأنشطة 334 مليون دولار أمريكي، أي 6 في المائة من الاحتياجات التشغيلية لعام 2014.



104- ومن بين أنشطة تنمية القدرات وزيادتها، يتعلق 82 في المائة بعمليات خاصة مخططة عددها 15 عملية وتتكلف ما يقدر بمبلغ 274 مليون دولار أمريكي. وتعتبر هذه العمليات الخاصة حاسمة بالنسبة لولاية البرنامج من حيث أنها تعظم عمليات النقل واللوجستيات، وتوفر خدمات الأمم المتحدة للنقل الجوي للمساعدة الإنسانية، وتدعم مجموعات الأمن الغذائي،

والطوارئ والاتصالات، واللوجستيات. وستنفذ أكبر العمليات الخاصة في عام 2014 في كل من أثيوبيا، وجمهورية الصومال الاتحادية، وجنوب السودان.

105- وقد قرر البرنامج 60 مليون دولار أمريكي للمشروعات غير الغذائية في 77 من المشروعات الإنمائية وعمليات الطوارئ والعمليات الممتدة للإغاثة والإنعاش في 59 بلداً. وهذه تشمل مبادرات لتنمية القدرات الوطنية على تصميم البرامج، وتحليل هشاشة الأوضاع ورسم خرائطها، وتقدير الاحتياجات، وإدارة الكوارث، وتنمية الأسواق، وتقوية الأغذية. وسيستهل العديد من برامج تنمية القدرات بالتعاون مع الحكومات من خلال الصناديق الاستثنائية. ويتوقع البرنامج زيادة مقابلة في موارد الصناديق الاستثنائية من 15 مليون دولار في عام 2013 إلى 41 مليون دولار في عام 2014. وترد في القسم الرابع معلومات إضافية عن الصناديق الاستثنائية لتنمية القدرات.

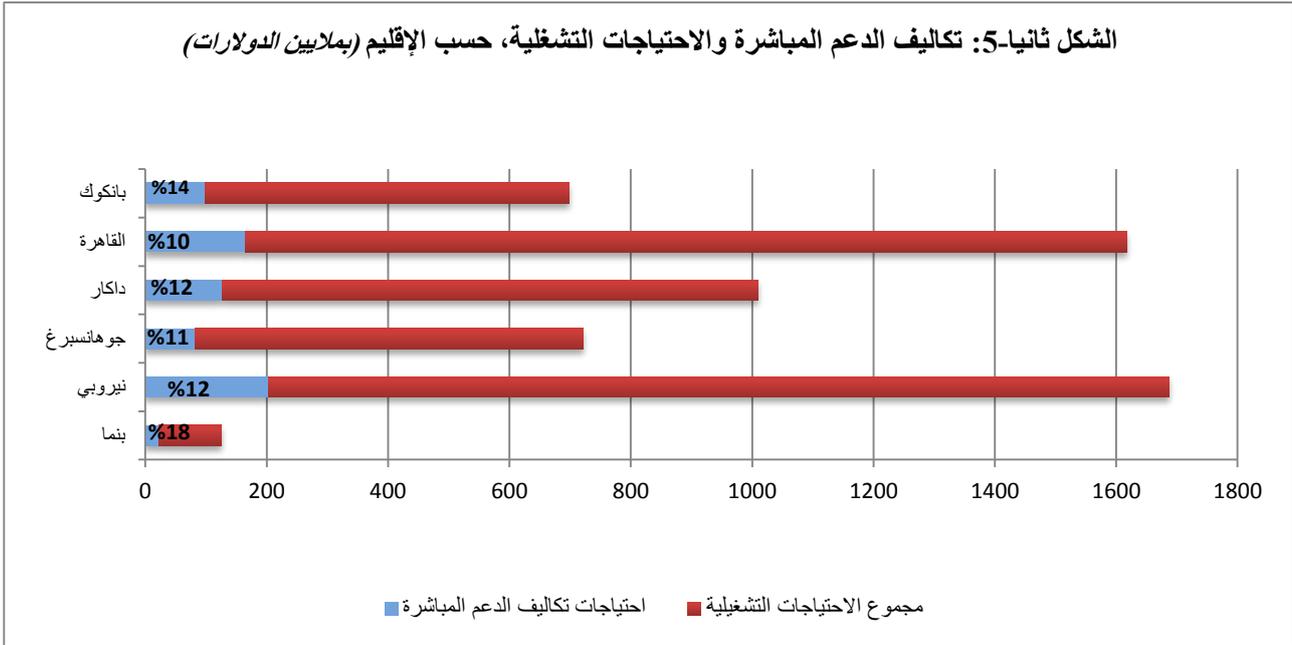
← تكاليف الدعم المباشرة

106- تقدر تكاليف الدعم المباشرة بمبلغ 697 مليون دولار أمريكي في عام 2014، أو 11.9 في المائة من مجموع الاحتياجات التشغيلية. وتمثل تكاليف الموظفين والتكاليف المتعلقة بهم 62 في المائة من تكاليف الدعم المباشرة، وتمثل التكاليف المتكررة والتكاليف الرأسمالية النسبة المتبقية وهي 38 في المائة، وتتوافق مع أرقام السنوات السابقة.

الجدول ثانياً-6: تكاليف الدعم المباشرة كنسبة مئوية من الاحتياجات التشغيلية، حسب العام		
المتوقعة لعام 2014	المقدرة لعام 2013	الفعلية لعام 2012
11.9	13.2	13.6

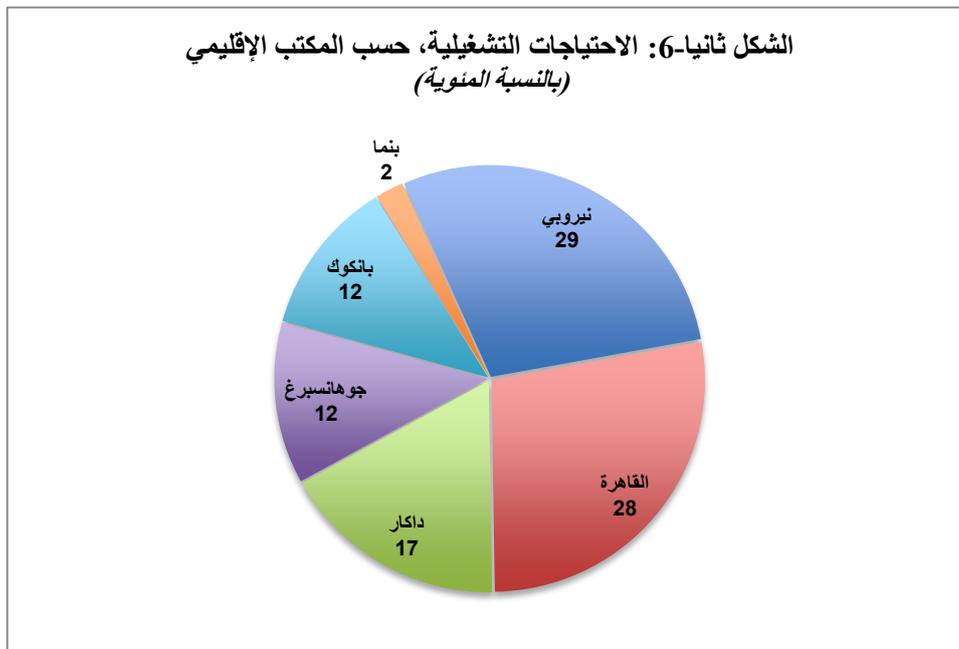
107- وتتفاوت نسبة تكاليف الدعم المباشرة من مجموع تكاليف التشغيل حسب فئة البرامج، لتعكس الفروق بين الأنشطة الغذائية والأنشطة غير الغذائية. ففي عام 2014، من المتوقع أن تبلغ تكاليف الدعم المباشرة 13 في المائة للمشروعات الإنمائية/البرامج القطرية والعمليات الممتدة للإغاثة والإنعاش، و11 في المائة للعمليات الخاصة، و9 في المائة لعمليات الطوارئ. ويمكن أن تؤثر حالة الأمن وقدرات الشركاء المتعاونين في المستوى العام لتكاليف الدعم المباشرة. ويُعزى المعدل الأقل لتكاليف الدعم المباشرة بالنسبة لعمليات الطوارئ بصورة أساسية إلى الزيادة في العملية السورية والطبيعة الثابتة لتكاليف الموظفين والتكاليف المتكررة.

108- ويبين الشكل ثانياً-5 تكاليف الدعم المباشرة والاحتياجات التشغيلية المتوقعة حسب الأقاليم. وتساير النسب المئوية لتكاليف الدعم المباشرة إلى حد كبير أرقام التخطيط لعام 2013. فقد سجل المكتب الإقليمي في القاهرة أكبر انخفاض مقارنة بأرقام التخطيط في العام السابق، وهذا يُعزى أيضاً إلى العملية السورية.



← الاحتياجات التشغيلية حسب المكاتب الإقليمية

109- تبين الفقرات التالية الاحتياجات التشغيلية المتوقعة حسب الإقليم. ومقارنة بعام 2013، من المتوقع أن تزداد هذه الاحتياجات التشغيلية لدى المكتب الإقليمي في القاهرة والمكتب الإقليمي في داكار، مع تغير طفيف في الأقاليم الأربعة الأخرى مقارنة بأرقام التخطيط في عام 2013.



110- ويرد مزيد من المعلومات في الملحق الثالث عن الاحتياجات التشغيلية المتوقعة حسب المكاتب الإقليمية، والعوامل التي تؤثر على البرامج الجارية، والمقترحات الإقليمية لدعم الخطة الاستراتيجية. وهناك أيضا تفاصيل إقليمية للاحتياجات التشغيلية حسب الأهداف الاستراتيجية، وفئات البرامج، ومكونات التكلفة.

- 111- وبالنسبة لعام 2014، يخطط المكتب الإقليمي في بانكوك 17 عملية في 12 بلدا تبلغ احتياجاتها التشغيلية 697 مليون دولار أمريكي؛ ويخصص من هذا المبلغ 70 في المائة للعمليات الممتدة للإغاثة والإنعاش دعماً للهدفين الاستراتيجيين 1 و3. وسيزيد البرنامج أيضا من عمله في مجال تنمية القدرات في الإقليم لتعزيز قدرات الحكومة على الاستجابة لتحديات الجوع وسوء التغذية.
- 112- ويمثل المكتب الإقليمي في القاهرة أكبر زيادة في الاحتياجات التشغيلية مقارنة بأرقام التخطيط لعام 2013، حيث سيحتاج إلى 1.62 مليار دولار أمريكي لمساعدة 18.8 مليون مستفيد في 29 عملية في 16 بلدا. وسيدعم 75 في المائة من هذه الاحتياجات التشغيلية الهدف الاستراتيجي 1 وعمليات الطوارئ. وستستأثر تدخلات النقد والقوائم بمبلغ 638 مليون دولار أمريكي – أي بنسبة 40 في المائة. وتعد الاستجابة للأزمة السورية أول حالة طوارئ مؤسسية لن تكون فيها الأغذية آلية التحويل الرئيسية.
- 113- ومن المتوقع أن تزداد الاحتياجات التشغيلية للمكتب الإقليمي في داكار بنسبة 50 في المائة مقارنة بأرقام التخطيط الأصلية لعام 2013. وفي عام 2014، سيصل المكتب الإقليمي في داكار إلى 12.5 مليون مستفيد من خلال 40 عملية في 19 بلدا؛ وتبلغ الاحتياجات التشغيلية 1.01 مليار دولار أمريكي. ولا يزال الهدفان الاستراتيجيان 1 و3 يمثلان الأولوية في التصدي لانعدام الأمن الغذائي وسوء التغذية الحاد. وستدعم معظم الاحتياجات التشغيلية العمليات الممتدة للإغاثة والإنعاش. ويتوقع البرنامج التوسع في استخدامه للنقد والقوائم في هذا الإقليم.
- 114- وتبلغ الاحتياجات التشغيلية للمكتب الإقليمي في جوهانسبرغ 722 مليون دولار أمريكي، وهو ما يمثل زيادة بنسبة 14 في المائة عن أرقام التخطيط لعام 2013. وسيساعد البرنامج 12.2 مليون مستفيد في 22 عملية في عشرة بلدان؛ ويخطط 70 في المائة من الاحتياجات التشغيلية للعمليات. وسيدعم معظم أعمال المكتب الإقليمي في جوهانسبرغ الهدفين الاستراتيجيين 1 و4، مع التركيز على وضع أفضل الممارسات من أجل التصدي لفيروس نقص المناعة البشرية، والإيدز، وسوء التغذية، وتعزيز شبكات الأمان الحكومية.
- 115- ومن المتوقع أن يكون أكبر نصيب للاحتياجات التشغيلية – والذي يبلغ 1.69 مليار دولار أمريكي – للمكتب الإقليمي في نيروبي، والذي سيساعد 16 مليون مستفيد من خلال 29 عملية في ثمانية بلدان. وستدعم معظم الاحتياجات التشغيلية الهدفين الاستراتيجيين 1 و4. وستظهر المساعدة الغذائية بشكل واضح من خلال الأعمال المجتمعية، وإنشاء الأصول، والتدريب في إطار الهدفين الاستراتيجيين 2 و3.
- 116- ومن المتوقع أن تظل الاحتياجات التشغيلية للمكتب الإقليمي في بنما دون تغيير في عام 2014. وسيساعد المكتب الإقليمي في بنما 2.5 مليون مستفيد من خلال 14 عملية في تسعة بلدان. وسيدعم 37 في المائة من الاحتياجات التشغيلية المتوقعة الهدف الاستراتيجي 4 من خلال برامج الحماية الاجتماعية وشبكات الأمان. ويلتزم البرنامج بإدخال طرائق النقد والقوائم في الإقليم كبديل للأغذية.

القياسات المتعلقة بالمستفيدين

- 117- تصل الأرقام المتوقعة للمستفيدين لعام 2014 إلى 75.9 مليون، بزيادة قدرها 7 في المائة عن عام 2013. وتعد العملية السورية الدافع الرئيسي لهذه الزيادة.

118- ويعترف البرنامج بالحاجة إلى مواصلة تحسين تقاريره عن المستفيدين وقياس تكلفة دعمهم. وقد وضعت صيغة محسنة لحساب متوسط التكاليف لكل مستفيد كخطوة أولى؛ ومن المخطط إجراء مزيد من التحسينات، بما في ذلك وضع تعريف أشمل للمستفيدين، واستخدام قياسات أوسع للتكاليف على النحو الموصوف أدناه.

← تحسين حساب متوسط التكلفة لكل مستفيد

119- قام البرنامج بتحسين قياسه لمتوسط تكلفة المساعدة لكل مستفيد. ففي السابق، كان يُحسب متوسط التكاليف السنوية لكل مستفيد على أساس الاحتياجات التشغيلية المتوقعة مقسمة على عدد المستفيدين. ولكن هذا الحساب لم يشمل مدة العملية الفردية.

120- ويمكن الحصول على التكلفة الشهرية لكل مستفيد حسب المشروع عن طريق تقسيم الاحتياجات التشغيلية على عدد أشهر العملية وعدد المستفيدين. ويجري بعد ذلك حساب المتوسط العام للتكلفة لكل مستفيد في كل شهر عن طريق متوسط تكاليف كل مشروع.

121- وإذا تم تحليل مدة الدعم في كل مشروع، فمن المتوقع أن ينخفض متوسط التكلفة الشهرية لكل مستفيد من 8.50 دولار في عام 2013 إلى 8.10 دولار في عام 2014. وهذا يستبعد العمليات الخاصة وأنشطة تنمية القدرات، التي لا يوجد لها متلقون مباشرون للأغذية أو النقد.

← تحسين تعريف وقياس المستفيدين

122- يعرف البرنامج المستفيدين على مستوى النواتج بأنهم "الأشخاص المستهدفون الذين يحصلون على المساعدة الغذائية التي يقدمها البرنامج" بصرف النظر عن مدة أو نوع البرنامج. ويتم الإبلاغ عن المستفيدين على مستوى النواتج، والذي يعتمد عادة على بيانات شهرية يقدمها الشركاء المتعاونون، على مستويين: (1) الإبلاغ حسب المشروع أو النشاط؛ (2) الإبلاغ على المستوى القطري عن أرقام المشروعات المجمعة. ويتم تصنيف مثل هذه البيانات حسب العمر، والجنس، والنشاط، والفئة، والاحتياجات الخاصة.

المثال القطري: العراق

في العراق، نفذ البرنامج مشروعاً إنمائياً لإصلاح نظام التوزيع العام وتحسين شبكات الأمان الاجتماعية للمجموعات الضعيفة. وكان الهدف العام هو مساعدة الحكومة على تحسين الحماية الاجتماعية للمجموعات الضعيفة؛ وكانت الأهداف تتمثل في إدارة سلسلة الإمداد، وتصميم وتنفيذ شبكات أمان فعالة. ونظراً لأن المشروع كان يهدف إلى زيادة قدرة الحكومة، عن طريق التدريب والمساعدة التقنية بصورة أساسية، لم تكن هناك عمليات توزيع مباشرة للأغذية، ومن ثم لم يكن هناك "مستفيدون مباشرون"، أما "المستفيدون المحتملون"، مثل السكان الذين يعانون من انعدام الأمن الغذائي والسكان الضعفاء الذين سيحصلون على الحماية الاجتماعية من الحكومة كنتيجة للمشروع، فقد يصل عددهم إلى 6.4 مليون شخص.

123- ولا يقدم البرنامج معلومات عن المستفيدين على مستوى الحاصل، ولكن هناك اعترافا بالحاجة إلى التمييز بين "المستفيدين المباشرين" و"المستفيدين المحتملين". ويشير تعبير "المستفيدين المحتملين" إلى السكان الذين لا يعبر عنهم التخطيط والإبلاغ على مستوى النواتج. ويشمل هؤلاء مستفيدين من أنشطة تنمية القدرات، ومن الفوائد الفورية التي تعود على المجتمعات المحلية من بناء الأصول بواسطة البرنامج، ومن أنشطة تنمية الأسواق وبناء الصمود. ويدرك البرنامج الفوائد الإنمائية طويلة الأجل التي تحققها تدخلاته الخاصة بالمساعدة الغذائية، على النحو الذي توضحه الأمثلة في هذا الفصل.

المثال القطري: رواندا

في مبادرة الشراء من أجل التقدم في رواندا، تم تدريب 660 مزارعا في 25 منظمة للمزارعين على الإنتاج الزراعي، والمناولة بعد الحصاد، وضمان الجودة، والتسويق، والتمويل. وقام هؤلاء بعد ذلك بتدريب 24 ألف مزارع إضافي نقلوا معرفتهم التي اكتسبوها من مبادرة الشراء من أجل التقدم إلى المجتمعات المحلية المجاورة، مما ضاعف من عدد المستفيدين.

124- وتوضح التدخلات الخاصة بتنمية القدرات وإنشاء الأصول الإنمائية بالنسبة لمجموعة أكبر حجما يمكن أن توصف بأنها من "المستفيدين المحتملين". فمبادرة الشراء من أجل التقدم تدعم 832 منظمة من منظمات المزارعين تضم 1.1 مليون عضو، ولكن عدد الأشخاص المستفيدين أكبر بكثير من المزارعين المستهدفين. وقد أثبتت مبادرة الشراء من أجل التقدم أنها قيمة بالنسبة لمجموع الأسر والمجتمعات المحلية، وأنها ذات أثر "تعاقبي" لعنصرها الخاص بتنمية القدرات.

المثال القطري: جنوب السودان

سجل مشروع المساعدة الغذائية في جنوب السودان 2.7 مليون شخص وعائلاتهم بوصفهم "مستفيدين مباشرين". وقد ركز المشروع على المناطق الريفية التي تأوي 83 في المائة من السكان و3.8 مليون من السكان الذين يعانون من انعدام الأمن الغذائي بصورة معتدلة أو شديدة. وفي إطار أنشطة الغذاء مقابل إنشاء الأصول، تم تطهير 13 064 هكتارا من الأراضي، وإصلاح 435 كيلو مترا من الطرق و251 فصلا مدرسيا، وإنشاء 1 728 من أحواض المياه المجتمعية؛ وحصل 3 780 أسرة على مواقد مقتصدة في استهلاك الوقود. وفي إطار أنشطة تنمية القدرة على الاستعداد لحالات الطوارئ، تم إنشاء ثلاثة نظم لرصد الأمن الغذائي، وتم تدريب 150 من موظفي الحكومة على استخدامها. وبالنظر إلى الآثار المضاعفة المحتملة، يمكن أن يصل عدد "المستفيدين المحتملين" إلى 7.8 مليون مستفيد.

125- وتوضح الأمثلة أن أعداد المستفيدين المباشرين الذين يعلن عنهم البرنامج لا تظهر الآثار الأوسع لبرامجه. وتوضح أيضا أن الطرق التي يتبعها البرنامج في حساب التكاليف لكل مستفيد تحتاج إلى توسيع لكي تعكس انتقال البرنامج إلى المساعدة الغذائية. وهذا سيقضي التوسع في مفهوم القيمة التحويلية المباشرة للمساعدة التي يقدمها البرنامج لكي تشمل القيمة الإنمائية على الأجل الطويل والفوائد الثانوية للبرامج مثل التغذية المدرسية، وإنشاء الأصول، وتنمية القدرات، وتنمية الأسواق.

126- ولهذا، سيقوم البرنامج في عام 2014 بتحسين تعريفه وتصنيفه للمستفيدين وطريقته في الحساب وتقدير التكلفة. وهذا سيشمل تقييم الطريقة التي تستخدمها منظمات مماثلة، واعتماد أفضل الممارسات لتقدير "المستفيدين المحتملين" وتطوير القيمة الاقتصادية لأنشطة المساعدة الغذائية التي يقدمها البرنامج.

كيف سيحدد البرنامج أولويات الموارد لمواجهة فجوة التمويل

← عملية جديدة لتحديد أولويات التخطيط لعام 2014

127- عند استعراض تقرير مراجع الحسابات الخارجي عن حسابات عام 2011، طلب المجلس التنفيذي من الأمانة تقديم رؤية ثاقبة إضافية عن عملية تحديد أولويات البرنامج، والطريقة التي يعالج بها المديرون الفجوة بين احتياجات البرنامج التشغيلية المتوقعة والمساهمات المتوقعة. وتعهدت الأمانة بأن تفعل ذلك كجزء من خطة الإدارة للفترة 2014-2016.

128- وخلال الحلقة الدراسية المالية عام 2013، عرض البرنامج نهجه العام للتخطيط، واستخدام تصورات التنفيذ، وتحليل النتائج حسب الأهداف الاستراتيجية، والأنشطة، وفئات البرامج، والآثار الناتجة على المستفيدين. وهذه هي السنة الأولى التي أجرت فيها الأمانة عملية تحديد أولويات الاحتياجات التشغيلية استناداً إلى المستويات العامة المتوقعة للتمويل.

129- وقد جرت عملية تحديد الأولويات بجمع الاحتياجات المتوقعة انطلاقاً من القاعدة. فقد جُمعت بيانات عن كل مشروع حسب الأنشطة، وفئات البرامج، والأهداف الاستراتيجية. وحددت المكاتب القطرية أولويات احتياجات المشروعات على مستوى النشاط في إطار تصور تعدد فيه تلبية جميع الاحتياجات المقدره في حدود الموارد المتاحة على افتراض أن المساهمات ستكون غير مخصصة، وبذلك تسمح لمديري البرامج بأقصى قدر من الحرية لتحديد أولوية الخيارات.

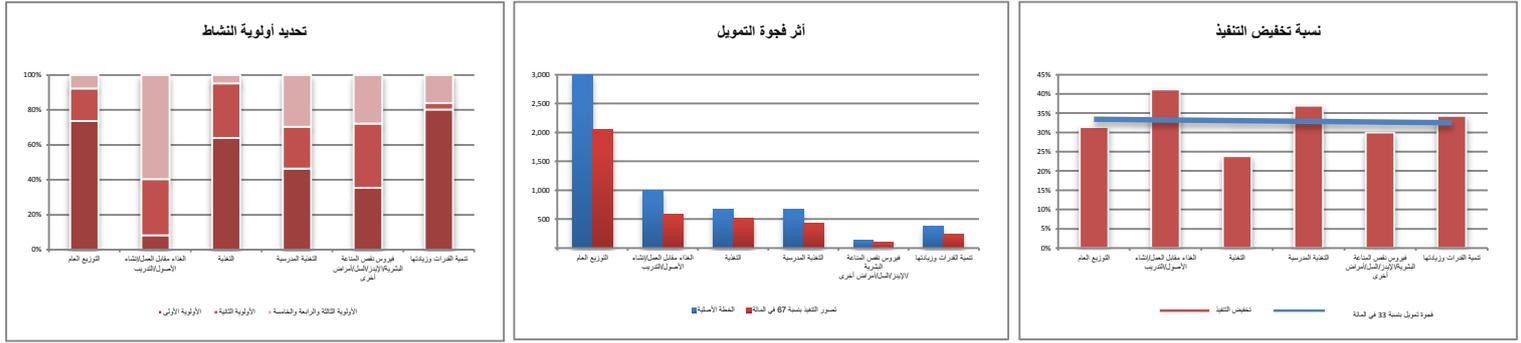
130- وتعكس العملية القرارات التي يتعين على المديرين اتخاذها عند حدوث نقص في الموارد: فقد يتعين عليهم تنفيذ أنشطة أساسية بمستويات تمويل مخفضة، أو تخفيض أو إنهاء أنشطة معينة. وتوفر العملية نظرة ثاقبة فيما قد يحدث في حالة ظهور فجوة في التمويل، وستوفر أساساً لاستعراض التحديد الفعلي لأولويات الموارد المبين في تقرير الأداء السنوي.

131- وتوضح خطة الإدارة لعام 2014 وجود فرق بنسبة 33 في المائة بين الموارد المتوقعة لعام 2014 التي تبلغ 4.20 مليار دولار أمريكي (3.93 مليار دولار أمريكي، بدون تكاليف الدعم غير المباشرة) والاحتياجات التشغيلية المتوقعة لعام 2014 والتي تبلغ 5.86 مليار دولار أمريكي.

← الآثار المحتملة لنقص الموارد على الأنشطة

132- توضح الرسوم البيانية والفقرات التالية مدى تخفيض الأنشطة في تصور يصل فيه مستوى تمويل البرنامج إلى 67 في المائة (3.93 مليار دولار أمريكي، بدون تكاليف الدعم غير المباشرة) من مجموع الاحتياجات التشغيلية المتوقعة.

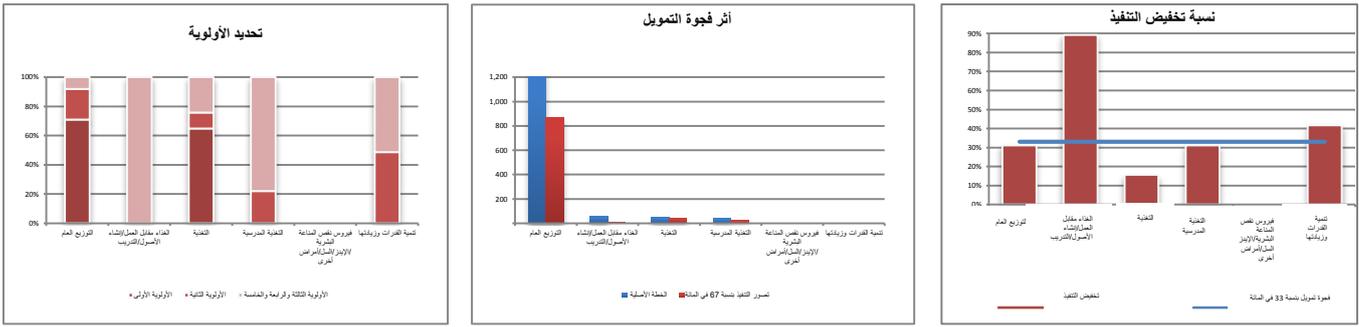
الشكل ثانيا-7: الأنشطة العالمية في عام 2014



133- ويبين الشكل ثانيا-7 أنه في حالة تصور التنفيذ بنسبة 67 في المائة (فجوة تمويل بنسبة 33 في المائة)، فإن الأنشطة الأقل تأثراً في جميع فئات البرامج هي تدخلات التوزيع العام، والتغذية، مع انخفاض بنسبة أقل من 33 في المائة؛ ويتأثر نشاط الغذاء مقابل العمل بشكل خاص عندما ينفذ في إطار عمليات الطوارئ والعمليات الممتدة للإغاثة والإنعاش، ولكن بنسبة أقل في المشروعات الإنمائية والبرامج القطرية حيث يمثل ثاني أكبر نشاط.

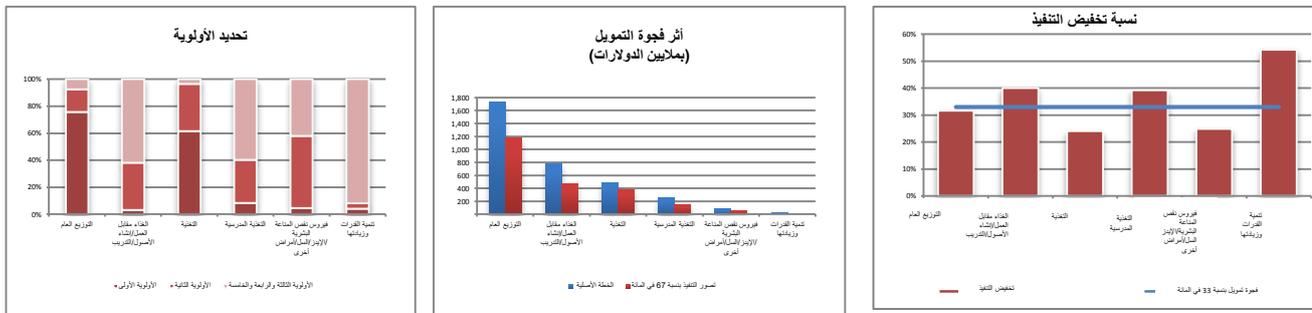
134- وتبين الأشكال من ثانيا-8 إلى ثانيا-10 خطط التنفيذ الخاصة بالبرنامج لعام 2014 حسب فئة البرامج والنشاط بالنسبة لتصور بمستوى تمويل بنسبة 67 في المائة.

الشكل ثانيا-8: أنشطة عمليات الطوارئ في عام 2014



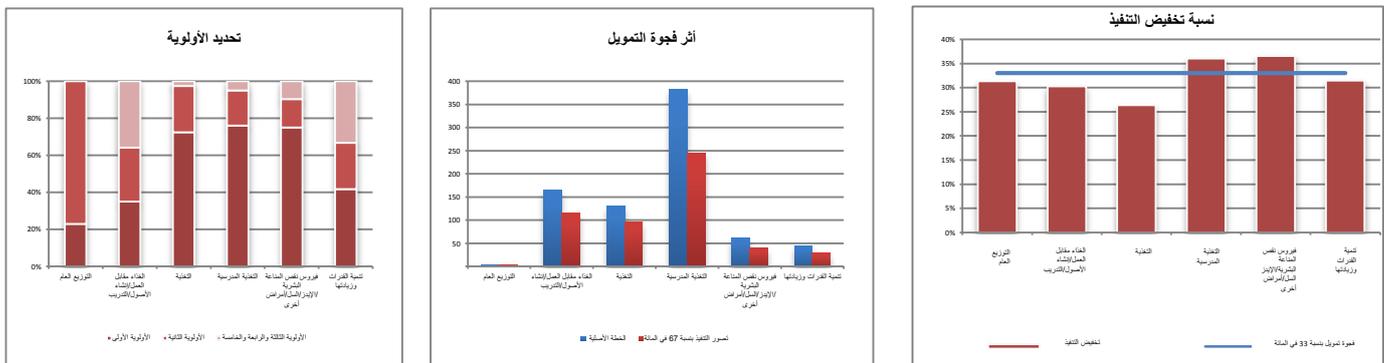
135- وفي عمليات الطوارئ، سيحافظ المديرون بدرجة كبيرة على الأولويات الخاصة بنشاط التوزيع العام ونشاط التغذية؛ فسيتم التصدي لفجوة التمويل بإجراء تخفيضات كبيرة في برامج الغذاء مقابل العمل، والغذاء مقابل إنشاء الأصول، والغذاء مقابل التدريب، وتنمية القدرات وزيادتها.

الشكل ثانيا-9: أنشطة العمليات الممتدة للإغاثة والإنعاش في عام 2014



136- وفي العمليات الممتدة للإغاثة والإنعاش، سيتم تحديد أولويات عمليات التوزيع العام والأنشطة المتعلقة بالتغذية، وفيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز والسل، وستخفض أولاً التدخلات الخاصة بالغذاء مقابل العمل، والغذاء مقابل إنشاء الأصول، والغذاء مقابل التدريب، وستخفض بعدها أيضاً عند الضرورة التدخلات الخاصة بالتغذية المدرسية، وتنمية القدرات وزيادتها، ولكنها تمثل فقط نسبة ضئيلة من أنشطة العمليات الممتدة للإغاثة والإنعاش.

الشكل ثانيا-10: أنشطة المشروعات الإنمائية/البرامج القطرية في عام 2014



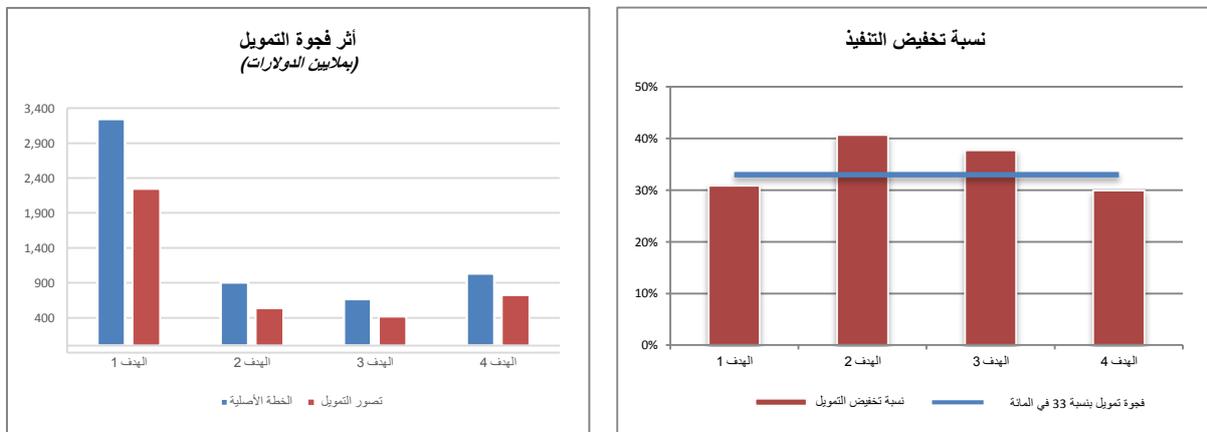
137- وأهم الأنشطة في المشروعات الإنمائية هي التغذية المدرسية والتدخلات المتعلقة بالتغذية، وفيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز والسل. وفي المشروعات الإنمائية، حيث يحدد المديرون أولويات الأنشطة مثل تدخلات التغذية، من المتوقع إجراء تخفيضات كبيرة نسبياً في التغذية المدرسية تتجاوز المستوى المحدد وهو 33 في المائة؛ وفي المشروعات الإنمائية

التي تعطي الأولوية للتغذية المدرسية، سيكون التخفيض أقل من 33 في المائة. وعموماً، يميل المديرون إلى الحفاظ على أنشطة المشروعات الإنمائية المتعلقة بالتغذية، والغذاء مقابل العمل، ومقابل إنشاء الأصول، ومقابل التدريب، في حين يجري تخفيض أنشطة التغذية المدرسية، وفيرس نقص المناعة البشرية/الإيدز، والسل، والأنشطة الأخرى.

↩ الآثار المحتملة لحالات نقص الموارد على الأهداف الاستراتيجية

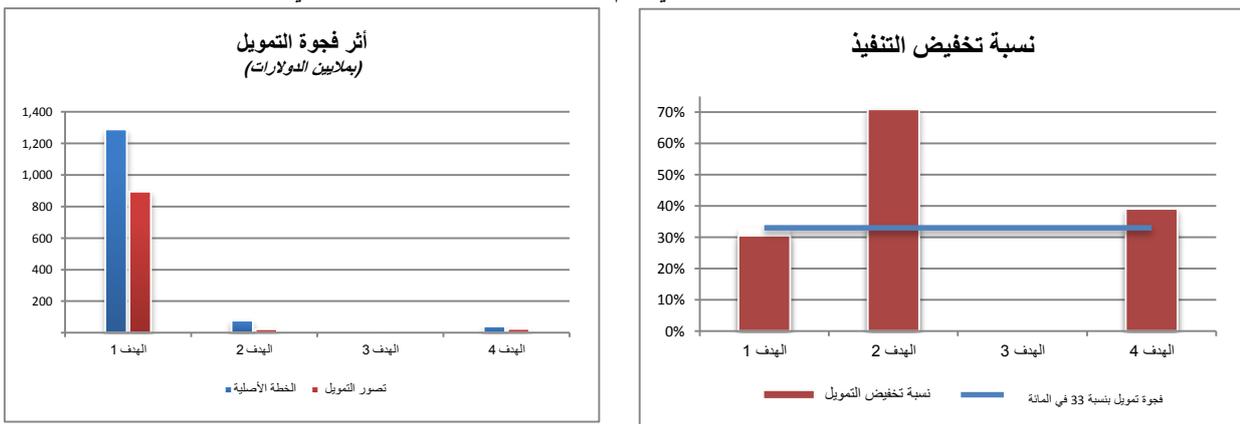
138- يبين الشكل ثانياً-11 أثر فجوة التمويل بنسبة 33 في المائة حسب الهدف الاستراتيجي. وعموماً، يُعد الهدفان الاستراتيجيان 1 و4 أقل تأثراً من الهدفين الاستراتيجيين 2 و3 بسبب الأولوية المعطاة للتدخلات الخاصة بالتوزيع العام والتغذية على التدخلات الخاصة بالغذاء مقابل العمل، ومقابل إنشاء الأصول، ومقابل التدريب.

الشكل ثانياً-11: الأهداف الاستراتيجية العامة في عام 2014



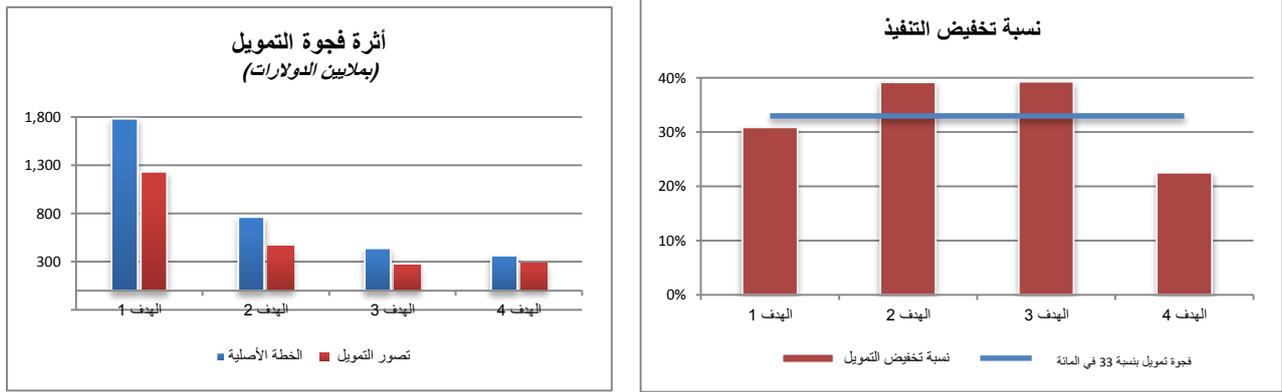
139- وتبين الأشكال من ثانياً-12 إلى ثانياً-14 خطط التنفيذ لدى البرنامج لعام 2014 حسب فئات البرامج والأهداف الاستراتيجية فيما يتعلق بتصور مستوى التمويل بنسبة 67 في المائة.

الشكل ثانياً-12: عمليات الطوارئ في عام 2014، حسب الهدف الاستراتيجي



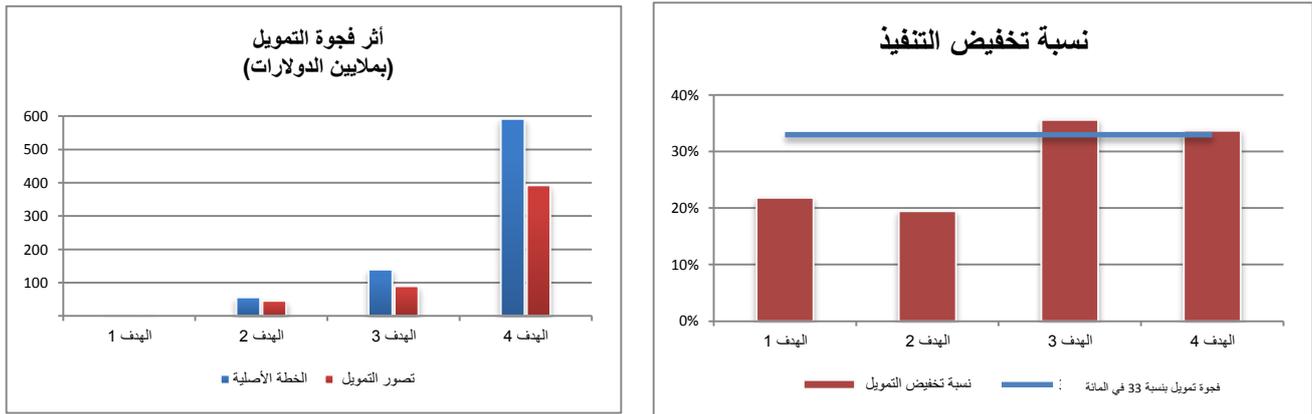
140- وفي عمليات الطوارئ، ستعطي الأولوية للهدفين الاستراتيجيين 1 و4. وستتم المحافظة بدرجة كبيرة على التدخلات الخاصة بالتوزيع العام والتغذية، وستخفض أنشطة من قبيل أنشطة الغذاء مقابل العمل المتعلقة بالهدف الاستراتيجي 2 بنسبة أكبر لمواجهة فجوة التمويل.

الشكل ثانيا-13: العمليات الممتدة للإغاثة والإعاش في عام 2014، حسب الهدف الاستراتيجي



141- وفي العمليات الممتدة للإغاثة والإعاش، ستتم المحافظة بدرجة كبيرة على عمليات التوزيع العام والتدخلات الأخرى في إطار الهدفين الاستراتيجيين 1 و4، في حين سيكون هناك تخفيض بدرجة أكبر لأنشطة الغذاء مقابل العمل، ومقابل إنشاء الأصول، ومقابل التدريب المتعلقة بالهدفين الاستراتيجيين 2 و3.

الشكل ثانيا-14: المشروعات الإنمائية/البرامج القطرية في عام 2014، حسب الهدف الاستراتيجي



142- وفي المشروعات الإنمائية، سيتأثر الهدف الاستراتيجي 4 – الذي يمثل الأولوية – بما يتناسب مع فجوة التمويل. وسيتأثر الهدف الاستراتيجي 3، والذي يشمل في المقام الأول الغذاء مقابل العمل، ومقابل إنشاء الأصول، ومقابل التدريب، بدرجة أكبر من الهدف الاستراتيجي 2 الذي يشمل هذه الأنشطة، ولكنه يشمل أيضا مكونات هامة خاصة بتنمية القدرات والتغذية المدرسية. ويمثل الهدف الاستراتيجي 1 أهمية هامشية في المشروعات الإنمائية.

143- وحسب السياق، سيتدخل المديرون في تحديد الأولويات لتقرير ما إذا كانوا سيحافظون على عدد المستفيدين ويخفضون الحصص، أو سيخفضون عدد المستفيدين ويحافظون على مستوى الحصص؛ وقد يكون الاختيار الأخير حاسما في التدخلات الخاصة بالتغذية.

الشكل ثانيا-15: الأثر العام لتصور التنفيذ



144- وستؤثر فجوة التمويل بنسبة 33 في المائة على جميع المستفيدين لأنه لن يتم تسليم المبلغ الكامل المخطط للمساعدة. ففي مثل هذا التصور، سيعجز البرنامج عن مساعدة ستة ملايين مستفيد، أي بنسبة 8 في المائة أقل مما في حالة التمويل الكامل. ويحدث التخفيض العام الضئيل نسبياً في أعداد المستفيدين لأن المستفيدين من أنشطة التوزيع العام يتم تخفيضهم بنسبة 5 في المائة فقط؛ وستتم معالجة فجوة التمويل بالنسبة للتوزيع العام بدلاً من ذلك عن طريق تخفيض يتم في المقام الأول بنسبة 19 في المائة في تحويلات الأغذية، وتخفيض بنسبة 11 في المائة في تحويلات النقد والقسائم.

145- وبالنسبة لأنشطة التغذية، والغذاء مقابل العمل، ومقابل إنشاء الأصول، ومقابل التدريب، تعد التخفيضات أكثر توازناً بين عدد المستفيدين والحصص، وأيام التغذية بالنسبة للغذاء مقابل العمل، ومقابل إنشاء الأصول، ومقابل التدريب. وعلى سبيل المثال، ينخفض عدد المستفيدين ومستوى الحصص في أنشطة التغذية بنسبة 7 في المائة. وبالنسبة للتغذية المدرسية، تُخفض الحصص بنسبة أكبر بغية المحافظة على مستوى المستفيدين.

146- وعموماً، ستخفض كمية الأغذية المسلمة بنسبة 33.4 في المائة لتصل إلى 2.7 مليون طن متري. وستخفض تحويلات النقد والقسائم بنسبة 32 في المائة، من 1 018 مليون دولار أمريكي إلى 690 مليون دولار أمريكي؛ وستؤدي التخفيضات في تحويلات الأغذية والنقد والقسائم إلى تخفيضات أيضاً في الفوائد التغذوية للمستفيدين.

توقعات الاحتياجات التشغيلية للفترة 2015-2016

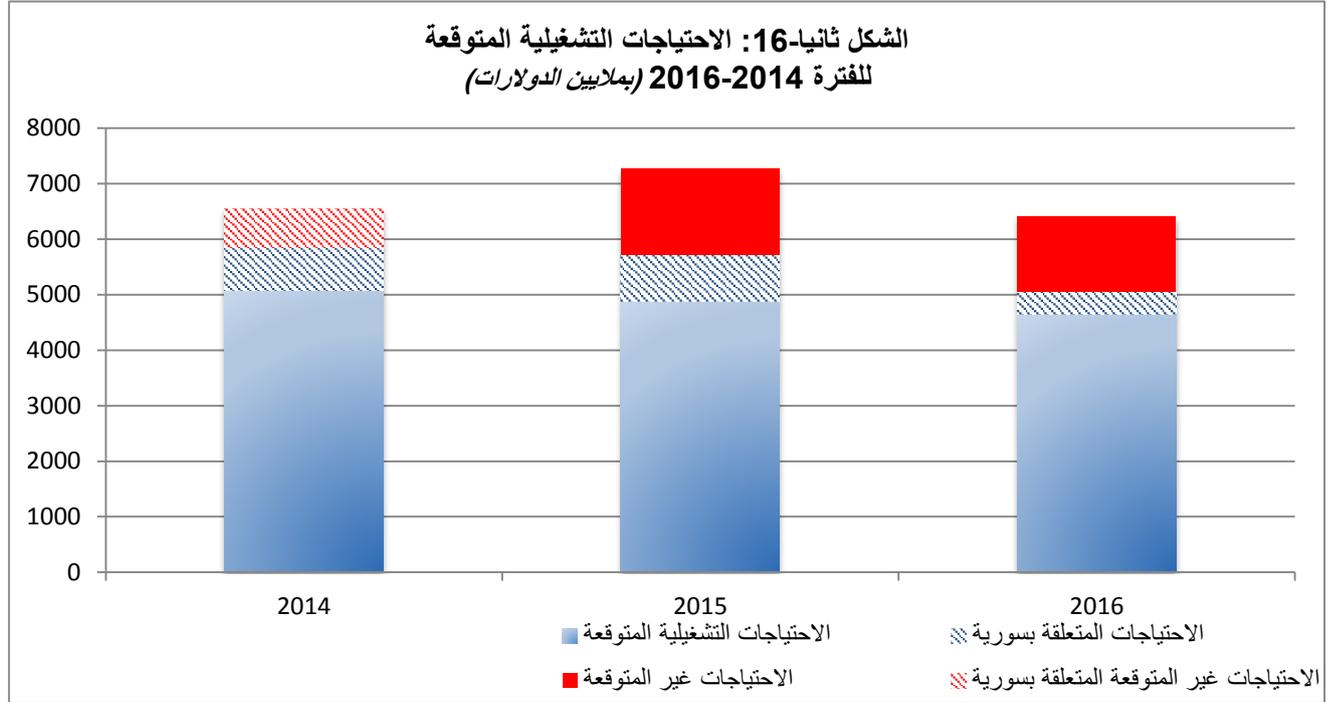
147- تعرض للإحاطة التوقعات المرتفع والمنخفضة للاحتياجات التشغيلية في إطار خطة الإدارة المتجددة الثلاثية السنوات. وتستند التوقعات المنخفضة لعامي 2015 و2016 إلى التقديرات الواردة من المكاتب القطرية؛ أما التوقعات المرتفعة، التي تستند إلى الاتجاهات منذ عام 2004،⁽¹⁵⁾ فتقدر بنسبة أعلى بمقدار 27 في المائة عن التوقع المنخفض لعامي 2014 و2015.

148- وبالنسبة لعام 2015، يبلغ التوقع المنخفض للاحتياجات التشغيلية 5.72 مليار دولار أمريكي؛ ويبلغ التوقع المرتفع 7.27 مليار دولار أمريكي. ويتوخى التوقع المنخفض مساعدة 70 مليون مستفيد بما يبلغ حجمه 3.8 مليون طن متري من الأغذية، والنقد، والقسائم بقيمة تصل إلى 1 مليار دولار أمريكي.

149- وبالنسبة لعام 2016، يبلغ التوقع المنخفض 5.04 مليار دولار أمريكي؛ ويبلغ التوقع المرتفع 6.41 مليار دولار أمريكي. ويتوخى التوقع المنخفض مساعدة 60 مليون مستفيد بما يصل حجمه إلى 3.5 مليون طن متري من الأغذية والنقد والقسائم بقيمة تصل إلى 814 مليون دولار أمريكي.

(15) انظر الملحق الرابع.

150- وسيتم رصد الاحتياجات التشغيلية للعملية السورية طوال عام 2014؛ وقد يكون المبلغ المطلوب للوصول إلى 6.6 مليون مستفيد أعلى من المبلغ المتوقع للأشهر الستة الأولى من عام 2014، وهو 780 مليون دولار أمريكي. ومن المتوقع أن تصل الاحتياجات التشغيلية في المستقبل إلى 849 مليون دولار أمريكي لصالح أربعة ملايين مستفيد في عام 2015، و395 مليون دولار أمريكي لصالح مليوني مستفيد في عام 2016.



القسم الثالث: ميزانية دعم البرامج والإدارة

مقدمة ولمحة عامة

151- يعرض هذا القسم ميزانية دعم البرامج والإدارة للسنة المالية 2014 وما يتصل بها من افتراضات ومنهجية وعوامل دافعة للميزانية. وتشمل ميزانية دعم البرامج والإدارة تكاليف دعم البرامج على مستوى المكاتب الإقليمية والقطرية والمقر وتكاليف الإدارة والشؤون الإدارية في المقر.

152- وتمول ميزانية دعم البرامج والإدارة من تكاليف الدعم غير المباشرة المستردة من المساهمات، وفقا لسياسة الاسترداد الكامل للتكاليف. وكما حدث في الماضي، تضع الميزانية المقترحة لدعم البرامج والإدارة في اعتبارها الزيادات في دعم البرامج وعبء العمل الإداري نتيجة لوضع مستوى أعلى للمساهمات المتوقعة وما يرتبط بها من نشاط تشغيلي. ويبين الجدول ثالثا-1 التغييرات بين عامي 2013 و2014.

الجدول ثالثا-1: مقارنة التغييرات بين خطط الإدارة للفترة المالية 2013-2015 والفترة 2014-2016				
نسبة التغيير	الزيادة في عام 2014 عن عام 2013 (بملايين الدولارات)	خطة الإدارة 2013-2015، ميزانية عام 2013 (بملايين الدولارات)	خطة الإدارة 2014-2016، ميزانية عام 2014 (بملايين الدولارات)	التمويل المتوقع عام 2014 والميزانية المقترحة لدعم البرامج والإدارة
	500.0	3 700.0	4 200.0	مستوى التمويل التقديري
9.8	25.2	*256.5	281.8	الميزانية العادية لدعم البرامج والإدارة
(53.5)	(10.8)	20.0	9.2	استثمارات غير متكررة من ميزانية دعم البرامج والإدارة
5.2	14.5	276.5	291.0	المجموع

* يشمل رقم عام 2013 الميزانية المعتمدة لدعم البرامج والإدارة والبالغة 249.1 مليون دولار أمريكي، كما يشمل تعديلا قدره 7.4 مليون دولار أمريكي لتعميم عمل القطاع الخاص في ميزانية دعم البرامج والإدارة (انظر الفقرة 122).

153- وفيما يتعلق بمستوى التمويل التقديري، كانت المساهمات المتوقعة لخطة الإدارة (2013-2015) تبلغ 3.70 مليار دولار أمريكي؛ أما المساهمات المتوقعة لعام 2014 فتبلغ 4.20 مليار دولار أمريكي، بنسبة زيادة قدرها 13.6 في المائة.

154- وفيما يتعلق بالنفقات، اعتمد مستوى قدره 256.5 مليون دولار أمريكي للميزانية العادية لدعم البرامج والإدارة⁽¹⁶⁾ في خطة الإدارة (2013-2015)؛ والاقترح المقابل لعام 2014 هو 281.8 مليون دولار أمريكي، بنسبة زيادة قدرها 9.8 في المائة.

155- وتقتراح الأمانة تخصيص اعتماد منفصل في عام 2014 بمبلغ 9.2 مليون دولار أمريكي من حساب تسوية دعم البرامج والإدارة لاستثمارات غير متكررة مطلوبة لتحقيق أهداف عملية "الوفاء بالعرض"؛ وكان المبلغ المخصص في عام 2013 هو 20 مليون دولار أمريكي.

(16) عدلت لتعكس التغيير في حساب تعبئة الأموال من القطاع الخاص.

156- ويبين الجدول ثالثاً-2 المجالات الرئيسية للزيادة في الميزانية العادية لدعم البرامج والإدارة لعام 2014؛ وهذه المجالات موضحة بالتفصيل في هذا القسم. وهي باختصار:

- ◀ زيادات غير تقديرية في تكاليف ميزانية دعم البرامج والإدارة بمبلغ 9.5 مليون دولار أمريكي. وتشمل تعديلات للتكاليف نشأت عن التزامات مارس البرنامج سيطرة ضئيلة عليها أو لم يسيطر عليها مثل الزيادات في تكاليف الموظفين والتي تقرها لجنة الخدمة المدنية الدولية والجمعية العامة للأمم المتحدة؛
- ◀ استثمارات بمبلغ 15.8 مليون دولار أمريكي لضمان التمويل الكافي لدعم النشاط التشغيلي المتزايد للبرنامج. وقد استعرضت الأمانة إجراءات "الوفاء بالغرض" المطلوبة في عام 2014 على ضوء: (1) الخطة الاستراتيجية للفترة 2014-2017؛ (2) إطار العمل؛ (3) وتوجيهات المجلس التنفيذي؛ (4) والأبعاد الجديدة لنتائج الإدارة: الأفراد، والشراكات، والعمليات والنظم، والبرامج، والمساءلة والتمويل؛ (5) ومعايير تحديد الأولويات.⁽¹⁷⁾

الجدول ثالثاً-2: موجز التعديلات الرئيسية في ميزانية دعم البرامج والإدارة لعام 2014 (بملايين الدولارات)		
256.5		الاعتماد الموافق عليه لعام 2013
	9.5	الزيادات غير التقديرية في تكاليف ميزانية دعم البرامج والإدارة
	15.8	الاستثمارات المتكررة
25.3		المجموع الفرعي: الزيادات في عام 2014
281.8		الاعتماد المقترح لميزانية دعم البرامج والإدارة لعام 2014

157- وتشمل المقترحات إضافة صافية لما مقداره 29 وظيفة فنية دولية ستكون متمركزة في المكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية؛ أما الوظائف الجديدة لدعم البرامج والإدارة في المقر، ونتيجة لأهميتها الاستراتيجية، فسيتم تلبيتها من خلال إعادة تخصيص الوظائف الموجودة في المقر.

158- وتضع مستويات النفقات غير المتكررة في الميزانية العادية المقترحة لدعم البرامج والإدارة في اعتبارها الموارد المتاحة من الاحتياطي الحالية، والحاجة إلى الاحتفاظ باحتياطي مرضٍ في حساب تسوية دعم البرامج والإدارة في نهاية عام 2014. ومن المتوقع أن يبلغ رصيد حساب تسوية دعم البرامج والإدارة في نهاية العام 91.4 مليون دولار أمريكي، مقابل 49 مليون دولار أمريكي في خطة الإدارة (2013-2015). ويرجع هذا إلى أن مستويات التمويل الفعلي بلغت 4 مليارات دولار أمريكي مقابل تقديرات بمبلغ 3.75 مليار دولار أمريكي في عام 2012، و3.70 مليار دولار أمريكي في عام 2013. ومن المتوقع أن يصل رصيد حساب تسوية دعم البرامج والإدارة في عام 2014 إلى 74.4 مليون دولار أمريكي، وهو ما يعادل إنفاق ثلاثة أشهر من الميزانية العادية لدعم البرامج والإدارة.

159- ويُسترعى الاهتمام إلى المقترحات التالية لتحسين الإدارة المالية خلال فترة خطة الإدارة:

- ◀ يعتمد نموذج التمويل الحالي للبرنامج على التمويل الطوعي للتكاليف غير المباشرة الثابتة والمتغيرة. وهذا يزرع من قدرة البرنامج على تقديم الاستثمارات الطويلة الأجل في الخدمات المؤسسية التي تتطلب نفقات فورية كبيرة يمكن سدادها عن طريق الوفورات الإدارية أو الرسوم المفروضة على المشروعات العاملة. وسيتم

(17) تتبّع مقترحات الاستثمارات غير المتكررة لعام 2014 عملية مماثلة لتحديد الأولويات.

- إنشاء مرفق ميزنة رأسمالية يُموّل في بادئ الأمر من مرفق رأس المال العامل، ويبدأ بسقفٍ مقداره 20 مليون دولار أمريكي؛ ويُرشح نظام دعم تنفيذ اللوجستيات كمشروع تجريبي؛
- ◀ ويلزم أن يكون البرنامج في وضع يتيح له الاستجابة الفورية لتوريد الأغذية في حالة الزيادة غير المتوقعة في الطلب. ولمواجهة مثل هذا الاحتمال، يُقترح زيادة مرفق الشراء الآجل من 300 مليون دولار أمريكي إلى 350 مليون دولار أمريكي. وللتخفيف من المخاطر المتعلقة بالتمويل بالسلف، وطبقاً لآليات إدارة المخاطر الحالية، ومعدل الاقتراض البالغ 1:6، ستنم زيادة الاحتياطي التشغيلي بمقدار 8.3 مليون دولار أمريكي؛
- ◀ وسيكون مرفق الميزنة الرأسمالية، والمخزون المتجدد جزءاً من استعراض أوسع للإطار المالي يقدم إلى المجلس التنفيذي في دورته العادية الأولى لعام 2014 كجزء من عملية "الوفاء بالعرض". وأهداف هذا الاستعراض هي: (1) تعزيز استقرار التمويل؛ (2) والاستخدام الأمثل للموارد؛ (3) وتحسين التخطيط وإدارة التكاليف؛ (4) وتعزيز الشفافية أمام أصحاب المصلحة؛
- ◀ ولم يقيم البرنامج بتحليل كامل منذ عام 2002 لما يخصه من تكاليف الدعم غير المباشرة، منذ أن تغير من حيث الحجم، وبرنامج العمل، والطرائق المتعددة، وهيكلة التكلفة، والإطار المالي. وسيجري الاستعراض بالتشاور مع المجلس التنفيذي بغية إدراج معدل حديث لتكاليف الدعم غير المباشرة في خطة الإدارة (2015-2017). وهذا سيتماشى مع الاستعراض الشامل للسياسات الذي يجري كل أربع سنوات، ومع دراسة لمعدلات تكاليف الدعم غير المباشرة يجريها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، واليونيسف، وصندوق الأمم المتحدة للسكان، وهيئة الأمم المتحدة للمرأة.

وصف عملية تقرير ميزانية دعم البرامج والإدارة

160- تأخذ ميزانية 2014 نتيجة إطار العمل المستكمل في عام 2012 وميزانية دعم البرامج والإدارة لعام 2013 كنقطة بداية لها. فقد قدّم المقر والوحدات الميدانية احتياجاتها من الميزانية العادية لدعم البرامج والإدارة للفترة 2014-2016 ضمن ثلاث فئات:

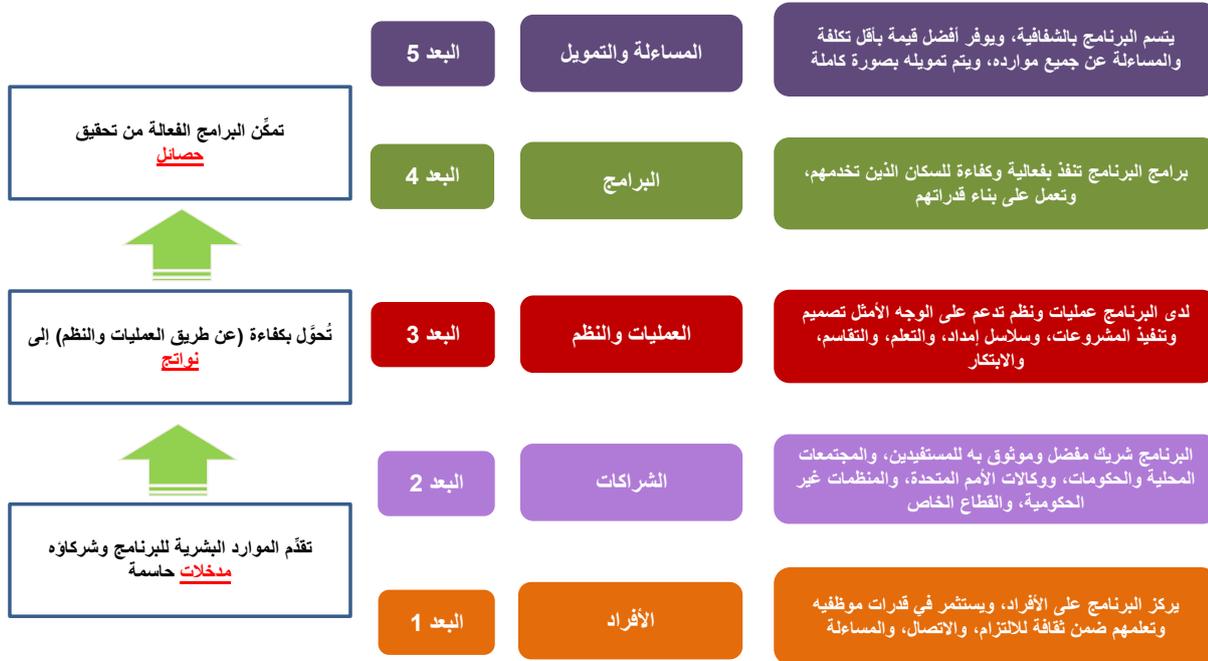
- 1) الأولويات المقرّر تنظيمها ضمن مظروف ميزنة دعم البرامج والإدارة لعام 2013؛
- 2) والأولويات التي تتجاوز خط الأساس لعام 2013 والمقرّر بحثها لتمويل ميزانية دعم البرامج والإدارة في حالة توافرها؛
- 3) والمبادرات التي سيتعين تمويلها من الصناديق الاستثنائية العامة.

161- وقد ركزت مدخلات الإدارة العليا في استعراض مقترحات ميزانية دعم البرامج والإدارة وتحديد الأولويات على تعظيم فعالية وكفاءة تنفيذ البرامج. وكانت الخطوة الأولية تتمثل في استعراض الإجراءات المطلوبة في عام 2014 لعملية "الوفاء بالعرض" وفقاً للخطة الاستراتيجية (2014-2017)، والمناقشات مع المجلس التنفيذي في دورته السنوية لعام 2013.

162- وتم استعراض جميع الاحتياجات لتحديد أيها يدخل ضمن الأولويات المؤسسية للبرنامج للفترة 2014-2016. ويحدد إطار نتائج الإدارة الجديد النتائج القابلة للقياس واللازمة لتزويد البرنامج بالقدرة العالمية على الوصول إلى السكان الجوعى بفعالية وكفاءة من حيث أبعاد نتائج الإدارة: الأفراد، والشراكات، والعمليات والنظم، والبرامج،

والمساءلة والتمويل (انظر الشكل ثالثا-1). ويسهل تعيين المبادرات في الإطار تحديد أولويات الاستثمارات المتكررة والاستثمارات غير المتكررة باستخدام موارد ميزانية دعم البرامج والإدارة في عام 2014.

الشكل ثالثا-1: أبعاد نتائج الإدارة للفترة 2014-2017



163- ومعايير تحديد الأولويات الموضوعية للمساعدة على اختيار الاستثمارات لموارد ميزانية دعم الإدارة والبرامج هي كما يلي:

- ← الأهمية النسبية للمبادرة من حيث الخطة الاستراتيجية (2014-2017) و"الوفاء بالغرض"؛
- ← ومدى تصدي المقترحات لمخاطر مؤسسية معينة؛
- ← وتوافر مصادر تمويل بخلاف ميزانية دعم البرامج والإدارة؛
- ← وإمكانية زيادة الكفاءة؛
- ← وإلحاح الإجراءات المطلوبة.

164- ومن ثم، تعد الميزانية المقترحة لدعم البرامج والإدارة نتيجة تقدير التدابير الأكثر إلحاحا والمطلوبة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية (2014-2017)، وتهيئة البرنامج للحفاظ على مستوى أعلى من العمليات الممولة.

المجالات الرئيسية للزيادة/النقصان في ميزانية دعم البرامج والإدارة

165- يبين الجدول ثالثا-3 نتيجة عملية الميزانية. وبدءا من المستوى المعتمد لميزانية دعم البرامج والإدارة لعام 2013، يتم بناء الاعتماد بشكلٍ متزايدٍ مع تعديلات من أجل:

- ← تعميم عمل القطاع الخاص في ميزانية دعم البرامج والإدارة من عام 2014، وفقا لقرار المجلس التنفيذي في عام 2013؛

- ← والتكاليف غير التقديرية – تعديلات التكاليف الناشئة عن التزامات يمارس البرنامج رقابة ضئيلة عليها ولا يمارس عليها أي رقابة، وأحكام رئيسية للإدارة المالية الجيدة؛
- ← واستثمارات لضمان تمويل متزايد للأنشطة الأساسية من أجل دعم حافظة البرنامج التشغيلية؛
- ← واستثمارات غير متكررة إضافية من ميزانية دعم البرامج والإدارة من أجل تحسين فعالية البرنامج وكفاءته.

الجدول ثالثاً-3: المجالات الرئيسية للزيادة/النقصان في ميزانية دعم البرامج والإدارة مقارنة بعام 2013 (بملايين الدولارات)*	
249.1	خط الأساس لعام 2013 الاعتمادات الموافق عليها لعام 2013 التعديلات التقنية: تعبئة الأموال من القطاع الخاص
7.4	
256.5	خط الأساس المعدل
6.4	تعديلات للتكاليف غير التقديرية الزيادات في التكاليف المتعلقة بالموظفين الاعتمادات المركزية
3.2	
9.5	المجموع
2.2	تعديلات للميزانية العادية لدعم البرامج والإدارة لغرض الاستثمارات، حسب أبعاد نتائج الإدارة
3.1	
3.3	
4.3	
3.0	
15.8	المجموع
281.8	اعتمادات الميزانية المقترحة لدعم البرامج والإدارة لعام 2014
9.2	استثمارات غير متكررة من ميزانية دعم البرامج والإدارة
291.0	مجموع سقف الإنفاق من ميزانية دعم البرامج والإدارة لعام 2014

* المجاميع في بعض الجداول لا تتطابق تماماً مع حاصل الجمع بسبب تقريب الأرقام.

التعديلات التقنية: تعبئة الأموال من القطاع الخاص

- 166- في الفترة ما بين عامي 2008 و2013، سجل البرنامج التكاليف والإيرادات المتعلقة بتعبئة الأموال من القطاع الخاص في حساب خاص منفصل عن ميزانية دعم البرامج والإدارة.

- 167- وابتداء من عام 2014، وتمشيا مع الاستراتيجية التي اعتمدها المجلس التنفيذي (انظر الوثيقة WFP/EB.A/2013/5-B)، سترصد التكاليف والوظائف المرتبطة بتعبئة الأموال من القطاع الخاص وتسجل تحت ميزانية دعم البرامج والإدارة. ويؤدي قرار المجلس بتعميم تعبئة الأموال من القطاع الخاص إلى زيادة تكاليف دعم البرامج والإدارة لعام 2014 بمبلغ 7.4 مليون دولار أمريكي.⁽¹⁸⁾
- 168- وتنص الاستراتيجية أيضا على ما يلي: "سيواصل البرنامج ضمان أن تقدم الجهات المانحة من القطاع الخاص نقدا كافيا لتغطية تكاليف إدارة مساهماتها والشؤون الإدارية المتعلقة بها"، و"أن تقدم وظيفة القطاع الخاص مساهمة إيجابية صافية لميزانية دعم البرامج والإدارة، وألا تكون هناك أي إعانات مزدوجة".
- 169- ولم يتم تكبد أي إعانات مزدوجة: وحقيقة الأمر أن الرصيد في الحساب الخاص للقطاع الخاص من المتوقع أن يكفي لسداد شريحتي القرض في عام 2014، ومجموعهما 7.7 مليون دولار أمريكي - 7.44 مليون دولار أمريكي تم تلقيها عند البدء في عام 2008، و220 000 دولار أمريكي مستحقة من شريحة ثانية. ولهذا سيتم تصفية الرصيد المستحق في 31 ديسمبر/كانون الأول 2013.
- 170- وتقدر الإيرادات المتوقعة من تعبئة الأموال من القطاع الخاص بمبلغ 100 مليون دولار أمريكي لعام 2014، وهي مدرجة في المساهمات المتوقعة لعام 2014، والتي تبلغ 4.20 مليار دولار أمريكي. وستحقق هذه المساهمات إيرادا من تكاليف الدعم غير المباشرة بمعدل يبلغ في المتوسط 12 في المائة كحد أدنى.
- 171- وسيواصل البرنامج رصد إيرادات وتكاليف القطاع الخاص على النحو المنصوص عليه في الاستراتيجية بغية ضمان أن تغطي التبرعات تكاليف الإدارة والشؤون الإدارية المتعلقة بها. ويقدم القطاع الخاص الدعم لتنمية القدرات على شكل خبرة تقنية، ومعارف سوقية، واتصالات وعلاقات، وأساليب عمل، وتدريب. وسيخلص تقرير الأداء السنوي إيرادات وتكاليف القطاع الخاص، ويناقش فعالية تعبئة الأموال من القطاع الخاص.

تعديلات للتكاليف غير التقديرية

← الزيادات في التكاليف المتعلقة بالموظفين

- 172- يستخدم البرنامج معدلات معيارية لميزنة وحساب تكاليف الموظفين في ميزانية دعم البرامج والإدارة، والتي يعاد حسابها كل عام لكي تعكس: (1) التكاليف الفعلية للاستعانة بموظف في كل رتبة وموقع؛ (2) وأسعار الصرف للإنفاق المحتسب باليورو بالنسبة للموظفين العاملين في روما؛ (3) واعتمادات للمزايا والبدلات الأخرى المتعلقة بالموظفين.
- 173- وفي عام 2013، أجرت الأمانة تحسينا لرصد التكاليف الفعلية مقابل التكاليف المعيارية لأغراض الإبلاغ والتنبؤ بصورة أكثر دقة وسرعة، واستعرضت مدى ما ترصده تكاليف الموظفين المعيارية من اعتمادات لحالات إنهاء الخدمة والنفقات في حالة حصول الموظفين على إجازة مرضية أو إجازة خاصة.

(18) يجب أن تعكس مقارنة الميزانية العادية لدعم البرامج والإدارة لعام 2014 مع ميزانية عام 2013 التغييرات في المعاملة المحاسبية لتكاليف تعبئة الأموال من القطاع الخاص لأرقام عام 2013: وهذا يؤدي إلى تنقيح بالزيادة قدره 7.4 مليون دولار أمريكي لأرقام عام 2013 وذلك من 249.1 مليون دولار أمريكي و256.5 مليون دولار أمريكي. الوثيقة WFP/EB.A/2013/5-B، الفقرتان 47 و48.

- 174- ويعمل تطبيق معدلات التكاليف المعيارية الجديدة على الموظفين في خطة الإدارة (2013-2015) على زيادة تكلفة الراتب الأساسي بنسبة 3 في المائة - أي 6.4 مليون دولار أمريكي. وهذا يشمل:
- ◀ 3.5 مليون دولار أمريكي لتعكس الزيادات الفعلية في تكلفة الرواتب وعامل تضخم طفيف بالنسبة للاستحقاقات مثل تسويات المقر والترقيات؛
 - ◀ و 1.4 مليون دولار أمريكي، أي 0.75 في المائة من تكاليف الموظفين، لتغطية حالات إنهاء الخدمة في المستقبل: وقد وافق المجلس التنفيذي على استخدام 15 مليون دولار أمريكي من صندوق التأمين الذاتي لتغطية تسويات إنهاء الخدمة في يونيو/حزيران 2007 (WFP/EB.A/2007/6-B.1)، و 10 ملايين دولار أمريكي لعمليات مراجعة المهارات وحالات إنهاء الخدمة الموجهة في عام 2012؛ وكان يتعين أيضا تمويل تسويات إنهاء الخدمة في عام 2013 المرتبطة بعملية "الوفاء بالغرض" عن طريق مخصص غير متكرر يسحب من الاستثمارات التكميلية من ميزانية دعم البرامج والإدارة والبالغة 20 مليون دولار أمريكي في خطة الإدارة (2013-2015)؛ ويوفر الاعتماد أدنى مبلغ لتمويل تكاليف حالات إنهاء الخدمة تفاديا للحاجة إلى مخصصات غير متكررة لهذا الغرض في المستقبل؛
 - ◀ و 1.5 مليون دولار أمريكي، أي 0.8 في المائة من تكاليف الموظفين، لاستكمال استخدام الوفورات من الوظائف الشاغرة لتمويل حالات استثنائية من قبيل الإجازات المرضية أو الإجازات الخاصة لفترات طويلة.

← الاعتمادات المركزية

- 175- تشمل الاعتمادات المركزية تكاليف الاحتياجات القانونية وغيرها من الاعتمادات الخاضعة للرقابة المركزية، والتي تدرج في الميزانية تحت بند الإدارة والشؤون الإدارية. وتشمل الزيادة بمبلغ 3.2 مليون دولار أمريكي عن مستوى عام 2013 ما يلي:
- ◀ 1.2 مليون دولار أمريكي لتغطية حصة البرنامج في تكاليف نظام المنسق المقيم، ويبدأ نفاذ هذا اعتبارا من عام 2014 استجابة لقرار الجمعية العامة 226/67 بشأن "مقترحات محددة بشأن طرائق تمويل نظام المنسقين المقيمين"؛ وتمت الموافقة على طرائق تقاسم التكاليف وحصة البرنامج التقديرية عن طريق مبادئ مجموعة الأمم المتحدة الإنمائية في أبريل/نيسان 2013؛
 - ◀ و 1.1 مليون دولار أمريكي لتمويل التكاليف الزائدة لإعادة الانتداب المتصلة بالوظائف المدرجة في ميزانية دعم البرامج والإدارة، تمثيا مع التكاليف المتكبدة مؤخرا، والنسبة الأعلى للوظائف المدرجة في ميزانية دعم البرامج والإدارة والموجودة الآن في الميدان؛
 - ◀ وتقديم الدعم للصندوق المركزي لمواجهة الطوارئ، ومبادرة "جس النبض العالمي" التي استهلها الأمين العام للأمم المتحدة، وللإعارة الحالية بين الوكالات؛
 - ◀ و 700 000 دولار أمريكي لتحركات العملة المحتملة غير المواتية الناشئة عن نفقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، و عقود البناء والصيانة في المقر، والتي يتم تكبدها باليورو ولكنها تدرج في الميزانية بالدولارات الأمريكية.

الجدول ثالثاً-4: الاحتياجات القانونية والاعتمادات المركزية الأخرى (بالدولار الأمريكي)		
المقترحة لعام 2014	التقديرية لعام 2013	
3 000 000	1 900 000	تكاليف إعادة الانتداب
1 182 500	1 375 000	رسوم التأمين
870 000	1 000 000	وحدة التفيتش المشتركة
600 000	510 000	لجنة الخدمة المدنية الدولية
400 400	418 000	المراجعة الخارجية
315 000	310 000	مجلس الرؤساء التنفيذيين
300 000	300 000	الإخلاء الطبي في حالات الطوارئ
194 000	231 000	لجنة مراجعة الحسابات
1 635 000	1 447 000	الخدمات المقدمة من الوكالات الأخرى
1 051 700	772 000	الدعم المشترك بين الوكالات
1 234 000	-	مساهمة المنسق المقيم
265 000	265 000	اجتماع الإدارة العالمي
700 000	-	اعتماد لتحركات العملة بين اليورو والدولار الأمريكي
981 909	1 040 000	بنود أخرى
12 729 509	9 568 000	المجموع

الاستثمارات الاستراتيجية لزيادة الكفاءة والفعالية

176- استخدم البرنامج على مدى السنوات الخمس الماضية صناديق استثمارية لدعم استحداث أدوات وطرائق جديدة للمساعدة الغذائية مثل مرفق الشراء الأجل بغية اختبار فعاليتها وكفاءتها قبل تعزيزها. ولكن يجب تعميم طرائق جديدة في نهاية الأمر، والموارد المخصصة في ميزانية دعم البرامج والإدارة لدعمها، لأنه سيكون من المهم مواصلة الاعتماد على الصناديق الاستثمارية بالنسبة للأنشطة الرئيسية. وتتمثل إحدى السمات الهامة للانتقال من المعونة الغذائية إلى المساعدة الغذائية في أن الأدوات الجديدة تستكمل الطرائق القائمة بدلاً من أن تحل محلها، وهذا بدوره يولد الحاجة إلى دعم إضافي.

177- وتعد الموافقة على الخطة الاستراتيجية (2014-2017) فرصة ملائمة لزيادة استخدام موارد ميزانية دعم البرامج والإدارة للحفاظ على الفعالية والكفاءة التشغيلية. ويجب أن تأتي النفقات المطلوبة من ميزانية دعم البرامج والإدارة، مع أن الفوائد تعود إلى النفقات التشغيلية المنخفضة أو زيادة الفعالية: فالفوائد تظهر في العمليات، ولكن التكاليف تقع على ميزانية دعم البرامج والإدارة.

178- واستناداً إلى خط الأساس للميزانية المعدلة لدعم البرامج والإدارة لعام 2014، وتماشياً مع عملية الميزنة الموضحة أعلاه، تم تحديد 25 مليون دولار أمريكي على شكل استثمارات في عام 2014 في إطار أبعاد نتائج الإدارة الجديد - منها 15.8 مليون دولار أمريكي للاستثمارات المتكررة من ميزانية دعم البرامج والإدارة، و9.2 مليون دولار أمريكي للاستثمارات غير المتكررة (انظر الجدول ثالثاً-5).

الجدول ثالثا-5: تحليل الاستثمارات، حسب أبعاد نتائج الإدارة (بملايين الدولارات)							
مجموع الاستثمارات	الاستثمارات غير المتكررة			الاستثمارات المتكررة			البعد
	المجموع	الميدان	المقر	المجموع	الميدان	المقر	
5.0	2.8	0.4	2.4	2.2	0.5	1.7	الأفراد
3.1	-	-	-	3.1	1.4	1.7	الشراكات
8.5	5.3	-	5.3	3.3	2.2	1.1	العمليات والنظم
4.3	-	-	-	4.3	4.1	0.2	البرامج
4.1	1.1	-	1.1	3.0	1.6	1.4	المساعدة والتمويل
25.0	9.2	0.4	8.8	15.8	9.8	6.0	المجموع

179- ويتضح من تفاصيل الاستثمارات حسب أبعاد نتائج الإدارة أن الأولوية العليا تُعطى لدعم البرامج - 4.3 مليون دولار أمريكي على شكل استثمارات متكررة، منها 4.1 مليون دولار أمريكي للميدان.

180- ويبين الجدول ثالثا-6 الوظائف الفنية الدولية المقترحة لميزانية دعم البرامج والإدارة لعام 2014 وعددها 29 وظيفة والتي ستكون متمركزة في المكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية، كجزء من الالتزام الجاري بنقل الأفراد ليكونوا أقرب إلى الخطوط الأمامية. وسيتم تلبية 12 وظيفة فنية لدعم البرامج والإدارة في المقر من خلال إعادة تخصيص الوظائف الموجودة في المقر، بما يعكس التحول الاستراتيجي في مجموعات المهارات المطلوبة التي تتضمنها الخطة الاستراتيجية.

الجدول ثالثا-6: مقترح الوظائف الفنية الدولية الجديدة والمعاد تخصيصها، حسب أبعاد نتائج الإدارة			
المجموع	الوظائف		البعد
	المقر والميدان	الميدان	
5	1	4	الأفراد
7	4	3	الشراكات
8	4	4	العمليات والنظم
15	15	-	البرامج
6	5	1	المساعدة والتمويل
(12)	-	(12)	التخفيض (يحدد لاحقا)
29	29	-	المجموع الصافي

181- وتعكس المقترحات الحاجة إلى تأمين تمويل لميزانية دعم البرامج والإدارة من أجل الأنشطة الرئيسية التي تدعم الخطة الاستراتيجية الجديدة، ومن أجل التحول المستدام إلى طرائق المساعدة الغذائية. ومن بين الاستثمارات البالغة 25 مليون دولار أمريكي، يوجه 15.8 مليون دولار أمريكي - أي 63 في المائة - للاستثمارات المتكررة: وهذا يكفل تمويلا مستقرا لعام 2014. وتمشيا مع هدف "الوفاء بالغرض" يوجه ثلثا هذه النفقات المتكررة للمكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية.

الإطار 2: أمثلة لتحسينات الكفاءة والاقتصاد والفعالية في الاستثمارات:

دعم المكاتب الإقليمية – 8.4 مليون دولار أمريكي

في إطار أعمال "الوفاء بالعرض" من أجل تعزيز المكاتب القطرية التابعة للبرنامج، سيستخدم مبلغ 8.4 مليون دولار أمريكي لمعالجة الثغرات الهيكلية في المكاتب الإقليمية. وسوف تركز هذه الاستثمارات الإضافية المتكررة على استخدام الدراية الفنية في تحليل الأسواق، وتحليل هشاشة الأوضاع ورسم خرائطها، وفي برامج النقد والقوائم، والاستعداد للطوارئ، والمجالات البرمجية الأخرى، كما سينصب التركيز على تحسين الإدارة الوظيفية، ودعم الموارد البشرية، وإدارة الموارد، والمجالات المماثلة.

وسوف يعزز دعم البرامج الإقليمية ضمان الجودة والدعم المقدم من المكاتب الإقليمية إلى المكاتب القطرية، والمساعدة بالتالي على تحسين العمليات من خلال تحسين تصميم المشروعات ودعم البرمجة؛ وزيادة كفاءة عمليات البرنامج طيلة دورة المشروعات بدءاً من التخطيط وانتهاءً بالإبلاغ؛ وتوضيح مساءلة عمليات البرنامج في كل المكاتب الإقليمية.

182- ويبين الجدول ثالثاً-7 الوظائف الإضافية المقترحة لميزانية دعم البرامج والإدارة حسب الوحدة التنظيمية.

الجدول ثالثاً-7: مقترح الوظائف الإضافية والمعاد تخصيصها لميزانية دعم البرامج والإدارة، حسب الوحدة التنظيمية		
عدد الوظائف المتوقعة لعام 2014		الوحدة التنظيمية
المجموع	الفنية	
3	3	المكتب الإقليمي في بانكوك
4	4	المكتب الإقليمي في القاهرة
7	3	المكتب الإقليمي في داكار
8	5	المكتب الإقليمي في جوهانسبرغ
5	4	المكتب الإقليمي في نيروبي
7	4	المكتب الإقليمي في بنما
6	6	المكاتب القطرية
40	29	المجموع الفرعي
1	1	إدارة العمليات
1	1	مكتب الشؤون القانونية
1	-	مكتب أمين المظالم
3	3	الموارد البشرية
2	1	إدارة خدمات الشراكة والحوكمة
1	1	مكتب المنظمات غير الحكومية
1	1	مكتب دبي
1	1	مكتب الاتصال في بروكسل
1	1	مكتب الاتصال في واشنطن العاصمة
4	2	الميزانية والبرمجة
(16)	(12)	التخفيض (يحدد لاحقاً)
-	-	المجموع الفرعي
40	29	المجموع

← الأفراد (5 ملايين دولار أمريكي)

- 183- تحويل البرنامج إلى منظمة تركز على الأفراد عملية تستغرق عدة السنوات، ويجب أن تستمر بعض مبادرات الموارد البشرية التي بدأت في عام 2013 من أجل المحافظة على قوة الدفع. ومن بين الاستثمارات في هذا البعد من أبعاد نتائج الإدارة، يوجه 2.2 مليون دولار للاستثمارات المتكررة، و2.8 مليون دولار للاستثمارات غير المتكررة.
- 184- وتشمل الاستثمارات المتكررة: (1) 700 000 دولار لتعميم الوظائف من أجل تعيين أشخاص موهوبين وزيادة الدعم لاستعراضات الوظائف الميدانية؛ (2) و500 000 دولار لزيادة قدرة الموارد البشرية في المكاتب الإقليمية؛ (3) و300 000 دولار لمواءمة أدوات الأداء الشخصي والمساءلة في المقر مع الخطة الاستراتيجية وأبعاد نتائج الإدارة؛ (4) و300 000 دولار لتحسين الهياكل الأساسية من أجل تعزيز رفاه الموظفين؛ (5) و200 000 دولار لتحسين أدوات الاتصالات الداخلية؛ (6) و100 000 دولار لزيادة فرص التدريب والتعلم للموظفين الميدانيين؛ (7) و100 000 دولار لدعم مكتب أمين المظالم.
- 185- وتشمل الاستثمارات غير المتكررة: (1) 1.3 مليون دولار لاستكمال المشروع الذي بدأ في عام 2013 من أجل تحسين إدارة الرواتب والاستحقاقات للموظفين المعيّنين محلياً؛ (2) و1.4 مليون دولار لتحسين إدارة المعارف، والتعلم، وتنمية قدرات الموظفين؛ (3) و100 000 دولار أمريكي لتحسين برامج الصحة والرفاه للموظفين.

← الشراكات (3.1 مليون دولار أمريكي)

- 186- تعد الشراكات مع الحكومات، ووكالات الأمم المتحدة، والمنظمات غير الحكومية سمة رئيسية من سمات الخطة الاستراتيجية الجديدة. وتشمل الاستثمارات المتكررة في هذه الفئة: (1) 2.5 مليون دولار أمريكي لزيادة القدرة على بناء الشراكات في المكاتب الإقليمية، والمكاتب القطرية، ومنطقة الخليج، ومكاتب البرنامج في أماكن أخرى؛ (2) و200 000 دولار أمريكي لمواصلة تقديم الدعم لشراكة الجهود المتجددة للقضاء على الجوع ونقص التغذية لدى الأطفال (ريتش)؛ (3) و200 000 دولار أمريكي لتمويل وظيفة في المقر مخصصة لقيادة فريق لتطوير الشراكات مع المنظمات غير الحكومية؛ (4) و200 000 دولار أمريكي للمشاورات غير الرسمية مع المجلس التنفيذي.

← العمليات والنظم (8.5 مليون دولار أمريكي)

- 187- تبلغ الاستثمارات المتكررة في العمليات والنظم 3.3 مليون دولار أمريكي؛ وتبلغ الاستثمارات غير المتكررة 5.3 مليون دولار أمريكي.
- 188- وتشمل هذه الاستثمارات المتكررة: (1) 1.7 مليون دولار أمريكي لتمويل وظائف ونظم في المكاتب الإقليمية، ودعم الاستجابة التشغيلية لتوصيات الهيئات الرقابية؛ (2) و1.2 مليون دولار أمريكي لمجالات يُراد تعميمها مثل القدرة على دعم مرفق الشراء الآجل، ومرفق رأس المال العامل، وإبلاغ الجهات المانحة. وتحقق هذه الأنشطة كفاءات تشغيلية هامة، وسيضمن تعميم الوظائف استمرار الفعالية. وتشمل المخصصات الأخرى 200 000 دولار أمريكي لتمويل تحسين قدرة الناطقين باللغة الفرنسية في مكتب الشؤون القانونية، و200 000 دولار أمريكي لدعم الامتثال والرقابة في العمليات.

189- وتدعم الاستثمارات غير المتكررة في المقام الأول هدف "الوفاء بالغرض". وقد وافق المجلس على إنشاء صندوق انتقالي بمبلغ 20 مليون دولار في عام 2013 لدعم سلسلة مسارات العمل التي تتطلب مبادرات متابعة لعام 2014. وقد حدد استعراض أساليب العمل، على سبيل المثال، مبادرات لتحسين عمليات ونظم البرنامج (انظر الإطار 3)، وهذا يتطلب استثمار آخر بمبلغ 4.1 مليون دولار؛ وسيستخدم مبلغ 500 000 دولار أمريكي لتحسين الكفاءات في خدمات الشراء، و400 000 دولار أمريكي لتمويل إدارة المشروعات ودعم إدارة تغيير البرنامج وإعداد التقارير، و300 000 دولار أمريكي لتمويل دعم الامتثال بالنسبة للمكاتب الإقليمية على مستوى المقر.

الإطار 3: استعراض أساليب عمل البرنامج

في مايو/أيار 2013، استهل البرنامج استعراضاً لأساليب العمل كجزء من هدف "الوفاء بالغرض" لتحديد الاختناقات وأوجه القصور، والطرق التي يمكن أن تُستخدم لمعالجتها، لكي يركز على: (1) إدارة دورة البرامج؛ (2) وإدارة الموارد وتخصيصها واستخدامها؛ (3) وإدارة سلسلة الإمداد؛ (4) والرصد، والإبلاغ، والتقييم.

وعلى مدى 12 أسبوعاً، شارك 196 موظفاً من المقر والميدان في حلقات عمل إقليمية وعالمية لتحديد مسائل أساليب العمل وترتيب أولوياتها، والأفكار اللازمة لتحسينها. وقاد هذا الاستعراض المعنيون بأساليب العمل والممارسون الميدانيون، وخاصة في المكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية.

وحدد الاستعراض 38 اقتراحاً للتحسين ذات أولوية عالية، مع خطط تنفيذ وتقديرات للتكلفة، وكانت تقابلها معايير خاصة بالفعالية والكفاءة لضمان تكاملها ومواءمتها مع الخطة الاستراتيجية في التصدي للمخاطر المؤسسية.

190- وفي الأشهر القادمة، سيجري تقييم مقترحات استعراض أساليب العمل بالتفصيل. كما سيستخدم المخصص الإضافي لميزانية دعم البرامج والإدارة، والبالغ 4.1 مليون دولار أمريكي، أيضاً للشروع في استعراضات لوظائف الإدارة والموارد البشرية الخاصة بالمعاملات، وتمكين الأمانة من تنفيذ المبادرات ذات الأولوية.

← البرامج (4.3 مليون دولار أمريكي)

191- مع التحول إلى المساعدة الغذائية، زادت تدخلات البرنامج لتشمل برامج النقد، والقسائم، والتغذية. وجميع الاستثمارات في هذه الفئة استثمارات متكررة.

192- وفي عام 2014، ستستثمر الأمانة: (1) 3.1 مليون دولار أمريكي لتعميم الخبرة الفنية في الطرائق الجديدة في المكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية؛ (2) و1.0 مليون دولار أمريكي لزيادة قدرات الموظفين في المكاتب القطرية لدعم تخطيط البرامج وتنفيذها؛ (3) و200 000 دولار أمريكي لتنمية المهارات في وحدة التخطيط الاستراتيجي لأغراض استعراض منتصف المدة وإعداد الخطة الاستراتيجية القادمة.

← المساءلة والتمويل (4.1 مليون دولار أمريكي)

193- ستتيح الاستثمارات البالغة 4.1 مليون دولار أمريكي للبرنامج توسيع قاعدته الخاصة بالتمويل وتحسين كفاءة نظم مساءلته؛ وتشمل هذه الاستثمارات 3 ملايين دولار أمريكي على شكل استثمارات متكررة.

- 194- ونظرا لوجود فجوة بين الاحتياجات التشغيلية ومستويات الموارد المتوقعة، فقد ظل المجلس التنفيذي يشجع الأمانة على توسيع قاعدة تمويل البرنامج، والاستثمار في تطوير المزيد من الشراكات الفعالة. وستشمل الاستثمارات المتكررة: (1) 1.0 مليون دولار أمريكي لتعميم الوظائف والأنشطة الاستراتيجية في المقر والأقاليم من أجل تأمين موارد إضافية؛ (2) و1.6 مليون دولار أمريكي لزيادة قدرات الموظفين الإقليميين في مجالات التمويل، والإبلاغ، والعلاقات مع المانحين؛ (3) و300 000 دولار أمريكي لتعميم قدرات الموظفين من أجل دعم لجنة التخصيص الاستراتيجية للموارد بغية تحسين الشفافية والدقة في تخصيص التمويل المتعدد السنوات والمتعدد الأطراف؛ (4) و100 000 دولار أمريكي لدعم مكتب المفتش العام ومكتب الأخلاقيات.
- 195- وتشمل النفقات غير المتكررة مبلغ 1.0 مليون دولار أمريكي لأدوات الإبلاغ الجديدة من أجل تحسين المساءلة، و100 000 دولار أمريكي لدعم مكتب البرنامج في بروكسل.

الإطار 4: أمثلة لتحسينات الكفاءة والاقتصاد والفعالية في الاستثمارات:

دعم مرفق الشراء الآجل – 500 000 دولار أمريكي

تواصل إجراءات الشراء الآجل إحداث تحول في سلسلة إمدادات البرنامج، غير أن القدرة على إدارة التخطيط المسبق وعمليات الشراء الآجل كانت تمول حصرا من خارج الميزانية. وسوف يسمح الاستثمار دعما لمرفق الشراء الآجل للبرنامج تعميم القدرة على إدارة الشراء الآجل والحفاظ عليه كجزء لا يتجزأ من أساليب عمل البرنامج.

ويؤثر مرفق الشراء الآجل تأثيرا كبيرا على البرنامج ويركز على العمليات الميدانية. وحقق هذا المرفق تحسينات في مهل التسليم بلغت نحو 70 في المائة، أي 75 يوما في حالات الطوارئ الأخيرة في جنوب السودان ومنطقة الساحل والأزمة السورية. ويعود هذا التحسن في دقة المواعيد بفوائد مباشرة على حياة المستفيدين الذين سيحصلون في الأرجح على المساعدة الغذائية في الوقت المناسب وبكميات كافية.

← أفضل قيمة بأقل تكلفة في نفقات ميزانية دعم البرامج والإدارة

- 196- يوجد لدى البرنامج سجل لتتبع الابتكار والكفاءة، سُجلت عنه عدة أمثلة في النسختين الأخيرتين من تقارير الأداء السنوي:

- ← أدى استخدام نهج تعادل الواردات في الشراء إلى تخفيض تكلفة تسليم الأغذية بما يتراوح بين 15 مليون دولار (8 في المائة، مقابل 17 في المائة في عام 2011) و65 مليون دولار (34 في المائة، مقابل 28 في المائة في عام 2011)؛
- ← وفي عام 2012، اشترى البرنامج 800 000 طن متري من الأغذية عن طريق الشراء الآجل، وانخفض متوسط مهلة الشراء بما يصل إلى 70 في المائة: وعلى سبيل المثال، تم تسليم 95 في المائة من الأغذية في جنوب السودان عن طريق الشراء الآجل، وانخفض متوسط وقت التسليم من 106 أيام إلى 22 يوما؛
- ← تحسنت كفاءة سلسلة الإمداد نظرا لأنه تم شراء المزيد من الأغذية وشحنها في الوقت المناسب، وتحققت وفورات في التكلفة بالنسبة للنقل عبر المحيط؛

◀ زاد التمويل بالسلف بدرجة كبيرة: ففي عام 2012، استُخدم 1 مليار دولار أمريكي – 42 في المائة من الموارد النقدية – قبل تلقي المساهمات لتلبية احتياجات الطوارئ، أو مواصلة خطوط الإمداد، أو تخفيض مهل التسليم. وهذا يتجاوز الرقم المستهدف وهو 25 في المائة من الأموال المتاحة لعمليات التمويل بالسلف. وفي المناسبات التي تمت فيها عمليات شراء الأغذية عن طريق الجمع بين التمويل بالسلف والشراء الآجل، انخفض متوسط مهلة الشراء بنسبة 85 في المائة.

197- واختيرت الاستثمارات الاستراتيجية تمشياً مع أبعاد نتائج الإدارة ومعايير تحديد الأولويات بغية تحقيق أفضل قيمة بأقل تكلفة في نفقات ميزانية دعم البرامج والإدارة. وسيواصل البرنامج تتبع فعالية وكفاءة الاستثمارات التي أشير إليها أعلاه، وسيقدم تقرير عنها في تقرير الأداء السنوي ضمن إطار نتائج الإدارة الجديد.

الإطار 5: أمثلة لتحسينات الكفاءة والاقتصاد والفعالية في الاستثمارات:

ترشيد شراء السلع والخدمات – 500 000 دولار أمريكي

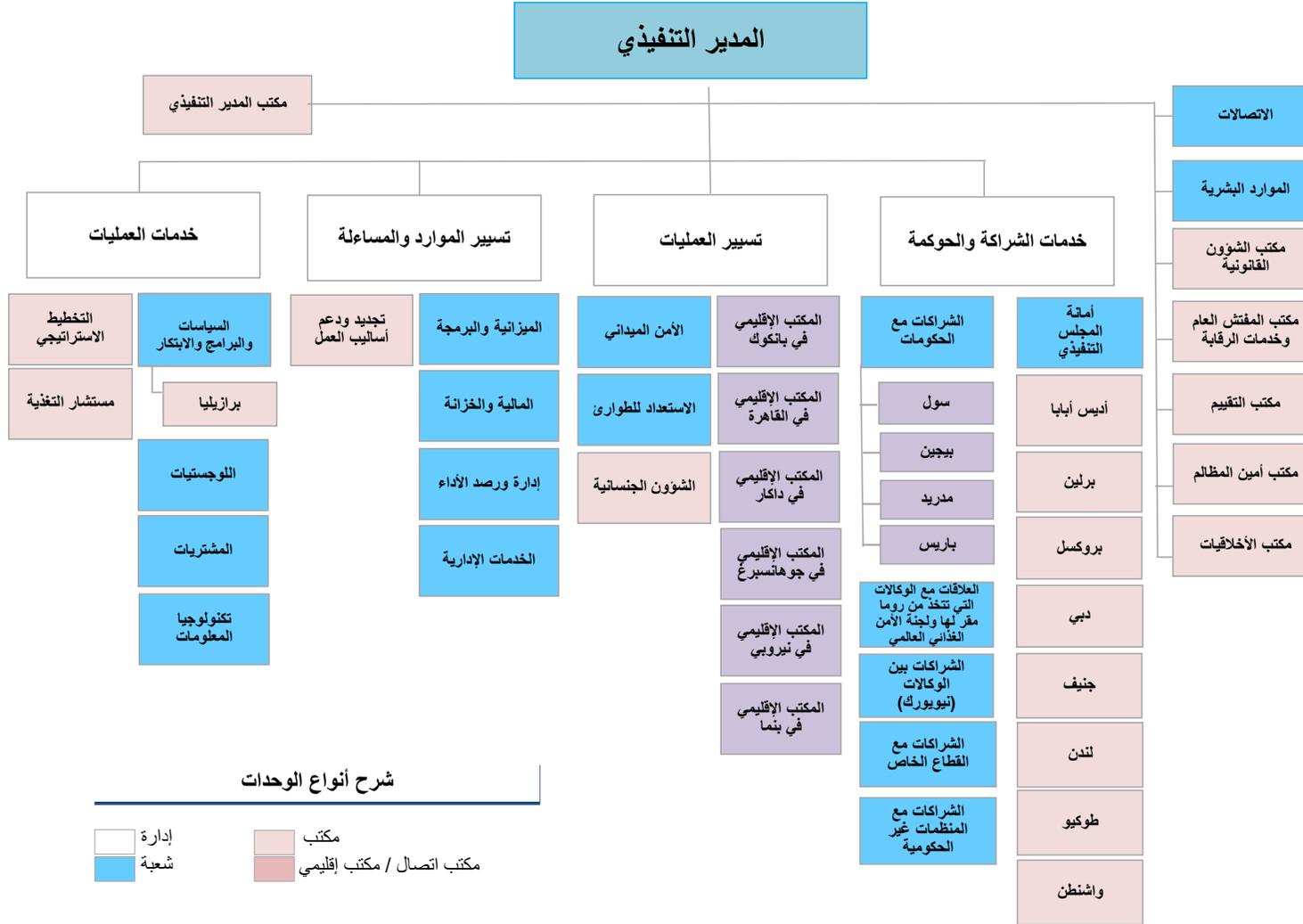
ازداد حجم السلع والخدمات التي اشترتها البرنامج من 49 مليون دولار أمريكي في عام 2001 إلى 463 مليون دولار أمريكي في عام 2012. وسوف يساهم هذا الاستثمار، إلى جانب مصادر التمويل الأخرى، في ترشيد عمليات الشراء باستخدام منصات الشراء المباشر عبر الإنترنت والأخذ بنظام محسن لإدارة العلاقات مع الموردين. وتشير التوقعات إلى أن الوفورات ستتحقق فوراً وستزداد حتى تصل إلى الرقم المستهدف المحدد بنسبة 10 في المائة سنوياً بحلول نهاية عام 2015. وسوف تفضي إعادة تصميم العمليات إلى زيادات في الكفاءة عن طريق تقليص مدة المعاملات بنسبة تصل إلى 40 في المائة بمرور الوقت. وسوف يساهم ذلك في تحقيق وفورات وزيادات في الكفاءة على نطاق البرنامج وسيكفل قدرة نظم شراء السلع والخدمات على "الوفاء بالغرض".

التغييرات التنظيمية: هيكل الأمانة

198- نظراً لأن خطة الإدارة (2013-2015) تستند إلى تصميم تنظيمي في إطار العمل، فإنه يجري تنفيذ تغييرات طفيفة فقط في هذا الوقت. وفي عام 2013، استعرضت الأمانة مكاتب الاتصال والمكاتب الأخرى لديها، وصنفت مكاتب أديس أبابا، وبرلين، وبروكسل، ودبي، وجنيف، ولندن، ونيويورك، وطوكيو، وواشنطن باعتبارها مكاتب للبرنامج مسؤولة مباشرة أمام مساعد المدير التنفيذي لإدارة خدمات الشراكة والحوكمة. أما مكتب سول الذي كان في السابق مسؤولاً أمام شعبة الاتصالات فسيصبح الآن مسؤولاً أمام شعبة الشراكات مع الحكومات. وسينقل مكتب المنظمات غير الحكومية من إدارة خدمات العمليات إلى إدارة خدمات الشراكة والحوكمة ليعبر عن مكانة المجتمع المدني باعتباره من الشركاء.

199- وتدرس الأمانة الترتيبات التنظيمية للأنشطة الشاملة، مثل إدارة المعارف وإدارة التغيير.

الشكل ثالثا-2: الهيكل التنظيمي للبرنامج للفترة 2014-2016



الميزانية المقترحة لدعم البرامج والإدارة لعام 2014

200- وفقاً للمادة 9-3 من النظام المالي، تعرض ميزانية دعم البرامج والإدارة في ثلاثة بنود اعتماد على النحو التالي:

(1) دعم البرامج – المكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية؛

(2) ودعم البرامج – المقر؛

(3) والإدارة والشؤون الإدارية.

201- ويبين الجدول ثالثاً-8 تطور الميزانية العادية لدعم البرامج والإدارة حسب بنود الاعتماد من عام 2012 إلى الميزانية المقترحة لعام 2014.⁽¹⁹⁾ ويعكس عمود مجموع التكاليف تكاليف الموظفين وتكاليف غير الموظفين؛ ويشمل مجموع الوظائف الموظفين الوطنيين.

الجدول ثالثاً-8: ميزانية دعم البرامج والإدارة، حسب بنود الاعتماد (بملايين الدولارات)									
المتوقعة لعام 2014			التقديرية لعام 2013			التنفقات لعام 2012			
مجموع التكاليف	عدد الوظائف		مجموع التكاليف	عدد الوظائف		مجموع التكاليف	عدد الوظائف		
	المجموع	الفنية		المجموع	الفنية		المجموع	الفنية	
96.7	774	227	85.7	736	193	73.2	657	176	دعم البرامج – المكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية
55.5	276	161	54.7	276	166	70.3	322	169	دعم البرامج – المقر
129.6	548	286	108.8	515	254	103.4	489	266	الإدارة والشؤون الإدارية
281.8	1 598	674	249.1	1 527	613	246.9	1 468	611	المجموع

202- ولا تزال بنود الاعتماد كما كانت في خطة الإدارة السابقة. وتعكس التغييرات بين عامي 2012 و2013 حالات نقص الموارد في المقر، مع ما يقابلها من زيادات في المكاتب القطرية والمكاتب الإقليمية، والتغييرات الناشئة عن هياكل الإدارة الجديدة.⁽²⁰⁾ ويبين الجدول ثالثاً-9 التحركات الرئيسية في ميزانية دعم البرامج والإدارة لعام 2014. وتعد الزيادة المقترحة في عدد الوظائف نتيجة لتعميم عمل القطاع الخاص في ميزانية دعم البرامج والإدارة، والحاجة إلى مزيد من الموظفين لإدارة الاستثمارات الموضحة أعلاه.

(19) أدرج مبلغ إضافي قدره 9.2 مليون دولار أمريكي في الميزانية المقترحة لدعم البرامج والإدارة لعام 2014 لغرض الاستثمارات غير المتكررة.

(20) في عام 2012، أدرجت شعبة السياسات والتخطيط والاستراتيجيات تحت بند اعتماد "الإدارة والشؤون الإدارية". ونتيجة لإدماجها مع شعبة البرامج، فإن شعبة السياسات والبرامج والابتكار الجديدة تصنف تحت بند "دعم البرامج: المقر" اعتباراً من عام 2013؛ وانتقلت خدمات الإدارة إلى الشؤون الإدارية اعتباراً من عام 2013 لتعكس توافرها مع الإدارة الجديدة الخاصة بإدارة تسيير الموارد والمساءلة.

الجدول ثالثاً-9: موجز التعديلات الرئيسية في ميزانية دعم البرامج والإدارة لعام 2014

صافي الوظائف الفنية الإضافية	ملايين الدولارات	
	249.1	الاعتماد الموافق عليه لعام 2013
28	7.4	التعديل التقني: تعبئة الأموال من القطاع الخاص
0	9.5	زيادات غير تقديرية في تكاليف ميزانية دعم البرامج والإدارة
4	-	صافي الوظائف الفنية الإضافية في المقر والمكاتب الإقليمية المقترحة على مستوى الاعتماد الموافق عليه لعام 2013
-	6.0	الاستثمارات المتكررة - المقر
29	9.8	الاستثمارات المتكررة - الميدان
61	281.8	الاعتماد المقترح لعام 2014

الاستثمارات غير المتكررة

203- تعد الاستثمارات غير المتكررة الموصوفة أعلاه - حسب أبعاد نتائج الإدارة - منفصلة عن الميزانية العادية لدعم البرامج والإدارة من حيث أنها مقترحة لكي تمول بواسطة السحب المباشر من حساب تسوية دعم البرامج والإدارة. ويُلخص الجدول ثالثاً-10 الاستثمارات المقترحة لعام 2014.

الجدول ثالثاً-10: الاستثمارات غير المتكررة لعام 2014 (بملايين الدولارات)	
2.8	الأفراد: إدارة مواهب الموارد البشرية
4.1	العملية: استعراض أساليب العمل
0.5	العملية: تبسيط عمليات الشراء
0.4	العملية: دعم مسارات عمل "الوفاء بالعرض"
1.0	المساءلة: الإبلاغ المؤسسي
0.4	العملية/المساءلة: الدعم التشغيلي
9.2	المجموع

موجز ميزانية دعم البرامج والإدارة لعام 2014 والاستثمارات غير المتكررة حسب أبعاد نتائج الإدارة

204- تُستخدم أبعاد نتائج الإدارة ومجالات الإدارة المتعلقة بها لضمان تعزيز مجالات معينة في الميزانيات العادية لدعم البرامج والإدارة، والاستثمارات غير المتكررة. وقد وُجه اهتمام متزايد إلى تمكين المكاتب الإقليمية لتوفير الإسناد المباشر والإدارة للمكاتب القطرية. وتم بناء القدرات على تصميم البرامج، وتنفيذها، ورصدها، وتقييمها، والإبلاغ عنها لتمكين المكاتب القطرية وضمان أن يعمل الموظفون وفقاً لسياسات البرنامج.

205- ويحدد إطار نتائج الإدارة الجديد النتائج القابلة للقياس والمطلوبة لدعم الإدارة والبرامج بفعالية وكفاءة. ولهذا تُعرض الميزانية المقترحة لدعم البرامج والإدارة والاستثمارات غير المتكررة حسب أبعاد نتائج الإدارة لتسهيل تتبع ميزانية دعم البرامج والإدارة، والمساءلة، والإبلاغ (انظر الجدول ثالثاً-11).⁽²¹⁾

(21) أُخّدت المخصصات على نطاق الأبعاد الجديدة لنتائج الإدارة، لحين الانتهاء من نتائج الإدارة، ولكن قد يلزم إجراء تعديلات طفيفة خلال عام 2014.

الجدول ثالثاً-11: الميزانية المقترحة لدعم البرامج والإدارة، حسب أبعاد نتائج الإدارة (بملايين الدولارات)					
البعد	استثمارات متكررة (أساسية)	استثمارات متكررة إضافية	استثمارات غير متكررة	المجموع	النسبة المئوية من المجموع
الأفراد	36.7	2.2	2.8	41.7	14.3
الشراكات	11.9	3.1	-	15.0	5.2
العمليات والنظم	101.5	3.2	5.3	110.0	37.8
البرامج	25.4	4.3	-	29.7	10.2
المساءلة والتمويل	90.5	3.0	1.1	94.6	32.5
المجموع	266.0	15.8	9.2	291.00	100.0

206- وتخصص نسبة كبيرة من مصروفات ميزانية دعم البرامج والإدارة لُبُعد العمليات والنظم، وُبُعد المساءلة والتمويل لأنهما يشملان نظم البرنامج التشغيلية والمالية والرقابية الأساسية.

↔ الأفراد: 14.3 في المائة

207- تتمثل القوة الكبرى للبرنامج في موظفيه المتفانين. ويدعم هذا المخصص كافة جوانب إدارة المواد البشرية بغية زيادة الاستثمار في التعلم، وبناء القدرات، وتحسين الأداء في ثقافة محورها الأفراد للالتزام، والاتصال، والمساءلة المتبادلة.

↔ الشراكات: 5.2 في المائة

208- يهدف البرنامج إلى أن يكون الشريك المفضل للمستفيدين، والحكومات، ووكالات الأمم المتحدة، والمنظمات غير الحكومية، والمنظمات الأكاديمية، والقطاع الخاص. وسيعمل هذا المخصص على تمكين البرنامج من بناء شراكات أفضل مع شركائه، وتعزيز الاتساق والفعالية في منظومة الأمم المتحدة.

↔ العمليات والنظم: 37.8 في المائة

209- تعد النظم الناجعة لتصميم المشروعات وتنفيذها، وسلاسل الإمداد، والتعلم، والتفاسم، والابتكار من الأمور الأساسية بالنسبة للبرنامج. ويضمن هذا المخصص تصميم المشروعات، وأساليب عمل بطريقة سليمة، وسمول وضع برامج للتعلم والابتكار.

↔ البرامج: 10.2 في المائة

210- يركز البرنامج على تنفيذ برامج تتسم بالفعالية والكفاءة وتبني القدرات لدى مستفيدينا وشركائنا. وسيدعم هذا المخصص الانتقال إلى طرائق المساعدة الغذائية، وسيوفر موارد لمواصلة التحسينات الحالية في الإبلاغ والدعوة.

↔ المساءلة والتمويل: 32.5 في المائة

211- يجب أن يكون البرنامج شفافاً، وخاضعاً للمساءلة عن جميع الموارد، وممولاً بالكامل؛ ويجب أن يحقق أفضل قيمة بأقل تكلفة. ويكفل المخصص الحصول على موارد يمكن التنبؤ بها، وحسنة التوقيت، ومرنة، وتخصيص هذه الموارد، ووجود أطر للمساءلة، والاطمئنان إلى إمكانية إدارة الموارد بطريقة فعالة.

حالة حساب تسوية دعم البرامج والإدارة

212- سيدير التمويل المقدر بمبلغ 4.20 مليار دولار لعام 2014 إيرادات من استرداد تكاليف الدعم غير المباشرة قدرها 274 مليون دولار أمريكي. ويشمل هذا بالنسبة لعام 2014 رسوم الإدارة المتأتية من تعبئة الأموال من القطاع الخاص، والتي كانت تُحمّل في السابق على حساب خاص.

213- ويقدر الرصيد الافتتاحي لحساب تسوية دعم البرامج والإدارة لعام 2014 بمبلغ 91.4 مليون دولار أمريكي. وهذا يزيد بدرجة كبيرة عن مبلغ 49 مليون دولار أمريكي في خطة الإدارة (2013-2015) لأن مستوى التمويل الفعلي وصل إلى 4 مليارات دولار أمريكي مقارنة بتقديرات بلغت 3.75 مليار دولار أمريكي في عام 2012، و3.701 مليار دولار أمريكي في عام 2013.

214- ويتوقع أن يبلغ الرصيد الختامي 74.4 مليون دولار أمريكي في عام 2014، وهو ما يعادل ثلاثة أشهر من النفقات العادية لدعم البرامج والإدارة. وهذا أقل من المستوى المستهدف المحدد بأربعة أشهر من النفقات – 94 مليون دولار أمريكي – ولكنه يظل أعلى بدرجة كبيرة من الرصيد الختامي المتوقع في خطة الإدارة (2013-2015).

الجدول ثالثا-12: الرصيد المتوقع لحساب تسوية دعم البرامج والإدارة (بملايين الدولارات)	
91.4	الرصيد الافتتاحي المتوقع في 1 يناير/كانون الثاني 2014
274.0	إيرادات استرداد تكاليف الدعم غير المباشرة في عام 2014، استنادا إلى إيرادات قدرها 4.20 مليار دولار أمريكي بما في ذلك القطاع الخاص
(281.8)	نفقات دعم البرامج والإدارة في عام 2014
(9.2)	الاستثمارات غير المتكررة من ميزانية دعم البرامج والإدارة في عام 2014
74.4	الرصيد الافتتاحي المتوقع في 1 يناير/كانون الثاني 2014

توقعات ميزانية دعم البرامج والإدارة لعامي 2015 و2016

215- تُحدد توقعات الإيرادات لعامي 2015 و2016 بمبلغ 4 مليارات دولار أمريكي سنويا. وقد صيغت الميزانية المقترحة لدعم البرامج والإدارة لعام 2014 لتحقيق هيكل حسيفا يدعم أسلوب عمل البرنامج على نفس المستوى بالنسبة لما تبقى من الفترة الحالية لخطة الإدارة.

← استخدام عائد الفوائد

216- تتيح المادة 11-3 من النظام المالي للبرنامج تحويل عائد الفوائد المحصلة من حافظات استثماراته وحساباته المصرفية وحسابات أسواق المال إلى الحساب العام. ويقدر عائد الفوائد في عام 2014 بمبلغ 6 ملايين دولار أمريكي.

← تكاليف الأمن

217- تبلغ التكاليف المتعلقة بالتكاليف الإلزامية لإدارة الأمم المتحدة لشؤون السلامة والأمن وصندوق الطوارئ الأمنية في البرنامج 18.8 مليون دولار أمريكي سنويا. ويشمل هذا المبلغ حصة البرنامج التقديرية البالغة 11.5 مليون دولار أمريكي

من تكاليف إدارة الأمم المتحدة لشؤون السلامة والأمن، وهذه الحصة لم تتغير من عام 2013، ومبلغ 7.3 مليون دولار أمريكي لتغطية تكاليف معدات صندوق الطوارئ الأمنية المتعلقة بالسلامة والأمن.

218- ونظرا لأهمية الأمن في العمليات، يقترح البرنامج سحب مبلغ يصل إلى 10 ملايين دولار أمريكي من الحساب العام لتغطية تكاليف الأمن التي لا يمكن تمويلها عن طريق تقاسم تكاليف العمليات، وخاصة في المكاتب القطرية الصغيرة. ولا يُعتبر هذا حلا طويل الأجل لتمويل هذه التكاليف: وستضع الأمانة حلا مستداما خلال عام 2014 يوازن بين احتياجات الميدان ويحدد الآليات المالية لتقاسم التكاليف بين المشروعات والتمويل المركزي للبرنامج.

← التحوط

219- أقر المجلس التنفيذي في دورته السنوية لعام 2008 سياسة للتحوط لعنصر اليورو في نفقات دعم البرامج والإدارة المتكبدة في المقر بغية تعزيز الاستقرار في تمويل ميزانية دعم البرامج والإدارة.

220- وبناء على ذلك، أبرمت الأمانة عقود لشراء مبالغ اليورو الشهرية المطلوبة وفقا للأطر الزمنية المحددة لإعداد ميزانية دعم البرامج والإدارة لعام 2014. ونُفذت سياسة التحوط لعام 2014 في أغسطس/آب 2013، عندما بلغ متوسط سعر الصرف لليورو 1.33 للدولار الأمريكي. ويدخل هذا السعر المتوسط في حساب التكاليف المعيارية للوظائف في عام 2014، الأمر الذي يحقق ضمان القيمة الدولارية للمصروفات المحسوبة باليورو في ميزانية دعم البرامج والإدارة. وستستمر الأمانة في رفع التقارير بانتظام عن أثر ترتيبات التحوط.

مبادرات الإدارة المالية

← الميزنة الرأسمالية

221- الميزنة الرأسمالية هي عملية تخصيص نفقات كبيرة قصيرة الأجل توقعها لتحقيق فوائد اقتصادية في الأجل المتوسط أو الأجل الطويل.

222- ولا يوجد لدى البرنامج نموذج تمويل للمشروعات الرأسمالية. وتتطلب دورة التمويل الخاصة به موافقة سنوية على ميزانية دعم البرامج والإدارة، وهذه بدورها تمول من إيرادات استرداد تكاليف الدعم غير المباشرة من العمليات. وقد استخدم البرنامج في الماضي مصادر تمويل أخرى مثل عائد الفوائد في الحساب العام لاستثمارات رأس المال؛ ومن الأمثلة على ذلك تحسين شبكة البرنامج ونظامه العالمي للمعلومات (ونجز). ولكن هذه الموارد تتضاءل وتصبح المشكلة أكثر خطورة. ويؤدي عدم وجود مصدر تمويل يمكن أن يوفر سلطة للإنفاق في الأجل القصير مقابل تحقيق فوائد اقتصادية على الأجل الطويل إلى إرجاء اتخاذ مبادرات حيوية يمكن أن تعود بالفائدة على المنظمة.

223- وأصبح هذا التحدي من الخطورة بحيث لا يوجد لدى البرنامج وسيلة مالية لتمويل نفقات كبيرة في عام 2014 حتى لو كان من المؤكد أنها ستحقق وفورات مالية كبيرة في الفترة 2015-2017. وفي استطاعة أي مؤسسة من مؤسسات القطاع الخاص القيام بمثل هذا الاستثمار عن طريق اقتراض أموال وسدادها بالكامل في الفترة التالية.

← إنشاء مرفق للميزنة الرأسمالية

224- سيعالج البرنامج هذه الفجوة بإنشاء مرفق للميزنة الرأسمالية بنفس مبادئ الخدمات المؤسسية الأخرى مثل مرفق الشراء الأجل والبرنامج العالمي لتأجير السيارات لمواءمة البرنامج مع أفضل أساليب العمل. وسيكون المرفق بمثابة

صندوق متجدد مثل مرفق الشراء الأجل، على أن يمول في بادئ الأمر عن طريق تمويل بدء التشغيل من مرفق رأس المال العامل. ويمكن وضع سقف في خطة الإدارة كل عام، مع مقترحات لمشروعات جديدة، وموجز لعمليات السداد بالنسبة لكل مشروع رأسمالي. ويُقترح سقف بمبلغ 20 مليون دولار أمريكي لعام 2014.

225- وسيوفر المرفق الجديد رأسمال لمشروعات يمكن أن تحقق فوائد اقتصادية ملموسة، ولها خطة سداد لتجديد موارد المرفق، مثل عن طريق تحديد رسوم للعمليات، أو تحقيق وفورات إدارية، أو فرض رسوم على الخدمات المقدمة لأطراف ثالثة مثل إدارة مرفق أنشأه البرنامج ويستخدمه موظفون آخرون تابعون للأمم المتحدة.

226- ونظرا لأن مرفق الميزنة الرأسمالية سيكون بالضرورة محدودا، فإن البرنامج سيضع معايير للاختيار بين مقترحات متنافسة للتمويل. ونظرا لطبيعة أنشطة البرنامج، ستشمل المعايير عناصر ليست مالية خالصة، مع أن جميع المقترحات يجب أن تكون قادرة على تحقيق عائد من الاستثمار. وستخضع المشروعات المتنافسة على التمويل لاستعراض داخلي أولي من أجل تقييم دعمها للأولويات المؤسسية.

227- وكما هو الحال مع طلبات تمويل مرفق رأس المال العامل، ستستعرض لجنة التخصيص الاستراتيجية للموارد كل اقتراح من اقتراحات الاستثمار، وتقدم المشورة للمدير التنفيذي فيما يتعلق بالمشروعات المراد تمويلها من مرفق الميزنة الرأسمالية في حدود السقف المتاح في خطة الإدارة التالية. وسيضمن الاستعراض أيضا سداد أي قرض وفقا لشروط الاقتراح.

↩ الاستخدام الأولي لمرفق الميزنة الرأسمالية

228- يقترح البرنامج تجربة استخدام المرفق لأغراض نظام دعم تنفيذ اللوجستيات، مع خطط مستقبلية تشمل استخدامه لمعالجة التحديات المتعلقة بأمن المساكن والمكاتب في مواقع منها أفغانستان والعراق وجنوب السودان. وقد تم في عام 2013 تحديث تحليل جدوى تكلفة النظام، وأجري استعراض مستقل انتهى إلى أن كل دولار أمريكي يُستثمر في هذا النظام سيحقق عائدا قدره 1.35 دولار أمريكي، وأن الاستثمار سيدير عوائد كبيرة على التنفيذ الكامل. غير أنه في عامي 2012 و2013، تعين على الأمانة إيجاد تمويل مخصص لتطوير نظام دعم تنفيذ اللوجستيات.

229- وستقدم الأمانة استثمارا عن طريق مرفق الميزنة الرأسمالية بغية استكمال هذا النظام وتداوله على نطاق البرنامج. وسيتم سداد السلفة عن طريق فرض رسم على النقل البري والتخزين والمناولة حسب الطن نظير استخدام النظام بمجرد إنشائه وتحقيق الوفورات. وسيضمن هذا النهج أن تكون الرسوم المفروضة على المشروعات مضاهية للوفورات، تمشيا مع مبدأ فرض الرسوم على المشروعات فقط نظير التكاليف التي يمكن أن تعزى إليها بصورة مباشرة.

230- وتقدر تكلفة مشروع هذا النظام في الفترة 2014-2016 بمبلغ 35 مليون دولار أمريكي. ونظرا لأن بعض البلدان ستستفيد من هذا النظام خلال العام الأول، وستبدأ في عمليات السداد، فإن السقف المقترح لتمويل النظام من مرفق الميزنة الرأسمالية في هذا الفترة يبلغ 20 مليون دولار.

استعراض التمويل بالسلف

231- ويواصل البرنامج البحث عن سبل لتحسين هيكل تمويله من أجل تحقيق مزيد من الاستقرار لعملياته، والقدرة على التنبؤ. وقد أصبحت أدوات التمويل بالسلف الحالية حاسمة لتنفيذ الكثير من تدخلات البرنامج، وخاصة لتلبية الاحتياجات في حالات الطوارئ.

232- وأصبحت أدوات التمويل بالسلف جزءاً رئيسياً من قدرة البرنامج على الاستجابة عن طريق مرفق رأس المال العامل، الذي نما بدرجة كبيرة منذ إنشائه في عام 2004 حتى وصل إلى السقف الحالي البالغ 557 مليون دولار أمريكي. وتمكّن هذه الأدوات البرنامج من:

◀ تمويل البرنامج العالمي لتأجير السيارات ومرفق الميزنة الرأسمالية لأغراض الخدمات المؤسسية على النحو الموصوف أعلاه؛

◀ وتمويل مشروعات قبل تأكيد المساهمات، وزيادة تسليم الأغذية للمستفيدين في حينها؛

◀ وتسهيل شراء الأغذية على أساس الطلبات الإقليمية المجمعّة، وتوقعات التمويل عن طريق مرفق الشراء الآجل، الذي يبلغ سقفه 300 مليون دولار أمريكي. وهذا يتيح للبرنامج إجراء تخفيضات كبيرة في مهل التسليم.

233- وتتيح آلية مرفق الشراء الآجل المخصصة لشراء الأغذية للبرنامج الاحتفاظ بمخزونات غذائية بخطوط إمداد مستمرة: وقد مكنت البرنامج من تخفيض مهل التسليم استجابة للاحتياجات التشغيلية بما يصل إلى 70 في المائة – أي شهرين ونصف في المتوسط – مقارنة بطرق التمويل التقليدية. وقد شهد البرنامج نجاحات لمرفق الشراء الآجل في حالات الطوارئ المؤسسية في باكستان، والقرن الأفريقي، ومنطقة الساحل، والجمهورية العربية السورية، وكذلك في عمليات أخرى كثيرة. ويستخدم مرفق الشراء الآجل حالياً مبلغ 300 مليون دولار أمريكي من الأموال المخصصة بالكامل، دون أن يترك مجالاً لأي مخصصات إضافية

234- ونظراً للحالة المتقلبة في عدد من الأقاليم، يجب أن تكون لدى البرنامج موارد لتلبية الطلبات المتصاعدة. ويجري حالياً استهلاك وتجديد ما قيمته 50 مليون دولار أمريكي – 57 700 طن متري – في مخازن مرفق الشراء الآجل للعمليات السورية وحدها. ويجب أن يكون البرنامج مستعداً أيضاً لتصاعد الأزمة الإنسانية، التي ستتطلب استجابة فورية على نطاق كبير. وبوجود قدرة احتياطية في سلسلة الإمداد مقدارها 40 مليون دولار أمريكي على شكل مخزونات مؤسسية، و10 ملايين دولار أمريكي على شكل تكاليف مرتبطة بها، ستصبح لدى البرنامج المرونة اللازمة للتوسع في التصدي لمثل هذا الاحتمال.

235- ولهذا يُقترح زيادة السقف الحالي لمرفق رأس المال العامل البالغ 557 مليون دولار أمريكي بمبلغ 50 مليون دولار أمريكي ليصل إلى 607 ملايين دولار أمريكي حتى يتسنى إجراء زيادة في مرفق الشراء الآجل من 300 مليون دولار أمريكي إلى 350 مليون دولار أمريكي؛ وستخصص هذه الزيادة للقدرة الاحتياطية في سلسلة الإمداد.

236- وللتخفيف من المخاطر المرتبطة بالتمويل بالسلف، ووفقاً لآليات إدارة المخاطر الخاصة بالبرنامج، ومعدل الاقتراض البالغ 1:6، ستتم زيادة الاحتياطي التشغيلي بمبلغ 8.3 مليون دولار أمريكي.⁽²²⁾

استعراض الإطار المالي

237- سيكون مرفق الميزنة الرأسمالية ومرفق رأس المال العامل جزءاً من استعراض الإطار المالي الذي يقدم إلى المجلس في دورته العادية الأولى لعام 2014 في إطار عملية "الوفاء بالغرض". وأهداف الاستعراض هي: (1) تعزيز استقرار التمويل، خاصة فيما يتعلق بتحسين الاستقرار في التعاقد مع موظفين محليين؛ (2) والاستخدام الأمثل للموارد؛ (3) وتحسين التخطيط وإدارة التكاليف؛ (4) وتعزيز الشفافية أمام أصحاب المصلحة. والهدف هو تقديم نموذج للعمل يعظم أثر البرنامج

(22) الوثيقة WFP/EB.2/2010/5-B/1، الفقرة 47.

على المستفيدين. وتشمل الخيارات المطروحة للبحث زيادة حجم الاحتياطي التشغيلي، وتغيير عامل الاقتراض الخاص بالاحتياطي التشغيلي، والمحدد حالياً بالعامل 6.

اقترح استعراض معدل تكاليف الدعم غير المباشرة

238- وفقاً للوثيقة WFP/EB.A/2006/6-C/1، التي شرحت طريقة لتحديد معدل تكاليف الدعم غير المباشرة للفترة المالية القادمة، تم حساب المعدل لعام 2014 على النحو المبين في الجدول ثالثاً-13.

الجدول ثالثاً-13: حساب تكاليف الدعم غير المباشرة (بالنسبة المئوية)	
7.07	خط الأساس لعام 2013
0.60+	تخفيض بسبب انخفاض النفقات غير المباشرة لعام 2014
0.25-	تخفيض بسبب ارتفاع التمويل المتوقع
0.66+	زيادة بسبب انخفاض رصيد حساب تسوية دعم البرامج والإدارة
8.08	المعدل المقترح لتكاليف الدعم غير المباشرة لعام 2014

239- ومع هذا، توصي الأمانة بالإبقاء على المعدل الحالي لتكاليف الدعم غير المباشرة والبالغ 7 في المائة لعام 2014.

240- أجرى المجلس التنفيذي آخر استعراض لمعدل تكاليف الدعم غير المباشرة في دورته العادية الثالثة لعام 2002. وكان من نتائج هذا الاستعراض الموافقة على تخفيض معدل تكاليف الدعم غير المباشرة إلى 7 في المائة لعام 2003، وهو المعدل الذي ظلّ دون تغيير.

241- وتقتراح الأمانة استعراض معدل تكاليف الدعم غير المباشرة في عام 2014 على أساس الاعتبارات التالية:

- ◀ تم حساب معدل عام 2002 في وقت كان فيه البرنامج منظمة مختلفة نوع ما: فكانت مستويات الإيرادات أقل بدرجة كبيرة، وكان مفهوم التمويل بالسلف يقتصر على حساب الاستجابة العاجلة، ولم يكن الانتقال إلى المساعدة الغذائية يلوح في الأفق؛
- ◀ قام برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، وصندوق الأمم المتحدة للسكان، واليونيسف، وهيئة الأمم المتحدة للمرأة مؤخراً باستعراض معدلاتها الخاصة بتكاليف الدعم غير المباشرة، وفي يناير/كانون الثاني 2013، أوصت بمعدل متجانس لاسترداد التكاليف يبلغ 8 في المائة اعتباراً من عام 2014. ويستخدم هذا المعدل في مقترحاتها لميزانية عام 2014، والمعروضة في سبتمبر/أيلول 2013.
- ◀ يشجع الاستعراض الشامل للسياسات الذي يجري كل أربع سنوات كيانات الأمم المتحدة على اعتماد نظم تستند إلى مبدأ إجراء استرداد التكاليف بالكامل، بمعدل تناسبي، من الموارد الأساسية وغير الأساسية، وينبغي أن يوفر حوافز لزيادة المساهمات الأساسية والتمويل غير الأساسي الذي يمكن التنبؤ به والمرن بدرجة أكبر.

242- وتقتراح الأمانة مرحلتين للاستعراض: (1) تحديد طريقة لحساب المعدل الجديد لتكاليف الدعم غير المباشرة؛ (2) تطبيق هذه الطريقة على البرنامج للحصول على معدل إرشادي لتكاليف الدعم غير المباشرة. ويمكن مناقشة المرحلة الأولى في الدورة العادية الأولى للمجلس لعام 2014 بغية الحصول على موافقته؛ وبعد ذلك سيتم بحث نتائج المرحلة الثانية في الدورة الثانية لعام 2014 بغية إدماج توصيات المجلس في خطة الإدارة (2015-2017).

القسم الرابع: الصناديق الاستثمارية والحسابات الخاصة

لمحة عامة عن الصناديق الاستثمارية والحسابات الخاصة

243- يوجز هذا القسم الاحتياجات المطلوبة من الموارد التي يمكن أن تموّل عن طريق الصناديق الاستثمارية، ومستويات النشاط في إطار الحسابات الخاصة. واستجابة لطلبات المجلس، يعرض هذا القسم خطط البرنامج لتحديد الأولويات، واستخدام الموارد الخارجة عن الميزانية في الفترة 2014-2016.

← الصناديق الاستثمارية

244- الصناديق الاستثمارية هي مساهمات يقع غرضها ونطاقها ومتطلبات الإبلاغ عنها خارج نطاق البرامج التشغيلية العادية للبرنامج، ولكنها تتماشى مع أهدافه العامة. ويوافق المدير التنفيذي على هذه الصناديق الاستثمارية بموجب المادة 5-1 من النظام المالي. وتنقسم الصناديق الاستثمارية إلى نوعين منفصلين: (1) تلك المنشأة على مستوى عام لتنمية القدرة المؤسسية للبرنامج (الصناديق الاستثمارية العامة)؛ (2) وتلك المنشأة على مستوى قطري لتمكين المكاتب القطرية من مساعدة الحكومات في إدارة وتنفيذ برامج مختلفة تتواءم مع الأهداف الاستراتيجية للبرنامج (الصناديق الاستثمارية القطرية المخصصة).

245- ويقدر البرنامج احتياجات الصناديق الاستثمارية في عام 2014 بمبلغ 258 مليون دولار أمريكي، منها 188 مليون دولار أمريكي للصناديق الاستثمارية العامة، و70 مليون دولار أمريكي للصناديق الاستثمارية القطرية المخصصة (انظر الجدول رابعا-1). وتعكس هذه التقديرات: (1) الصناديق الاستثمارية القائمة المتوقع أن تستمر في عام 2014 ومما به عده؛ (2) والاحتياجات الإضافية للتمويل الذي تحدده مكاتب البرنامج. ويعتبر البرنامج المعلومات الخاصة بهذين العنصرين جزءاً من عملية وضع الميزانية. كما أن التمويل الفعلي والمحتمل الخارج عن الميزانية في السنوات المقبلة يساعد على تحديد مستويات تمويل ميزانية دعم البرامج والإدارة حسب النشاط.

← الحسابات الخاصة

246- الحسابات الخاصة هي حسابات ينشئها المدير التنفيذي بموجب المادة 5-1 من النظام المالي لتمكين البرنامج من تقديم خدمات أعمال لا تستهدف الربح، ودعم الأنشطة التي لا تندرج تحت فئاته البرمجية، وتشمل خدمات الطيران، وتأجير السيارات، وتكنولوجيا المعلومات، واللوجستيات. ويقدر مستوى النشاط المتعلق بالحسابات الخاصة بمبلغ 180 مليون دولار أمريكي في عام 2014 (انظر الجدول رابعا-1)، وهو نفس المستوى في عام 2013.

الجدول رابعا-1: الصناديق الاستثمارية والحسابات الخاصة				
2014		2013		
النسبة المئوية	ملايين الدولارات	النسبة المئوية	ملايين الدولارات	
				الصناديق الاستثمارية
73	188	69	161	(1) الاحتياجات العامة
27	70	31	72	(2) الاحتياجات القطرية المخصصة
100	258	100	233	مجموع الصناديق الاستثمارية
	180		180	الحسابات الخاصة

الصناديق الاستثمارية العامة

247- تعد الصناديق الاستثمارية العامة موردا حاسما لتنمية قدرة البرنامج المؤسسية على أساس محدد زمنيا، وتستكمل الأنشطة الأساسية الممولة من ميزانية دعم البرامج والإدارة.

248- ويتوقع البرنامج أن تبلغ احتياجات الصناديق الاستثمارية العامة 188 مليون دولار أمريكي في عام 2014: منها 95 مليون دولار أمريكي مساهمات متوقعة - 51 في المائة - مخصصة أو موجهة لأنشطة محددة؛ و93 مليون دولار أمريكي إضافية - 49 في المائة - ستوجه إلى المجالات ذات الأولوية لتعزيز قدرة البرنامج التنظيمية. ومع أن الصناديق الاستثمارية العامة تُدار بصورة مركزية، إلا أن البرنامج يتوقع أن يُستخدم ثلثا الموارد في الميدان.

249- ويتخذ المدير التنفيذي قرارات بشأن استخدام الموارد غير المخصصة أو الموارد المتعددة الأطراف بناء على توصيات لجنة التخصيص الاستراتيجي للموارد. وتضع اللجنة توصياتها بناء على حصر للاحتياجات ذات الأولوية غير الممولة.

250- ويجري تحديد أولوية الاحتياجات لتمويلها بواسطة الصناديق الاستثمارية العامة غير المخصصة عن طريق تقييم صلاحية كل من الأهداف الاستراتيجية وكذلك أولويات إدارة البرنامج. وكما هو الحال بالنسبة لتحديد أولويات ميزانية دعم البرامج والإدارة، تطبق معايير إضافية لضمان ربط أنشطة معينة بشكل واضح بمجالات عمل حاسمة تتطلب تعزيزا مؤسسيا.

251- وتشمل الأولويات الحالية الاستعداد للطوارئ، والنقد والقوائم، وتنمية القدرات، وإدارة الأداء، والشؤون الجنسانية، وجودة الأغذية وسلامتها والتغذية، والشراء من أجل التقدم.

252- وتقوم لجنة التخصيص الاستراتيجي للموارد بربط تخصيص الموارد المتعددة الأطراف بنتائج معينة ومحددة زمنيا، وتنشئ آليات للإبلاغ والمساءلة عن استخدام الأموال المخصصة المتعددة الأطراف.

استخدام الصناديق الاستثمارية العامة تمشيا مع المجالات ذات الأولوية

253- يقدم الجدول رابعا-2 أدناه أمثلة للطرق التي استُخدمت بها الموارد في السابق من أجل التصدي للمجالات المواضيعية ذات الأولوية التي حددتها لجنة التخصيص الاستراتيجي للموارد. ويحدد الجدول أيضا الأنشطة المطلوب دعمها في عام 2014 وما بعده على أساس نفس الأولويات.

الجدول رابعا-2: استخدام الصناديق الاستثمارية العامة		
المجال المواضيعي	أمثلة للاستخدام في الماضي والإنجازات	الاستخدامات في المستقبل من عام 2014 وما بعده
الاستعداد للطوارئ	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ارتفع مستوى الوعي على مستوى المكاتب القطرية عن طريق حزمة الاستعداد للطوارئ والاستجابة لها. ✓ عدلت نظم البرنامج لاستيعاب قائمة الاستجابات المؤسسية. ✓ تحسنت القدرة التدريبية. ✓ وضعت مجموعة من الدروس المستفادة. ✓ استُهلّت تجربة للاستجابة المؤسسية. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ دعم مستمر لمجموعة الأمن الغذائي العالمي. ✓ مواصلة الدعم للإنذار المبكر، والتحليل، وإدارة الأزمات. ✓ تحسين قدرة البرنامج على الاستجابة لحالات الطوارئ الواسعة النطاق على المستوى المؤسسي والإقليمي، ومستوى المكاتب القطرية. ✓ تحسين برنامج إدارة المعلومات.
النقد والقسائم	<ul style="list-style-type: none"> ✓ وضع دليل النقد والقسائم والتوجيهات المالية. ✓ أعد موقع شبكي للنقد مقابل التغيير، وأعدت صفحة على الموقع الشبكي لإدارة معرفة النقد مقابل التغيير، حيث تتاح للمكاتب الميدانية فرصة الوصول إلى خبراء البرنامج العالميين. ✓ وضعت حلول مبتكرة لتوزيع الأموال على المستفيدين. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ إدماج العناصر التشغيلية، وعناصر تكنولوجيا المعلومات والعناصر المالية لدعم تحسين النقد والقسائم. ✓ تطوير شراكات لتحقيق وفورات الحجم في آليات تسليم النقد والقسائم (حلول للتعاقد والدفع). ✓ تدريب الموظفين الميدانيين لاستيعاب العمليات بالكامل من أجل اختيار أنسب طرائق التحويل في مرحلة تصميم المشروع. ✓ وضع اتفاقات عالمية لمستوى الخدمة مع مقدمي خدمات النقد والقسائم.
تنمية القدرات	<ul style="list-style-type: none"> ✓ إنشاء مركز امتياز في شراكة مع حكومة البرازيل. ✓ إجراء دراسة تجريبية عن تكلفة الجوع. ✓ إقامة شراكة مع القدرة الأفريقية على مواجهة المخاطر. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ تيسير وتعزيز التعاون فيما بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي في مجال الأمن الغذائي. ✓ مبادرة جديدة لتنمية قدرات الموظفين.
إدارة الأداء	<ul style="list-style-type: none"> ✓ تداول تصميم نظام PROMIS وأداة الرصد والتقييم المؤسسية (COMET) في المكتب الإقليمي في جوهانسبرغ والمكتب الإقليمي في بنما (22 بلدا). ✓ توزيع مستشاري ومسؤولي الرصد والتقييم. ✓ دعم في الموقع للاجئين السوريين في الأردن وتركيا. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ وضع إطار فعال، وعمليات، وأدوات للاستراتيجيات القطرية. ✓ إنشاء نظم سليمة للرصد وإدارة الأداء والمخاطر. ✓ تداول نظامي COMET و PROMIS على نطاق البرنامج.
الشؤون الجنسانية	<ul style="list-style-type: none"> ✓ إدخال المؤشر الجديد للمساواة بين الجنسين. ✓ إنشاء إطار جديد للمساواة لكي يتحمل الموظفون والإدارة العليا مسؤولية تعميم المنظور الجنساني. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ توفير موارد وتدريب لمشروعات تقودها البلدان استنادا إلى التحليل الجنساني. ✓ تعزيز إطار المساواة عن تعميم المنظور الجنساني.
جودة الأغذية وسلامتها والتغذية	<ul style="list-style-type: none"> ✓ حوار معزز عن التغذية عن طريق عضوية البرنامج في مبادرات ريتش وتحسين مستوى التغذية. ✓ تجربة وتنفيذ العناصر التغذوية على المستوى الميداني. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ التغذية العالمية المحسنة. ✓ أنشطة تعزيز الأغذية والتغذية في المكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية.
الشراء من أجل التقدم	<ul style="list-style-type: none"> ✓ جاري التنفيذ في 20 بلدا لتجميع العناصر الفاعلة في مجالات الطلب والإمداد والقروض والسياسات لدعم تنمية الأسواق الملائمة لصغار المزارعين. ✓ تدريب أكثر من 262 000 مزارع على الإنتاج الزراعي المحسن، والمناولة بعد الحصاد، وضمان الجودة. ✓ تم التعاقد على أكثر من 312 000 طن متري من الأغذية. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ تعظيم وتوسيع الشراء من صغار المزارعين، وتمكينهم من تحقيق قدرتهم التسويقية. ✓ البحث عن مؤشرات تعكس طرائق شراء مبتكرة تحسن من سبل كسب العيش.
مجالات أخرى		<ul style="list-style-type: none"> ✓ تقديم مساعدة تقنية للمكاتب القطرية لتطوير واختبار وتقييم أدوات مبتكرة لإدارة المخاطر. ✓ استكمال شراكة مدتها 5 سنوات لبناء الصمود الريفي من أجل وضع نهج مبتكرة تدمج الغذاء مقابل العمل والنقد مقابل العمل مع الحد من المخاطر المجتمعية.

تحليل الصناديق الاستثنائية العامة حسب بُعد نتائج الإدارة

254- نظرا لأن الغرض من الصناديق الاستثنائية العامة هو تعزيز القدرة المؤسسية، فمن المهم إيجاد علاقة واضحة مع أولويات إدارة البرنامج. ويقدم الجدول رابعا-3 تحليلا لاحتياجات الصناديق الاستثنائية العامة حسب أبعاد نتائج الإدارة: حيث تمثل العمليات والنظم والشراكات ثلثي الاحتياجات، ويوجه نحو 64 في المائة منها إلى الميدان.

الجدول رابعا-3: تحليل الصناديق الاستثنائية العامة، حسب أبعاد نتائج الإدارة				
مخصصة للمكاتب الإقليمية/المكاتب القطرية	توقعات البرنامج			
	النسبة المئوية	ملايين الدولارات		
ملايين الدولارات				
5.6	8	15	الأفراد	البعد 1
32.3	27	50	الشراكات	البعد 2
59.6	40	75	العمليات والنظم	البعد 3
12.6	14	27	البرامج	البعد 4
10.9	11	21	المساعدة والتمويل	البعد 5
121.0	100	188		المجموع

← البعد 1: الأفراد

255- يستأثر هذا البعد بمبلغ 15 مليون دولار أمريكي - 8 في المائة من احتياجات عام 2014، يوجه منها 5.6 مليون دولار أمريكي للميدان. وستستخدم هذه الموارد في جملة أمور من بينها تعزيز مجالات اكتساب المواهب ونشرها، وإدارة الحياة الوظيفية، وكذلك دعم الخدمة الطبية المحسنة، وتقديم المشورة للموظفين الذين يعملون في بيئة تنطوي على تحديات متزايدة.

← البعد 2: الشراكات

256- يمثل 27 في المائة - 50 مليون دولار أمريكي من احتياجات عام 2014 -، يوجه ثلثاهما (32.3 مليون دولار أمريكي) للميدان. وستعمل هذه الموارد على تعزيز شراكات البرنامج مع الحكومات وسائر وكالات الأمم المتحدة، وتشمل:

- ← الشراكة مع حكومة البرازيل لتنمية قدرة الحكومات الوطنية في مجال التغذية المدرسية، والأمن الغذائي، والحماية الاجتماعية؛
- ← والبرنامج المشترك بين الوكالات التي تتخذ من روما مقرا لها بشأن التمكين الاقتصادي للمرأة الريفية؛
- ← والشراكة بين الأعضاء الرئيسيين في اللجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات، والعناصر الفاعلة الحكومية والعسكرية للنهوض بالتخطيط لمواجهة الكوارث في خمسة بلدان شديدة الخطورة في آسيا؛
- ← وتقديم المساعدة التقنية للقدرة الأفريقية على مواجهة المخاطر، ومرفق تأمين مبتكر يزود الدول الأعضاء المشاركة بأموال نقدية متوفرة في الحال عند حدوث كارثة طبيعية.

← البعد 3: العمليات والنظم

257- يمثل 40 في المائة من احتياجات عام 2014 (75 مليون دولار أمريكي)، منها 79 في المائة (59.6 مليون دولار أمريكي) للميدان. وستدعم الموارد إجراء تحسينات على العمليات الأساسية، مثل تعظيم سلسلة الإمداد، ومبادرة الشراء من أجل التقدم، وتعزيز الخدمات القانونية في مجال النقد والقوائم. كما أن التمويل الإضافي لقضايا الموارد البشرية سيساعد على انتقال الموارد البشرية من دور المعاملات والامتثال إلى دور استباقي في تقديم خدمات فعالة للمديرين والموظفين على نطاق البرنامج.

← البعد 4: البرامج

258- يمثل 14 في المائة (27 مليون دولار أمريكي) من احتياجات عام 2014، منها ما يقل عن النصف (12.6 مليون دولار أمريكي) للميدان. وستستخدم هذه الموارد على النحو التالي:

- ← لتعزيز وحدة الشؤون الجنسانية وقدرة المكاتب الإقليمية على دعم المكاتب القطرية لتعميم المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة في جميع العمليات؛
- ← ووضع برامج لتعزيز الصمود المجتمعي؛
- ← ودعم مبادرات جديدة، مثل زيادة خدمات الإنترنت الحالية الخاصة بالبرنامج عن طريق تطوير نظام للبرنامج متعدد اللغات ويتسم بمرونة عالية، ويعتمد على شبكة الويب.

← البعد 5: المساءلة والتمويل

259- يمثل 11 في المائة (21 مليون دولار أمريكي) من احتياجات عام 2014، منها 52 في المائة للميدان. وستستخدم هذه الموارد على النحو التالي:

- ← لتعزيز الإدارة المالية، وإدارة المخاطر، والضوابط الداخلية؛
- ← وتحسين التخطيط، والحد من تفتيت التمويل للتخفيف من آثار المخاطر وزيادة الكفاءة، وهو ما يؤدي في نهاية الأمر إلى تكاليف أقل؛
- ← وتمكين البرنامج من تحقيق هدف الأمم المتحدة الخاص بتخفيض انبعاثات ثاني أكسيد الكربون؛
- ← وتعظيم عمليات وأدوات الرصد وإدارة الأداء.

الصناديق الاستثمارية القطرية المخصصة

260- الصناديق الاستثمارية القطرية المخصصة هي صناديق على المستوى القطري لتمكين المكاتب القطرية من مساعدة الحكومات على إدارة وتنفيذ مجموعة متنوعة من البرامج المتوائمة مع الأهداف الاستراتيجية الأربعة الجديدة للبرنامج.

261- ومن المتوقع أن تصل قيمة هذه الصناديق إلى 70.1 مليون دولار أمريكي في عام 2014، وهو مستوى مماثل لعام 2013. والجهات الرئيسية التي توفر موارد هذه الصناديق هي الحكومات المضيفة، مع أن هناك حكومات وبلداناً أخرى وبعض المؤسسات الخاصة يمكن أن تسهم أيضاً في هذا النوع من الصناديق الاستثمارية.

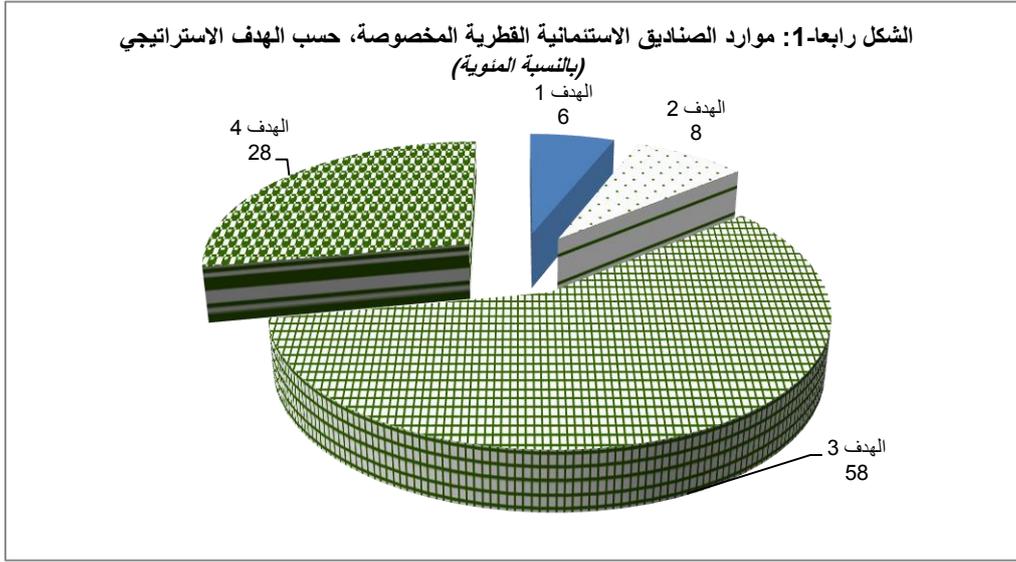
262- ويبين الجدول رابعا-4 أنه حدث تحول إقليمي كبير في استخدام الصناديق الاستثنائية القطرية المخصصة. ففي عام 2013، كانت تستخدم هذه الصناديق بصورة حصرية تقريبا في أمريكا اللاتينية. وفي عام 2014، يتوقع البرنامج مزيدا من الاستخدام لهذه الصناديق الاستثنائية في أقاليم أخرى، وخاصة في آسيا والجنوب الأفريقي.

الجدول رابعا-4: توقعات عام 2014 – الصناديق الاستثنائية القطرية المخصصة، حسب الإقليم				
النسبة المئوية لعام 2013	النسبة المئوية لعام 2014	أرقام عام 2013 (بملايين الدولارات)	توقعات عام 2014 (بملايين الدولارات)	المكتب الإقليمي
92	57	66.0	39.8	بنما: أمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي
4	21	2.6	15.0	بانكوك: آسيا
1	12	0.7	8.2	جوهانسبرغ: الجنوب الأفريقي
1	4	0.5	3.0	داكار: غرب أفريقيا
0	3	0.2	2.1	القاهرة: الشرق الأوسط، وشمال أفريقيا، وأوروبا الشرقية، وآسيا الوسطى
2	3	1.7	2.0	نيروبي: شرق ووسط أفريقيا
100	100	71.7	70.1	المجموع

263- ومن المتوقع أن يزداد عدد البلدان التي توجد لديها صناديق استثنائية في عام 2014 إلى 23 بلدا مقابل 19 بلدا في عام 2013. ويتلقى أكبر 5 برامج قطرية ممولة من الصناديق الاستثنائية 58 في المائة (40.8 مليون دولار أمريكي) من الأموال المتوقعة للصناديق الاستثنائية القطرية المخصصة في عام 2014 (الجدول رابعا-5). وفي عام 2013، استأثر المكتب الإقليمي في بنما بالجزء الأكبر من موارد الصناديق الاستثنائية القطرية المخصصة، وخاصة في كولومبيا، وكوبا، والسلفادور، وهايتي، هندوراس حيث بلغت النسبة 88 في المائة من المجموع. وفي عام 2014، من المتوقع أن تذهب أموال الصناديق الاستثنائية الجديدة إلى ثمانية بلدان إضافية، من بينها دولة بوليفيا المتعددة القوميات، ومصر، والهند، وموزامبيق.

الجدول رابعا-5: الصناديق الاستثنائية القطرية المخصصة في عام 2014: أكبر خمسة برامج قطرية		
البلد	توقعات عام 2014 (بملايين الدولارات)	أرقام خطة الإدارة لعام 2013 (بملايين الدولارات)
كولومبيا (المكتب الإقليمي في بنما)	10.6	10.5
الهند (المكتب الإقليمي في بانكوك)	8.7	0
موزامبيق (المكتب الإقليمي في جوهانسبرغ)	7.5	0
إكوادور (المكتب الإقليمي في بنما)	7.2	1.0
هندوراس (المكتب الإقليمي في بنما)	6.8	24.4
المجموع الفرعي	40.8	35.9
بلدان أخرى	29.3	35.8
المجموع	70.1	71.7

تحليل الصناديق الاستثمارية القطرية المخصصة، حسب الهدف الاستراتيجي



264- ويبين الشكل رابعا-1 أن غالبية الصناديق الاستثمارية ستركز على الهدف الاستراتيجي 3 لتوفير المساعدة التقنية وتنمية قدرات للحكومات المضيفة.

- ◀ في الهند، سيقدم البرنامج الدعم لتحسين كفاءة البرامج الحكومية الرئيسية للأمن الغذائي، مثل نظام التوزيع العام الموجه.
- ◀ في موزامبيق، سيقدم البرنامج خدمات الشراء واللوجستيات لبرنامج إعادة التأهيل التغذوي الذي وضعتة الحكومة.
- ◀ في دولة بوليفيا المتعددة القوميات، وإكوادور، والسلفادور، وبيرو، وسري لانكا، ستستخدم الصناديق الاستثمارية بصورة مختلفة لتحسين قدرة المجتمعات المحلية على الصمود في وجه الآثار السلبية لتغير المناخ، وتحسين الأمن الغذائي والتغذوي، والتصدي للقضايا الجنسانية.

265- وستعمل أنشطة الصناديق الاستثمارية في إطار الهدف الاستراتيجي 1 على تحسين تحليل هشاشة الأوضاع ورسم خرائطها، بما في ذلك عن طريق مراكز الاتصال، والمساعدة في تنمية قدرات الاستعداد للطوارئ والاستجابة لها.

266- وفي إطار الهدف الاستراتيجي 2 ستقدم أنشطة الصناديق الاستثمارية تحليلا لرصد الأمن الغذائي.

267- وستدعم أنشطة الصناديق الاستثمارية في إطار الهدف الاستراتيجي 4 برامج التغذية المدرسية وتقوية الأغذية للمجموعات الضعيفة.

الحسابات الخاصة

268- يجوز للمدير التنفيذي إنشاء حسابات خاصة طبقا للمادة 5-1 من النظام المالي: (1) لإدارة المساهمات الخاصة أو الأموال المخصصة للأغراض البرمجية أو المؤسسية أو لاسترداد التكاليف؛ (2) ولدعم أنشطة طويلة الأجل.

- 269- وتمكن الحسابات الخاصة البرنامج من تقديم خدمات أساسية للمجتمع الإنساني الأوسع، مثل خدمات الإخلاء للمسافرين في حالات الطوارئ المفاجئة، والنقل الجوي في مناطق غير مأمونة ونائية. وتستخدم هذه الحسابات أيضا لأغراض التأمين الذاتي والترتيبات المحاسبية الداخلية الأخرى، مثل التأجير العالمي للسيارات.
- 270- وعندما تتعلق إيرادات الحسابات الخاصة بأنشطة البرنامج، فإنها تُرصد في الميزانية تحت بند المشروعات التشغيلية – مثل تكاليف تأجير السيارات، ورسوم التأمين.
- 271- وأكبر خمسة حسابات خاصة، والتي تشكل 66 في المائة من هذه الحافطة، هي: (1) مستودعات الأمم المتحدة للاستجابة للحالات الإنسانية؛ (2) استرداد تكاليف تكنولوجيا المعلومات العاملة في الميدان؛ (3) الأمن؛ (4) البرنامج العالمي لتأجير السيارات؛ 59 الطيران (انظر الشكل رابعا-2).⁽²³⁾

الشكل رابعا-2: توقعات الحسابات الخاصة في عام 2014 (بملايين الدولارات)



- 272- وفي عام 2014، سيصل مجموع أنشطة الحسابات الخاصة إلى 180 مليون دولار أمريكي، وهو مستوى مماثل لعام 2013.

◀ شبكة مستودعات الأمم المتحدة للاستجابة للحالات الإنسانية. أنشئ هذا الحساب الخاص في يونيو/حزيران 2000 لإدارة مساهمات الجهات المانحة والعائدات من الخدمات في المراكز التابعة لشبكة المستودعات. وتدعم هذه الشبكة عمليات التخزين التي تقوم بها الأمم المتحدة، والمنظمات الحكومية، والمنظمات غير الحكومية لتعزيز قدرة المجتمع الإنساني على الاستجابة لحالات الطوارئ.

◀ استرداد تكاليف تكنولوجيا المعلومات العاملة في الميدان، توحد هذه العملية إدارة جميع البرمجيات الأساسية الخاصة بالبرنامج، وتقدر الأحجام العالمية، وتتفاوض على الأسعار بصورة مركزية، وتقيم هيكلًا مباشرًا لاسترداد التكاليف من المكاتب الميدانية. ويستخدم الحساب الخاص أيضًا في هيكل استرداد التكلفة بالنسبة

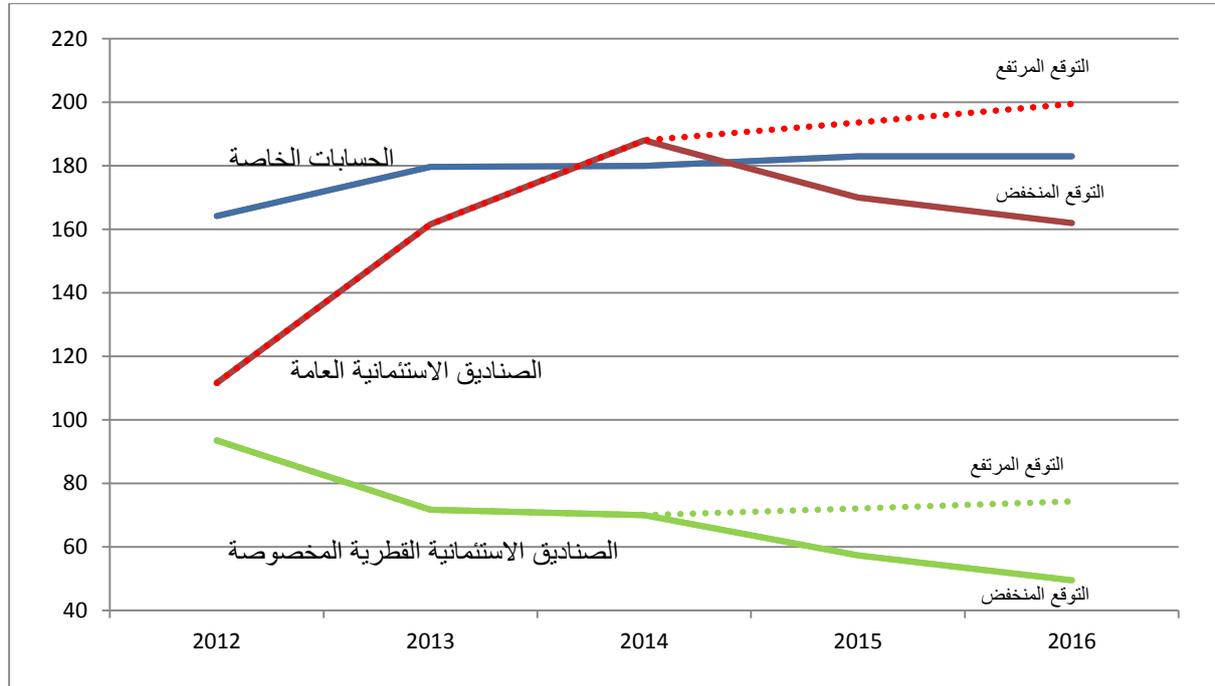
(23) استثنى الحساب الخاص لمرفق الشراء الأجل لأن مشتريات الأغذية المتوقعة والتكاليف WFP بها مدرجة بالفعل في برنامج عمل عام 2014.

- للتكاليف المتكررة لتكنولوجيا المعلومات التشغيلية فيما يتعلق بالبنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات الأساسية التي تعتبر ضرورية في جميع مكاتب البرنامج لغرض الاستمرارية.
- ◀ الحساب الخاص للأمن، أنشئ هذا الحساب في يناير كانون الثاني 2012 لضمان التنسيق الأمني الجاري مع مكاتب الأمن الميداني الإقليمي؛ والاستجابة لجميع حوادث الأمن في الميدان؛ وتوزيع موظفي الأمن على الميدان لدعم الموظفين المعيّنين؛ والتحقيق في وفيات الموظفين في ظروف مشبوهة؛ وتقديم المساعدة في إدارة حوادث الرهائن و/أو اعتقال أو احتجاز الموظفين.
- ◀ البرنامج العالمي لتأجير السيارات. أنشئ هذا البرنامج في عام 2006 لتبسيط شراء مركبات البرنامج، وتخفيض تكاليف الإدارة والمكاتب القطرية، وتوفير المرونة في إدارة أصول المركبات. ويحقق البرنامج التوافر الفوري لأسطول موحد لمركبات تمتثل لمعايير الأمان، والإدارة المحسنة للأصول واستخدامها، ومركزية وتبسيط الشراء.
- ◀ الحساب الخاص للطيران. أنشئ هذا الحساب في عام 2003، وهو يوفر نظام إدارة المواد والإدارة المالية لعمليات الطيران الخاصة بالبرنامج، ولتحسين معايير وشبكات الطيران. وتوفر خدمة الطيران عمليات النقل الجوي لضمان استمرار توزيع الأغذية دون توقف في حالة انسداد الطرق، وضعف البنية الأساسية، والنزاعات، والكوارث الطبيعية.
- ◀ وتوجد حسابات خاصة أخرى للوجستيات، وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ودعم الأمن الغذائي للمجتمع الدولي، والتأمين الذاتي، ومكتب الدعم في الميدان وفي حالات الطوارئ.

آفاق الصناديق الاستثمارية والحسابات الخاصة، 2012-2016

- 273 كجزء من خطة الإدارة المتداولة التي تستغرق ثلاث سنوات، تُعرض التوقعات المنخفضة والعالية للصناديق الاستثمارية في الشكل رابعا-3 للعلم. وتعكس التوقعات المنخفضة في عامي 2015 و2016 التقديرات الواردة من المكاتب القطرية وشُعب المقر للاحتياجات المتوقعة. وتستند التوقعات المرتفعة إلى اتجاهات/آفاق تاريخية منذ عام 2012، وتزيد بنسبة 24 في المائة عن التوقع المنخفض.
- 274 و يبلغ التوقع المنخفض للصناديق الاستثمارية العامة 170 مليون دولار لعام 2015؛ أما الرقم لعام 2016 فيبلغ 162 مليون دولار. و يبلغ التوقع المرتفع 194 مليون دولار لعام 2015؛ أما الرقم لعام 2016 فيبلغ 199 مليون دولار. ويتنبأ التوقع المنخفض باستثمارات أقل، وذلك أساسا في مبادرتي الشراء من أجل التقدم وريتش. ويستند التوقع المرتفع، والذي يزيد بنسبة 3 في المائة عن عام 2014، إلى تطور بناء القدرة المؤسسية.
- 275 و يبلغ التوقع المنخفض للصناديق الاستثمارية القطرية المخصصة 57 مليون دولار أمريكي في عام 2015؛ أما الرقم لعام 2016 فيبلغ 50 مليون دولار أمريكي. و يبلغ التوقع المرتفع 72 مليون دولار أمريكي لعام 2015، أما الرقم بالنسبة لعام 2016 فيبلغ 74 مليون دولار أمريكي. ويستند التوقع المرتفع، والذي يزيد بنسبة 3 في المائة عن عام 2014، إلى الاتجاهات الحالية للدعم المقدم من الحكومات المضيفة.
- 276 وفي عامي 2015 و2016، من المتوقع أن تظل الحسابات الخاصة ثابتة عند مستوى 2014، وهو 180 مليون دولار أمريكي، تمشيا مع تقييمات الأعمال للمستقبل والتي أجراها مديرو الحسابات الخاصة.

الشكل رابعا-3: الاتجاهات والتوقعات بالنسبة للصناديق الاستثمارية والحسابات الخاصة، 2012-2016
(بملايين الدولارات)



الجدول ألف-أولاً-2: خدمات دعم البرامج والإدارة وتكاليف الدعم المباشرة المتعلقة بالموظفين بحسب بنود الاعتماد، 2013-2014

مسائل أخرى		فئة الموظفين الفنيين الدوليين وما فوق													
إجمالي المجموع	المقر الرئيسي ومكاتب الاتصال والخدمات العامة	الموظفون المحليون الميدانيون	المجموع	ف-1	ف-2	ف-3	ف-4	ف-5	مد-1	مد-2	مساعد المدير التنفيذي	المدير التنفيذي			
ألف - دعم البرامج - المكاتب الإقليمية والقطرية															
المكاتب الإقليمية															
المكتب الإقليمي- آسيا															
48	-	31	17	-	-	1	9	5	1	1	-	-	خدمات دعم البرامج والإدارة	2013	
53	-	30	23	-	1	3	12	5	1	1	-	-	خدمات دعم البرامج والإدارة	2014	
المكتب الإقليمي - الشرق الأوسط وشمال أفريقيا وأوروبا الشرقية وآسيا الوسطى															
57	-	40	17	-	-	4	6	5	1	1	-	-	خدمات دعم البرامج والإدارة	2013	
63	-	40	23	-	-	7	9	5	1	1	-	-	خدمات دعم البرامج والإدارة	2014	
المكتب الإقليمي - غرب أفريقيا															
57	1	34	22	-	-	5	11	4	1	1	-	-	خدمات دعم البرامج والإدارة	2013	
64		39	25	-	-	7	12	4	1	1	-	-	خدمات دعم البرامج والإدارة	2014	
المكتب الإقليمي - شرق ووسط أفريقيا															
65	1	44	20	-	-	3	10	3	3	1	-	-	خدمات دعم البرامج والإدارة	2013	
69	-	45	24	-	-	3	11	6	4	1	-	-	خدمات دعم البرامج والإدارة	2014	
المكتب الإقليمي - جنوب أفريقيا															
46	-	32	14	-	-	4	5	3	1	1	-	-	خدمات دعم البرامج والإدارة	2013	
54	-	35	19	-	-	5	9	3	1	1	-	-	خدمات دعم البرامج والإدارة	2014	
															1



الجدول ألف-أولاً-2: خدمات دعم البرامج والإدارة وتكاليف الدعم المباشرة المتعلقة بالموظفين بحسب بنود الاعتماد، 2013-2014

مسائل أخرى			فئة الموظفين الفنيين الدوليين وما فوق												
إجمالي المجموع	المقر الرئيسي ومكاتب الاتصال والخدمات العامة	الموظفون المحليون الميدانيون	المجموع	ف-1	ف-2	ف-3	ف-4	ف-5	مد-1	مد-2	مساعد المدير التنفيذي	المدير التنفيذي			
7 154	-	6 190	964	6	101	514	236	91	15	1	-	-	تكاليف الدعم المباشرة		
7 928	-	6 737	1 191	6	102	568	298	146	54	18	-	-	مجموع 2014		
باء - دعم البرامج - المقر الرئيسي															
مكتب نائب المدير التنفيذي ومدير الإدارة العامة															
4	2	-	2	-	-	-	1	-	-	-	1	-	خدمات دعم البرامج والإدارة	2013	
4	2	-	2	-	-	-	1	-	-	-	1	-	خدمات دعم البرامج والإدارة	2014	
مكتب نائب المدير التنفيذي ومدير الإدارة العامة															
6	4	-	2	-	-	-	1	1	-	-	-	-	خدمات دعم البرامج والإدارة	2013	
9	6	-	3	-	-	1	1	1	-	-	-	-	خدمات دعم البرامج والإدارة	2014	
الشؤون الجنسانية															
4	1	-	3	-	-	-	2	-	1	-	-	-	خدمات دعم البرامج والإدارة	2013	
4	1	-	3	-	-	-	2	-	1	-	-	-	خدمات دعم البرامج والإدارة	2014	
الأمن الميداني															
5	1	-	4	-	1	-	1	1	1	-	-	-	خدمات دعم البرامج والإدارة	2013	
5	1	-	4	-	1	-	1	1	1	-	-	-	خدمات دعم البرامج والإدارة	2014	
الاستعداد للطوارئ															
11	2	-	9	-	1	-	5	2	-	1	-	-	خدمات دعم البرامج والإدارة	2013	



الجدول ألف-أولاً-2: خدمات دعم البرامج والإدارة وتكاليف الدعم المباشرة المتعلقة بالموظفين بحسب بنود الاعتماد، 2013-2014

مسائل أخرى			فئة الموظفين الفنيين الدوليين وما فوق													
إجمالي المجموع	المقر الرئيسي ومكاتب الاتصال والخدمات العامة	الموظفون المحليون الميدانيون	المجموع	ف-1	ف-2	ف-3	ف-4	ف-5	مد-1	مد-2	مساعد المدير التنفيذي	المدير التنفيذي				
11	2	-	9	-	1	-	5	2	-	1	-	-	خدمات دعم البرامج والإدارة	2014		
خدمات العمليات – مساعد المدير التنفيذي لخدمات العمليات																
4	2	-	2	-	-	-	1	-	-	-	1	-	خدمات دعم البرامج والإدارة	2013		
4	2	-	2	-	-	-	1	-	-	-	1	-	خدمات دعم البرامج والإدارة	2014		
التخطيط الاستراتيجي																
3	-	-	3	-	-	1	-	-	2	-	-	-	خدمات دعم البرامج والإدارة	2013		
4	1	-	3	-	-	-	1	-	2	-	-	-	خدمات دعم البرامج والإدارة	2014		
مستشار التغذية																
2	1	-	1	-	-	-	-	-	-	1	-	-	خدمات دعم البرامج والإدارة	2013		
2	1	-	1	-	-	-	-	-	1	-	-	-	خدمات دعم البرامج والإدارة	2014		
الشراكات مع المنظمات غير الحكومية																
1	-	-	1	-	-	-	1	-	-	-	-	-	خدمات دعم البرامج والإدارة	2013		
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	خدمات دعم البرامج والإدارة	2014		
ابتكار السياسات والبرامج																
46	12	-	34	-	1	9	11	9	3	1	-	-	خدمات دعم البرامج والإدارة	2013		
46	12	-	34	-	1	9	11	9	3	1	-	-	خدمات دعم البرامج والإدارة	2014		

الجدول ألف-أولاً-2: خدمات دعم البرامج والإدارة وتكاليف الدعم المباشرة المتعلقة بالموظفين بحسب بنود الاعتماد، 2013-2014

مسائل أخرى			فئة الموظفين الفنيين الدوليين وما فوق												
إجمالي المجموع	المقر الرئيسي ومكاتب الاتصال والخدمات العامة	الموظفون المحليون الميدانيون	المجموع	ف-1	ف-2	ف-3	ف-4	ف-5	مد-1	مد-2	مساعد المدير التنفيذي	المدير التنفيذي			
اللوجستيات															
79	38	-	41	1	2	13	13	7	4	1	-	-	خدمات دعم البرامج والإدارة	2013	
79	38	-	41	1	2	12	14	7	4	1	-	-	خدمات دعم البرامج والإدارة	2014	
المشتریات															
28	12	-	16	-	2	3	6	3	1	1	-	-	خدمات دعم البرامج والإدارة	2013	
28	13	-	15	-	2	3	5	3	1	1	-	-	خدمات دعم البرامج والإدارة	2014	
تكنولوجيا المعلومات															
82	17	18	47	-	10	18	12	5	1	1	-	-	خدمات دعم البرامج والإدارة	2013	
81	17	19	45	-	9	17	12	5	1	1	-	-	خدمات دعم البرامج والإدارة	2014	
مكتب دبي															
1	-	-	1	-	-	-	-	-	-	1	-	-	خدمات دعم البرامج والإدارة	2013	
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	خدمات دعم البرامج والإدارة	2014	
التخفيض (يحدد لاحقاً)															
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	خدمات دعم البرامج والإدارة	2013	
(1)	-	-	(1)	-	-	(1)	-	-	-	-	-	-	خدمات دعم البرامج والإدارة	2014	
مجموع دعم البرامج - المقر الرئيسي															
276	92	18	166	1	17	44	54	28	13	7	2	-	خدمات دعم البرامج	2013	

الجدول ألف-أولاً-2: خدمات دعم البرامج والإدارة وتكاليف الدعم المباشرة المتعلقة بالموظفين بحسب بنود الاعتماد، 2013-2014

مسائل أخرى			فئة الموظفين الفنيين الدوليين وما فوق												
إجمالي المجموع	المقر الرئيسي ومكاتب الاتصال والخدمات العامة	الموظفون المحليون الميدانيون	المجموع	ف-1	ف-2	ف-3	ف-4	ف-5	مد-1	مد-2	مساعد المدير التنفيذي	المدير التنفيذي			
276	96	19	161	1	16	41	54	28	14	5	2	-	خدمات دعم البرامج	2014	
جيم - الإدارة والتنظيم															
الإدارة															
مكتب المدير التنفيذي															
17	9	-	8	-	-	3	2	-	1	1	-	1	خدمات دعم البرامج والإدارة	2013	
16	8	-	8	-	-	2	3	-	1	1	-	1	خدمات دعم البرامج والإدارة	2014	
الاتصالات															
34	11	1	22	-	2	3	7	8	1	1	-	-	خدمات دعم البرامج والإدارة	2013	
33	11	-	22	-	2	3	7	8	1	1	-	-	خدمات دعم البرامج والإدارة	2014	
الموارد البشرية															
97	52	-	45	-	10	21	5	6	2	1	-	-	خدمات دعم البرامج والإدارة	2013	
100	52	-	48	-	10	21	7	7	2	1	-	-	خدمات دعم البرامج والإدارة	2014	
مكتب الشؤون القانونية															
18	5	-	13	-	4	2	5		1	1	-	-	خدمات دعم البرامج والإدارة	2013	
19	5	-	14	-	3	4	4	1	1	1	-	-	خدمات دعم البرامج والإدارة	2014	
مكتب المفتش العام وخدمات الرقابة															
37	8	-	29	1	4	9	8	4	2	1	-	-	خدمات دعم البرامج والإدارة	2013	

الجدول ألف-أولاً-2: خدمات دعم البرامج والإدارة وتكاليف الدعم المباشرة المتعلقة بالموظفين بحسب بنود الاعتماد، 2013-2014

مسائل أخرى			فئة الموظفين الفنيين الدوليين وما فوق												
إجمالي المجموع	المقر الرئيسي ومكاتب الاتصال والخدمات العامة	الموظفون المحليون الميدانيون	المجموع	ف-1	ف-2	ف-3	ف-4	ف-5	مد-1	مد-2	مساعد المدير التنفيذي	المدير التنفيذي			
37	8	-	29	1	4	9	8	4	2	1	-	-	خدمات دعم البرامج والإدارة	2014	
مكتب التقييم															
12	3	-	9	-	-	-	4	4	-	1	-	-	خدمات دعم البرامج والإدارة	2013	
12	3	-	9	-	-	-	4	4	-	1	-	-	خدمات دعم البرامج والإدارة	2014	
مكتب أمين المظالم															
2	1	-	1	-	-	-	-	-	1	-	-	-	خدمات دعم البرامج والإدارة	2013	
3	2	-	1	-	-	-	-	-	1	-	-	-	خدمات دعم البرامج والإدارة	2014	
مكتب الأخلاقيات															
2	1	-	1	-	-	-	-	-	1	-	-	-	خدمات دعم البرامج والإدارة	2013	
2	1	-	1	-	-	-	-	-	1	-	-	-	خدمات دعم البرامج والإدارة	2014	
خدمات الشراكة والحوكمة – مكتب مساعد المدير التنفيذي															
4	2	-	2	-	-	-	1	-	-	-	1	-	خدمات دعم البرامج والإدارة	2013	
4	2	-	2	-	-	-	1	-	-	-	1	-	خدمات دعم البرامج والإدارة	2014	
خدمات الشراكة والحوكمة – مكتب مساعد المدير التنفيذي – مكتب الدعم															
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	خدمات دعم البرامج والإدارة	2013	
2	1	-	1	-	-	-	-	1	-	-	-	-	خدمات دعم البرامج والإدارة	2014	
الوكالات التي تتخذ من روما مقراً لها															

الجدول ألف-أولاً-2: خدمات دعم البرامج والإدارة وتكاليف الدعم المباشرة المتعلقة بالموظفين بحسب بنود الاعتماد، 2013-2014

مسائل أخرى			فئة الموظفين الفنيين الدوليين وما فوق											
إجمالي المجموع	المقر الرئيسي ومكاتب الاتصال والخدمات العامة	الموظفون المحليون الميدانيون	المجموع	ف-1	ف-2	ف-3	ف-4	ف-5	مد-1	مد-2	مساعد المدير التنفيذي	المدير التنفيذي		
4	1	-	3	-	-	1	-	1	1	-	-	-	خدمات دعم البرامج والإدارة	2013
4	1	-	3	-	-	1	-	1	1	-	-	-	خدمات دعم البرامج والإدارة	2014
الشراكات مع المنظمات غير الحكومية														
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	خدمات دعم البرامج والإدارة	2013
2	-	-	2	-	-	1	1	-	-	-	-	-	خدمات دعم البرامج والإدارة	2014
مكتب دبي														
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	خدمات دعم البرامج والإدارة	2013
2	-	-	2	-	-	-	1	-	1	-	-	-	خدمات دعم البرامج والإدارة	2014
مكاتب البرنامج (أديس أبابا وبروكسل وطوكيو واشنطن)														
31	12	2	17	-	-	6	2	4	5	-	-	-	خدمات دعم البرامج والإدارة	2013
33	12	2	19	-	-	6	4	4	5	-	-	-	خدمات دعم البرامج والإدارة	2014
الشراكات مع القطاع الخاص														
4	1	-	3	-	-	-	1	1	1	-	-	-	خدمات دعم البرامج والإدارة	2013
36	5	-	31	-	11	13	4	2	1	1	-	-	خدمات دعم البرامج والإدارة	2014
الشراكات بين الوكالات (نيويورك)														
8	3	-	5	-	-	-	2	1	1	1	-	-	خدمات دعم البرامج والإدارة	2013
8	3	-	5	-	-	-	2	1	1	1	-	-	خدمات دعم البرامج والإدارة	2014

الجدول ألف-أولاً-2: خدمات دعم البرامج والإدارة وتكاليف الدعم المباشرة المتعلقة بالموظفين بحسب بنود الاعتماد، 2013-2014

مسائل أخرى			فئة الموظفين الفنيين الدوليين وما فوق											
إجمالي المجموع	المقر الرئيسي ومكاتب الاتصال والخدمات العامة	الموظفون المحليون الميدانيون	المجموع	ف-1	ف-2	ف-3	ف-4	ف-5	مد-1	مد-2	مساعد المدير التنفيذي	المدير التنفيذي		
الشراكات مع الحكومات بما فيها (روما وبيجين وباريس)														
34	12	5	17	-	2	6	3	4	1	1	-	-	خدمات دعم البرامج والإدارة	2013
34	12	5	17	-	2	6	3	4	1	1	-	-	خدمات دعم البرامج والإدارة	2014
أمانة المجلس التنفيذي														
24	16	-	8	-	-	-	5	2	1	-	-	-	خدمات دعم البرامج والإدارة	2013
24	16	-	8	-	-	-	5	2	1	-	-	-	خدمات دعم البرامج والإدارة	2014
التخفيض (يحدد لاحقاً)														
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	خدمات دعم البرامج والإدارة	2013
(11)	(2)	-	(9)	-	-	(2)	(5)	(2)	-	-	-	-	خدمات دعم البرامج والإدارة	2014
المجموع الفرعي - الإدارة														
327	137	8	182	1	22	51	45	35	19	8	1	1	خدمات دعم البرامج والإدارة	2013
359	140	7	213	1	32	64	49	37	20	9	1	1	خدمات دعم البرامج والإدارة	2014
التنظيم														
تسيير الموارد والمساعدة - مكتب مساعد المدير التنفيذي رئيس الشؤون المالية														
4	2	-	2	-	-	-	1	-	-	-	1	-	خدمات دعم البرامج والإدارة	2013
4	2	-	2	-	-	-	1	-	-	-	1	-	خدمات دعم البرامج والإدارة	2014
تجديد ودعم أساليب العمل														

الجدول ألف-أولاً-2: خدمات دعم البرامج والإدارة وتكاليف الدعم المباشرة المتعلقة بالموظفين بحسب بنود الاعتماد، 2013-2014

مسائل أخرى			فئة الموظفين الفنيين الدوليين وما فوق													
إجمالي المجموع	المقر الرئيسي ومكاتب الاتصال والخدمات العامة	الموظفون المحليون الميدانيون	المجموع	ف-1	ف-2	ف-3	ف-4	ف-5	مد-1	مد-2	مساعد المدير التنفيذي	المدير التنفيذي				
7	2	-	5	-	1	1	1	1	1	-	-	-	خدمات دعم البرامج والإدارة	2013		
7	2	-	5	-	-	3	-	1	1	-	-	-	خدمات دعم البرامج والإدارة	2014		
الميزانية والبرمجة																
43	26	-	18	-	-	8	3	4	2	1	-	-	خدمات دعم البرامج والإدارة	2013		
48	30	-	18	-	-	9	3	3	2	1	-	-	خدمات دعم البرامج والإدارة	2014		
المالية والخزينة																
54	29	3	22	-	3	9	4	4	1	1	-	-	خدمات دعم البرامج والإدارة	2013		
52	27	3	22	-	2	10	4	4	1	1	-	-	خدمات دعم البرامج والإدارة	2014		
إدارة ورصد الأداء																
17	5	-	12	-	-	5	3	3	1	-	-	-	خدمات دعم البرامج والإدارة	2013		
16	5	-	11	-	-	4	3	3	1	-	-	-	خدمات دعم البرامج والإدارة	2014		
الخدمات الإدارية																
61	46	5	10	-	1	3	2	3	1	-	-	-	خدمات دعم البرامج والإدارة	2013		
63	44	5	14	-	1	6	3	3	1	-	-	-	خدمات دعم البرامج والإدارة	2014		
التخفيض (يحدد لاحقاً)																
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	خدمات دعم البرامج والإدارة	2013		
(4)	(2)	-	(2)	-	-	(2)	-	-	-	-	-	-	خدمات دعم البرامج والإدارة	2014		

الجدول ألف-أولاً-2: خدمات دعم البرامج والإدارة وتكاليف الدعم المباشرة المتعلقة بالموظفين بحسب بنود الاعتماد، 2013-2014

مسائل أخرى			فئة الموظفين الفنيين الدوليين وما فوق											
إجمالي المجموع	المقر الرئيسي ومكاتب الاتصال والخدمات العامة	الموظفون المحليون الميدانيون	المجموع	ف-1	ف-2	ف-3	ف-4	ف-5	مد-1	مد-2	مساعد المدير التنفيذي	المدير التنفيذي		
المجموع الفرعي - التنظيم														
185	109	8	69	-	5	26	14	15	6	2	1	-	خدمات دعم البرامج والإدارة	2013
186	108	8	70	-	3	30	14	14	6	2	1	-	خدمات دعم البرامج والإدارة	2014
الاعتمادات المركزية														
3	-	-	3	-	-	-	-	3	-	-	-	-	خدمات دعم البرامج والإدارة	2013
3	-	-	3	-	-	-	-	2	1	-	-	-	خدمات دعم البرامج والإدارة	2014
مجموع الإدارة والتنظيم														
515	245	16	254	1	27	77	59	53	25	10	2	1	خدمات دعم البرامج والإدارة	2013
548	247	15	286	1	35	94	63	53	27	11	2	1	خدمات دعم البرامج والإدارة	2014
المجموع الكلي														
1 527	339	575	613	2	44	155	164	134	76	34	4	1	خدمات دعم البرامج والإدارة	2013
6 451	-	5 552	899	-	138	449	218	79	15	-	-	-	تكاليف الدعم المباشرة	
7 978	339	6 127	1 512	2	182	604	382	213	91	34	4	1	مجموع 2012	
1598	343	581	674	2	52	189	179	135	80	33	4	1	خدمات دعم البرامج والإدارة	2014
7 154	-	6 190	964	6	101	514	236	91	15	1	-	-	تكاليف الدعم المباشرة	
8 752	343	6 771	1 638	8	153	703	415	226	95	34	4	1	مجموع 2013	



الجدول ألف - أولاً - 3: الوحدة التنظيمية لميزانية خدمات دعم البرامج والإدارة بحسب بنود الاعتماد، 2013 و2014 (بالآلاف الدولارات الأمريكية)

المجموع	تكاليف لا تتعلق بالموظفين	مسائل أخرى	الخدمات القانونية	هيئة رئاسية	خدمات منظمات الأمم المتحدة	خدمات من الوكالات الأخرى	الإستضافة	تكاليف استئجار المركبات وتشغيلها	التأمينات	خدمات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات/المشتريّة	مستلزمات المكاتب والمصرفيات المكتبية الأخرى	العراقق والأجهزة والتنظيف والصيانة الأخرى	الإيجار	التدريب	سفرات العمل	ساعات العمل الإضافية	المعاونة المؤقتة	الاستشاريون	الموظفون المحليون	تكاليف الموظفين	
ألف - دعم البرامج - المكاتب الإقليمية والقطرية																					
المكاتب الإقليمية																					
المكتب الإقليمي - آسيا																					
9 069	4 905	1	0	0	6	45	2	9	2	1 182	18	37	354	79	336	8	2	606	2 220	4 164	2013
10 911	5 492	16	0	0	6	38	2	7	3	1 059	28	100	338	219	672	4	138	758	2 106	5 419	2014
المكتب الإقليمي - الشرق الأوسط وشمال أفريقيا وأوروبا الشرقية وآسيا الوسطى																					
6 797	2 751	0	0	0	0	10	5	39	0	760	101	39	126	98	250	8	241	148	927	4 046	2013
9 014	3 640	0	0	0	0	5	5	45	0	1 049	117	41	139	159	237	8	308	353	1 174	5 374	2014
المكتب الإقليمي - غرب أفريقيا																					
8 661	3 480	0	0	0	0	45	6	35	21	1 143	235	105	0	50	440	10	0	0	1 391	5 181	2013
10 188	4 363	0	0	0	0	45	8	39	28	1 107	236	128	360	30	523	10	88	50	1 710	5 825	2014
المكتب الإقليمي - شرق ووسط أفريقيا																					
9 402	4 520	0	0	0	0	75	0	50	10	1 240	100	45	510	50	700	10	0	420	1 310	4 882	2013
10 937	4 915	20	0	0	0	75	0	50	10	1 161	171	47	250	50	750	20	73	400	1 836	6 023	2014
المكتب الإقليمي - الجنوب الأفريقي																					
6 995	3 696	0	0	0	12	0	0	45	11	943	154	26	636	20	150	8	24	0	1 666	3 299	2013
8 500	4 015	10	0	0	12	0	0	54	11	862	159	56	625	20	210	8	83	0	1 904	4 484	2014
المكتب الإقليمي - أمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي																					
5 257	2 242	0	0	0	0	9	0	16	5	621	20	121	24	0	250	4	0	0	1 171	3 015	2013
6 671	2 742	0	0	0	0	9	8	16	5	543	20	121	99	0	250	4	73	0	1 592	3 929	2014

الجدول ألف - أولا - 3: الوحدة التنظيمية لميزانية خدمات دعم البرامج والإدارة بحسب بنود الاعتماد، 2013 و2014 (بالآلاف الدولارات الأمريكية)

المجموع	تكاليف لا تتعلق بالموظفين	مسائل أخرى	الخدمات القانونية	هيئة رئاسية	خدمات منظمات الأمم المتحدة	خدمات من الوكالات الأخرى	الاستضافة	تكاليف استئجار المركبات وتشغيلها	التأمينات	خدمات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات/المشاركة	مستلزمات المكاتب والمصروفات المكتبية الأخرى	المراقب والأجهزة والتنظيف والصيانة	الإيجار	التدريب	سفرات العمل	ساعات العمل الإضافية	المعاونة المؤقتة	الاستشاريون	الموظفون المحليون	تكاليف الموظفين	
المجموع الفرعي - المكاتب الإقليمية																					
46 181	21 594	1	0	0	18	184	13	195	49	5 888	628	374	1 649	297	2 126	48	266	1 173	8 686	24 587	2013
56 221	25 167	46	0	0	18	172	23	211	57	5 782	733	493	1 811	478	2 642	54	763	1 562	10 322	31 054	2014
المكاتب القطرية																					
39 470	11 653	201	0	0	312	406	7	518	0	1 603	647	247	686	30	822	13	605	475	5 079	27 817	2013
40 470	12 039	175	0	0	350	450	10	550	0	1 353	550	250	650	0	937	15	650	575	5 524	28 430	2014
مجموع دعم البرامج - المكاتب الإقليمية والقطرية																					
85 651	33 247	202	0	0	330	590	20	713	49	7 492	1 275	621	2 336	327	2 948	61	871	1 648	13 765	52 404	2013
96 691	37 206	221	0	0	368	622	33	761	57	7 135	1 283	743	2 461	478	3 579	69	1 413	2 137	15 846	59 485	2014
باء - دعم البرامج - المقر الرئيسي ((خدمات العمليات))																					
مكتب نائب المدي التنفيذي ومدير الإدارة العامة																					
1 716	294	25	0	0	0	0	2	0	0	74	24	0	0	0	81	7	0	80	0	1 422	2013
2 340	350	23	0	0	0	0	3	0	0	84	34	0	0	0	103	10	3	90	0	1 989	2014
الشؤون الجنسانية																					
877	98	0	0	0	0	0	0	0	0	19	5	0	0	3	50	0	0	21	0	779	2013
909	98	0	0	0	0	0	0	0	0	19	5	0	0	3	50	0	0	21	0	811	2014
الأمن الميداني																					
1 023	66	0	0	0	0	0	10	0	0	11	4	0	0	0	40	0	0	0	0	957	2013
1 060	66	0	0	0	0	0	0	0	0	21	4	0	0	0	40	0	0	0	0	995	2014

الجدول ألف - أولا - 3: الوحدة التنظيمية لميزانية خدمات دعم البرامج والإدارة بحسب بنود الاعتماد، 2013 و2014 (بالآلاف الدولارات الأمريكية)

المجموع	تكاليف لا تتعلق بالموظفين	مسائل أخرى	الخدمات القانونية	هيئة رئاسية	خدمات منظمات الأمم المتحدة	خدمات من الوكالات الأخرى	الاستضافة	تكاليف استئجار المركبات وتشغيلها	التأمينات	خدمات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات/المشاركة	مستلزمات المكاتب والمصروفات المكتبية الأخرى	المراقب والأجهزة والتنظيف والصيانة	الإيجار	التدريب	سفرات العمل	ساعات العمل الإضافية	المعاونة المؤقتة	الاستشاريون	الموظفون المحليون	تكاليف الموظفين	
الاستعداد للطوارئ																					
2 234	101	2	0	0	0	0	4	0	0	53	18	6	0	0	0	0	1	12	5	2 132	2013
2 324	101	2	0	0	0	0	4	0	0	53	18	6	0	0	0	0	1	12	5	2 222	2014
خدمات العمليات - مكتب مساعد المدير التنفيذي																					
907	171	0	0	0	0	0	2	0	0	54	9	0	0	0	62	4	0	40	0	736	2013
938	171	0	0	0	0	0	2	0	0	54	9	0	0	0	62	4	0	40	0	766	2014
التخطيط الاستراتيجي																					
984	203	0	0	0	0	0	0	0	0	7	80	0	0	0	20	0	0	97	0	781	2013
1 209	309	0	0	0	0	0	0	0	0	15	20	0	0	0	40	0	0	234	0	899	2014
مستشار التغذية																					
501	80	0	0	0	0	0	0	0	0	18	16	0	0	0	7	0	2	36	0	421	2013
513	117	0	0	0	0	0	0	0	0	18	17	0	0	0	29	0	5	48	0	396	2014
الشراكات مع المنظمات غير الحكومية																					
277	79	11	0	0	0	0	0	0	0	4	2	0	0	2	10	0	0	50	0	198	2013
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2014
ابتكار السياسات والبرامج																					
8 854	694	7	0	0	0	0	0	0	0	179	75	0	0	10	160	6	50	208	0	8 160	2013
9 195	694	26	0	0	0	0	0	0	0	179	75	0	0	10	200	5	50	150	0	8 501	2014
الولوجيات																					
12 227	687	0	0	0	0	0	0	0	0	395	54	0	0	0	213	25	0	0	0	11 541	2013
12 894	695	0	0	0	0	0	0	0	0	393	50	0	0	0	214	5	0	32	0	12 200	2014

الجدول ألف - أولا - 3: الوحدة التنظيمية لميزانية خدمات دعم البرامج والإدارة بحسب بنود الاعتماد، 2013 و2014 (بالآلاف الدولارات الأمريكية)

المجموع	تكاليف لا تتعلق بالموظفين	مسائل أخرى	الخدمات القانونية	هيئة رئاسية	خدمات منظمات الأمم المتحدة	خدمات من الوكالات الأخرى	الاستضافة	تكاليف استئجار المركبات وتشغيلها	التأمينات	خدمات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات/المشاركة	مستلزمات المكاتب والمصروفات المكتبية الأخرى	المراقب والأجهزة والتنظيف والصيانة الأخرى	الإيجار	التدريب	سفرات العمل	ساعات العمل الإضافية	المعونة المؤقتة	الاستشاريون	الموظفون المحليون	تكاليف الموظفين	
المشتريات																					
4 803	445	0	0	0	0	56	0	0	0	191	32	0	1	0	34	0	108	23	0	4 358	2013
5 042	652	10	0	0	0	0	0	0	0	200	45	0	0	20	60	0	217	100	0	4 390	2014
تكنولوجيا المعلومات																					
19 604	9 595	0	0	0	742	4 282	0	0	0	1 826	10	0	0	346	436	40	974	939	0	10 009	2013
19 103	8 996	0	0	0	0	3 250	0	0	0	1 762	10	0	192	260	690	40	1 360	1 132	300	10 107	2014
مكتب دبي																					
658	264	0	0	0	0	0	0	0	0	14	250	0	0	0	0	0	0	0	0	395	2013
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2014
التخفيض (يحدد لاحقاً)																					
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2013
0	166	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	166	0	-166	2014
مجموع دعم البرامج - المقر الرئيسي (فرع العمليات)																					
54 665	12 776	46	0	0	742	4 338	18	0	0	2 843	579	6	1	361	1 114	82	1 136	1 505	5	41 888	2013
55 526	12 415	61	0	0	0	3 250	9	0	0	2 797	287	6	192	293	1 488	64	1 636	2026	305	43 110	2014
جيم - الإدارة والتنظيم																					
الإدارة																					
مكتب المدير التنفيذي																					
3 981	1 152	69	0	0	0	0	80	0	0	183	120	0	0	50	500	70	0	80	0	2 829	2013
4 157	1 131	75	0	0	0	0	66	0	0	180	120	0	0	40	500	70	0	80	0	3 026	2014

الجدول ألف - أولا - 3: الوحدة التنظيمية لميزانية خدمات دعم البرامج والإدارة بحسب بنود الاعتماد، 2013 و2014 (بالآلاف الدولارات الأمريكية)

المجموع	تكاليف لا تتعلق بالموظفين	مسائل أخرى	الخدمات القانونية	هيئة رئاسية	خدمات منظمات الأمم المتحدة	خدمات من الوكالات الأخرى	الاستضافة	تكاليف استئجار المركبات وتشغيلها	التأمينات	خدمات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات/المشاركة	مستلزمات المكاتب والمصروفات المكتبية الأخرى	المراقب والأجهزة والتنظيف والصيانة	الإيجار	التدريب	سفرات العمل	ساعات العمل الإضافية	المعاونة المؤقتة	الاستشاريون	الموظفون المحليون	تكاليف الموظفين	
الاتصالات																					
8 164	2 357	304	0	0	0	0	8	0	0	632	168	0	139	12	85	8	0	951	50	5 807	2013
8 733	2 757	320	0	0	0	0	8	0	0	716	168	4	185	12	149	8	200	988	0	5 976	2014
الموارد البشرية																					
14 006	1 520	0	0	0	0	0	0	0	0	354	20	0	0	90	198	0	99	759	0	12 486	2013
15 808	1 885	54	0	0	0	0	0	0	0	698	40	0	8	665	134	0	0	287	0	13 923	2014
مكتب الشؤون القانونية																					
3 461	610	66	0	0	0	0	0	0	0	83	25	0	0	0	35	0	130	272	0	2 851	2013
3 724	530	17	0	0	0	0	0	0	0	83	25	0	0	0	35	0	269	100	0	3 195	2014
مكتب المفتش العام والرقابة																					
7 638	1 337	98	0	0	0	0	1	0	0	146	28	0	0	70	681	2	5	306	0	6 301	2013
7 979	1 403	20	0	0	0	0	5	0	0	153	33	0	0	70	704	2	10	406	0	6 576	2014
مكتب التقييم																					
5 277	3 011	0	0	3	15	0	0	0	0	46	10	0	0	40	550	0	0	2 347	0	2 266	2013
5 397	3 011	0	0	4	15	0	0	0	0	46	10	0	0	46	265	0	0	2 625	0	2 387	2014
مكتب أمين المظالم																					
568	150	10	0	0	0	0	0	0	0	10	2	0	0	20	92	2	0	15	0	418	2013
678	156	10	0	0	0	0	0	0	0	16	2	0	0	20	92	2	0	15	0	522	2014
مكتب الأخلاقيات																					
540	121	7	0	0	0	3	0	0	0	40	0	0	0	0	31	0	0	40	0	418	2013
590	155	7	0	0	0	3	0	0	0	41	11	0	0	0	40	0	0	54	0	434	2014

الجدول ألف - أولا - 3: الوحدة التنظيمية لميزانية خدمات دعم البرامج والإدارة بحسب بنود الاعتماد، 2013 و2014 (بالآلاف الدولارات الأمريكية)

المجموع	تكاليف لا تتعلق بالموظفين	مسائل أخرى	الخدمات القانونية	هيئة رئاسية	خدمات منظمات الأمم المتحدة	خدمات من الوكالات الأخرى	الاستضافة	تكاليف استئجار المركبات وتشغيلها	التأمينات	خدمات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات/المشاركة	مستلزمات المكاتب والمصرفيات المكتبية الأخرى	المراقب والأجهزة والتنظيف والصيانة	الإيجار	التدريب	سفرات العمل	ساعات العمل الإضافية	المعونة المؤقتة	الاستشاريون	الموظفون المحليون	تكاليف الموظفين	
خدمات الشراكة والحوكمة - مساعد المدير التنفيذي																					
906	170	20	0	0	0	0	7	0	0	31	6	0	0	6	85	15	0	0	0	736	2013
937	170	20	0	0	0	0	7	0	0	31	6	0	0	6	85	15	0	0	0	766	2014
خدمات الشراكة والحوكمة - مساعد المدير التنفيذي - مكتب الدعم																					
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2013
756	412	20	0	0	0	0	0	0	0	60	70	0	0	2	80	10	70	100	0	345	2014
مكتب دبي																					
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2013
900	354	0	0	0	0	0	12	21	5	21	23	20	0	17	21	7	12	35	162	546	2014
الوكالات التي تتخذ من روما مقرا لها																					
857	72	0	0	0	0	0	0	0	0	12	3	0	0	0	13	0	0	44	0	785	2013
891	72	0	0	0	0	0	0	0	0	12	3	0	0	0	12	0	0	45	0	819	2014
الشراكات مع المنظمات غير الحكومية																					
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2013
486	113	0	0	0	0	0	0	0	0	8	2	0	0	2	20	0	32	50	0	373	2014
الشراكات مع القطاع الخاص																					
960	89	0	0	0	0	0	0	0	0	9	80	0	0	0	0	0	0	0	0	871	2013
8 402	2 382	30	0	0	0	2	2	0	0	234	300	25	250	30	400	10	300	400	400	6 020	2014
الشراكات مع الحكومات (تشمل روما وبيجين وباريس)																					
5 547	1 039	149	0	0	0	1	6	4	2	148	54	3	63	6	248	7	33	148	168	4 508	2013
5 943	1 236	150	0	0	0	1	7	4	2	160	96	3	63	12	245	7	125	196	168	4 706	2014

الجدول ألف - أولا - 3: الوحدة التنظيمية لميزانية خدمات دعم البرامج والإدارة بحسب بنود الاعتماد، 2013 و2014 (بالآلاف الدولارات الأمريكية)

المجموع	تكاليف لا تتعلق بالموظفين	مسائل أخرى	الخدمات القانونية	هيئة رئاسية	خدمات منظمات الأمم المتحدة	خدمات من الوكالات الأخرى	الاستضافة	تكاليف استئجار المركبات وتشغيلها	التأمينات	خدمات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات/المشاركة	مستلزمات المكاتب والمصرفيات المكتبية الأخرى	المراقب والأجهزة والتنظيف والصيانة	الإيجار	التدريب	سفرات العمل	ساعات العمل الإضافية	المعونة المؤقتة	الاستشاريون	الموظفون المحليون	تكاليف الموظفين	
الشراكات بين الوكالات (نيويورك)																					
2 322	641	0	0	0	0	0	3	0	0	99	6	41	321	0	10	0	0	162	0	1 681	2013
2 412	809	0	0	0	0	0	3	0	1	78	11	59	297	30	84	0	0	245	0	1 603	2014
مكاتب البرنامج (أديس أبابا وبرلين وبروكسل وجنيف وطوكيو واشنطن)																					
7 227	1 721	62	0	0	10	46	11	7	6	281	129	66	604	26	181	5	16	161	111	5 506	2013
7 796	2 152	17	0	0	10	46	6	9	8	328	122	68	651	47	347	12	164	237	81	5 644	2014
أمانة المجلس التنفيذي																					
5 011	1 760	610	0	194	0	1	36	0	0	69	114	0	0	10	1	46	679	0	0	3 251	2013
5 513	2 000	700	0	329	0	0	20	0	0	120	38	0	0	10	6	60	660	58	0	3 513	2014
التخفيض (يحدد لاحقاً)																					
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2013
0	2 085	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	177	1 908	0	-2 085	2014
المجموع الفرعي - الإدارة																					
66 466	15 751	1 395	0	197	25	51	152	11	7	2 144	765	109	1 126	329	2 710	155	962	5 285	329	50 715	2013
81 103	22 813	1 440	0	332	25	51	135	34	15	2 982	1 078	179	1 454	1 009	3 218	202	2 019	7 829	811	58 290	2014
التنظيم																					
تسيير الموارد والمساءلة - مكتب مساعد المدير التنفيذي رئيس الشؤون المالية																					
907	140	5	0	0	0	0	2	0	0	34	6	0	0	0	70	3	0	20	0	767	2013
940	140	0	0	0	0	0	2	0	0	34	6	0	0	0	70	8	0	20	0	800	2014
تجديد ودعم أساليب العمل																					
1 269	97	2	0	0	0	0	0	0	0	46	0	0	0	0	40	0	10	0	0	1 172	2013
1 316	93	2	0	0	0	0	0	0	0	46	5	0	0	0	30	0	10	0	0	1 223	2014

الجدول ألف - أولا - 3: الوحدة التنظيمية لميزانية خدمات دعم البرامج والإدارة بحسب بنود الاعتماد، 2013 و2014 (بالآلاف الدولارات الأمريكية)

المجموع	تكاليف لا تتعلق بالموظفين	مسائل أخرى	الخدمات القانونية	هيئة رئاسية	خدمات منظمات الأمم المتحدة	خدمات من الوكالات الأخرى	الاستضافة	تكاليف استئجار المركبات وتشغيلها	التأمينات	خدمات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات/المشاركة	مستلزمات المكاتب والمصرفيات المكتبية الأخرى	المرافق والأجهزة والتنظيف والصيانة	الإيجار	التدريب	سفرات العمل	ساعات العمل الإضافية	المعاونة المؤقتة	الاستشاريون	الموظفون المحليون	تكاليف الموظفين	
الميزانية والبرمجة																					
6 361	386	0	0	0	0	0	0	0	0	112	40	0	0	0	26	10	160	38	0	5 974	2013
7 743	1 030	0	0	0	0	0	0	0	0	180	80	0	0	0	70	50	250	400	0	6 714	2014
المالية والخزينة																					
7 408	603	0	0	0	0	3	0	0	0	141	0	11	0	34	119	53	31	39	172	6 805	2013
7 825	708	0	0	0	0	3	0	0	0	180	50	12	7	30	110	35	31	50	200	7 117	2014
إدارة ورصد الأداء																					
3 128	281	39	0	0	0	0	0	0	0	38	0	0	0	0	53	0	0	150	0	2 848	2013
3 284	446	0	0	0	0	0	0	0	0	60	40	0	0	21	88	8	30	200	0	2 837	2014
الخدمات الإدارية																					
13 679	8 297	0	0	0	0	70	2	167	150	1 277	1 520	3 009	0	285	254	107	240	1 095	124	5 382	2013
14 634	8 079	0	0	0	0	70	0	167	250	1 401	1 500	3 158	0	285	254	101	240	530	124	6 555	2014
التخفيض (يحدد لاحقاً)																					
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2013
0	542	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	210	332	0	-542	2014
المجموع الفرعي للتنظيم																					
32 751	9 804	45	0	0	0	73	4	167	150	1 648	1 566	3 020	0	318	563	172	441	1 342	296	22 947	2013
35 742	11 038	2	0	0	0	73	2	167	250	1 901	1 682	3 170	7	335	621	201	771	1 532	324	24 705	2014
الاعتمادات المركزية																					
9 568	6 852	795	70	0	2 500	1 317	1	0	1 375	7	200	0	0	0	580	5	0	2	0	2 715	2013
12 730	8 921	1 676	100	0	3 202	1 502	0	0	1 183	0	605	0	0	0	170	0	0	483	0	3 808	2014

الجدول ألف - أولا - 3: الوحدة التنظيمية لميزانية خدمات دعم البرامج والإدارة بحسب بنود الاعتماد، 2013 و2014 (بالآلاف الدولارات الأمريكية)

المجموع	تكاليف لا تتعلق بالموظفين	مسائل أخرى	الخدمات القانونية	هيئة رئاسية	خدمات منظمات الأمم المتحدة	خدمات من الوكالات الأخرى	الاستضافة	تكاليف استئجار المركبات وتشغيلها	التأمينات	خدمات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات/المشاركة	مستلزمات المكاتب والمصروفات المكتبية الأخرى	المراقب والأجهزة والتنظيف والصيانة	الإيجار	التدريب	سفريات العمل	ساعات العمل الإضافية	المعونة المؤقتة	الاستشاريون	الموظفون المحليون	تكاليف الموظفين	
مجموع الإدارة والتنظيم																					
108 785	32 408	2 235	70	197	2 525	1 441	157	178	1 532	3 798	2 531	3 129	1 126	647	3 853	332	1 403	6 628	625	76 377	2013
129 575	42 771	3 118	100	332	3 227	1 626	137	201	1 448	4 883	3 365	3 350	1 461	1 344	4 009	403	2 790	9 844	1 134	86,804	2014
المجموع الكلي																					
249 100	78 431	2 483	70	197	3 597	6 369	195	891	1 582	14 133	4 385	3 756	3 463	1 335	7 914	475	3 410	9 781	14 395	170 669	2013
281 792	92 393	3 400	100	332	3 595	5 499	179	962	1 505	14 814	4 935	4 099	4 113	2 115	9 077	536	5 839	14 006	17 285	189 399	2014

الملحق الثاني

تفاصيل مقترح ميزانية دعم البرامج والإدارة لعام 2014 حسب بنود الاعتماد

- 1- يبين الجدول ألف-ثانيا-1 ميزانية دعم البرامج والإدارة حسب بنود الاعتماد للفترة 2012-2013 (التقديرية) ولعام 2014 (المتوقعة). وتشمل أعمدة "مجموع التكاليف" تكاليف الموظفين وغير الموظفين. وتشمل أعمدة "المجموع" المندرجة تحت خانة "عدد الوظائف" الموظفين الفنيين الدوليين والوطنيين.

الجدول ألف-ثانيا-1: ميزانية دعم البرامج والإدارة حسب بنود الاعتماد									
المتوقعة لعام 2014			التقديرية لعام 2013			النفقات لعام 2012			
مجموع التكاليف (ملايين الدولارات)	عدد الوظائف		مجموع التكاليف (ملايين الدولارات)	عدد الوظائف		مجموع التكاليف (ملايين الدولارات)	عدد الوظائف		
	المجموع	الفنية		المجموع	الفنية		المجموع	الفنية	
96.7	774	227	85.7	736	193	73.2	657	176	دعم البرامج – المكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية
55.5	276	161	54.7	276	166	70.3	322	169	دعم البرامج – المقر
129.6	548	286	108.8	515	254	103.4	489	266	الإدارة والشؤون الإدارية
281.8	1 598	674	249.1	1 527	613	246.9	1 468	611	المجموع

دعم البرامج – المكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية

← المكاتب الإقليمية

- 2- تمثل المكاتب الإقليمية خط الدعم الأول للمكاتب القطرية والصوت المعبر عن المديرين القطريين. وباعتبارها جزءاً من المقر العالمي للبرنامج فإنها تمضي قدماً بالتزام البرنامج بتحقيق اللامركزية في المسؤولية وسلطة صنع القرار عن طريق تعزيز فعالية الإدارة، والشراكات، والرقابة التشغيلية، والاتساق على المستويين الإقليمي والقطري وكذلك عن طريق ضمان تنفيذ استراتيجية البرنامج وسياساته.

3- وفيما يلي وظائفها الرئيسية:

- ← توفير الإرشاد والدعم السياسي والتوجيه لعمليات البرنامج؛
- ← دعم الإدارة والإشراف على برنامج عمل المكاتب القطرية؛
- ← رصد أداء برامج المكاتب القطرية؛
- ← توفير الإشراف على مسائل الإدارة والميزانية؛
- ← تقديم الدعم الوظيفي إلى المكاتب القطرية لتزويدها بالقدرات التقنية والتشغيلية التي تحتاج إليها، وتيسير تبادل الموارد التقنية بين المكاتب القطرية.

- 4- ويبين الجدول ألف-ثانيا-2 توزيع الوظائف الممولة من ميزانية دعم البرامج والإدارة والتكاليف حسب المكاتب الإقليمية وللمكاتب القطرية ككل. ووفقاً لمبدأ "الوفاء بالعرض" فإن معظم الزيادة في الاستثمارات المتكررة، وهي 9.8 مليون دولار أمريكي، أي 62 في المائة، موجّهة إلى المكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية التي تتلقى 34 في المائة من بين 281.8 مليون دولار أمريكي من ميزانية دعم البرامج والإدارة المتوقعة لعام 2014.
- 5- وكما يتبيّن من الجدول 1 في الملحق الثاني فإن أعمدة "مجموع التكاليف" تشمل تكاليف الموظفين وغير الموظفين ويشمل مجموع أعداد الوظائف الموظفين الفنيين الدوليين والوطنيين.

الجدول ألف-ثانيا-2: دعم البرامج - المكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية

المتوقعة لعام 2014			التقديرية لعام 2013			النفقات لعام 2012			
مجموع التكاليف (ملايين الدولارات)	عدد الوظائف		مجموع التكاليف (ملايين الدولارات)	عدد الوظائف		مجموع التكاليف (ملايين الدولارات)	عدد الوظائف		
	المجموع	الفنية		المجموع	الفنية		المجموع	الفنية	
10.9	53	23	9.1	48	17	7.9	39	15	
9.0	63	23	6.8	57	17	6.2	41	17	المكتب الإقليمي في القاهرة
10.2	64	25	8.7	57	22	8.1	49	20	المكتب الإقليمي في داكار
8.5	54	19	7.0	46	14	6.1	38	11	المكتب الإقليمي في جوهانسبرغ
10.9	69	24	9.4	65	20	7.5	41	14	المكتب الإقليمي في نيروبي
6.7	51	16	5.3	43	12	5.0	33	10	المكتب الإقليمي في بنما
40.5	420	97	39.5	420	91	32.4	416	87	المكاتب القطرية
96.7	774	227	85.7	736	193	73.2	657	176	المجموع

المكاتب القطرية

- 6- المكاتب القطرية هي مركز الثقل بالنسبة للبرنامج. وتتمثل مسؤوليتها الرئيسية في الآتي:
- ◀ تصميم وتنفيذ المشروعات والبرامج وفقاً للخطة الاستراتيجية للبرنامج وسياساته، وتنفيذ ورصد وإثبات النتائج وفي الوقت ذاته ضمان المواءمة مع فريق الأمم المتحدة القطري؛
 - ◀ ضمان المساءلة الكاملة عن إدارة موارد المكاتب القطرية، بما فيها الموارد البشرية، وتنسيق سلامة وأمن الموظفين؛
 - ◀ تكوين شراكات مع السلطات الوطنية، والمنظمات غير الحكومية، وجماعات المجتمع المدني، والمانحين، والقطاع الخاص، والمؤسسات المالية والبحثية، من أجل زيادة فعالية البرامج؛
 - ◀ تخطيط وتنفيذ المبادرات واستخدام الأدوات الجديدة.
- 7- وتُخصّص ميزانية دعم البرامج والإدارة تبعاً لحجم المكتب القطري على النحو المبين في الجدول 3-من الملحق الثاني.

الجدول ألف-ثانيا-3: الهيكل المعياري للمكاتب القطرية		
عدد المكاتب	مخصصات دعم البرامج والإدارة	حجم المكتب
12	مدير قطري واحد	كبير جدا
11	مدير قطري واحد	كبير
18	مدير قطري واحد بالإضافة إلى 150 000 دولار لتكاليف التشغيل، بما فيها تكاليف الموظفين الوطنيين الممولين من ميزانية دعم البرامج والإدارة	متوسط
22	مدير قطري واحد بالإضافة إلى 200 000 دولار أمريكي لتكاليف التشغيل، بما فيها تكاليف الموظفين الوطنيين الممولين من ميزانية دعم البرامج والإدارة	صغير
15	مدير قطري واحد بالإضافة إلى 250 000 دولار أمريكي لتكاليف التشغيل، بما فيها تكاليف الموظفين الوطنيين الممولين من ميزانية دعم البرامج والإدارة	صغير جدا
78		المجموع

* بالإضافة إلى ذلك، يخصص ما مجموعه 27 وظيفة من الرتبة ف-3 للمكاتب القطرية من أجل تقديم دعم استراتيجي وموجّه للعمليات الميدانية.

دعم البرامج – المقر

- 8- يبين الجدول ألف-ثانيا-4 ميزانية دعم البرامج والإدارة المخصصة لدعم البرامج في مقر البرنامج في روما في 2012 و2013 (التقديرية) وفي 2014 (المتوقعة).
- 9- وعلى غرار الجدول 1 في الملحق الثاني فإن أعمدة "مجموع التكاليف" تشمل تكاليف الموظفين وغير الموظفين ويشمل مجموع عدد الوظائف الموظفين الفنيين الدوليين والموظفين الوطنيين.

الجدول ألف-ثانيا-4: دعم البرامج - مقر البرنامج في روما									
المتوقعة لعام 2014			التقديرية لعام 2013			النفقات لعام 2012			
مجموع التكاليف (ملايين الدولارات)*	عدد الوظائف		مجموع التكاليف (ملايين الدولارات)*	عدد الوظائف		مجموع التكاليف (ملايين الدولارات)*	عدد الوظائف		
	المجموع	الفنية		المجموع	الفنية		المجموع	الفنية	
تسيير العمليات									
2.3	13	5	1.7	10	4	1.9	8	5	مكتب نائب المدير التنفيذي ومدير الإدارة العامة
0.9	4	3	0.9	4	3	-	-	-	مكتب الشؤون الجنسانية**
1.1	5	4	1.0	5	4	1.0	5	4	شعبة الأمن الميداني
2.3	11	9	2.2	11	9	2.2	11	8	شعبة الاستعداد للطوارئ
خدمات العمليات									
0.9	4	2	0.9	4	2	-	-	-	مكتب مساعد المدير التنفيذي
1.2	4	3	1.0	3	3	-	-	-	مكتب التخطيط الاستراتيجي
0.5	2	1	0.5	2	1	1.5	6	6	مكتب المشورة التغذوية
-	-	-	0.3	1	1	-	-	-	مكتب الشراكات مع المنظمات غير الحكومية
9.2	46	34	8.9	46	34	-	-	-	شعبة السياسات والبرامج والابتكار**
-	-	-	-	-	-	8.3	44	33	شعبة البرامج
12.9	79	41	12.2	79	41	13.3	84	44	شعبة اللوجستيات
5.0	28	15	4.8	28	16	4.3	23	12	شعبة الشراء
19.1	81	45	19.6	82	47	23.0	76	47	شعبة تكنولوجيا المعلومات
-	-	-	0.7	1	1	-	-	-	مكتب دبي
-	-	-	-	-	-	14.8	65	10	شعبة خدمات الإدارة**
-	(1)	(1)	-	-	-	-	-	-	التخفيض (يحدد لاحقا)
55.5	276	161	54.7	276	166	70.3	322	169	المجموع

* العمود الخاص بمجموع التكاليف يشمل تكاليف الموظفين وغير الموظفين

** العمود الخاص بعام 2013 يعبر عن الهيكل التنظيمي الجديد. وأدرجت شعبة السياسات والتخطيط والاستراتيجيات وشعبة الشؤون الجنسانية في عام 2012 ضمن بند الاعتماد المخصص للإدارة. وفي عام 2013، أدمجت شعبة السياسات والتخطيط والاستراتيجيات مع شعبة البرامج في شعبة السياسات والبرامج والابتكار. ونقلت شعبة خدمات الإدارة إلى الشؤون الإدارية (انظر الجدول 5 من الملحق الثاني) بما يعكس مواءمة الشعبة مع إدارة تسيير الموارد والمساءلة. وفي عام 2013 جرى نقل مكتب الشراكات مع المنظمات غير الحكومية الذي كان مدرجا عام 2012 ضمن شعبة العلاقات مع الهيئات المتعددة الأطراف والمنظمات غير الحكومية إلى إدارة خدمات العمليات، وسيتم إدراجه عام 2014 ضمن إدارة خدمات الشراكة والحوكمة.

الإدارة والشؤون الإدارية

10- يتضمن الجدول ألف-ثانيا-5 تفاصيل توزيع تكاليف الإدارة والشؤون الإدارية وأعداد الموظفين في السنتين 2012 و2013 (التقديرية) و عام 2014.

الجدول ألف-ثانيا-5: الإدارة والشؤون الإدارية									
المتوقعة لعام 2014			التقديرية لعام 2013			التفقات لعام 2012			الإدارة
مجموع التكاليف (ملايين الدولارات)*	عدد الوظائف		مجموع التكاليف (ملايين الدولارات)*	عدد الوظائف		مجموع التكاليف (ملايين الدولارات)*	عدد الوظائف		
	المجموع	الفنية		المجموع	الفنية		المجموع	الفنية	
									الإدارة
4.2	16	8	4.0	17	8	4.0	17	8	مكتب المدير التنفيذي
-	-	-	-	-	-	4.7	20	15	شعبة السياسات والتخطيط والاستراتيجيات
-	-	-	-	-	-	0.5	2	2	مكتب الشؤون الجنسانية**
8.7	33	22	8.2	34	22	9.9	40	26	شعبة الاتصالات
15.8	100	48	14.0	97	45	13.7	96	45	شعبة الموارد البشرية
3.7	19	14	3.5	18	13	3.2	18	13	مكتب الشؤون القانونية
8.0	37	29	7.6	36	29	6.8	37	28	مكتب المفتش العام والرقابة
5.4	12	9	5.3	11	8	4.9	11	8	مكتب التقييم
0.7	3	1	0.6	2	1	0.5	2	1	مكتب أمين المظالم
0.6	2	1	0.5	2	1	0.5	2	1	مكتب الأخلاقيات
-	-	-	-	-	-	0.7	3	1	مكتب حلول مكافحة الجوع
إدارة خدمات الشراكة والحوكمة									
1.7	6	3	0.9	4	2	1.0	4	2	مكتب مساعد المدير التنفيذي
0.9	2	2	-	-	-	-	-	-	مكتب دبي
0.9	4	3	0.9	4	3	-	-	-	الوكالات التي تتخذ من روما مقرًا لها
0.5	2	2	-	-	-	-	-	-	مكتب الشراكات مع المنظمات غير الحكومية
8.4	36	31	1.0	4	3	1.1	4	3	شعبة الشراكات مع القطاع الخاص
5.9	34	17	5.5	34	17	6.2	37	18	شعبة الشراكات مع الحكومات
2.4	8	5	2.3	8	5	2.4	8	5	شعبة الشراكات بين الوكالات (نيويورك)
7.8	33	19	7.2	31	17	7.2	32	18	مكاتب البرنامج
5.5	24	8	5.0	24	8	5.0	24	8	أمانة المجلس التنفيذي
-	-	-	-	-	-	1.6	10	7	شعبة العلاقات مع الهيئات المتعددة الأطراف والمنظمات غير الحكومية**
-	(11)	(9)	-	-	-	-	-	-	التخفيض (يحدد لاحقاً)
81.1	359	213	66.5	326	182	74.0	367	209	المجموع الفرعي للإدارة
الشؤون الإدارية									
إدارة تسيير الموارد والمساءلة									
0.9	4	2	0.9	4	2	0.8	3	2	مكتب مساعد المدير التنفيذي ورئيس الشؤون المالية
1.3	7	5	1.3	7	5	1.5	9	6	مكتب تجديد ودعم أساليب العمل
7.7	48	18	6.4	43	18	6.1	43	18	شعبة الميزانية والبرمجة

الجدول ألف-ثانيا-5: الإدارة والشؤون الإدارية									
المتوقعة لعام 2014			التقديرية لعام 2013			التفقات لعام 2012			
مجموع التكاليف (ملايين الدولارات)*	عدد الوظائف		مجموع التكاليف (ملايين الدولارات)*	عدد الوظائف		مجموع التكاليف (ملايين الدولارات)*	عدد الوظائف		
	المجموع	الفنية		المجموع	الفنية		المجموع	الفنية	
7.8	52	22	7.4	54	22	7.8	54	23	شعبة المالية والخزانة
3.3	16	11	3.1	17	12	2.0	12	8	شعبة إدارة ورصد الأداء
14.6	63	14	13.7	61	10	-	-	-	شعبة خدمات الإدارة**
-	(4)	(2)	-	-	-	-	-	-	التخفيض (يحدد لاحقا)
35.7	186	70	32.8	185	69	18.3	122	57	المجموع الفرعي للشؤون الإدارية
12.7	3	3	9.6	3	3	11.1	-	-	الاعتمادات المركزية
129.6	548	286	108.8	515	254	103.4	489	266	المجموع

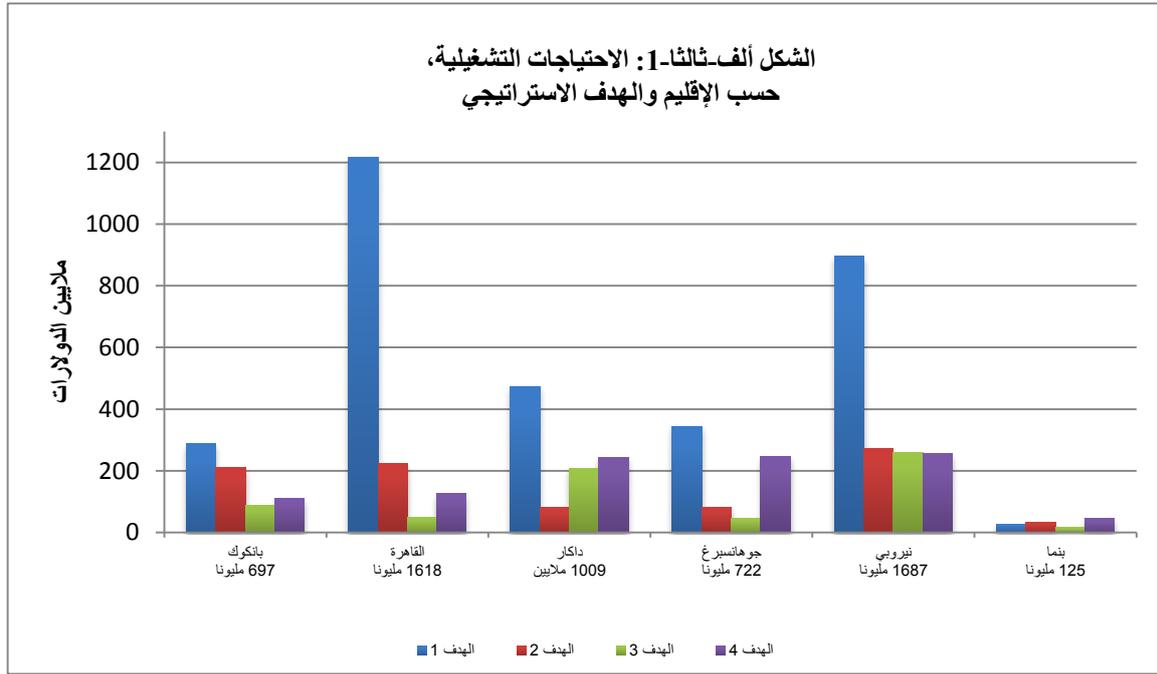
* العمود الخاص بمجموع التكاليف يشمل تكاليف الموظفين وغير الموظفين.

** العمود الخاص بعام 2013 يعبر عن الهيكل التنظيمي الجديد. وأدرجت شعبة السياسات والتخطيط والاستراتيجيات وشعبة الشؤون الجنسانية في عام 2012 ضمن بند الاعتماد المخصص للإدارة. وفي عام 2013، أدمجت شعبة السياسات والتخطيط والاستراتيجيات مع شعبة البرامج في شعبة السياسات والبرامج والابتكار. ونقلت شعبة خدمات الإدارة إلى الشؤون الإدارية بما يعكس مواءمة الشعبة مع إدارة تسيير الموارد والمساءلة. وفي عام 2013 جرى نقل مكتب الشراكات مع المنظمات غير الحكومية الذي كان مدرجا عام 2012 ضمن شعبة العلاقات مع الهيئات المتعددة الأطراف والمنظمات غير الحكومية إلى إدارة خدمات العمليات، وسيتم إدراجه عام 2014 ضمن إدارة خدمات الشراكة والحوكمة.

الملحق الثالث

الاحتياجات التشغيلية – لمحات عامة إقليمية

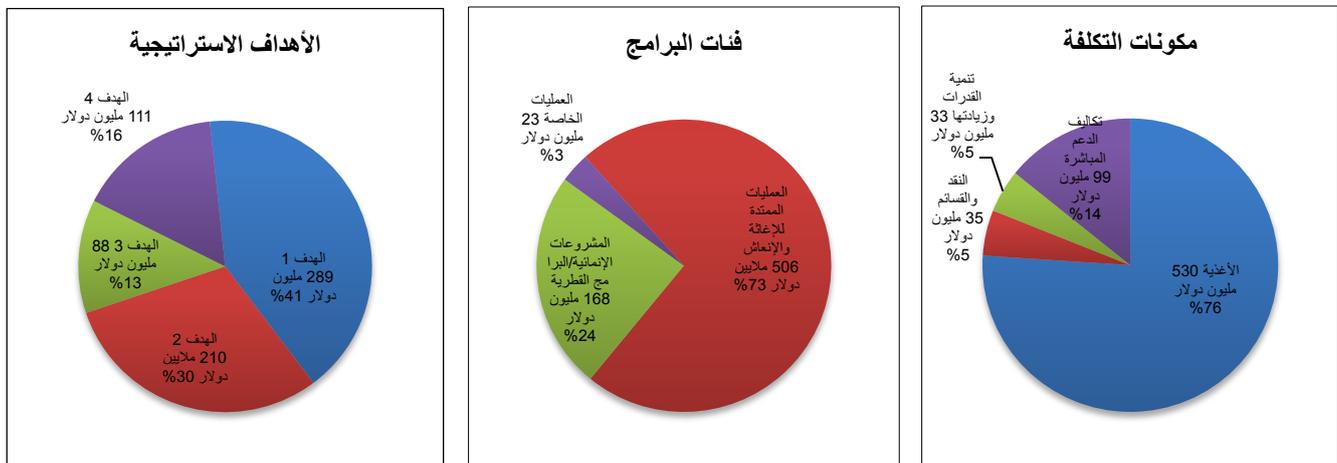
- 1- تبين الفقرات السردية التالية الاحتياجات التشغيلية الإقليمية المتوقعة، وأثر السياق الراهن على البرامج والتنفيذ، والخطط الإقليمية لدعم الخطة الاستراتيجية.
- 2- ويبين الشكل ألف-ثالثا-1 الاحتياجات حسب الإقليم والهدف الاستراتيجي.



المكتب الإقليمي في بانكوك

الجدول ألف-ثالثا-1: الاحتياجات التشغيلية للمكتب الإقليمي في بانكوك	
مجموع الاحتياجات التشغيلية	697 مليون دولار أمريكي
عدد المستفيدين	13.9 مليون
كمية الأغذية	0.6 مليون طن متري
عدد العمليات	17
البلدان التي من المقرر إجراء عمليات فيها	12: أفغانستان، بنغلاديش، بوتان، كمبوديا، جمهورية كوريا الشعبية الديمقراطية، إندونيسيا، جمهورية لاو الديمقراطية الشعبية، ميانمار، نيبال، باكستان، الفلبين، سري لانكا

الشكل ألف-ثالثا-2: الاحتياجات التشغيلية للمكتب الإقليمي في بانكوك (بملايين الدولارات)



- 3- يواجه إقليم آسيا تحديات اقتصادية وسياسية واجتماعية وبيئية معقدة يُفاقمها انعدام الأمن الغذائي ومؤشرات التغذية المثيرة للقلق. على أن الإقليم يشمل عدة بلدان ناشئة متوسطة الدخل ومناطق تشهد نمو اقتصاديا سريعا.
- 4- وسوف ينصبّ معظم عمل البرنامج في الفترة 2014-2016 على حالات الإغاثة الممتدة دعما للهدفين الاستراتيجيين 1 و3. وأكبر تدخلين للبرنامج في الإقليم هما العمليتان الممتدتان للإعاشة والإعاش في أفغانستان وباكستان اللتان عدلت مجالات تركيزهما لمرعاة القيود المتزايدة المفروضة على وصول المساعدة الإنسانية، والتحديات الأمنية، وتقلبات التمويل. ويسعى البرنامج في كلا البلدين إلى الحد من سوء التغذية، وزيادة معدلات المواظبة على الدراسة، والتصدي لحالات النزوح المتجددة، والحد من المخاطر التي تتعرض لها المجتمعات المحلية جراء الكوارث الطبيعية. وتساهم مساعدات البرنامج بدور كبير في تعزيز الاستقرار.
- 5- وسوف يعالج البرنامج في إطار هدفه الاستراتيجي 4 أسباب انعدام الأمن الغذائي على الأجل الطويل في الإقليم. وسوف تواصل البرامج القطرية في بنغلاديش وكمبوديا وإندونيسيا وجمهورية لاو الديمقراطية الشعبية ونيبال تحولها من التنفيذ المباشر إلى تعزيز القدرات الحكومية في مجال مكافحة الجوع وسوء التغذية. وتحققت أكبر زيادات على صعيد تنمية القدرات في كمبوديا وإندونيسيا وجمهورية لاو الديمقراطية الشعبية، وسوف يدعم البرنامج هذه الحكومات من خلال التغذية المدرسية، والاستعداد للطوارئ والاستجابة لها، وإدارة مخاطر الكوارث. وفي بوتان، يزمع البرنامج تسليم الحكومة المسؤولية بالكامل عن إدارة وتنفيذ البرنامج الوطني للتغذية المدرسية في عام 2018. وفي الهند، سيساعد

البرنامج الحكومي على التوسع في تكنولوجيا القياس الحيوي لتحديد المستفيدين من نظام التوزيع العام والقضاء على الازدواجية والتضارب. وسوف يصل البرنامج القطري الأخير للبرنامج في الهند إلى نهايته في عام 2013؛ وسوف يبدأ برنامج ثنائي للمساعدة التقنية في عام 2014.

6- وأنشطة التغذية والاستعداد هي من الأولويات في هذا الإقليم. وسوف تنطلق مبادرة مشتركة مع منظمة الأمم المتحدة للطفولة (اليونيسف) في عام 2014 للحد من التقرم في بلدين تجريبيين من خلال نهج متعدد القطاعات. ويجري تعزيز التغذية من خلال مشروعات تقوية الأرز باستخدام الأغذية المغذية المنتجة محلياً، مع التركيز على فترة الألف يوم الأولى من الحياة. وتهدف الخطة الطويلة الأجل إلى استخدام هذه المنتجات في مشروعات المعونة الخارجية والرعاية الصحية الحكومية، وبرامج التغذية وشبكات الأمان، وبيعها تجارياً في نهاية المطاف بأسعار ميسورة.

7- وسوف تشمل خطط البرنامج المشتركة بشأن التصورات المرتفعة المخاطر والكبيرة الأثر الحكومات والمنظمات الإنسانية والقوات العسكرية. وسوف تركز الخطط على تنمية قدرات مكاتب إدارة الكوارث الطبيعية، ولا سيما في مجال اللوجستيات والاستجابة للطوارئ. وسوف يعمل البرنامج على زيادة تعاونه مع مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية في مجال الاستعداد للكوارث الطبيعية، خاصة في بنغلاديش، وإندونيسيا، وميانمار، ونيبال، والفلبين.

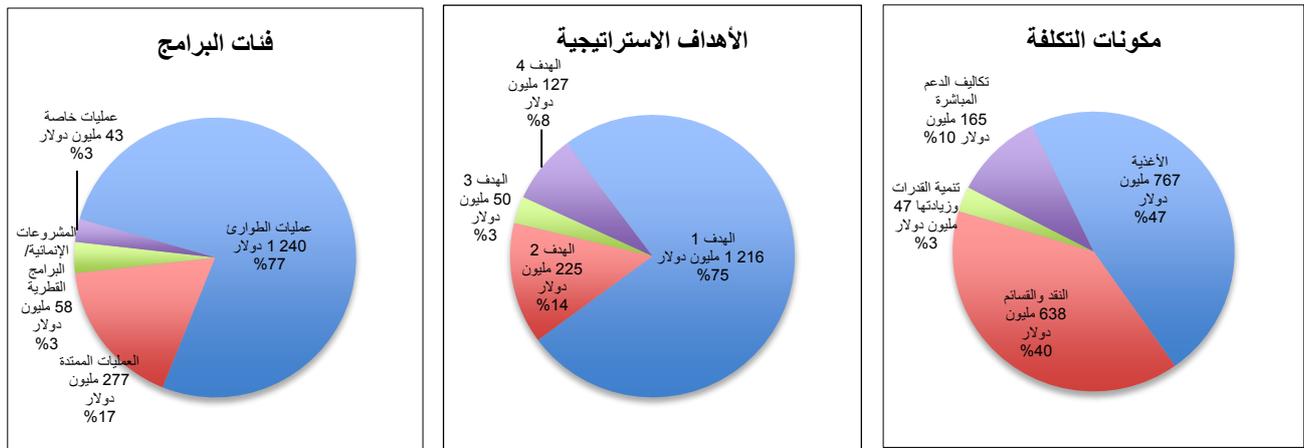
8- وسوف يوزع البرنامج النقد والقسائم في الحالات التي يمثل فيها ذلك أكثر أشكال التحويلات فعالية، إلى جانب الأغذية كأداة للإغاثة، وإنشاء الأصول، وتعزيز سبل كسب العيش المستدامة. وسوف تزداد تحويلات النقد والقسائم بنسبة 40 في المائة لتصل إلى 42 مليون دولار أمريكي في الفترة من 2014 حتى 2016، على أن تتركز أكبر الزيادات في أفغانستان وجمهورية لاو الديمقراطية الشعبية وميانمار.

9- وسوف يساعد البرنامج خلال السنوات الثلاث المقبلة السكان الذين يعانون من انعدام الأمن الغذائي ونقص التغذية، والمشردين داخلياً المتضررين من النزاع والكوارث، والعائدين، والمجتمعات المحلية الضعيفة الأخرى. وسوف تمثل عمليات التوزيع العام، والتغذية المدرسية، والتغذية، وإنشاء الأصول أهم الأنشطة التي سيجري الاضطلاع بها. وسوف تمكن هذه الأنشطة البرنامج من إنقاذ الأرواح وحماية سبل كسب العيش في الأجل القصير، والحد من المخاطر، وتمكين السكان من تلبية احتياجاتهم الغذائية والتغذية في الأجل الطويل. وسوف يتمكن البرنامج بفضل حافظته لعام 2014 من تلبية الاحتياجات الواسعة التنوع في هذا الإقليم المعقد والمتغير.

المكتب الإقليمي في القاهرة

الجدول ألف-ثالثا-2: الاحتياجات التشغيلية للمكتب الإقليمي في القاهرة	
مجموع الاحتياجات التشغيلية	1.62 مليار دولار أمريكي
عدد المستفيدين	18.8 مليون
كمية الأغذية	0.8 مليون طن متري
عدد العمليات	29
16: الجزائر، أرمينيا، مصر، جمهورية إيران الإسلامية، العراق، الأردن، جمهورية قبرغيزستان، لبنان، المغرب، فلسطين، السودان، الجمهورية العربية السورية، طاجيكستان، تونس، تركيا، اليمن	

الشكل ألف-ثالثا-3: الاحتياجات التشغيلية للمكتب الإقليمي في القاهرة (بمليين الدولارات)



- 10- يشمل المكتب الإقليمي في القاهرة الكثير من البلدان المتوسطة الدخل التي تتميز بأسواقها التي تعمل بكامل كفاءتها. ويساعد انتقال البرنامج إلى طرائق المساعدة الغذائية بلدان الإقليم على التحول من المساعدة الغذائية المباشرة نحو الطرائق القائمة على الأموال النقدية. والاستجابة للأزمة السورية هي أول عملية طوارئ رئيسية للبرنامج لا تمثل فيها الأغذية آلية التحويل الرئيسية؛ وتنفذ أيضا طرائق تحويلات النقد والقوائم في مصر، والعراق، والأردن، ولبنان، وفلسطين، والسودان، وتونس، وتركيا.
- 11- وأدى النزاع وعدم الاستقرار السياسي إلى زيادة أعداد الأشخاص الضعفاء والمشردين داخليا واللاجئين. وسوف يواصل البرنامج معالجة انعدام الأمن الغذائي القصير الأجل وسوء التغذية، وسوف يركز على بناء قدرة السكان الضعفاء على الصمود بما يتفق مع الهدفين الاستراتيجيين 1 و2. وسوف تظل الشواغل الأمنية تشكل تحديا، ولا سيما في العراق، والسودان، والجمهورية العربية السورية، واليمن.
- 12- وتتمثل إحدى الأولويات في إطار الهدف الاستراتيجي 2 في تعزيز قدرات إدارة المخاطر عن طريق الجمع بين الحد من المخاطر والاستعداد للطوارئ وبناء القدرة على الصمود بغرض دعم المكاتب القطرية.
- 13- وتضاعف عدد المشردين داخليا في الجمهورية العربية السورية خلال النصف الأول من عام 2013، ووصل هذا العدد إلى 4 ملايين شخص؛ وتشير التوقعات إلى أن الحالة لن تتحسن في ظل التماس اللاجئين للجوء في بلدان الجوار. وسيجري تمديد عملية الطوارئ القطرية والإقليمية حتى نهاية عام 2014. وحددت الاحتياجات التشغيلية المتوقعة على أساس وجود 4 ملايين مشرد داخليا في الجمهورية العربية السورية و2.5 مليون لاجئ في بلدان الجوار خلال النصف

الأول من عام 2014. وسوف تقدّم المساعدة الغذائية في إطار عملية الطوارئ الإقليمية أساساً من خلال القوائم الإلكترونية حتى يتمكّن المستفيدين من شراء أغذيتهم المفضّلة وبالتالي زيادة تنوع نظامهم الغذائي ودعم الأسواق المحلية. وقد تتحسنّ الحالة بحلول عام 2015، ولكن حجم الدمار في الجمهورية العربية السورية يعني حاجة المشردين داخلياً واللاجئين إلى المساعدة لفترات ممتدة. ولذلك ستصبح العمليات في عام 2015 عمليات ممتدة للإغاثة والإنعاش مدتها سنتان، مع توقع تخفيض أعداد المستفيدين تدريجياً في عامي 2015 و2016.

14- وسوف يواصل البرنامج مساعدة اللاجئين في الجزائر وإيران وفلسطين والسودان واليمن في إطار الهدفين الاستراتيجيين 1 و2، ودعم السكان الضعفاء والمشردين في البلدان التي تمر بحالة نزاع أو الخارجة من النزاع مثل العراق وجمهورية قبرغيزستان.

15- وتتميّز بيئة العمليات في السودان بتعقدها. ويقوم البرنامج منذ عام 2009 بإعادة هيكلة مساعداته في نفس الوقت الذي يواصل فيه تقديم مساعدات الطوارئ على نطاق واسع بغرض تحقيق الاستقرار في سبل كسب العيش وبناء القدرة على الصمود والحد من الاعتماد على المعونة الغذائية وبناء القدرات الحكومية والمدنية حتى الدرجة التي لا تعود عندها حاجة إلى مساعدات البرنامج. وسوف يتجسّد هذا النهج في عملية الطوارئ لعام 2014 والعملية الممتدة للإغاثة والإنعاش في عام 2015 وما بعده. وسوف يواصل البرنامج تقديم المساعدة الغذائية إلى السكان المتضررين من النزاع والصدمات في دارفور والولايات الوسطى والشرقية والمناطق الثلاث وجنوب كردفان والنيل الأزرق، حيث أن البرنامج هو وكالة الأمم المتحدة الوحيدة التي يمكنها الوصول إلى تلك المناطق.

16- ويعكف البرنامج على تغيير حافظته في اليمن للتركيز على بناء القدرة على الصمود وإعادة هيكلة عملية الطوارئ استجابة لانعدام الأمن الغذائي والتغذوي المنذر بالخطر. وسوف تشمل عمليات البرنامج في اليمن أكبر نسبة من المنتجات المغذية الخاصة في الإقليم في عام 2014.

17- وفي إطار الهدفين الاستراتيجيين 3 و4، سيدعم البرنامج نُظم الإعانات الغذائية الوطنية، وتعزيز إدارة سلسلة الإمدادات، والنُظم الوطنية لرصد الأمن الغذائي، وتحسين نُظم الحماية الاجتماعية وشبكات الأمان، والتغذية المدرسية، والتكثيف مع تغيير المناخ. وسوف يستثمر البرنامج، بالشراكة مع الحكومات والشركاء الآخرين، في تنمية القدرات بما يتماشى مع الخطط الوطنية من أجل تحقيق أثر مستدام.

18- وسوف يواصل البرنامج برامج التغذية المدرسية وسيعمل على توسيع نطاقها بما يتفق مع الهدفين الاستراتيجيين 3 و4؛ وسيجري إدخال مشروعات جديدة في الأردن وجمهورية قبرغيزستان. ويزمّع البرنامج مساعدة حكوميّ المغرب وتونس في تنمية القدرات بغرض تحسين برامج التغذية المدرسية كجزء من نُظم شبكات الأمان والحماية الاجتماعية.

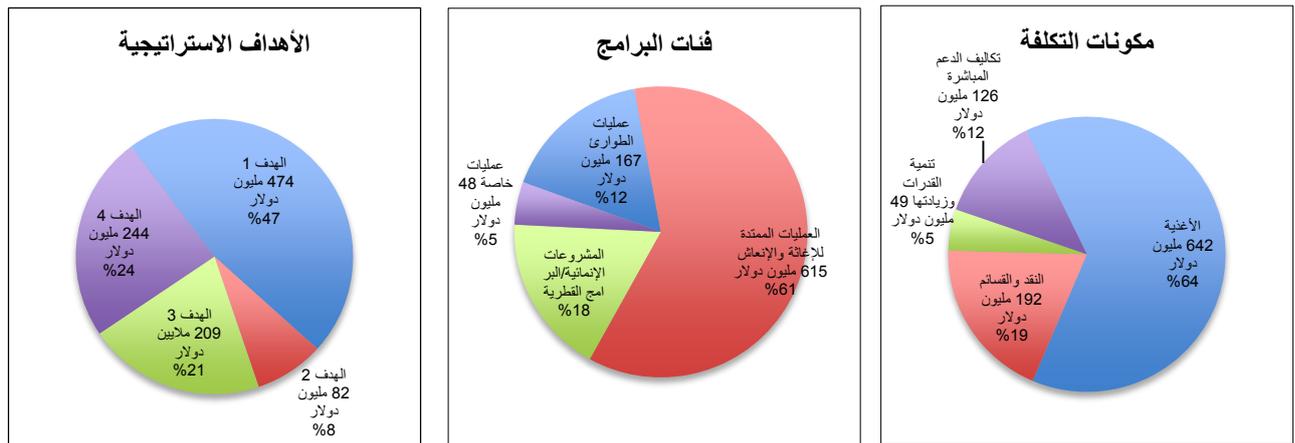
19- وفي إطار الهدف الاستراتيجي 4، سيّصدى البرنامج لحالات نقص المغذيات عن طريق زيادة قدرات السلطات الوطنية حتى تتمكّن من مواجهة التحديات التغذوية. وتقع على المكتب الإقليمي في القاهرة أعباء مضاعفة بسبب انتشار سوء التغذية والتقرم جراء سوء التغذية المزمن والبدانة الناجمة عن فرط التغذية؛ ولا تزال التقارير تشير إلى نقص المغذيات الدقيقة في البلدان المتوسطة الدخل، خاصة بين الأطفال دون الخامسة من العمر والنساء في عمر الإنجاب. وسوف يعزّز البرنامج، بالشراكة مع أصحاب المصلحة الآخرين، قدرته على دعم تصميم وتنفيذ الاستجابات التغذوية وفقاً للأولويات الوطنية.

20- ويعمل البرنامج مع وكالات الأمم المتحدة الأخرى لوضع أطر عمل الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية في بلدان محددة، وصياغة استراتيجيات للاستجابة الإقليمية وأطر للعمل في سياق التغيير التحويلي بغرض تحقيق حصائل إنمائية مستدامة.

المكتب الإقليمي في داكار

الجدول ألف-ثالثا-3: الاحتياجات التشغيلية للمكتب الإقليمي في داكار	
مجموع الاحتياجات التشغيلية	1.01 مليار دولار أمريكي
عدد المستفيدين	12.5 مليون
كمية الأغذية	0.6 مليون طن متري
عدد العمليات	40
البلدان التي من المقرر إجراء عمليات فيها	19: بنن، بوركينا فاسو، الكاميرون، الرأس الأخضر، جمهورية أفريقيا الوسطى، تشاد، كوت ديفوار، غامبيا، غانا، غينيا، غينيا بيساو، ليبيريا، مالي، موريتانيا، النيجر، سان تومي وبرينسيبي، السنغال، سيراليون، توغو

الشكل ألف-ثالثا-4: الاحتياجات التشغيلية للمكتب الإقليمي في داكار (بملايين الدولارات)



21- يعاني إقليم غرب أفريقيا من ارتفاع مستويات انعدام الأمن الغذائي وسوء التغذية التي يفاقمها الفقر المزمن وعدم الاستقرار السياسي والنزوح الواسع النطاق وتقلبات الأسعار والكوارث الطبيعية. ومما يزيد من هشاشة الأوضاع القائمة انعدام الأمن في جمهورية أفريقيا الوسطى، والمناطق الشمالية من مالي، ونيجيريا.

22- وسوف يدعم البرنامج من خلال عمليات توزيع الأغذية والنقد في إطار الهدف الاستراتيجي 1 المستفيدين المحددين في تقديرات الأمن الغذائي والتغذية. وتتطلب احتياجات الإقليم توازنا بين تلبية الاحتياجات الشديدة وبناء القدرة على الصمود في الأجل الطويل. ولا بد من أن تتعاقد أنشطة إنقاذ الأرواح والإنعاش والتنمية، ويجب تعميم بناء القدرة على الصمود وتنمية القدرات في كل البرامج.

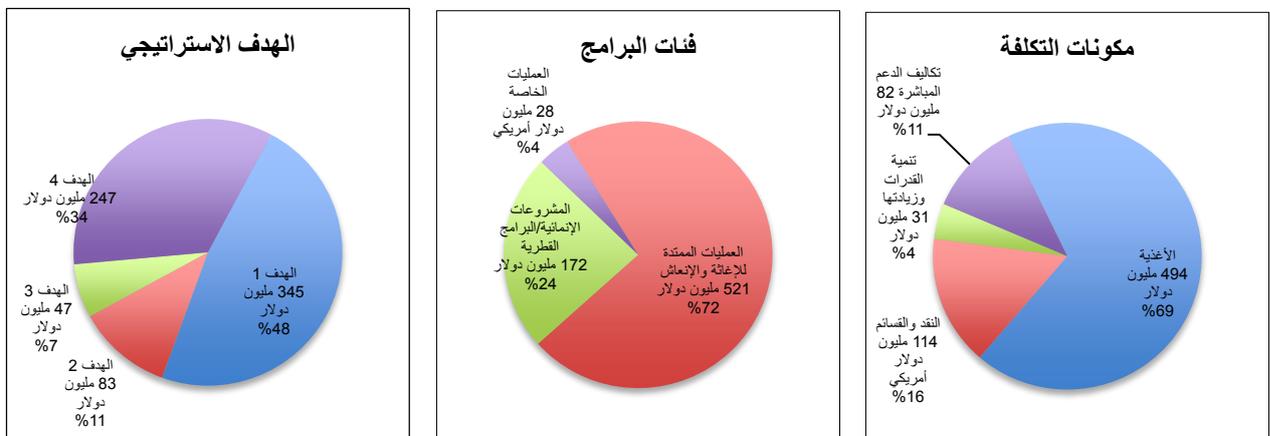
23- وتمثل معالجة نقص التغذية إحدى الأولويات في هذا الإقليم. وفي إطار الهدف الاستراتيجي 4، تستثمر غانا ومالي وموريتانيا والنيجر وسيراليون في الوقاية من نقص التغذية عن طريق التركيز على الألف يوم الأولى من الحياة. وسوف ينفذ البرنامج برامج للتغذية العلاجية الموجهة والشاملة وسيدعم السكان الضعفاء المصابين بفيروس نقص المناعة البشرية والسل.

- 24- وفي إطار الهدفين الاستراتيجيين 2 و3، يلتزم البرنامج بالتخفيف من أثر الصدمات وتعزيز القدرة على الصمود في وجه الصدمات المقبلة. وسوف تنفذ أنشطة إنشاء الأصول لتعزيز القدرة على الصمود في مواجهة الصدمات بمشاركة من أفراد المجتمعات المحلية القادرين بنديا. وتنفذ التغذية المدرسية في معظم بلدان الإقليم وذلك في المقام الأول لدعم الهدف الاستراتيجي 4.
- 25- ومن المتوقع أن يتسع استخدام تدخلات النقد والقوائم ثلاثة أضعاف مقارنة بالمستويات التخطيطية لعام 2013؛ وسوف تزداد أنشطة تنمية القدرات في السنوات المقبلة بمقدار الضعف عن المستوى المقرر لعام 2013. ويعبر ذلك عن ارتفاع مستويات الملكية الحكومية والقدرة على تنفيذ البرامج للحد من انعدام الأمن الغذائي وسوء التغذية. ويؤقر البرنامج برامج تنمية القدرات وذلك على سبيل المثال في توغو والرأس الأخضر، ومجموعة من برامج المساعدة التقنية والغذائية بغرض تسليم المسؤولية تدريجيا في كوت ديفوار، وغامبيا، وسان تومي وبرينسيبي.
- 26- ويركز البرنامج بدرجة متزايدة على بناء القدرة على الصمود والإنعاش وغيرها من الأنشطة الطويلة الأجل التي ستندف بالتعاون مع الشركاء مثل الحكومات والجماعة الاقتصادية لدول غرب أفريقيا في استجابة متكاملة متعددة القطاعات في البلدان التسعة عشر التي يشملها الإقليم. وفي السنغال، اتخذت على سبيل التجربة مبادرة الصمود الريفي (R4) من أجل تعبئة المجتمعات المحلية لبناء الأصول الزراعية وإنشاء نُظم للتأمين والائتمانات والإدخار بالاشتراك مع منظمة أوكسفام، ومع الاستفادة من البرامج القائمة في مجال سبل كسب العيش وشبكات الأمان.
- 27- وسوف يواصل البرنامج وشركاؤه التصدي للتحديات المتصلة بزراعة الحيازات الصغيرة التي تشكل قطاعا مهما في بلدان أفريقيا عن طريق دعم البرنامج الشامل للتنمية الزراعية في أفريقيا الذي يتيح فرصة متميزة أمام البلدان لزيادة الإنتاجية الزراعية والحد من الجوع على الأجل الطويل؛ ومن المقرر إجراء المرحلة الثانية من تجربة الشراء من أجل التقدم في بوركينا فاسو ومالي.
- 28- ومن الأساسي لتقديرات الأمن الغذائي والتغذية والأسواق التي تستند إليها تدخلات البرنامج تكوين شراكات مع الحكومات وأصحاب المصلحة، مثل اللجنة الدائمة المشتركة بين الدول المعنية بمكافحة الجفاف في منطقة الساحل، ونظام الإنذار المبكر بالجماعة، ومنظمة الأغذية والزراعة، والصندوق الدولي للتنمية الزراعية، ومفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين، ومنظمة اليونيسف.

المكتب الإقليمي في جوهانسبرغ

الجدول ألف-ثالثا-4: الاحتياجات التشغيلية للمكتب الإقليمي في جوهانسبرغ	
مجموع الاحتياجات التشغيلية	722 مليون دولار أمريكي
عدد المستفيدين	12.2 مليون
كمية الأغذية	0.6 مليون طن متري
عدد العمليات	22
البلدان التي من المقرر إجراء عمليات فيها	10: جمهورية الكونغو، جمهورية الكونغو الديمقراطية، ليسوتو، مدغشقر، ملاوي، موزمبيق، سوازيلند، جمهورية تنزانيا المتحدة، زامبيا، زمبابوي

الشكل ألف-ثالثا-5: الاحتياجات التشغيلية للمكتب الإقليمي في جوهانسبرغ (بملايين الدولارات)



29- تواجه البلدان في الجنوب الأفريقي تحديات جديدة ناشئة عن الضغوط البيئية والاجتماعية. فضلا عن الحالات الإنسانية الممتدة، حُدِّت 47 حالة طوارئ إنسانية دولية في الفترة من عام 2000 حتى عام 2012، وتطلَّب 14 مليون شخص مساعدة إنسانية في أعقاب الفيضانات. وأدى النزاع في أنغولا وجمهورية الكونغو الديمقراطية والاضطرابات السياسية في مدغشقر وموزمبيق وزمبابوي إلى زيادة عدد الأشخاص الضعفاء. ويوجد حاليا 3 ملايين شخص تبعث حالتهم على القلق في الإقليم. وتستضيف جمهورية الكونغو الديمقراطية وحدها 2.6 مليون مشرد داخلي و140 000 لاجئ.

30- ويشهد الإقليم نسبة كبيرة من أسوأ مستويات التقدم ووفيات الأطفال في العالم. ومن بين البلدان الستة والثلاثين التي توجد فيها أعداد كبيرة من الأطفال المصابين بالتقزم، تقع ثمانية بلدان في الجنوب الأفريقي ويعيش فيها 11.8 مليون من هؤلاء الأطفال. ويشمل أيضا الإقليم سبعة من البلدان العشرة التي سُجلت فيها أعلى مستويات انتشار فيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز، ويعيش فيها 8 ملايين نسمة من المصابين بفيروس نقص المناعة البشرية، وفي كل سنة تنتقل الإصابة إلى 625 000 شخص ويلقى 415 000 شخص حتفهم بسببه.

31- وفي إطار الهدف الاستراتيجي 1، يزمع البرنامج تقليص أثر الكوارث من خلال تحليل هشاشة الأوضاع ورسم خرائطها، وتخطيط التصورات، والخبرة الفنية في مجال اللوجستيات. وسوف يعمل البرنامج مع الجماعة الإنمائية للجنوب الأفريقي ولجان تقدير هشاشة الأوضاع الإقليمية والوطنية التي أعيد تنشيطها، والمشروع الجديد لتنمية القدرة على الحد من المخاطر في أفريقيا.

- 32- وسوف يتصدى البرنامج للهدف الاستراتيجي 2 عن طريق الشروع في تحديد ملامح مخاطر الكوارث أو تحسينها في البلدان التي تتعرض لحالات طوارئ متكررة وعن طريق العمل مع منظمة الأغذية والزراعة في خريطة طريق مشتركة للحد من مخاطر الكوارث يجري العمل بها على سبيل التجربة في موزامبيق وزامبيا وزمبابوي. وسوف يواصل البرنامج استثماراته في مجال الاستعداد في البلدان غير المشمولة بالعمليات بالتعاون مع مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية. وسوف يساعد البرنامج المجتمعات المحلية والحكومات على بناء قدراتها على الصمود في وجه الصدمات وإيجاد سبل فعالة للاستجابة من خلال مشروعات الغذاء مقابل العمل والغذاء مقابل إنشاء الأصول.
- 33- وسيجري دعم الهدف الاستراتيجي 3 من خلال برامج التغذية المدرسية والتغذية التكميلية والبرامج التغذوية للنساء والأطفال والمصابين بفيروس نقص المناعة البشرية. وسوف تساعد أنشطة النقد والغذاء مقابل إنشاء الأصول، مثل بناء السدود والطرق، على تنمية قدرة المجتمعات المحلية على الصمود. وسيجري استطلاع إمكانية توسيع تحويلات النقد والقوائم في عام 2014 في كل من جمهورية الكونغو الديمقراطية، وملاوي، وموزامبيق، وزمبابوي.
- 34- ودعماً للهدف الاستراتيجي 4، سيتصدى البرنامج للجوع المزمن ونقص التغذية وفقاً لسياسته بشأن التغذية وإطار عمل "تحسين مستوى التغذية"؛ وسيعالج نقص تغذية الأطفال عن طريق استهداف الفتيات المراهقات والألف يوم الأولى من بداية الحمل حتى سن السنتين، والنساء المرضعات. وسوف تساعد المواءمة مع مبادرة الجهود المتجددة للقضاء على الجوع ونقص التغذية لدى الأطفال (ريتش)، ومذكرات التفاهم المبرمة مع منظمة اليونيسف والجماعة الإنمائية للجنوب الأفريقي، على تنسيق أنشطة التغذية. وسوف يواصل البرنامج عمله في تقوية الأغذية على المستويين التجاري والمنزلي بالاشتراك مع المنظمات غير الحكومية والشراكات بين القطاعين العام والخاص، مثل التحالف العالمي لتحسين التغذية؛ وسوف يقدم أيضاً الدعم التقني والمالي للصناعات المحلية بغرض تعزيز القدرة المحلية على إنتاج أغذية تكميلية ميسورة التكلفة للأطفال الصغار، والأغذية الجاهزة للاستعمال، والمكملات التغذوية المحتوية على الشحوم.
- 35- وسوف تستهدف التغذية المدرسية الأطفال في عمر الدراسة الابتدائية، خاصة الأيتام وغيرهم من الأطفال الضعفاء. وسوف يجرب البرنامج، بالتعاون مع صندوق الأمم المتحدة للسكان، مشروعات تغذية لصالح الفتيات المراهقات في المدارس. وسيجري ربط المبادرات التي تشمل أصحاب الحيازات الصغيرة، حيثما أمكن، بالوجبات المدرسية والتغذية المدرسية باستخدام الأغذية المنتجة محلياً من أجل زيادة الدخل. وسوف تواصل منظمة اليونيسف ومنظمة الأغذية والزراعة ومنظمة الصحة العالمية والبرنامج تقديم الحزمة الأساسية لتلاميذ المدارس وستعمل، بالاشتراك مع مركز الامتياز في البرازيل، على زيادة الملكية الوطنية وتحسين الإدارة المحلية لبرامج الوجبات الغذائية المدرسية في ليسوتو، وملاوي، وموزامبيق، وزامبيا.
- 36- ونظراً للارتفاع الاستثنائي في معدلات انتشار فيروس نقص المناعة البشرية والسل ونقص التغذية، سيعجل البرنامج باتباع أفضل الممارسات في التدخلات التي تتصدى لفيروس نقص المناعة البشرية والإيدز والتي تُعنى بالتغذية وذلك على سبيل المثال عن طريق تعزيز شبكات الأمان الحكومية الخاصة بمعالجة فيروس نقص المناعة البشرية والتصدى للجوانب التغذوية كجزء من نظم الحماية الاجتماعية.
- 37- وسوف يعتمد الشراء في الإقليم على المشتريات المحلية والإقليمية عندما تكون الظروف مواتية. وسيجري استهداف أصحاب الحيازات الصغيرة من خلال مبادرات، من قبيل مبادرة الشراء من أجل التقدّم، تعتمد على علاقات الشراكة مع منظمة الأغذية والزراعة، والصندوق الدولي للتنمية الزراعية، والتحالف من أجل ثورة خضراء في أفريقيا، والقطاع الخاص، مع التركيز على النساء. وسوف يمكن مرفق الشراء الآجل البرنامج من تحقيق المستوى الأمثل في توقيت ونهج

شراء الأغذية في الإقليم؛ ويشمل ذلك شراء الأغذية من موزامبيق وجمهورية تنزانيا المتحدة وزامبيا حسب الاقتضاء. وسوف يحدّد المكتب الإقليمي في جوهانسبرغ أولويات إدارة سلسلة الإمدادات الإقليمية للتقليل إلى أدنى حدّ من انقطاع خطوط الإمداد والتمكين من اتخاذ تدابير استباقية لتلبية الاحتياجات المحدّدة.

38- ويمثّل انعدام المساواة بين الجنسين مشكلة كبيرة تفاقمها مختلف أشكال العنف القائم على نوع الجنس. ونظرا لارتفاع معدلات انتشار فيروس نقص المناعة البشرية فقد ازداد العبء الواقع على النساء، وأثر ذلك على إدراج الدخل والتنمية البشرية. ولذلك فقد سرّع البرنامج من وتيرة تعميم المنظور الجنساني ووضع خطة عمل مشتركة مع هيئة الأمم المتحدة للمرأة.

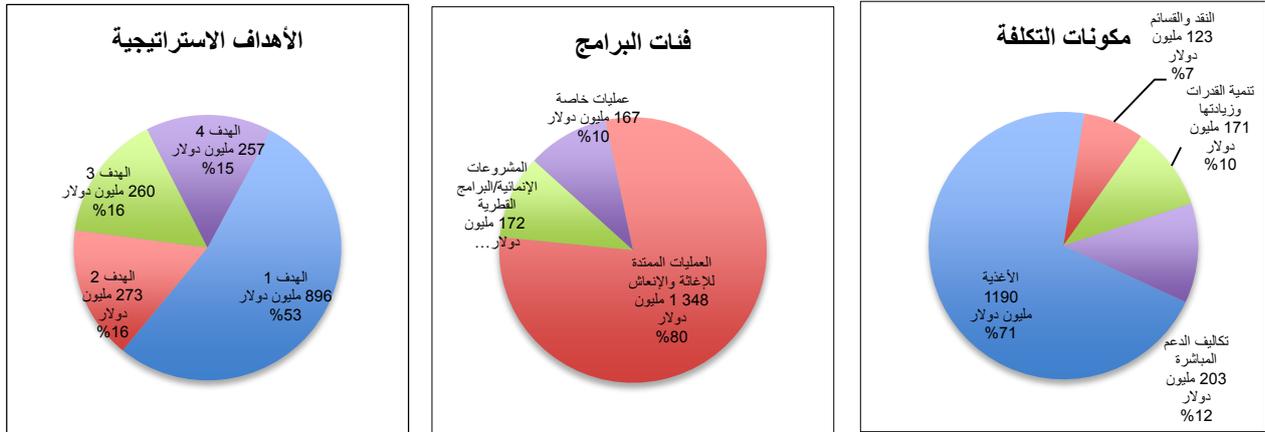
39- وقام البرنامج، تماشيا مع سياسته للحماية الإنسانية لعام 2012، بزيادة عنصر الحماية في أنشطة المساعدة الغذائية، وذلك على سبيل المثال عن طريق رصد الممارسات الضارة المحتملة في الميدان، وتقديم التدريب على مسائل الحماية، وتوعية أصحاب المصلحة بالعنف القائم على نوع الجنس، والترويج لجمع حطب الوقود بطريقة مأمونة.

40- وسوف يساعد العمل مع المنظمات الحكومية الدولية، مثل السوق المشتركة لشرق أفريقيا والجنوب الأفريقي، والتحالف من أجل تجارة السلع في شرق أفريقيا والجنوب الأفريقي، على تهيئة بيئة تمكّن من وضع سياسات لتعزيز التجارة الإقليمية وتحسين الأمن الغذائي والتغذوي. وسوف يواصل البرنامج المساعدة على وضع خطط للاستثمار في الزراعة والأمن الغذائي في إطار البرنامج الشامل للتنمية الزراعية في أفريقيا بالاشتراك مع الشركاء من الأمم المتحدة والحكومات والجهات الفاعلة من غير الدول، والجماعة الإنمائية للجنوب الأفريقي، والاتحاد الأفريقي، والشراكة الجديدة من أجل تنمية أفريقيا. وتشمل الجهات الأخرى التي أقيمت معها شراكات من أجل الأمن الغذائي وما يرتبط به من أهداف المكتب الإقليمي المشترك بين الوكالات لدعم التنسيق ومجموعة الأمم المتحدة الإنمائية الإقليمية.

المكتب الإقليمي في نيروبي

الجدول ألف-ثالثا-5: الاحتياجات التشغيلية الإقليمية للمكتب الإقليمي في نيروبي	
مجموع الاحتياجات التشغيلية	1.69 مليار دولار أمريكي
عدد المستفيدين	16 مليون
كمية الأغذية	1.3 مليون طن متري
عدد العمليات	29
البلدان التي من المقرر إجراء عمليات فيها	8: بوروندي، جيبوتي، إثيوبيا، كينيا، رواندا، الصومال، جنوب السودان، أوغندا

الشكل ألف-ثالثا-6: الاحتياجات التشغيلية للمكتب الإقليمي في نيروبي (بملايين الدولارات)



41- تشكل التحديات السياسية والبيئية والاقتصادية والاجتماعية قوة دافعة للفقر والجوع في إقليم شرق ووسط أفريقيا الذي يضم أربعة من أكبر عمليات البرنامج وأكثرها تعقيدا. وتتمثل المسائل الرئيسية التي تؤثر على عمليات البرنامج التعرض للنزاع والصدمات المتكررة التي تتسبب في كثير من الأحيان في نزوح أعداد كبيرة من السكان. ويتطلب التصدي لانعدام الأمن الغذائي وتفتشي الجوع بناء القدرة على الصمود، وتحسين الأسواق، والحد من نقص التغذية، وتعزيز ممارسات الاستجابة للطوارئ. ومن الأساسي تكوين شراكات مع مجموعة متنوعة من الجهات الفاعلة، والالتزام بتمكين السكان والمجتمعات المحلية والبلدان من تلبية الاحتياجات الغذائية والتغذوية.

42- وتستأثر الاستجابة للطوارئ بأكثر نسبة من الاحتياجات في الإقليم. وفي إطار الهدف الاستراتيجي 1، سيواصل البرنامج دعم الجهود التي تقودها البلدان لإنقاذ الأرواح وحماية سبل كسب العيش في حالات الطوارئ عن طريق توفير المساعدة الغذائية لإنقاذ أرواح الأشخاص المحتاجين.

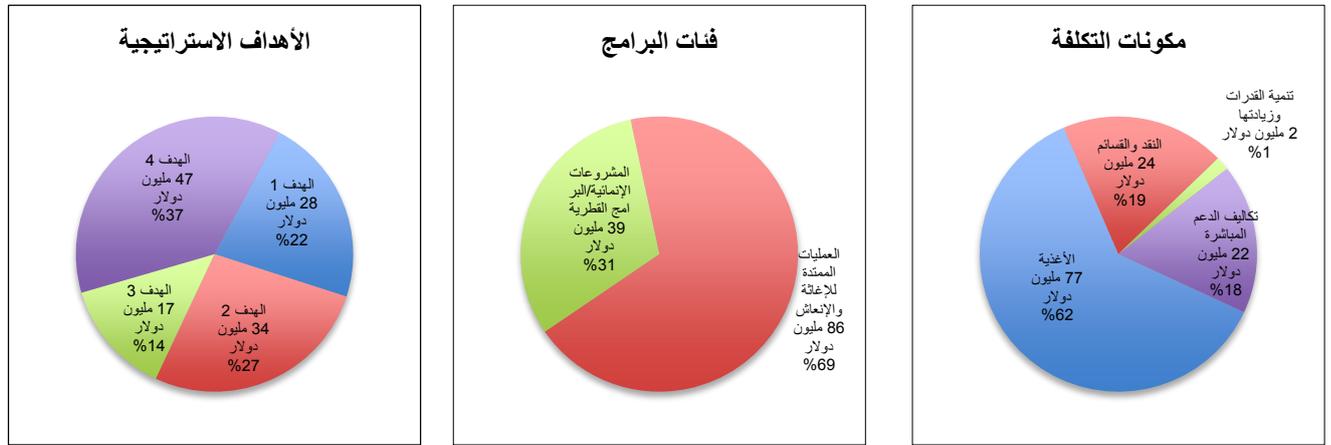
43- وسوف يدعم البرنامج، بالتعاون مع الشركاء، مثل منظمة الأغذية والزراعة ومنظمة اليونيسف، قدرة المجتمعات المحلية على الصمود في وجه الصدمات من خلال شبكات الأمان، وبرامج إنشاء الأصول، والنقد والقوائم. وتمثل المساعدة الغذائية لدعم إنشاء الأصول المجتمعية والتدريب 18 في المائة من الاحتياجات التشغيلية التي تدرج أساسا تحت الهدفين الاستراتيجيين 2 و3. وتجري أيضا مساعدة البلدان على وضع نظم للإنذار المبكر، وتخطيط الاستعداد، والحد من مخاطر الكوارث.

- 44- ويستضيف المكتب الإقليمي في نيروبي أعدادا من اللاجئين أكثر من أي إقليم آخر. وسوف يواصل البرنامج دعم مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين في تلبية الاحتياجات الشديدة للاجئين وبناء سبل كسب عيشهم واعتمادهم على الذات. وسوف يشمل ذلك تجريب نهج جديدة لتحقيق حلول دائمة في جنوب السودان وأوغندا. وسوف تستفيد الشراكات القائمة مع الحكومات ووكالات الأمم المتحدة والمنظمات غير الحكومية الداعمة للمشردين داخليا من المجموعة الكاملة من أدوات المساعدة الغذائية وستشكل شريحة مهمة من الاحتياجات التشغيلية في إطار الأهداف الاستراتيجية 1، و2، و4.
- 45- ويمثل الحد من نقص تغذية الأطفال والكبار أولوية إقليمية. وتبرز الدراسات التي أجريت مؤخرا ما ينطوي عليه نقص التغذية من تكلفة اقتصادية. من ذلك مثلا أن دراسة تكلفة الجوع في أفريقيا التي أجريت في عام 2013 تشير إلى أن أوغندا تفقد 5.6 في المائة من ناتجها المحلي الإجمالي السنوي بسبب سوء التغذية، وتفقد إثيوبيا 16.5 في المائة. وسوف يعمل البرنامج مع الحكومات والشركاء، مثل منظمة اليونيسف، للتصدي لارتفاع معدلات سوء التغذية من خلال برامج المساعدة الغذائية والتغذية الموجهة في إطار الهدفين الاستراتيجيين 2 و4، وبما يتماشى مع شراكة ريتش ومبادرة "تحسين مستوى التغذية"، وشراكة الألف يوم. ويوفر الموردون الإقليميون منتجات تغذية جديدة في إطار مرفق الشراء الأجل، وهو ما يحسن من قدرة البرنامج على الاستجابة التغذوية.
- 46- ويمثل تعزيز القدرات الوطنية في مجال التصدي لانعدام الأمن الغذائي والجوع 11 في المائة من العمليات المقررة للمكتب الإقليمي في نيروبي في عام 2014. وسوف تعمل المكاتب القطرية مع الحكومات، ومنظمة الأغذية والزراعة، والبنك الدولي، والمنظمات الإقليمية، لدعم المشتريات الغذائية الإقليمية، وتطوير الهياكل الأساسية للأسواق، وربط المزارعين بالأسواق.
- 47- ومن المقرر زيادة استخدام النقد والقسائم بنسبة 15 في المائة في الفترة 2014-2016 بغرض زيادة كفاءة التكاليف، وتنوع النظام الغذائي، ودعم الأسواق واتخاذ القرارات المتعلقة بالمستفيدين. وسوف يواصل البرنامج ترتيب أولويات التحليل الجنساني وتعميم المنظور الجنساني وضمان وفاء المشروعات واحتياجات النساء والرجال والفتيات والأولاد.
- 48- وسوف يوسّع البرنامج شراكاته مع منظمة الأغذية والزراعة، ومنظمة اليونيسف، ومفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين، ومكتب تنسيق الشؤون الإنسانية، وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، والبنك الدولي، والمنظمات غير الحكومية، والقطاع الخاص، والمؤسسات البحثية، وسوف يواصل مشاركته في الاتحاد الأفريقي، وجماعة شرق أفريقيا، والهيئة الحكومية الدولية المعنية بالتنمية، والسوق المشتركة لشرق أفريقيا والجنوب الأفريقي، من أجل تعزيز الأمن الغذائي والقدرة على الصمود في الإقليم.

المكتب الإقليمي في بنما

الجدول ألف-ثالثا-6: الاحتياجات التشغيلية للمكتب الإقليمي في بنما	
مجموع الاحتياجات التشغيلية	125 مليون دولار أمريكي
عدد المستفيدين	2.5 مليون
كمية الأغذية	0.8 مليون طن متري
عدد العمليات	14
البلدان التي من المقرر إجراء عمليات فيها	10: دولة بوليفيا المتعددة القوميات، كولومبيا، كوبا، إكوادور، السلفادور، غواتيمالا، هايتي، هندوراس، نيكاراغوا، بيرو

الشكل ألف-ثالثا-7: الاحتياجات التشغيلية للمكتب الإقليمي في بنما (بملايين الدولارات)



49- يشكل الفقر وانعدام المساواة والكوارث الطبيعية والصدمات الاقتصادية وتقلبات أسعار الأغذية والبطالة والهجرة عوامل محركة لانعدام الأمن الغذائي والتغذوي الذي يؤثر تأثيرا كبيرا على الأشخاص الضعفاء ويحد من القدرة على الصمود في وجه الصدمات.

50- وفي إطار جهود معالجة الأمن الغذائي والتغذوي اعتمد البرنامج نهجا متكاملًا في البرمجة على أساس ما يلي:

← دعم الحكومات في تحسين شبكات الحماية الاجتماعية؛

← دعم الحكومات والمجتمعات المحلية في زيادة القدرة على الصمود في وجه الكوارث الطبيعية؛

← تحسين فرص التسويق والإنتاج الزراعي أمام أصحاب الحيازات الصغيرة.

51- ويدعم البرنامج الحكومات في إقامة شبكات أمان اجتماعي أكثر فعالية للحد من الجوع ونقص التغذية في إطار الهدف الاستراتيجي 4 الذي يستأثر بمعظم الاحتياجات التشغيلية وذلك على سبيل المثال من خلال برامج التغذية المدرسية والتغذية.

52- وتساعد الاستجابة للطوارئ وعمليات الإغاثة والإنعاش في إطار الهدف الاستراتيجي 1 على تحسين الأمن الغذائي والتغذوي وبالتالي المساعدة في الحفاظ على السلم والاستقرار. وتحسّن قدرات الاستعداد للطوارئ والاستجابة لها ولكن أثر الاستثمارات سيظل غير ملموس لبعض الوقت.

- 53- وسوف تدعم عملية ممتدة للإغاثة والإنعاش من أجل تحسين القدرة على الاستعداد للطوارئ والاستجابة لها على امتداد ثلاث سنوات في إطار الهدفين الاستراتيجيين 2 و3 كلا من السلفادور وغواتيمالا وهندوراس ونيكاراغوا في التخفيف من آثار الكوارث الطبيعية. وتهدف عملية ممتدة جديدة للإغاثة والإنعاش في هايتي في عام 2014 إلى بناء القدرة على الصمود من خلال أنشطة من قبيل الغذاء مقابل العمل والغذاء مقابل إنشاء الأصول. وسوف تستمر البرامج الإنمائية في دولة بوليفيا المتعددة القوميات، وكوبا، وغواتيمالا، وهندوراس، ونيكاراغوا.
- 54- وسوف تزداد طرائق النقد والقسائم كبداية للأغذية. ويمكن لتحويلات النقد أن تصل إلى 21 مليون دولار أمريكي في عام 2014 مقابل المستوى المستهدف المحدد بمبلغ 5.9 مليون دولار أمريكي في عام 2013.
- 55- ويتخذ البرنامج موقعا يمكنه من تقديم المساعدة التقنية وتنمية القدرات وتقديم الخدمات إلى الحكومات من خلال الصناديق الاستثنائية القطرية المخصصة. ومن المتوقع أن تبلغ أموال تلك الصناديق الاستثنائية 40 مليون دولار أمريكي في عام 2014 مقابل 66 مليون دولار أمريكي من الأموال المتوقعة في عام 2013، ويرجع ذلك في جانب كبير منه إلى أن دعم كوبا لشبكات الأمان سينتهي في عام 2013 وسيجري إقفال الصندوق الاستثنائي للتغذية المدرسية في هندوراس في عام 2014. على أنه يجري تجهيز تدخلات جديدة من خلال الصناديق الاستثنائية لدعم أصحاب الحيازات الصغيرة في كوبا والسلفادور وتعزيز سياسات الأمن الغذائي والتغذية في كولومبيا.
- 56- وتفتح مخططات الحماية الاجتماعية فرصا أمام البرنامج لتيسير التعاون فيما بين بلدان الجنوب وتقاسم المعرفة بشأن الأمن الغذائي والتغذية. والبرنامج هو الشريك المفضل لدى الكثير من البلدان لدعم خطط استئصال الجوع ونقص التغذية. وتستأثر اتفاقات تعاون مع العديد من الحكومات بجانب كبير من الحافظة الإقليمية من حيث عدد المستفيدين الذين يتم الوصول إليهم وحجم البرامج المنفذة.

الملحق الرابع

الاحتياجات غير المتوقعة لعام 2014

- 1- تستند احتياجات البرنامج التشغيلية المتوقعة لعام 2014 إلى الحاجات المتوقعة للعمليات الحالية وتمديداتها المنطقية؛ ولا تشمل الأرقام الاحتياجات غير المتوقعة التي قد تنشأ أثناء العام. ويقارن الجدول ألف-رابعا-1 الاحتياجات غير المتوقعة مع برنامج العمل الأصلي.⁽¹⁾

الجدول ألف-رابعا-1: الاحتياجات غير المتوقعة، 2013-2004 (بملايين الدولارات)				
◇	◇ برنامج العمل الأصلي	◇ الاحتياجات غير المتوقعة	◇ برنامج العمل النهائي	◇ نسبة المنوية للزيادة
2005-2004	4 784	1 076	5 860	22
2007-2006	6 198	252	6 450	4
2009-2008	5 792	5 987	11 779	103
2010	4 606	2 241	6 848	49
2011	4 347	1 764	6 111	41
2012	5 162	1 634	6 796	32
2013	5 317	*1 356	*6 673	26
المتوسط (باستثناء 2009-2008)	3 801	1 041	4 842	27

* أرقام منتصف العام.

- 2- ونظرا لحالات عدم اليقين الكامنة في العوامل الاجتماعية والسياسية والبيئية والاقتصادية، من المحتمل أن يزداد برنامج العمل لعام 2014، ولكن حجم التغيير ليس معروفا. وباستثناء فترة السنتين 2009-2008، تفاوتت الزيادات في برنامج العمل من 4 في المائة إلى 49 في المائة، ليلعب المتوسط 27 في المائة سنويا. وتُدرج المخاطر السياقية ذات الصلة في سجل المخاطر المؤسسية، وتلخص فيما يلي.

العوامل الاجتماعية والسياسية

- 3- سيواصل عدم الاستقرار الاجتماعي والسياسي، والنزاعات، والبطالة بين الشباب، وعدم اليقين الاقتصادي، وعدم استقرار أسعار الأغذية تهديد الأمن الغذائي في كثير من المناطق التي يعمل فيها البرنامج. وغالبا ما تؤدي مسائل الأمن وفرص الوصول إلى عرقلة التدخلات الخاصة بالتصدي لانعدام الأمن الغذائي على سبيل المثال.
- 4- وكما لوحظ في القسم الثاني، فإن الطابع المتحرك للأزمة السورية تتطلب تخطيطا قصير الأجل حتى يونيو/حزيران 2014؛ ولهذا فإن الاحتياجات حتى ذلك الوقت تتماشى مع تقديرات عام 2013. ومن السابق لأوانه التنبؤ بالاحتياجات غير المتوقعة وتقديرها وتقرير التشكيلة الملائمة من الأدوات اللازمة للمدة الكاملة لفترة التخطيط لعام 2014. وقد اعتمدت مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين ومكتب تنسيق الشؤون الإنسانية نهجا تخطيطيا مماثلا.

(1) يشمل برنامج العمل الاحتياجات التشغيلية وتكاليف الدعم غير المباشرة.

5- وسيؤثر النزاع الممتد على الهياكل الأساسية الاقتصادية للجمهورية العربية السورية، ويمكن أن يؤثر على الاستقرار الإقليمي. وقد ظهر من تقدير مشترك بين منظمة الأغذية والزراعة والبرنامج للمحاصيل والأمن الغذائي في مايو/أيار ويونيو/حزيران تأثير الإنتاج الزراعي المنخفض من حيث انعدام الأمن الغذائي وفقدان سبل كسب العيش. وإذا ظلت الأزمة بلا حل، فمن المتوقع أن تزداد هذه الأوضاع سوءاً.

6- وسيواصل البرنامج تقييم وتحديث خطته الخاصة بالاستجابة لضمان تشكيلة ملائمة من طرائق التحويل، والتواءم مع قدرة التنفيذ بالنسبة للتدخلات الواسعة النطاق بتحويلات النقد والقوائم. وتتراوح المؤشرات الأولية للنصف الأخير من عام 2014 ما بين 700 مليون دولار و800 مليون دولار لأن الاتجاهات في عام 2013 تشير إلى استمرار الزيادات في عدد المستفيدين.

العوامل البيئية

7- يمكن أن تنشأ احتياجات غير متوقعة من الكوارث الطبيعية التي تؤثر على الأمن الغذائي؛ وقد يصبح وصول البرنامج إلى المستفيدين مقيداً لأن قدرات الاستجابة الوطنية لحالات الطوارئ والهياكل الأساسية تعد غير ملائمة في أغلب الأحوال.

العوامل الاقتصادية

8- تترك أسعار الأغذية والوقود المتقلبة وتقلبات العملة أثراً غير متناسب على المجموعات الضعيفة، ويمكن أن تقلل من قدرة البرنامج على تنفيذ برامجه.

9- وقد ارتفع مؤشر أسعار الأغذية لمنظمة الأغذية والزراعة بنسبة 5 في المائة في الفترة ما بين يونيو/حزيران 2012 ويونيو/حزيران 2013. وكان هناك انخفاض بنسبة 1 في المائة في مايو/أيار 2013 يُعزى إلى انخفاض في أسعار السكر ومنتجات الألبان.

مؤشر الحبوب الخاص بالبرنامج

10- تترك أسعار الأغذية الدولية أثراً كبيراً على ميزانية الأغذية الخاصة بالبرنامج. ويقوم البرنامج برصد الأسعار عن طريق مؤشر للحبوب، ويجري مقارنة دورية بين الأسعار المستخدمة في تخطيط الميزانية ومعدلات الشراء الفعلية.

11- ومن المتوقع أن تظل أسعار القمح، والذرة، والذرة الرفيعة (السرغوم)، والأرز مستقرة أو تنخفض بصورة طفيفة في عام 2014 كنتيجة للإنتاج العالمي القوي والأرصدة المتزايدة.

مؤشر الوقود

12- يرصد البرنامج التغيرات في أسعار الوقود عن طريق مؤشر للنفط الخام من خلال تتبع الأسعار الآجلة لنفط برنت. وتشكل تكاليف النقل جانبا هاماً من تكاليف التشغيل المباشرة للبرنامج؛ ويمكن أن تحد التكاليف المتزايدة من قدرة البرنامج على الوصول للمستفيدين.

13- ويشير المؤشر حالياً إلى انخفاض بنسبة 5 في المائة في الأسعار الآجلة للنفط مقارنة بفترة التخطيط لعام 2013.

الملحق الخامس

استعراض خطة الإدارة (2013-2015)

- 1- يعرض هذا القسم التغييرات المؤثرة على خطة الإدارة (2013-2015)¹ استناداً إلى البيانات المتاحة من شهر أغسطس/آب 2013.
- 2- وبلغت الميزانية المعتمدة، شاملة الاحتياجات التشغيلية، وميزانية دعم البرامج والإدارة، والصناديق الاستثنائية والحسابات الخاصة، 5.66 مليار دولار أمريكي. وقُدِّرت إيرادات السنة بمبلغ 3.70 مليار دولار أمريكي.

برنامج العمل

- 3- بلغ مجموع برنامج العمل التقديري² لعام 2013 حتى أغسطس/آب 2013 ما قيمته 6.67 مليار دولار أمريكي، بزيادة نسبتها 26 في المائة عن التوقعات الأصلية التي بلغت 5.32 مليار دولار أمريكي. وازداد برنامج العمل في 43 بلداً بما مجموعه 1.54 مليار دولار أمريكي، وانخفض في 29 بلداً بما مجموعه 178 مليون دولار أمريكي، ونجمت عن ذلك زيادة صافية بلغت 1.36 مليار دولار أمريكي على النحو المبين في الجدول ألف-خامس-1.

الجدول ألف-خامس-1: الاحتياجات غير المتوقعة حسب فئات البرامج (2013) (ملايين الدولارات)				
نسبة التغيير	برنامج العمل في منتصف السنة*	الاحتياجات غير المتوقعة*	خطة الإدارة الأصلية	
12-	790	108-	898	مشروعات إنمائية/برامج قطرية
117	2 495	1 346	1 149	عمليات طوارئ
3	3 075	79	2 996	عمليات ممتدة للإغاثة والإنعاش
14	314	39	275	عمليات خاصة
26	6 673	1 356	5 317	المجموع

* تستند الاحتياجات غير المتوقعة وبرنامج العمل في منتصف السنة لعام 2013 إلى ميزانيات المشروعات المعتمدة أو التي قُدمت للموافقة عليها اعتباراً من 25 أغسطس/آب 2013.

- 4- ويعرض الجدول ألف-خامس-2 تفاصيل توزيع برنامج العمل حسب مكونات التكاليف. وازدادت في عام 2013 نسبة تدخلات النقد والقوائم مقارنة بالاحتياجات التشغيلية من 10 إلى 14 في المائة. ويرجع معظم هذا التغيير إلى زيادة بلغت 405 ملايين دولار أمريكي في تحويلات النقد والقوائم في عملية الطوارئ الإقليمية المتعلقة بسورية.

¹ WFP/EB.2/2013/5-A/1.

² يستخدم مصطلح "برنامج العمل" للإشارة إلى الاحتياجات التشغيلية بالإضافة إلى تكاليف الدعم غير المباشرة.

الجدول ألف-خامسا-2: برنامج العمل حسب مكونات التكاليف لعام 2013				
نسبة الاحتياجات التشغيلية	برنامج العمل في منتصف السنة* (ملايين الدولارات)	نسبة الاحتياجات التشغيلية	خطة الإدارة الأصلية (ملايين الدولارات)	
69	4 295	71	3 544	الأغذية
14	892	10	464	النقد والقوائم
5	305	6	304	تنمية القدرات وزيادتها
12	744	13	657	تكاليف الدعم المباشرة
100	6 236	100	4 969	مجموع الاحتياجات التشغيلية
--	437	--	348	تكاليف الدعم غير المباشرة
--	6 673	--	5 317	مجموع برنامج العمل

* نُسند الاحتياجات غير المتوقعة وبرنامج العمل في منتصف السنة لعام 2013 إلى ميزانيات المشروعات المعتمدة أو التي قُدمت للموافقة عليها اعتباراً من 25 أغسطس/آب 2013.

5- ويعرض الجدول ألف-خامسا-3 أكبر الاحتياجات غير المتوقعة لعام 2013.

الجدول ألف-خامسا-3: البلدان والأقاليم التي استأثرت بأكبر الاحتياجات غير المتوقعة في عام 2013				
نسبة الزيادة	برنامج عمل منتصف العام (ملايين الدولارات)	الاحتياجات غير المتوقعة* (ملايين الدولارات)	خطة الإدارة الأصلية (ملايين الدولارات)	
608	1 105	949	156	الأزمة السورية**
176	213	136	77	الاحتياجات المتصلة بمالي***
92	107	51	56	ملاوي
9	462	40	422	جنوب السودان
19	230	37	193	باكستان

* نُسند الاحتياجات غير المتوقعة وبرنامج العمل في منتصف السنة لعام 2013 إلى ميزانيات المشروعات المعتمدة أو التي قُدمت للموافقة عليها اعتباراً من 25 أغسطس/آب 2013.

** مصر، والعراق، والأردن، ولبنان، والجمهورية العربية السورية، وتركيا.

*** بوركينا فاسو، ومالي، وموريتانيا، والنيجر.

6- وأسفر تدهور الأوضاع في الجمهورية العربية السورية وازدياد أعداد اللاجئين السوريين في مصر والعراق والسودان ولبنان وتركيا عن أكبر احتياجات غير متوقعة في عام 2013. وتعيّر آخر تنقيحات ميزانية عملية الطوارئ السورية عن خطط البرنامج الرامية إلى ما يلي: (1) زيادة عدد المستفيدين المستهدفين إلى 4 ملايين مستفيد؛ (2) زيادة عدد الأطفال الذين يحصلون على تغذية تكميلية عامة وتمديد التدخل من 90 يوماً إلى 180 يوماً؛ (3) إدراج حصص الأغذية الجاهزة للاستعمال لدعم السكان في أثناء الأيام الأولى من نزوحهم. واعتمدت زيادة في ميزانية عملية الطوارئ الإقليمية وساعدت هذه الزيادة على تمديد العملية حتى ديسمبر/كانون الأول 2013، وزيادة الأعداد التخطيطية للمستفيدين، والتوسع كثيراً في استخدام النقد والقوائم.

7- ووحد البرنامج مساعده الغذائية الطارئة في مالي في عملية طوارئ وحيدة لتلبية الاحتياجات العاجلة للسكان الذين يعانون من انعدام الأمن الغذائي ويتعرضون لظروف صعبة في المناطق الشمالية من مالي، والأسر المشرّدة

والأسر المضيفة الهشة المتضررة بالجفاف في الجنوب. وتتعلق معظم الاحتياجات الإضافية بالزيادة في مساعدات الأغذية الموجهة والنقد والتغذية التكميلية. ومُدّدت عملية الطوارئ الإقليمية في مالي إلى ديسمبر/كانون الأول 2013 لتقديم مساعدة أساسية إلى لاجئي مالي والمجتمعات المحلية المضيفة الضعيفة في بوركينا فاسو وموريتانيا والنيجر. وتتعلق الزيادة في الاحتياجات بالأغذية الموجهة والمساعدات النقدية، والتدخلات التغذوية، والتغذية المدرسية في حالات الطوارئ.

8- ويتوقع أن تزداد الاحتياجات التشغيلية في ملاوي اعتباراً من بداية موسم الجذب في أكتوبر/تشرين الأول 2013؛ وتشير تقديرات تقييم للأمن الغذائي في حالات الطوارئ أجري في يونيو/حزيران 2013 إلى أن نحو 1.93 مليون شخص سيعانون نقصاً في توافر الأغذية على مستوى الأسرة. ويعكف البرنامج على إعداد استجابة لحالة الطوارئ.

9- وازدادت الاحتياجات التشغيلية في جنوب السودان بسبب استمرار انعدام الأمن الغذائي وأزمة الأغذية التي أسفرت عن توسيع نطاق التدخلات القائمة على السوق وزيادة في الاحتياجات الغذائية.

10- ويمكن التعديل المعتمد في ميزانية العملية الممتدة للإغاثة والإنعاش في باكستان البرنامج من تلبية الاحتياجات الغذائية الطارئة للأفراد المتضررين من عمليات فرض القانون والنظام في المناطق القبلية الخاضعة للإدارة الاتحادية؛ وهناك أيضاً احتياجات كبيرة يتطلبها السكان الذين يعانون آثار الفيضانات الموسمية التي اجتاحت البلاد في عام 2012. وسيتم الوصول إجمالاً إلى عدد إضافي يبلغ 1.4 مليون مستفيد.

الإيرادات المتوقعة

11- استندت خطة الإدارة (2013-2015) إلى التوقعات التي تشير إلى أن الإيرادات ستبلغ 3.70 مليار دولار أمريكي في عام 2013 وأنها ستولد إيرادات بمبلغ 236 مليون دولار أمريكي من تكاليف الدعم غير المباشرة. وتشير آخر توقعات الإيرادات لعام 2013 إلى مستوى يبلغ 4 مليارات دولار أمريكي ستولد إيرادات بمبلغ 255 مليون دولار أمريكي من تكاليف الدعم غير المباشرة. وتتفق هذه التوقعات مع الاتجاهات السابقة، حيث ازدادت المساهمات حتى منتصف سبتمبر/أيلول 2013 بنسبة 5 في المائة مقارنة بالمساهمات التي جرت تعبئتها في نفس الفترة من عام 2012؛ ووصل مستوى الإيرادات في البرنامج إلى 4 مليارات دولار أمريكي في أربع من السنوات الخمس الأخيرة.

ميزانية دعم البرنامج والإدارة

12- اعتمدت ميزانية عادية لدعم البرنامج والإدارة بمبلغ 249.1 مليون دولار أمريكي لعام 2013، منها 86.3 مليون دولار أمريكي لدعم البرامج في المكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية، و54 مليون دولار أمريكي لدعم البرامج في المقر، و108.8 مليون دولار أمريكي للإدارة والشؤون الإدارية³.

13- واعتمدت في عام 2013 استثمارات إضافية من ميزانية دعم البرامج والإدارة بمبلغ 20 مليون دولار أمريكي لدعم التغييرات المحددة في وثيقتي "إطار للعمل" و"الوفاء بالعرض". وأدى تخصيص هذا المبلغ إلى تمكين البرنامج من إجراء تغييرات الموظفين اللازمة للهيكل التنظيمي الجديد وإدخال العديد من قنوات العمل الجديدة

³ في أعقاب موافقة المجلس على استراتيجية البرنامج للشراكة مع القطاع الخاص وتعبئة الموارد منه (WFP/EB.A/2013/5-B)، أسفر تعديل بلغ 7.4 مليون دولار أمريكي لتعميم عمل القطاع الخاص في ميزانية دعم البرامج والإدارة عن ميزانية أساسية لدعم البرامج والإدارة بمبلغ 256.5 مليون دولار أمريكي لعام 2013.

لتعزيز العمليات بما يتفق مع التحول الذي دعت إليه وثيقة "الوفاء بالعرض". ويتضمن الملحق الرابع معلومات إضافية عن الإجراءات المتخذة أو المقرر اتخاذها لإدارة تلك التغييرات. واعتمدت عدة تفضلات من الجزء غير المخصص من الحساب العام. واستخدم الحساب الخاص للأمن الذي أنشئ في عام 2012 لسداد مدفوعات إدارة الأمم المتحدة لشؤون السلامة والأمن وتكاليف الأمن الميداني، وسوف يوقر الحساب العام ما يصل إلى 10 ملايين دولار أمريكي لتغطية تكاليف الأمن التي لا يمكن تحميلها على المشروعات. وبعد اعتماد 400 000 دولار أمريكي من الحساب العام للانتهاج من نظام إدارة الخزنة، يصل مجموع الاستثمارات في هذا النظام إلى 2 مليون دولار أمريكي. وسوف ينفذ النظام اعتباراً من عام 2013، ومن المتوقع أن يسفر عن تحقيق وفورات في التكاليف لا تقل عن 2.5 مليون دولار أمريكي سنوياً.

الصناديق الاستثمارية والحسابات الخاصة

14- يقارن الجدول ألف-خامس-4 بين الميزانية المنقحة المتوقعة للصناديق الاستثمارية والحسابات الخاصة لعام 2013 وبين توقعات خطة الإدارة (2013-2015). وبينما يُنتظر أن تبقى ميزانية الصناديق الاستثمارية عند مستوياتها المتوقعة فإن التوقعات تشير إلى أن ميزانية الحسابات الخاصة ستزداد بنسبة 11 في المائة، ويرجع ذلك أساساً إلى انخفاض الاحتياجات المطلوبة للحسابات الخاصة للطيران، وللبرنامج العالمي لتأجير السيارات، ولتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

15- ودعمت الصناديق الاستثمارية العامة في عام 2013 تعزيز قدرة البرنامج التنظيمية وفعاليتها وذلك أساساً عن طريق تمويل أنشطة من قبيل الشراء من أجل التقدم؛ والنقد والقوائم؛ وجودة الأغذية، وسلامة الأغذية والتغذية، والاستعداد للطوارئ والاستجابة لها؛ والشؤون الجنسانية؛ وتنمية القدرات؛ وإدارة الأداء.

الجدول ألف-خامسا-4: توقعات عام 2013. المنقحة للصناديق الاستثمارية والحسابات الخاصة			
التوقعات المنقحة لعام 2013	خطة الإدارة (2013)	الزيادة/النقص كنسبة مئوية من خطة الإدارة	
232.7	233.3	0	الصناديق الاستثمارية
160.1	179.6	11-	الحسابات الخاصة
392.8	412.9	5-	المجموع

16- وتقدّم معظم أموال الصناديق الاستثمارية الخاصة ببلدان محددة على المستوى القطري من الحكومات المضيفة، وتمكّن هذه الصناديق المكاتب القطرية من العمل مع الحكومات لإدارة وتنفيذ البرامج بما يتفق مع الأهداف الاستراتيجية للبرنامج. واستمر في عام 2013 تخصيص معظم الصناديق الاستثمارية الخاصة ببلدان محددة لإقليم أمريكا اللاتينية والكاريبي الذي استأثر بنسبة 92 في المائة من المجموع، خاصة للتغذية المدرسية في كوبا والسلفادور وهندوراس، وتنمية القدرات في كولومبيا.

17- وظلت الحسابات الخاصة في عام 2013 تدعم مبادرات من قبيل الطيران، ومستودع الأمم المتحدة للاستجابة للحالات الإنسانية، وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والبرنامج العالمي لتأجير السيارات، واللوجستيات.

الملحق السادس

لمحة عامة عن اعتمادات ميزانية دعم البرامج والإدارة

- 1- أطلق المدير التنفيذي في يوليو/تموز 2012، عملية لتعزيز التنظيمي. ورسمت وثيقتا "إطار للعمل" و"الوفاء بالغرض" اتجاها جديدا للبرنامج. وتعتبر خطة الإدارة للفترة 2013-2015 عن هذا الاتجاه، وتعرض هيكل البرنامج الذي أعيد مواعمه وبدأ العمل به في فبراير/شباط 2013.
- 2- ولبداية عملية إدارة التغيير، المتوقع أن تستغرق سنتين على الأقل، اشتملت خطة الإدارة للفترة 2013-2015 على مخصص تكميلي قدره 20 مليون دولار أمريكي من ميزانية دعم البرامج والإدارة. وكانت هذه الاستثمارات التكميلية من ميزانية دعم البرامج والإدارة مطلوبة: (1) لإنشاء صندوق لتوفير المرونة في إدارة التغييرات في الموظفين؛ (2) وإعداد حزمة لإدارة التغيير تركز على تنفيذ إطار العمل.
- 3- ويوفر هذا الملحق معلومات عن الإجراءات المتخذة والمقررة كجزء من حزمة إدارة التغيير.

التمويل من أجل المرونة في تغييرات الموظفين

- 4- خُصص نحو نصف الاعتمادات التكميلية من ميزانية دعم البرامج والإدارة – 10.1 مليون دولار أمريكي – لتكاليف إدارة التغييرات في الموظفين الناتجة عن التصميم التنظيمي "الوفاء بالغرض" وعملية إعادة المواءمة. واستخدمت هذه الأموال لضمان أن يكون لدى البرنامج الموظفين المناسبين في الوظائف المناسبة من خلال: (1) تنفيذ عملية إعادة تكليف خاصة مرتبطة بإعادة الهيكلة التنظيمية تحت مبادئ "الوفاء بالغرض"؛ (2) وتقديم برنامج إنهاء خدمة متفق عليه إلى موظفي البرنامج.
- 5- وتم تنفيذ عملية إعادة التكليف الخاصة على كل من كبار الموظفين الفنيين وغيرهم من الموظفين الفنيين لدعم التصميم التنظيمي الجديد. وقد نُظر في أكثر من 100 وظيفة فنية عليا و450 وظيفة فنية أخرى في عملية إعادة التكليف الخاصة، التي كانت تهدف إلى ضمان أن تكون الإدارة العليا للبرنامج والوظائف الفنية متوائمة مع الهيكل التنظيمي الذي تغير عقب عملية "الوفاء بالغرض". وتطلبت العملية تكاليف قدرها 3.4 مليون دولار أمريكي لتغطية العدد المتزايد من عمليات إعادة التكليف على المستوى الدولي والتكاليف المرتبطة بالموظفين خلال تنفيذ عمليات نقل الوظائف وإعادة التكليف.
- 6- وكان المبلغ المتبقي من تكاليف الانتقال وقدره 6.7 مليون دولار أمريكي يتعلق ببرنامج إنهاء الخدمة بالاتفاق الذي يجري في عام 2013. وكان هذا البرنامج مفتوحا أمام المديرين والموظفين الفنيين الدوليين، إلى جانب موظفي الخدمة العامة في المقر ومكاتب الاتصال. وشمل برنامج عام 2013 إنهاء خدمة 12 مديرا (2.1 مليون دولار أمريكي)، و28 موظفا فنيا دوليا (3.2 مليون دولار أمريكي)، و11 موظفا من فئة الخدمة العامة (1.3 مليون دولار أمريكي).⁽⁴⁾ ووفرت مشاركة عدد كبير من موظفي المناصب الأعلى – المديرين والموظفون من الفئات ف-5 وف-4 وخ ع-6 – في هذا البرنامج للإدارة المزيد من المرونة لإدارة التغييرات في الموظفين، على النحو المحدد في خطة الإدارة للفترة 2013-2015، وسمحت للعديد من الموظفين أصحاب القدرات المثبتة من تولي أدوار قيادية لدى اقتترانها بإعادة التكليف للوظائف العليا.

(4) بالإضافة إلى عملية عام 2013، وافق المجلس في عام 2012 أيضا على استخدام مبلغ يصل إلى 10 ملايين دولار أمريكي من صندوق التأمين الذاتي لبرنامج إنهاء الخدمة الموجه. ومن هذا المبلغ، استخدم 9.998 مليون دولار أمريكي في 154 حالة إنهاء خدمة بالاتفاق: 8 مديرين و28 موظفا فنيا دوليا و21 من موظفي الخدمة العامة و97 موظفا وطنيا.

مواضيع ومسارات عمل التعزيز التنظيمي

- 7- حدد إطار العمل سبعة مواضيع مترابطة هي: الاستراتيجية؛ التصميم التنظيمي، إدارة الموارد البشرية؛ أساليب العمل، الشراكات، الإدارة التنفيذية، ثقافة الالتزام والتواصل والمساءلة.
- 8- وضمن هذه المواضيع، حددت الإدارة عدة مسارات عمل بها حاجة إلى إجراءات لتعزيز تنظيم البرنامج. وفي حين تركز بعض مسارات العمل على تنفيذ تحسينات تغييرية، فإن البعض الآخر يتطلب المزيد من التحليل لتشخيص التحسينات المطلوبة قبل التنفيذ.
- 9- وكلف رئيس الديوان بقيادة عملية التغيير، بدعم من فريق صغير معني بإدارة التغيير من مكتب تجديد ودعم أساليب العمل في إدارة تسيير الموارد والمساءلة. وأسندت مسؤولية إدارة كل مسار من مسارات العمل والمساءلة إلى فرادى كبار المديرين لتنفيذها بنجاح. وأدار فريق توجيهي يرأسه رئيس الديوان أوجه الترابط بين مسارات العمل.
- 10- ومن المبلغ المتبقي المتاح وقدره 9.9 مليون دولار أمريكي، خصص مبلغ 8.0 مليون دولار أمريكي لأنشطة مرتبطة بإدارة التغيير (انظر الشكل ألف-سادسا-1).
- 11- ومن المتوقع أن يكون مجموع النفقات قدره ما بين 16 و18 مليون دولار أمريكي من المبلغ التكميلي من دعم البرامج والإدارة البالغ 20 مليون دولار أمريكي.

الشكل ألف-سادسا-1: الاعتمادات التكميلية من ميزانية دعم البرامج والإدارة، حسب موضوع التعزيز التنظيمي (جميع الأرقام بملايين الدولارات الأمريكية)



التفاصيل المتعلقة بمسارات العمل الفردية

- 12- ترد تفاصيل عن الأهداف والأسس المنطقية والتقدم بشأن مسارات العمل الفردية في الجدول ألف-سادسا-1.

الجدول ألف-سادسا-1: تفاصيل مسارات العمل

المدير المسؤول	النواتج	الأنشطة	الهدف والأساس المنطقي	(حالة) مسار العمل	الموضوع
مساعد المدير التنفيذي لإدارة خدمات العمليات	<ul style="list-style-type: none"> تقدير الثغرات في تحقيق الأهداف الاستراتيجية مواعاة التوصيات مع الإجراءات الأخرى، بما في ذلك الاستثمارات اللازمة تقديم مدخلات لخطة الإدارة (2014-2016) حسب الحاجة جمع دروس مستفادة للمساعدة في تنفيذ الخطة الاستراتيجية الجديدة 	<p>المرحلة 1: عقد حلقة عمل للمديرين الإقليميين ومشاورات مع المديرين القطريين لتحليل وإعداد توصيات للاستثمارات المطلوبة على المستويين الإقليمي والقطري. وعرض النتائج على فريق الإدارة التنفيذية للموافقة عليها</p> <p>المرحلة 2: دعم الانتقال، بالتنسيق مع عمليات التغيير الأخرى في البرنامج. والنظر في التوصيات الموافق عليها خلال إعداد خطة الإدارة (2014-2016) وإعداد وثيقة الفريق المرجعي للاستعراض الشامل الذي يجري كل أربع سنوات لسياسة الأنشطة التنفيذية</p>	<p>تحديد العقبات التي تمنع البرنامج من تنفيذ الخطة الاستراتيجية بشكل كامل وإزالتها</p> <p>الأساس المنطقي: شهد البرنامج انتشار مبادرات جديدة لإعداد أدوات جديدة بما يتماشى مع التحول الاستراتيجي من المعونة الغذائية إلى المساعدة الغذائية. ولم تكن هذه المبادرات متزامنة دائما مع الاحتياجات المحددة في الميدان ولم تدمج باستمرار في أساليب العمل الأساسية</p>	1-1 تفعيل الخطة الاستراتيجية (أكمل)	الاستراتيجية
رئيس الديوان	<ul style="list-style-type: none"> تنفيذ التصميم التنظيمي الجديد وفقا للخطة في فبراير/شباط 2013 استخدام ما تم تعلمه والمعلومات المرتردة من عمليات إعادة التكاليف والانتقال للاسترشاد بها في عمليات إعادة التكاليف العادية وعمليات الموارد البشرية الأخرى 	<p>المرحلة 1: إعداد وتنفيذ عملية إعادة التكاليف الخاصة</p> <p>المرحلة 2: دعم الانتقال، عن طريق تحديد الاحتياجات، وإنشاء وحدة دعم الانتقال وإعداد قوائم لتسليم المسؤولية/الانتقال</p> <p>المرحلة 3: إضفاء الطابع المؤسسي على التغييرات التنظيمية، وضمان التسليم الفعال للمسؤولية</p>	<p>ضمان الانتقال الفعال إلى التصميم التنظيمي الجديد</p> <p>الأساس المنطقي: يتطلب تنفيذ التصميم التنظيمي الجديد التنسيق لضمان انتقال سلس وفعال</p>	1-2 الانتقال إلى التصميم التنظيمي الجديد (أكمل)	التصميم التنظيمي
نائب المدير التنفيذي ومدير الإدارة العامة	<ul style="list-style-type: none"> إعداد نموذج أساسي موحد للهيكل التنظيمي المكاتب الإقليمية ووظائفها إعداد خطط انتقال المكاتب الإقليمية تحويل جميع الوظائف ذات الصلة من المقر إلى المكاتب الإقليمية 	<p>المرحلة 1: استعراض الأدوار والمسؤوليات الجديدة للمكاتب الإقليمية لتقدير التغييرات المطلوبة في العمليات واقتراح هيكل تنظيمي أساسي موحد، ووظائف للمكاتب الإقليمية</p> <p>المرحلة 2: مساعدة المكاتب الإقليمية في تخطيط الانتقال من خلال تحليل الثغرات بين الحالات الراهنة</p>	<p>ضمان انتقال فعال ومنسق لدور المكاتب الإقليمية الذي أعيد تعريفه</p> <p>الأساس المنطقي: يُمكن التصميم التنظيمي الجديد المكاتب الإقليمية من تقديم المزيد من الدعم إلى عمليات وأنشطة البرنامج في أقاليمهم. ويتطلب انتقال المكاتب الإقليمية</p>	2-2 تنفيذ التصميم التنظيمي الجديد في المكاتب الإقليمية (جار)	التصميم التنظيمي

الجدول ألف-سادسا-1: تفاصيل مسارات العمل

الموضوع	(حالة) مسار العمل	الهدف والأساس المنطقي	الأنشطة	النواتج	المدير المسؤول
		لأدوارها ومسؤولياتها التي أعيد تعريفها استعراض الهياكل التشغيلية والتنظيمية وربما تكييفها، مع مراعاة الاستراتيجيات الإقليمية واحتياجات المكاتب القطرية المحددة من الدعم	والمستهدفة، في حلقات عمل للنواب المديرين الإقليميين. وعرض النتائج، بما في ذلك خطة عمل للانتقال المرحلة 3: التنفيذ من خلال إدماج احتياجات المكاتب الإقليمية في خطة الإدارة (2014-2016)	تقديم دعم المكاتب الإقليمية إلى المكاتب القطرية بما يتماشى مع الأهداف	
التصميم التنظيمي	2-3 استعراض الحضور القطري (جار)	تقييم الحضور القطري للبرنامج مقابل الأهداف التنظيمية الشاملة الواردة في الخطة الاستراتيجية 2014-2017 وخطوط الاتجاه في الجوع وسوء التغذية وفرص الشراكة الاستراتيجية الأساس المنطقي. إن الحضور الميداني للبرنامج يسمح له بالوصول إلى المستفيدين والاستجابة بفعالية في حالات الطوارئ وتلبية الاحتياجات الغذائية في حالات الإغاثة الممتدة، ودعم التنمية الاقتصادية والاجتماعية وتعزيز الأمن الغذائي العالمي. ويجب أن يكون هناك تطابق بين الأثر العالمي والوصول وبين احتياجات المستفيدين من عمليات البرنامج، لتيسير تحقيق الأهداف الاستراتيجية للبرنامج بكفاءة وفعالية	المرحلة 1: جمع قاعدة أولية للحقائق بشأن الحضور القطري للبرنامج، وبيانات أساس لفرادى البلدان المرحلة 2: تحليل معايير التقييم القطري وإعدادها، بالتشاور مع أصحاب المصلحة الرئيسيين المرحلة 3: إعداد خيارات بشأن الحضور القطري للبرنامج، والمبادئ التوجيهية لتخصيص الموارد	وضع معايير قطرية وإعداد إطار عمل تحديد خيارات لإجراء تغييرات في حضور البرنامج توفير مدخلات لخطة الإدارة (2015-2017)	نائب المدير التنفيذي ومدير الإدارة العامة
التصميم التنظيمي	2-4 تعزيز إدارة موارد المكاتب القطرية	تعزيز إدارة الموارد في المكاتب القطرية للبرنامج لتيسير تحقيق الأهداف الاستراتيجية بكفاءة وفعالية	المرحلة 1: جمع البيانات القطرية الأساسية والإعداد الأولي لأداة المكاتب القطرية المعيارية	إعداد منهجية وحزمة أدوات لاستعراض الإدارة الاستراتيجية للموارد	مساعد المدير التنفيذي لإدارة تسيير الموارد

الجدول ألف-سادسا-1: تفاصيل مسارات العمل

الموضوع	(حالة) مسار العمل	الهدف والأساس المنطقي	الأنشطة	النواتج	المدير المسؤول
	(جار)	الأساس المنطقي. إن قرب المكاتب القطرية من المستفيدين يجعلها مركز النقل للبرنامج. ومن الأجزاء التي لا تتجزأ من تمكين المكاتب القطرية هو ضمان استخدام الموارد بكفاءة وفعالية	المرحلة 2: تنقيح منهجية وأداة لتحسين تقدير كفاءة استعراضات الموارد لتيسير المواءمة الاستراتيجية لإدارة الموارد عبر أكبر المكاتب القطرية المرحلة 3: تنفيذ مشروعات تجريبية في مكاتب قطرية مختارة، ودعم المديرين القطريين في تجميع خطط العمل، ووضع خارطة طريق لاستعراضات إدارة الموارد المستقبلية	إكمال المشروعات التجريبية الأولى في مكاتب قطرية مختارة إعداد خارطة طريق للمزيد من المشروعات في المكاتب القطرية الكبيرة	والمساءلة ورئيس الشؤون المالية
التصميم التنظيمي	2-5 استعراض حضور مكاتب الاتصال (أكمل)	استعراض تغطية مكاتب الاتصال والتواصل للبرنامج ووضع إطار لتوجيه هيكل المكاتب وحضورها لضمان أنها تحقق أفضل قيمة ممكنة للبرنامج الأساس المنطقي. تؤدي مكاتب الاتصال في البرنامج العديد من الأدوار – العلاقات مع الجهات المانحة، والعلاقات بين الوكالات، والتواصل، وما إلى ذلك – التي تطورت استجابة للاحتياجات. وهناك حاجة إلى استعراض الاختصاصات الأساسية لهذه المكاتب وهيكلها	المرحلة 1: إعداد إطار لمعايير تقدير التغطية الحالية لمكاتب الاتصال في البرنامج، وتقدير وقياس أداء المكاتب وفقا لهذا الإطار المرحلة 2: تحديد التغييرات وتنفيذها	إعداد معايير التقدير لمكاتب الاتصال إجراء التغييرات في هيكل مكاتب الاتصال وفقا للاختصاصات الجديدة	مساعد المدير التنفيذي لإدارة خدمات الشراكة والحوكمة
إدارة الموارد البشرية	3-1 استعراض العمليات الأساسية للموارد البشرية وتحديد التحسينات (جار)	إجراء استعراض شامل لعمليات التوظيف وإعادة التكاليف والترقية، وللنظم المرتبطة بإدارة الأداء، والتعلم والتطوير، والامتيازات والمستحقات لتحديد المكاسب السريعة والتحسينات طويلة الأجل التي من	المرحلة 1: إعداد قاعدة حقائق لتقدير عمليات الموارد البشرية استنادا إلى التقديرات السابقة وجمع بيانات عن تلك العمليات. وعرض النتائج الأولية	إعداد تقرير عن تقدير العمليات الأساسية للموارد البشرية وتوصيات بشأن التحسينات خطة تنفيذ، بما في ذلك التحسينات ذات الأولوية والآثار المحتملة	مدير شعبة الموارد البشرية

الجدول ألف-سادسا-1: تفاصيل مسارات العمل

الموضوع	(حالة) مسار العمل	الهدف والأساس المنطقي	الأنشطة	النواتج	المدير المسؤول
		شأنها أن تعزز عمليات إدارة الأفراد وتنميتهم في البرنامج الأساس المنطقي. حددت ممارسة "الوفاء بالغرض" مجموعة من المسائل المتعلقة بإدارة البرنامج للأفراد، الذين يمثلون المورد الأهم لديه	المرحلة 2: تقدير التحسينات وتحديد أولوياتها، مع التركيز على المكاسب السريعة. وتقدير الوقت اللازم لتنفيذ التحسينات وآثارها المحتملة المرحلة 3: الانتهاء من إعداد التوصيات وإعداد خطة تنفيذ رفيعة المستوى المرحلة 4: تنفيذ التوصيات	تنفيذ المكاسب السريعة في عدة مجالات، بما في ذلك الترقية، وتقييم الوظائف وإعادة تصنيفها، واستراتيجية لتطوير الحياة المهنية؛ توفر توصيات التحسينات الأطول أجلا مدخلات لاستراتيجية الموارد البشرية	
إدارة الموارد البشرية	2-3 مشروع نقل الموظفين المعينين محليا (جار)	إعداد أساليب تعاقد، وبنية تحتية إدارية ونظم معلومات لنقل الموظفين المعينين محليا من برنامج الأمم المتحدة الإنمائي إلى العمل وفقا لقواعد ولوائح البرنامج/منظمة الأغذية والزراعة الأساس المنطقي. قرر المدير التنفيذي أن يعمل الموظفون الوطنيون وفقا لنظام موارد بشرية موحد يقوم على قواعد ولوائح البرنامج/منظمة الأغذية والزراعة	المرحلة 1: الإعداد والتحليل لتحديد المسائل التي تحتاج إلى معالجة، وخيارات التنفيذ المتاحة والتخطيط التفصيلي المطلوب للمشروع المرحلة 2: إعداد متطلبات وسياسات وإجراءات النظام الجديد، بما في ذلك الأطر الإدارية والقانونية والسياساتية اللازمة المرحلة 3: فحص كيف يمكن لمختلف التصورات أن تؤثر على فعالية تكاليف النقل، بما في خيارات لتحويل جميع الموظفين بعقود محددة المدة إلى عقود منظمة الأغذية والزراعة مع الاستعانة بمصادر خارجية في خدمات كشوف المرتبات، والامتيازات والمستحقات إلى مركز خدمة لدى برنامج الأمم المتحدة الإنمائي على أساس استرداد التكاليف المرحلة 4: تنفيذ إجراءات الانتقال الأساسية – مثل التأكد من أن بيانات الموارد البشرية الموجودة نظام	خضوع جميع الموظفين الوطنيين لنظام موحد للموارد البشرية يقوم على قواعد ولوائح البرنامج/منظمة الأغذية والزراعة دليل جديد، ونظم جديدة لتكنولوجيا المعلومات وعمليات لنقل وإدخال بيانات الموظفين الوطنيين	مدير شعبة الموارد البشرية

الجدول ألف-سادسا-1: تفاصيل مسارات العمل

الموضوع	(حالة) مسار العمل	الهدف والأساس المنطقي	الأنشطة	النواتج	المدير المسؤول
			ونجز كاملة وصحيحة وحديثة – لضمان انتقال فعال، وإصدار عقود جديدة لجميع الموظفين الوطنيين		
إدارة الموارد البشرية	3-3 استراتيجية إدارة وتنمية الموارد البشرية (جار)	إعداد استراتيجية متعددة السنوات لإدارة وتنمية قوة عمل البرنامج بما يتماشى مع التصميم التنظيمي الجديد والأولويات الاستراتيجية الجديدة الأساس المنطقي: تتطلب استراتيجية الموارد البشرية في البرنامج التحديث لتنعكس فيها كل من مبادئ "الوفاء بالغرض"، والخطة الاستراتيجية الجديدة للبرنامج	المرحلة 1: استعراض التقديرات والتوصيات السابقة – التقرير النهائي عن مراجعة المهارات المؤسسية والتوصيات المنبثقة عن استعراض عملية الموارد البشرية – والنتائج الرئيسية للاستقصاء العالمي للموظفين المرحلة 2: تعريف مبادرات لتحقيق الأهداف الاستراتيجية المرحلة 3: تنفيذ مبادرات التعلم والتنمية التنظيمية	استراتيجية إدارة وتنمية قوة عمل البرنامج خطوات أولية نحو تنفيذ تدابير محددة وضع استراتيجية جديدة للموارد البشرية	مدير شعبة الموارد البشرية
	1-4 تحديد نطاق استعراض أساليب العمل (جار)	استعراض أساليب العمل الأساسية لضمان أنها تتماشى مع التصميم التنظيمي الجديد والأولويات الاستراتيجية للبرنامج الأساس المنطقي: سيكشف تحليل العمليات الحالية عن الثغرات واختلالات، مما يوفر فرصة لإعداد إجراءات لإدخال تحسينات	المرحلة 1: بحث المسائل وتحديد المجالات المحتملة للتحسين – كل من المكاسب السريعة وتلك التي تتطلب المزيد من الدراسة – من خلال حلقات عمل لتحقيق العملية التشارورية الأمثل المرحلة 2: الدعم لمواصلة دراسة المجالات التي تتطلب ذلك، وتمديد عملية الاستعراض لتغطية المزيد من المجالات المشمولة بأنشطة البرنامج – عمليات الإدارة والموارد البشرية المرحلة 3: تنفيذ تحسينات في العمليات ذات الأولوية	توفير وصف رفيع المستوى للعمليات الرئيسية تحديد خيارات التحسين كميًا وترتيبها حسب الأولوية إعداد التبرير العملي للخيارات ذات الأولوية تنفيذ "المكاسب السريعة"	مساعد المدير التنفيذي لإدارة خدمات العمليات
الشراكات	1-5 استعراض نهج الشراكات	استعراض نهج الشراكة في البرنامج لتحديد الإجراءات اللازمة لتعزيز الشراكات القائمة وبناء شراكات جديدة، ولا سيما على	المرحلة 1: إعداد استراتيجية شراكة لموافقة المجلس التنفيذي، استنادا إلى مخزون مجموعة الشراكات التي دخل البرنامج فيها، والمعلومات المرتدة عن كيف يرى	صياغة استراتيجية للشراكات لينظر فيها فريق الإدارة التنفيذية وعرضها	مساعد المدير التنفيذي لإدارة خدمات الشراكة والحوكمة

الجدول ألف-سادسا-1: تفاصيل مسارات العمل

الموضوع	(حالة) مسار العمل	الهدف والأساس المنطقي	الأنشطة	النواتج	المدير المسؤول
	(جار)	المستوى الميداني، بغية ضمان توفير مساعدة أكثر فعالية للمستفيدين من البرنامج الأساس المنطقي. الشراكات أساسية في تنفيذ الخطة الاستراتيجية. ويسعى البرنامج إلى إبرام شراكات عندما تكون هناك ميزة تعاونية واضحة وعندما يحقق العمل معا منفعة للطرفين	الآخرون البرنامج كشريك الآن وفي المستقبل، ومبادئ واضحة للشراكة الفعالة لتوجيه البرنامج في إقامة الشراكات الصحيحة المرحلة 2: إعداد خطة عمل لمواصلة العمل على معالجة عناصر شراكات "الوفاء بالعرض" والخطة الاستراتيجية الجديدة خلال عام 2014 المرحلة 3: العمل على الإجراءات ذات الأولوية لتعزيز فعالية شراكات البرنامج	على دورة المجلس السنوية لعام 2014 في يونيو/حزيران خطة عمل بشأن تحديد موقع البرنامج باعتباره شريكا قيما المزيد من التوعية المستهدفة والعمل عالي الجودة مع وكالات الأمم المتحدة والشركاء الحكوميين الدوليين تمتع قوة عمل البرنامج على جميع المستويات بالكفاءة اللازمة لمتابعة وإدارة الشراكات	
الإدارة التنفيذية	1-6 تعزيز أداء ومساءلة المديرين (جار)	تعزيز ثقافة الإدارة للبرنامج من خلال: (1) تحديد تدابير لتعزيز إدارة الأداء ومساءلة المديرين؛ (2) وبناء الجيل القادم من قادة البرنامج، مع التركيز على النساء. الأساس المنطقي. هناك حاجة إلى أن تكون عملية إدارة الأداء أكثر صرامة - مساءلة المديرين عن استخدام الموارد، وتحقيق النتائج والالتزام بالسياسة	إعداد اتفاق أداء لوظائف الإدارة العليا لتشمل عمليات المساءلة الرئيسية والسلطات المفوضة ومؤشرات الأداء الرئيسية إعداد عملية محسنة لتخطيط الأداء، واستعراض تحقيق النتائج التنظيمية، وتربط جميع مستويات في البرنامج - من المكاتب القطرية إلى المقر العالمي - واستعراضات منتظمة للإدارة التنفيذية تشكيل النظم القائمة، مثل نظام PROMIS، للمساعدة في صنع القرار التنفيذي الذي يقوم على البيانات وضع إطار مكرس للمساءلة للبرنامج	اتفاقات الأداء المؤسسي لنانب المدير التنفيذي، ومساعد المدير التنفيذي ورئيس الديوان عملية محسنة لاستعراضات كبار المديرين الدورية لتحقيق النتائج وضع إطار للمساءلة للبرنامج	مساعد المدير التنفيذي لإدارة تسيير الموارد والمساءلة ورئيس الشؤون المالية

الجدول ألف-سادسا-1: تفاصيل مسارات العمل

الموضوع	(حالة) مسار العمل	الهدف والأساس المنطقي	الأنشطة	النواتج	المدير المسؤول
الإدارة التنفيذية	2-6 استعراض الإدارة التنفيذية (أكمل؟)	استعراض العمليات التنفيذية لصنع القرار والإدارة في البرنامج لضمان المساءلة والرقابة الفعالة على مستوى الإدارة التنفيذية الأساس المنطقي. إن هياكل صنع القرار البسيطة والفعالة وتدفعات المعلومات أساسية لتوفير لامركزية فعالة في الميدان	المرحلة 1: تحليل عمليات صنع القرار والإدارة الحالية، بما في ذلك هيكل اللجان ومكتب المدير التنفيذي المرحلة 2: تحديد الخيارات المتاحة للتحسين، بما في ذلك إمكانية إزالة/دمج لجان استنادا إلى التحليل المشار إليه في المرحلة 1 المرحلة 3: تنفيذ التغييرات في مكتب المدير التنفيذي وهيكل اللجنة	تقاسم مذكرة مفاهيم بشأن تعزيز ممارسات الإدارة مع فريق الإدارة التنفيذية	رئيس الديوان
ثقافة الالتزام والتواصل والمساءلة	1-7 نهج جديدة للتواصل والتعلم عبر البرنامج (جار)	إرساء ثقافة مشتركة تقوم على الالتزام والتواصل والمساءلة، مع مشاركة جميع الموظفين في التحسين المستمر الأساس المنطقي. التواصل والتعلم عنصران رئيسيان للعديد من مسارات العمل الأخرى. وسيضع البرنامج آليات تواصل ومعلومات مرتدة عامة للمساعدة في تعزيز الإدارة العليا وتتبع التغيير الهام في الثقافة التي تركز عليها عملية التغيير بأكملها	تحديد وتنفيذ قنوات اتصال مفتوحة جديدة، مثل: حوار الإدارة التنفيذية، بمشاركة وإشراك الموظفين (جار) اجتماعات فصلية لجميع الموظفين، برئاسة المدير التنفيذي، وعقد اجتماعات إضافية حسب الحاجة إضفاء الطابع المؤسسي على مفهوم "مجرد السؤال" للموظفين مع أسئلة للمدير التنفيذي الاستقصاءات العالمية للموظفين الاتصالات المعززة لتعزيز الخطة الاستراتيجية وتقرير الأداء السنوي ترجمة محتوى موقع WFPgo إلى المزيد من لغات الأمم المتحدة	فتح قنوات اتصال جديدة إكمال الاستقصاء العالمي للموظفين وعرض التحليل على الموظفين خطوات أولية نحو تنفيذ المزيد من المبادرات	مدير شعبة الاتصالات

الملحق السابع

برنامج عمل مكتب التقييم لعام 2014

مقدمة

- 13- يحدد هذا المرفق برنامج التقييم المقترح والأعمال ذات الصلة لمكتب التقييم في عام 2014، ويعرض خطط المكتب لعامي 2015 و2016. ويدعم مكتب التقييم جهود البرنامج الرامية إلى تحقيق أهدافه الاستراتيجية عن طريق تقديم دليل على أداء البرنامج، يستخدم لأغراض المساءلة والتعلم، ولتوفير معلومات للمناقشة والإجراءات الاستراتيجية المقرر اتخاذها لتكرار النجاحات وتصحيح الأخطاء. وتقدم التقييمات معلومات إلى جميع أصحاب المصلحة عن أهمية وفعالية وتأثير واستدامة سياسات البرنامج واستراتيجياته وعملياته، وكفاءة تنفيذها.
- 14- ومن شأن عملية استعراض الأقران من قبل فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم/لجنة المساعدة الإنمائية لمهمة التقييم في البرنامج – التي بدأت في عام 2013 والمقرر تقديم تقرير عنها إلى الدورة السنوية للمجلس في عام 2014 – أن تمثل مرحلة بارزة لمهمة التقييم في البرنامج وستؤثر على برنامج مكتب التقييم لعامي 2015 و2016. ووفقا لذلك، تُركت مساحة في الخطط العامة لهاتين السنتين لتمكين مكتب التقييم من الاستجابة لنتائج استعراض الأقران وتوصياته. وسيقوم استعراض الأقران بتقدير التقدم المحرز منذ استعراض عام 2007، وسوف يأخذ في الاعتبار التغييرات السياقية الأخيرة، مثل التطورات على نطاق منظومة الأمم المتحدة المتعلقة بترتيبات التقييم بموجب الاستعراض الشامل للسياسات الذي يجري كل أربع سنوات؛ وبرنامج التحول للجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات؛ والخطة الاستراتيجية الجديدة للبرنامج (2014-2017)؛ والتأكيد المتجدد على الرصد والتقييم الذي ينعكس في إطار عمل البرنامج.

استراتيجية التقييم

- 15- من المقرر أن تستمر استراتيجية التقييم الحالية خلال عام 2014، مع تركيز الموارد الأساسية لمكتب التقييم على برنامجه الأساسي الذي يشمل تقييمات معقدة لعمليات واستراتيجيات وسياسات متعددة. وفي الوقت نفسه، وتمشيا مع التركيز المؤسسي المتجدد على توفير أدلة وعلى المساءلة بشأن النتائج في إطار الخطة الاستراتيجية الجديدة وإطار عمل البرنامج، سيُكثف مكتب التقييم عمله بشأن تقييم الاستجابة الإنسانية المشتركة بين الوكالات والتي يقوم بها البرنامج ودعمه للإدارة من أجل إنشاء مهمة تقييم لامركزية في البرنامج في إطار استراتيجية الرصد والتقييم.
- 16- وبالإضافة إلى ذلك، فإن سلسلة تقييمات العمليات الفردية – التي أُضيفت مؤقتا إلى استراتيجية مكتب التقييم في عام 2013 – ستستمر لثلاث سنوات حسبما كان مقررا. وتتماشى هذه السلسلة مع استراتيجية الرصد والتقييم وما يرتبط بها من تعزيز لأساليب عمل البرنامج، بما في ذلك آلية تمويل جديدة.
- 17- ولتسهيل التعلم على مستوى المنظمة وتحقيق فائدة وأوجه تآزر، سيواصل مكتب التقييم إجراء تقييمات في سلاسل كلما أمكن، وإعداد تقرير تجميعي عن كل سلسلة. وسيواصل أيضا إجراء التقييمات بالاشتراك مع المنظمات الشريكة حيثما يمكن؛ والاستثمار في نشر الدروس المستفادة من التقييم والتشجيع على استخدامها؛ والاشتراك في شبكات التقييم الدولية.

موجز برنامج عمل 2014

- 18- يستند برنامج عمل مكتب التقييم لعام 2014 إلى الميزانية التي حددتها إدارة البرنامج. ويظل عنصر غير الموظفين في ميزانية دعم البرامج والإدارة متاحاً لمكتب التقييم لبرنامج عمله الأساسي في عام 2014 عند 3 ملايين دولار أمريكي، وهو نفس مبلغ عام 2013. وتستند آلية التمويل الجديدة لتقييمات العمليات الفردية إلى موارد المشروعات، وستوفر مبلغ 3.7 مليون دولار أمريكي لعام 2014، بزيادة نسبتها 82 في المائة عن عام 2013. ووفقاً لذلك، من المقرر زيادة عدد تقييمات العمليات الفردية من 11⁽¹⁾ عملية تقييم بدأت في عام 2013 إلى 24 في بداية عام 2014.⁽²⁾
- 19- ومع إضافة سلاسل التقييمات المؤقتة للعمليات الفردية التي يديرها مكتب التقييم بصورة مؤقتة، فإن الموارد الإجمالية لجميع التقييمات في عام 2014 تستأثر بنسبة 0.22 في المائة من إجمالي إيرادات المساهمات المتوقعة للبرنامج، وهو ما يمثل زيادة قدرها 10 في المائة تقريباً بالمقارنة مع عام 2013. غير أن موارد ميزانية دعم البرامج والإدارة المتعلقة بالتقييمات المعقدة في برنامج العمل الأساسي لمكتب التقييم تمثل نسبة 0.13 في المائة من مجموع الإيرادات الإجمالية المتوقعة للبرنامج لعام 2014، أي بانخفاض قدره 0.14 في المائة عن مستوى عام 2013.⁽³⁾
- 20- ولا يزال الطلب على التقييمات المعقدة التي يغطيها برنامج العمل الأساسي لمكتب التقييم آخذاً في الارتفاع، مثلما تزداد الحاجة والطلب على دعم التقييم التقني لبناء مهمة التقييم في البرنامج وتعزيز القدرات اللامركزية كجزء من نشر استراتيجية الرصد والتقييم.
- 21- ومع الأخذ بعين الاعتبار الموارد المتاحة والتطورات السياقية الأخيرة المشار إليها أعلاه واعتبارات التوقيت/الفائدة والأولويات المحددة في الخطط المؤقتة السابقة التي نوقشت مع إدارة البرنامج، أجرى المجلس وأصحاب المصلحة الآخرون تحولات على النحو الموجز أدناه.⁽⁴⁾
- 22- وسيبدأ عمل جديد في عام 2014 بشأن:
- ◀ دعم إنشاء مهمة تقييم لامركزية في البرنامج؛
 - ◀ تعزيز تقييم العمل الإنساني المشترك بين الوكالات في إطار اللجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات، مع التركيز على حالات الطوارئ من المستوى 3 في دورة برامج المساعدة الإنسانية، بما في ذلك تقييم ممكن للاستجابة للأزمة السورية؛
 - ◀ تقدير مدى مواتاة الظروف الراهنة لتقييم الخطة الاستراتيجية الجديدة 2014-2017، لإرساء الأسس اللازمة لإجراء تقييم كامل في نهاية فترة خطة الإدارة.
- 23- وأجريت التغييرات التالية على البرنامج الأساسي المؤقت لتقييمات مكتب التقييم:⁽⁵⁾
- ◀ تم تأجيل بداية سلسلة تقييمات الأثر بشأن سوء التغذية الحاد المعتدل من عام 2014 إلى عام 2015.

(1) بما في ذلك عملية تقييم فردية تغطي عدة بلدان.

(2) من المقرر أن تزيد إلى 30 في عام 2015، بما يتماشى مع هدف سياسة التقييم لعام 2008.

(3) أول انخفاض منذ عام 2009.

(4) حسبما أشير إليه أعلاه، لم تضيف مواضيع جديدة إلى الأفق لعامي 2015 و2016 تتجاوز ما هو مدرج خطة الإدارة (2013-2015)، وذلك لإتاحة المرونة اللازمة للاستجابة لاستعراض الأقران الذي يجريه فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم/لجنة المساعدة الإنمائية.

(5) على النحو المشار إليه في قسم آفاق المستقبل من الملحق الثالث بخطة الإدارة (2013-2015) و/أو نوقش في المشاورة السنوية بشأن التقييم في مايو/أيار 2013.

◀ سيقترن نطاق تقييم سياسة التغذية – الذي طلب المجلس الإبلاغ عنه في عام 2015 – على جودة السياسة وترتيبات تنفيذها. وسيجرى تقييم لنتائج هذه السياسة في عام 2016، بعد الانتهاء من سلسلة تقييمات الأثر بشأن سوء التغذية الحاد المعتدل.

◀ سيتم تقدير عمل البرنامج بشأن انعدام الأمن الغذائي في المناطق الحضرية كموضوع خاص في التقييمات الاستراتيجية الثلاثة المتبقية من الاستجابة والاستعداد لحالات الطوارئ (انظر الفقرتين 19 و20) وتقييم سياسة النقد والقوائم (انظر الفقرة 15) وليس من خلال إجراء تقييم قائم بذاته.

24- وهذا يعني أنه في حين أن التغطية الشاملة للتقييم ستزيد بشكل معتدل في عام 2014 من خلال تقييمات العمليات الفردية نحو الامتثال الكامل لسياسة التقييم في البرنامج، فلن تزيد تغطية البرنامج الأساسي لمكتب التقييم للتقييمات المعقدة. وفي عام 2013، استمرت سبعة تقييمات من عام 2012، وبدأت عشرة تقييمات جديدة، وبذلك بلغ مجموع التقييمات الجارية 17 تقييمًا. وينخفض هذا الرقم إلى 13 تقييمًا جاريًا في عام 2014 – ثمانية تقييمات جديدة وخمسة مستمرة من عام 2013. وتشتمل خطط المبكرة لعام 2015 على تقييمين مستمرين من عام 2014 وتسعة تقييمات جديدة.

25- ويقدم الجدول ألف-سابعًا-1 نظرة عامة عن برنامج عمل مكتب التقييم حسب السنة، ونوع التقييم. وتظهر تقييمات العمليات الفردية بشكل منفصل عن برنامج العمل الأساسي لمكتب التقييم لأنه من المتوقع أن تتولى إدارة البرنامج المسؤولية عن هذه التقييمات في الأجل المتوسط، بما يتفق مع استراتيجية الرصد والتقييم وسياسة التقييم بشأن التقييمات اللامركزية.

الجدول ألف-سابعاً-1: موجز برنامج عمل مكتب التقييم للفترة 2014-2016⁽⁶⁾

النوع	2014 (دورة المجلس)	2015 (دورة المجلس)	2016 (دورة المجلس)
تقييمات السياسات	متواصلة من 2013: • المساواة بين الجنسين (الدورة الأولى، 2014) تقييمات جديدة: • النقد والقسم (الدورة العادية الثانية، 2014) • التغذية	متواصلة من 2014: • التغذية (الدورة العادية الثانية، 2015) تقييمات جديدة: • فيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز	متواصلة من 2015: • فيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز تقييمات جديدة: • تنمية القدرات
التقييمات الاستراتيجية	متواصلة من 2013: • استخدام البرنامج للصناديق المجمع (الدورة العادية الثانية، 2014) • مجموعة الأمن الغذائي العالمي (الدورة العادية الثانية، 2014) • الشراء من أجل التقدم (الدورة العادية الثانية، 2014) تقييمات جديدة: • برنامج تعزيز الاستعداد والاستجابة (الدورة العادية الأولى، 2015) • شراكة القضاء على الجوع ونقص التغذية لدى الأطفال (ريتش)	متواصلة من 2013: • شراكة القضاء على الجوع ونقص التغذية لدى الأطفال (ريتش) (الدورة العادية الثانية، 2015)	تقرر بعد استعراض الأقران لمهمة التقييم في البرنامج
تقييمات الحافظات القطرية	تقييمات جديدة: • أوغندا (الدورة العادية الثانية، 2014) • جمهورية الكونغو الديمقراطية (الدورة العادية الثانية، 2014) • يُقرر البلد فيما بعد (الدورة العادية الأولى، 2015) • إندونيسيا (الدورة العادية الأولى، 2015)	تقييمات جديدة: • العراق (الدورة العادية الثانية، 2015) • جمهورية أفريقيا الوسطى (الدورة العادية الثانية، 2015) • جمهورية تنزانيا المتحدة (الدورة العادية الثانية، 2015)	تقرر بعد استعراض الأقران
تقييمات الحافظات الإقليمية	متواصلة من 2013: • أمريكا الوسطى (الدورة السنوية، 2014)		تقرر بعد استعراض الأقران
تقييمات الأثر	لا توجد تقييمات جديدة:	تقييمات جديدة:	متواصلة من 2015:

⁽⁶⁾ بخلاف الأنشطة الأخرى المتعلقة بالتقييم.

الجدول ألف-سابعاً-1: موجز برنامج عمل مكتب التقييم للفترة 2014-2016⁽⁶⁾

النوع	2014 (دورة المجلس)	2015 (دورة المجلس)	2016 (دورة المجلس)
	سوء التغذية الحاد المعتدل:	سوء التغذية الحاد المعتدل:	سوء التغذية الحاد المعتدل:
	<ul style="list-style-type: none"> قطري 1 قطري 2 قطري 3 قطري 4 قطري 5 	<ul style="list-style-type: none"> قطري 1 قطري 2 قطري 3 قطري 4 قطري 5 	<ul style="list-style-type: none"> قطري 1 (الدورة العادية الأولى، 2016) قطري 2 (الدورة العادية الأولى، 2016) قطري 3 (الدورة العادية الأولى، 2016) قطري 4 (الدورة السنوية، 2016) قطري 5 (الدورة السنوية، 2016)
مجموع البرنامج الأساسي التقارير الجامعة للتقييمات	متواصلة من 2013 = 5 تقييمات جديدة = 8	متواصلة من 2014 = 2 تقييمات جديدة = 9	متواصلة من 2015 = 3 تقييمات جديدة = 1
	<ul style="list-style-type: none"> أثر أنشطة الغذاء مقابل إنشاء الأصول على مرونة سبل العيش (الدورة السنوية، 2014) تقييمات عمليات فردية (الدورة السنوية 2014) تقرير التقييم السنوي (الدورة السنوية، 2014) 	<ul style="list-style-type: none"> سلسلة التقييمات الاستراتيجية: برنامج تعزيز الاستعداد والاستجابة سلسلة التقييمات الاستراتيجية: الاستعداد والاستجابة للطوارئ (الدورة السنوية، 2015) الاستجابة الحضرية تقييمات العمليات الفردية في عامي 2014 و2015 تقرير التقييم السنوي (الدورة السنوية، 2015) 	<ul style="list-style-type: none"> سلسلة التقييمات الاستراتيجية: سوء التغذية الحاد المعتدل تقييمات عمليات فردية في عامي 2015 و2016 تقرير التقييم السنوي (الدورة السنوية، 2015)
غير ذلك	<ul style="list-style-type: none"> استعراض الأقران لمهام التقييم في البرنامج (الدورة السنوية، 2014) 	<ul style="list-style-type: none"> تنمية القدرات – تقييم لاحق (للنظر بالأمر) الاستجابة للأزمة السورية 	
تقييمات العمليات	<ul style="list-style-type: none"> استمرار المجموعة الأولى من 11 تقييماً من عام 2013 بدء المجموعة الثانية من 24 تقييماً 	<ul style="list-style-type: none"> استمرار المجموعة الثانية من 24 تقييماً من عام 2014 بدء المجموعة الثالثة من 30 تقييماً 	<ul style="list-style-type: none"> إكمال المجموعة الثالثة من 30 تقييماً

تفاصيل برنامج عمل 2014

تقييمات السياسات

- 26- استنادا إلى وثيقة "وضع السياسات في البرنامج" (WFP/EB.A/2011/5-B) توجه خلاصة سياسات البرنامج السنوية دورة تقييمات السياسات، بما في ذلك تخطيط تقييم من أربع إلى ست سنوات بعد اعتماد السياسة. وتعلق المسائل الرئيسية التي يتناولها تقييم السياسات جودة السياسة، بما في ذلك اتساقها وأهميتها داخل البرنامج وخارجه على حد سواء، مقارنة بالممارسة الدولية الجيدة والمعايير القياسية الأخرى؛ وآثارها وتنفيذها ونتائجها؛ وكيف تحققت. وفيما يلي التقييمات الجديدة التي ستبدأ في عام 2014.
- 27- *النقد والقسائم*. هذا التقييم ذو أولوية عالية في برنامج عام 2014. ويمثل استخدام النقد والقسائم أحد أهم التحولات الاستراتيجية الكبيرة للبرنامج، ومن المقرر تقديم 40 في المائة من مساعدات البرنامج في شكل نقد أو قسائم بحلول عام 2015. وسوف يركز التقييم على جودة السياسة وترتيبات تنفيذها ونتائجها، استنادا إلى الأدلة التي تراكمت لدى شعبة السياسات بالبرنامج منذ عام 2009 ووحدة النقد مقابل التغيير.
- 28- *التغذية*. تحل سياسة التغذية للبرنامج، التي وافق عليها المجلس التنفيذي في عام 2012، محل سياسات عام 2004 الأضيق نطاقا. وفي الأحوال العادية، كان سيضطلع بالتقييم بين عامي 2016 و2018، ولكن عند الموافقة على هذه السياسة، طلب المجلس تقريرا عن التقييمات في عام 2015. وبالنظر إلى أنه سيكون من السابق للأوان تقييم النتائج بالكامل، ونظرا للموارد المحدودة المتاحة في عام 2014 (انظر الفقرات 6 إلى 11)، سوف يركز هذا التقييم على جودة السياسة نفسها، بما في ذلك تقييم ترتيبات تنفيذها ومدى مواتمها للتقييم. وفي عام 2016، ستوفر الأدلة الناتجة عن تقييمات أثر عمل البرنامج بشأن سوء التغذية الحاد المعتدل والتقييمات الأخرى، معلومات تقييم تكميلي لنتائج السياسات.
- 29- *تنمية القدرات (الآفاق لعامي 2015 و2016)*. ريثما يجري تقييم كامل لسياسة البرنامج بشأن تنمية القدرات في عام 2016، سوف يجري مكتب التقييم "تقييما لاحقا" يجمع الدروس ذات الصلة التي نشأت عن التقييمات الأخيرة.

التقييمات الاستراتيجية

- 30- اعترافا بأن البرنامج منظمة تتطور، تقوم التقييمات الاستراتيجية بتحليل الأولويات المؤسسية الجديدة والمسائل النظامية الشاملة التي تشكل أساليب عمل البرنامج. وتقوم هذه التقييمات بتقدير الأداء في المجال المختار، والعوامل التي تؤثر على قدرة البرنامج على العمل على النحو المنشود، بدلا من تقدير سياسة معينة أو برنامج معين.
- 31- وسيتم الانتهاء من سلسلة من ثلاثة تقييمات استراتيجية بشأن مختلف أبعاد الاستعداد للطوارئ والاستجابة لها في عام 2014، وبدأ تقييمان اثنان من هذه التقييمات في عام 2013. ومن أجل توفير معلومات للتوجه الاستراتيجي للبرنامج وتعزيز فعاليته، ستأخذ السلسلة في الاعتبار السياق المتغير الذي يؤثر على سكان الحضر وسكان الريف؛ والنزاعات المعقدة، والصدمات السريعة وحالات الطوارئ البطيئة في البداية التي تنطوي على أعداد متزايدة من الجهات الفاعلة في المجال الإنساني؛ وهيك العمل الإنساني الدولي وبرنامج التحول.

- 32- وستبحث التقييمات جوانب الاستعداد والاستجابة لحالات الطوارئ في البرنامج من منظورات مختلفة، يجري اختيارها من خلال عملية تشاورية. وسيتم إعداد تجميع للمواضيع والنتائج المشتركة، جنباً إلى جنب مع تجميع مكرس للنتائج المتعلقة بانعدام الأمن الغذائي في المناطق الحضرية.
- 33- المجموعة العالمية المشتركة بين منظمة الأغذية والزراعة والبرنامج والمعنية بانعدام الأمن الغذائي. سيقوم هذا التقييم المصطلح به بالاشتراك مع مكتب التقييم التابع لمنظمة الأغذية والزراعة، بتقدير القيمة المضافة لهذه المجموعة ذات القيادة المشتركة وفعاليتها. وسيؤدي التقييم إلى زيادة فهم هيكل الاستجابة الدولي وتوفير فرص للتعلم عبر وكالتين من الوكالات التي تتخذ من روما مقراً لها.
- 34- استخدام البرنامج للصاديق المجمع من أجل الاستعداد والاستجابة في الحالات الإنسانية. سيتناول هذا التقييم بالتحليل استخدام الصاديق المجمع وفوائدها في مجال الاستعداد والاستجابة في البرنامج، بما في ذلك عمله مع شركائه في التنفيذ والتنسيق. وتشتمل الصاديق التي سيجري بحثها على الصندوق المركزي لمواجهة الطوارئ وصندوق الاستجابة للطوارئ والصندوق المشترك للأنشطة الإنسانية.
- 35- برنامج تعزيز الاستعداد والاستجابة. إن برنامج تعزيز الاستعداد والاستجابة هو مبادرة شاملة لتطوير النموذج الجديد لاستجابة البرنامج في حالات الطوارئ واسعة النطاق. وسيقوم هذا التقييم بتقدير التقدم المحرز في تكييف القدرات والنظم والمبادئ التوجيهية والخدمات والشراكات من أجل الاستجابة في بيئات غير متوقعة وصعبة بشكل متزايد، في سياق تحول البرنامج من المعونة الغذائية إلى المساعدة الغذائية.
- 36- وستجرى تقييمات استراتيجية أيضاً لمبادرتين عالميتين للبرنامج:

◀ المشروع التجريبي الشراء من أجل التقدم في الفترة 2008-2013. سوف يستند هذا التقييم النهائي إلى نظام الرصد والتقييم المدمج في برنامج الشراء من أجل التقدم لتوليد قاعدة أدلة أكثر قوة عن تلك المتاحة عادة في البرنامج. ويُصنف التقييم بوصفه استراتيجية بسبب المدى التشغيلي واسع النطاق لمشروع الشراء من أجل التقدم، ونهجه المبتكر المتمثل في البناء على عمليات البرنامج القائمة لتعزيز الأثر الإنمائي، والآثار على استراتيجية البرنامج في المستقبل في مجالات مثل المشتريات وتنمية القدرات والشراكات والرصد والتقييم.

◀ شراكة القضاء على الجوع ونقص التغذية لدى الأطفال (ريتش). بدأت مبادرة ريتش في عام 2011، وتهدف إلى تحسين الحوكمة والبرمجة في مجال التغذية لتعزيز حصائل التغذية. ويعتبر هذا التقييم ذا أهمية استراتيجية بسبب دور البرنامج القيادي في إطار شراكة ريتش المتعدد الشركاء. وسوف يوفر هذا التقييم المزيد من الرؤى لعمل البرنامج المتعلق بالشراكات في برمجة التغذية وقدراته على مكافحة الجوع طويل الأجل، وهما مجالان جرى تأكيدهما في التقييمات الاستراتيجية الأخيرة للتحول من تقديم المعونة الغذائية إلى المساعدة الغذائية. ومن شأن هذا التقييم أن يستكمل التقييمات الأخرى من حافظة التغذية في البرنامج التي تتزايد أهميتها.

تقييمات الحافظات القطرية

- 37- تغطي تقييمات الحافظات القطرية التي أدخلت في عام 2009 جميع عمليات البرنامج في بلد ما خلال فترة معينة، عادة ما تكون من ثلاث إلى خمس سنوات. وتخطط على أنها أداة مساهمة مؤسسية وأداة تعلم على حد سواء لتسترشد بها الاستراتيجيات والعمليات القطرية في المستقبل، وكثيراً في سياق توحيد الأداء، وإطار عمل الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية

ومبادرات الأمم المتحدة الأخرى المتعلقة بالإصلاح. وتُختار البلدان على أساس التوازن الإقليمي وحجم الحافظة والنطاق وتغطية التقييم السابق في كل بلد. وتستخدم تقييمات الحافظات القطرية مجموعة قياسية من أسئلة التقييم لتقدير الوضع الاستراتيجي للبرنامج واتساقه مع الاستراتيجيات والشركاء على الصعيدين الوطني والدولي، والعوامل الواردة في الخيارات الاستراتيجية للبرنامج وجودتها، وأداء الحافظة ونتائجها.

38- وبحلول عام 2015، سيكون قد تم إجراء ما مجموعه 25 تقييماً من تقييمات الحافظات القطرية منذ عام 2009 – بما في ذلك تقييم حافظة إقليمية في أمريكا الوسطى. ويعرض الجدول ألف-سابعاً-2 والشكل ألف-سابعاً-1 إحصاءات عن تغطية تقييمات الحافظات القطرية التي كانت، مع بعض الاستثناءات، معقولة من حيث الحضور الإقليمي وقيمة الحافظة وأعداد المستفيدين وعدد العمليات. غير أنه استناداً إلى متوسط عدد تقييمات الحافظات القطرية التي أجريت كل عام ومجموع عدد المكاتب القطرية للبرنامج، فإن تواتر تغطية المكاتب القطرية يبلغ حالياً نحو 20 سنة.

39- وسيتم إعداد خطط لما بعد عام 2015 عقب استعراض الأقران وتنقيح معايير اختيار تقييمات الحافظات القطرية. وستهدف الخطط إلى الوصول إلى التغطية المثلى للتقييمات، في ظل عوامل أوسع نطاقاً مثل الأولويات والاحتياجات الشاملة للتقييم؛ وسلسلة التقييمات الجديدة للعمليات الفردية؛ ونهج البرنامج تجاه الوثائق الاستراتيجية القطرية؛ والتطورات على نطاق منظومة الأمم المتحدة، وخاصة فيما يتعلق بالاستعراض الشامل للسياسات الذي يجري كل أربع سنوات والتقييمات المشتركة لإطار عمل الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية؛ وإمكانيات النهج الجديدة، مثل تقييمات الحافظات الإقليمية لتحسين تغطية التقييم للحافظات القطرية الصغيرة.

الجدول ألف-سابعاً-2: تغطية تقييمات الحافظات القطرية حسب الإقليم

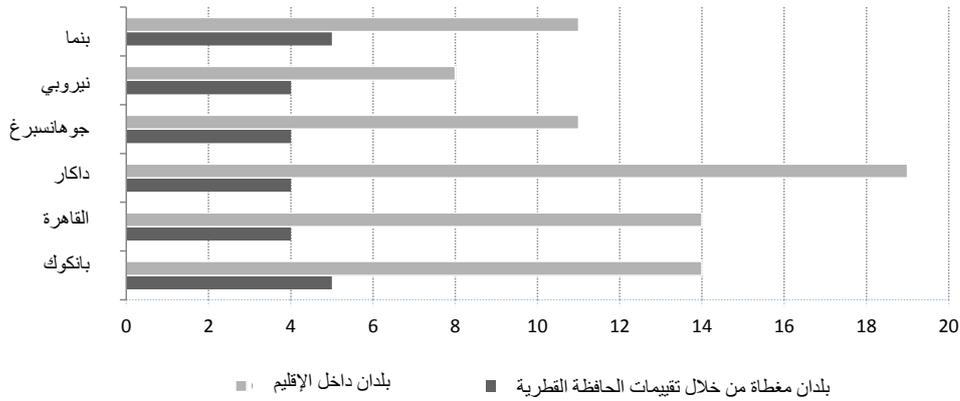
المكتب	المكتب	المكتب	المكتب	المكتب	المكتب	
الإقليمي في بانكوك	الإقليمي في القاهرة	الإقليمي في داكار	الإقليمي في جوهانسبرغ	الإقليمي في نيروبي	الإقليمي في بنما	
44	49	56	62	44	87	النسبة المئوية من قيمة الحافظة بالدولارات الأمريكية
39	50	31	42	42	62	النسبة المئوية من العمليات
26	73	49	64	93	74	النسبة المئوية من المستفيدين الفعليين المبلغ عنهم
36	29	21	36	50	45	النسبة المئوية من البلدان

المصادر: النسبة المئوية من قيمة الحافظة بالدولارات الأمريكية والنسبة المئوية من العمليات: تقييمات الحافظات القطرية التي أجريت من تقارير التقييم؛ وتقييمات الحافظات القطرية الجارية والمقررة من برنامج العمل التشغيلي لعامي 2012 و 2013، حتى 13 فبراير/شباط 2013.

النسبة المئوية من المستفيدين الفعليين المبلغ عنهم: داكوتا 2011.

النسبة المئوية من البلدان: قاعدة بيانات مكتب التقييم.

الشكل ألف-سابعاً-1: تقييمات الحافظات القطرية حسب الإقليم، 2009-2015



Sources: Completed CPEs, Evaluation Reports; ongoing and planned CPEs, Programmes of Work 2012 and 2013 as at 13 February 2013.

تقييمات الأثر

40- ثمة عنصر هام من استراتيجية التقييم لمكتب التقييم هو تحسين تقدير الحصائل وأثر عمل البرنامج على حياة الناس. وتهدف تقييمات الأثر إلى المساعدة على تحسين مساءلة البرنامج أمام المستفيدين وبرمجة العمليات الفردية والسياسات والاستراتيجيات المستقبلية في المجال البرنامجي الذي يجري تقييمه. وعادة ما تطبق التقييمات أساليب مختلطة لتقدير مجال برنامجي عبر عدة دول، وتغطي عدة عمليات على مدى عدة سنوات لضمان الوقت الكافي اللازم ليحدث تغيير دائم. ويسترشد الاختيار بمبادئ الفائدة والمساهمة في سد الفجوات المعرفية، وجدوى تقييم النشاط.

تقييمات الآثار في عام 2014

41- يهدف أكثر من 50 في المائة من برنامج عمل البرنامج إلى معالجة المخاطر الناجمة عن الكوارث الطبيعية وأثرها على الأمن الغذائي، مما يجعل السلسلة الجارية من تقييمات أثر أنشطة الغذاء مقابل إنشاء الأصول في صمود سبل العيش ذات صلة باستراتيجية البرنامج فضلاً عن عمليات محددة. وفي عام 2014، سيتم إعداد تقرير تجميعي للتقييمات التي أجريت في عام 2013 في بنغلاديش وغواتيمالا ونيبال والسنغال وأوغندا. وكمتابعة لتوصية من التقييم الاستراتيجي لفعالية تدخلات إنعاش سبل العيش في عام 2009، ستوفر هذه السلسلة المزيد من التحليل للأثر، وخاصة دور المساعدة الغذائية في عمليات الإنعاش وجهود الناس الذاتية في بناء سبل عيش أقوى.

تقييمات الآثار في عام 2015 (الأفاق)

42- سوء التغذية الحاد المعتدل. سوف يبدأ مكتب التقييم سلسلة جديدة من تقييمات الأثر لتدخلات البرنامج لمكافحة سوء التغذية الحاد المعتدل. وسوف تُكمل هذه التقييمات البحوث الجارية والرصد والتقييم من قبل إدارة البرنامج من خلال سد الفجوات المعرفية في مجال البرمجة.

43- وستقوم هذه السلسلة بتقييم مساهمة أنشطة التغذية للبرنامج في تحقيق أهداف البرمجة الأوسع نطاقاً في بيئات تشغيلية مختارة. وبالإضافة إلى المساهمة المباشرة في حصائل التغذية، يمكن أن تغطي التقييمات أيضاً مساهمات البرنامج في تدخلات الخدمات الصحية التكميلية، والقدرات التقنية للشركاء ومقدمي خدمات الصحة والتغذية، والتحسينات في البيئة

السياساتية والمالية التي تدعم هذه الخدمات. ويعد التركيز على هذه النتائج رفيعة المستوى مناسباً في التدخلات المعقدة، التي تنطوي على العديد من العوامل المتداخلة، بدلاً من علاقة سببية واحدة بسيطة.

44- ويركز البرنامج تدخلات سوء التغذية الحاد المعتدل في 23 بلداً حيث ترتفع معدلات سوء التغذية، تختلف فيما بينها بقدرات وسياقات وطنية متنوعة. وسوف يستند الاختيار إلى هذه القائمة الأولية. وسيتم الانتهاء من تجميع للسلسلة في عام 2016.

تقييمات العمليات الفردية ومهمة التقييم اللامركزية

45- تركز تقييمات العمليات الفردية على فعالية وكفاءة عملية فردية في تحقيق أهدافها والامتثال للقواعد والمعايير الدولية وتلك الخاصة بالبرنامج، وبحث مدى ملائمة تصميم العملية وتنفيذها ونتائجها.

46- وتوخت سياسة التقييم لعام 2008 مزيجا من إدارة مكتب التقييم وإدارة لامركزية لتقييمات العمليات الفردية. غير أن التغطية التي تحققت من خلال هذا النهج كانت غير مرضية لعدة أسباب. ووفقاً لرؤية مكتب التقييم طويلة الأجل، سوف تصبح التقييمات اللامركزية هي الأداة الرئيسية لعدد كافٍ من تقييمات العمليات الفردية ذات الجودة العالية التي تقدم أدلة قوية على أداء ونتائج عمليات البرنامج إلى جانب مبادرات أخرى. غير أن تحقيق التقييمات اللامركزية بالكمية الكافية والجودة المناسبة سيستغرق وقتاً طويلاً، ولذلك هناك حاجة إلى اتخاذ تدابير مؤقتة.

47- ومع تعزيز قدرات الرصد والتقييم على مستوى المقر وعلى المستوى الإقليمي – كجزء من نشر استراتيجية الرصد والتقييم – وإنشاء حساب خاص يوفر الموارد اللازمة، أطلق مكتب التقييم سلسلة جديدة من 11 تقييماً لعمليات فردية في عام 2013. وسيتم توسيع نطاق هذه السلسلة لتصل إلى 24 تقييماً في عام 2014 و30 تقييماً في عام 2015. وسوف يعرض تجميع سنوي للنتائج على المجلس التنفيذي، في الدورة الثانية في السنة الأولى، وجنبا إلى جنب مع تقرير التقييم السنوي بعد ذلك.

48- وفي عام 2014، سوف يكثف مكتب التقييم دعمه التقني وتعاونه مع شعبة إدارة الأداء والرصد والمكاتب الإقليمية بشأن تعزيز قدرات التقييم اللامركزية في البرنامج ونظمه وهياكله في إطار استراتيجية الرصد والتقييم والمبادرات ذات الصلة.

49- ولن يتم إضفاء الطابع اللامركزي على تقييم عمليات البرنامج المتعلقة بسورية بسبب حالة الطوارئ المؤسسية من المستوى 3. ويحتفظ مكتب التقييم بالمسؤولية عن تقييم هذه الاستجابة على نحو يتسق مع اتفاقات تم التوصل إليها في المنديات الإنسانية المشتركة بين الوكالات. وتشمل المناقشات الجارية التوقيت المناسب.

تقييم الخطة الاستراتيجية للفترة 2014-2017

50- بناء على التجربة السابقة والطلب الناشئ عن الاستعراض الشامل للسياسات الذي يجري كل أربع سنوات لعام 2012، سوف يجري مكتب التقييم في عام 2014 تقديراً لمدى مواتاة الخطة الاستراتيجية الجديدة للتقييم،⁽⁷⁾ مع الأخذ بعين الاعتبار إطار النتائج الاستراتيجية المصاحب لها والتحسينات الأخيرة في نظام قياس أداء البرنامج. وسوف يحدد هذا

(7) يستعرض مثل هذا التقدير ما إذا كانت الأهداف معرفة بشكل مناسب والنتائج قابلة للتحقق منها على نحو واف لتمكين إجراء تقييم موثوق وذي مصداقية.

التقدير المفاهيم وتحديات التنفيذ الرئيسية التي ينبغي التغلب عليها في المراحل الأولى من تنفيذ الخطة، لتسهيل الرصد والإبلاغ الفعالين ثم القيام لاحقاً بتقييم الأداء العام للبرنامج مقابل خطته الاستراتيجية.

الأنشطة الأخرى المتصلة بالتقييم التي يضطلع بها مكتب التقييم في عام 2014 وما بعده

الاشتراك مع منظومة التقييمات الدولية

- 51- تحتوي دورة برامج المساعدة الإنسانية التابعة لبرنامج التحول للجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات الآن على عوامل تفعيل لتقييم المساعدة الإنسانية المشترك بين الوكالات، بالإضافة إلى استعراض تشغيلي في الوقت الحقيقي، ومن المتوقع أن تؤثر تأثيراً كبيراً على تقييم المساعدة الإنسانية المشترك بين الوكالات في المستقبل. وسوف ينخرط مكتب التقييم في حوارات بشأن هذه المسائل وفي تقييمات محددة يجريها مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية عندما تتعلق بأولويات البرنامج، ولا سيما فيما يتعلق بالاستجابة في الجمهورية العربية السورية. ويتزايد الاهتمام بالتقييم في جميع أرجاء منظومة الأمم المتحدة، وكان آخرها قرار الاستعراض الشامل للسياسات الذي يجري كل أربع سنوات الذي طلب إلى وحدة التفتيش المشتركة استعراض قدرات التقييم عبر منظومة الأمم المتحدة، ووضع سياسة للتقييم على نطاق المنظومة.
- 52- وحيثما يكون ذلك مناسباً وممكناً، ستجرى التقييمات بصورة مشتركة. ويجري التقييم المشترك لمجموعة الأمن الغذائي مع منظمة الأغذية والزراعة، وسيجري بحث الإمكانات المستقبلية في تقييمات أثر سوء التغذية الحاد المعتدل مع سير عمليات التخطيط. ومن المتوقع أن يؤدي بيان مشترك للنوايا بين مكاتب التقييم للوكالات التي تتخذ من روما مقراً إلى تعزيز التعاون في تخطيط وإجراء ونشر التقييمات.
- 53- وسوف يواصل مكتب التقييم عرض نهجه ومقارنته وتحديثه من خلال الاشتراك مع الشبكات المهنية الدولية بما في ذلك:
- ◀ فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم – الذي يتولى مدير مكتب التقييم حالياً فيه منصب نائب الرئيس – وفرق العمل التابعة له المعنية بقواعد ومعايير التقييم، والمساواة بين الجنسين والتقييمات المشتركة؛
 - ◀ شبكات تقييم المساعدة الإنسانية مثل شبكة التعلم الإيجابي للمساءلة والأداء في مجال العمل الإنساني، التي يعمل فيها مكتب التقييم كعضو في الفريق التوجيهي، والفريق التوجيهي المعني بالتقييم للجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات؛
 - ◀ شبكات تقييم الأثر، مثل شبكة الشبكات المعنية بتقييم الأثر والمبادرة الدولية لتقييم الأثر.

نشر التقييم واستخدامه

- 54- سيواصل مكتب التقييم إضافة قيمة للتقييم من خلال منتجات مثل إخطارات التقييم والتجميعات التي تنوع سبل نشر المعرفة المتولدة.
- 55- وبدعم من آخر التحديثات لإجراءات تشغيله القياسية ونظامه لضمان الجودة، سوف يبسر مكتب التقييم استخدام التقييمات في صنع القرار من خلال تحسين تصميم التقييم بإدراج خطط استخدام التقييم؛ والمشاورات مع أصحاب المصلحة، والمشاركة، والاتصالات؛ والتفكير المشترك في النتائج والتوصيات أثناء عملية التقييم. وسوف يغتنم مكتب

التقييم الفرص بشكل أكبر لنشرها على نطاق أوسع لتعزيز استخدام التقييم في السياسات والممارسات الدولية وبين الوكالات. وسوف يُنظر في أدوات ونُهُج أخرى في ضوء استعراض الأقران.

تعزيز جودة التقييم

56- ستطبق تحديثات نظام ضمان جودة التقييم في مكتب التقييم – مثل تلك المتعلقة بالمساواة بين الجنسين والكفاءة – على التقييمات الجديدة، بما في ذلك تقييمات العمليات الفردية في عام 2014. وسيكون التوجيه وضمن الجودة لتقييم العمليات الفردية هامان أيضا للتقييمات اللامركزية. ومن الممكن وضع تدابير إضافية لمعالجة نتائج استعراض الأقران.

استعراض مهمة التقييم في البرنامج

57- حسبما أُشير في المقدمة، فإن استعراض الأقران من قبل فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم/لجنة المساعدة الإنمائية سيقوم بتقدير التقدم العام منذ عام 2007، ويقدم توصيات للمساعدة على ضمان أن تفي مهمة التقييم في البرنامج تماما بالغرض، نظرا للتغيرات السياقية الداخلية والخارجية. وسيتم إعداد رد الإدارة وستبدأ المتابعة في عام 2014.

الملحق الثامن

المصطلحات

استُخدمت في صياغة هذه الوثيقة، بقدر الإمكان، المصطلحات التي درج استخدامها في منظومة الأمم المتحدة لإعداد الميزانيات. واستُخدمت، في بعض الحالات، المصطلحات والتعاريف الخاصة بالبرنامج تحديداً. ويبين هذا الملحق أيضاً الأنشطة التي يدعمها البرنامج لتلبية احتياجات المستفيدين.

حساب Account

سجل رسمي بالأصول أو الخصوم أو الإيرادات أو المصروفات لقيود تأثيرات المعاملات المالية بالنقد أو بأية وحدة قياس أخرى.

نشاط Activity

الطريقة التي يتيح بها البرنامج مساعدته للمستفيدين، مثل التوزيع العام، والغذاء مقابل إنشاء الأصول، والغذاء مقابل العمل، والتغذية التكميلية، والوجبات المدرسية، وتنمية القدرات، وما إلى ذلك.

تقرير الأداء السنوي Annual Performance Report

هو الأداة الرئيسية للمساءلة والتعلم لدى البرنامج، وهو إحدى آليات الرقابة الأساسية بالنسبة للمجلس التنفيذي والجهات المانحة. ويعكس تقرير الأداء السنوي ممارسات الإدارة القائمة على النتائج في البرنامج، مع التركيز على سلسلة نتائج المدخلات والمخرجات والحصائل والعمليات والتحديات والتعلم. ويستند التقرير إلى نظم الحساب والإبلاغ في البرنامج، وإلى مشاورات مع الشعب والوحدات الفنية، والمكاتب الإقليمية، والمكاتب القطرية، والشركاء.

الاعتماد Appropriation

هو المبلغ الذي يعتمده المجلس لأغراض محددة، في إطار ميزانية دعم البرامج والإدارة مقابل التزامات للأغراض المحددة في حدود المبلغ المعتمد.

بند الاعتماد Appropriation line

هو أكبر قسم فرعي من ميزانية دعم البرامج والإدارة يخوّل المدير التنفيذي في حدوده إجراء عمليات تحويل دون موافقة مسبقة من المجلس.

تقدير Assessment

التقييم النقدي لحالة ما قبيل البت في تنفيذ تدخل ما وكيفية تنفيذ ذلك التدخل.

المستفيدون Beneficiaries

المستفيد من برنامج الأغذية العالمي هو شخص يستهدفه البرنامج لتزويده بالأغذية من خلال تدخل واحد على الأقل يقوم به البرنامج في أي وقت من الأوقات ضمن فترة إبلاغ محددة. ولا يؤثر حجم الحصص الغذائية ومدة برنامج المساعدة الغذائية على عدد المستفيدين. وعلى هذا فإن المستفيد الذي يتلقى المساعدة الغذائية لعدة أشهر يخضع لنفس طريقة العد التي يُحسب بها مستفيد يتلقى المساعدة الغذائية خلال فترة السنتين كلها. ولا يوجد في العمليات الخاصة بمستفيدين، أما الأشخاص الذين يتلقون الأغذية في سياق عمليات ثنائية فلا يتم عدُّهم كمستفيدين من البرنامج لأنهم يعتبرون مستفيدين من البلد المانح.

المجلس Board

هو المجلس التنفيذي لبرنامج الأغذية العالمي والأجهزة التي سبقته.

زيادة القدرات Capacity augmentation

يشير مصطلح زيادة القدرات إلى الأنشطة المتكاملة التي تعمل على إنشاء أو تدعيم أو توسيع المؤسسات والعمليات اللازمة لإدارة برامج الأمن الغذائي والتدخلات الإنسانية.

تنمية القدرات Capacity development

هي أنشطة غير غذائية تحفز عملية التعلم بهدف تحسين قدرة البلد أو الإقليم على التصدي للجوع والحد من انتشاره. وتعتمد أنشطة البرنامج في مجال تنمية القدرات على خبراته وأساليبه في تحديد الاحتياجات المتعلقة بالجوع، ووضع استراتيجيات للحد من الجوع، وتنفيذ برامج غذائية، وقياس الأثر.

مرفق الميزنة الرأسمالية Capital Budget Facility

صندوق متجدد يسمح بتخصيص الموارد للمشروعات على الأجل القصير ريثما تتحقق فوائد اقتصادية على الأجلين المتوسط أو الطويل. ويحصل المرفق على رأسماله الأولي من مرفق تمويل رأس المال العامل.

المساهمة Contribution

هي التبرُّع بسلع ملائمة، وبنود غير غذائية، وخدمات مناسبة، أو أموال نقدية وفقاً للإجراءات المنصوص عليها في النظام المالي للبرنامج. ويمكن أن تكون المساهمات متعددة الأطراف، أو موجهة متعددة الأطراف، أو ثنائية.

شريك متعاون Cooperating partner

منظمة غير حكومية أو وكالة من وكالات الأمم المتحدة أو منظمة دولية تقوم بتنفيذ مشروعات بالشراكة مع البرنامج (كان يشار إليه من قبل باسم "الشريك المنفذ").

المساهمات الموجَّهة المتعددة الأطراف Directed multilateral contributions

هي المساهمات التي تطلب الجهة المانحة من البرنامج توجيهها إلى نشاط محدد أو أنشطة محددة يضطلع بها البرنامج، أو إلى برنامج قطري بعينه أو برامج قطرية معينة، ولا يدخل في هذه المساهمات ما يقدم لعملية طوارئ محددة استجابة لنداء من البرنامج.

تكاليف الدعم المباشرة Direct support costs

هي التكاليف التي يمكن أن ترتبط ارتباطاً مباشراً بتقديم دعم لعملية ما ولا تصرف في حالة توقف ذلك النشاط.

الاستعداد للطوارئ Emergency preparedness

نظم وخطوات وترتيبات وإجراءات تبدأ قبل وقوع حالة طوارئ إنسانية لضمان اتباع نهج سريع وفعال وملئم لإدارة المخاطر والاستجابة لها بما قد يؤدي إلى إنقاذ الأرواح وسبل كسب العيش. وهو يشمل نظماً عديدة وأدوات ووظائف من بينها الإنذار المبكر وتجميع المعلومات، والتخطيط الاحترازي والتخطيط التشغيلي، والتوجيه المعياري وتنمية القدرات (التدريب)، وجاهزية القدرات الاحتياطية، إلى جانب زيادة القدرات وآليات التمويل. ويفضي الاستعداد الفعال إلى زيادة كفاءة الاستجابة.

الاستجابة للطوارئ Emergency response

مجموعة منظمة من الإجراءات والتدابير والأعمال التي تتخذ لضمان تقديم مساعدة غذائية طارئة، تكون سريعة وفعالة وملئمة وفي وقتها المناسب، للسكان المستفيدين المستهدفين من أجل إنقاذ الأرواح وحماية سبل كسب العيش.

المدير التنفيذي Executive Director

هو المدير التنفيذي لبرنامج الأغذية العالمي، أو الموظف الذي يوكل إليه المدير التنفيذي السلطة والمسؤولية في مسألة معينة.

النظام المالي Financial Regulations

هو النظام المعتمد وفقاً للنظام الأساسي والذي ينظم الإدارة المالية لحساب برنامج الأغذية العالمي. ويجوز للمجلس في ظروف استثنائية أن يمنح إعفاءات من تطبيق مواد هذا النظام المالي.

الوفاء بالغرض Fit for Purpose

هي الوثيقة التي تحدد التغييرات في تنظيم البرنامج الناجمة عن توصيات التقييم التنظيمي السريع والتصميم التنظيمي وإعادة الموازنة.

الغذاء مقابل [إنشاء] الأصول/الغذاء مقابل العمل Food for assets/Food for work

يجري تنفيذ أنشطة الغذاء مقابل [إنشاء] الأصول في إطار المجتمع المحلي وتقوم على عمليات المشاركة بما يؤدي إلى تكوين أو إحياء الأصول بهدف تعزيز أو إصلاح أو ضمان القدرة على الصمود بين الأسر الضعيفة المستفيدة.

أما في مشروعات وأنشطة الغذاء مقابل العمل، فتقدم الأغذية كدفعة كاملة أو جزئية من أجر العمل المنجز في إطار برنامج عمل خاضع للإشراف.

تقوية الأغذية Fortification

إضافة مغذيات دقيقة أثناء عملية تجهيز الأغذية أو بعدها لزيادة نسبة المغذيات الدقيقة فوق المستويات التي تحتوي عليها الأغذية الأصلية.

مرفق الشراء الأجل Forward Purchase Facility

آلية تمكّن البرنامج من شراء الأغذية على أساس الاحتياجات الإقليمية الإجمالية التقديرية والتمويل المتوقع بهدف تقليص الفترات الزمنية التي يستغرقها تسليم الأغذية إلى المستفيدين، لتقليص فترات الاستجابة وشراء الأغذية بأسعار تفضيلية. ويتم تمويلها أساساً من خلال مرفق تمويل رأس المال العامل ويمكن أن تستفيد من مصادر التمويل الأخرى.

إطار للعمل Framework for Action

هي عملية لتعزيز تنظيم البرنامج وهياكله وإجراءاته وثقافته بهدف الوصول بكفاءته وفعالته إلى مستوياتها المثلى.

الاسترداد الكامل للتكاليف Full-cost recovery

هو استرداد تكاليف التشغيل وتكاليف الدعم المباشرة وتكاليف الدعم غير المباشرة بكاملها.

حساب [صندوق] Fund

هو كيان محاسبي يتكوّن من مجموعة حسابات منفصلة ذاتية التوازن تقيّد فيه الأموال النقدية وغيرها من الموارد المالية وغير المالية، إلى جانب الخصوم والأرصدة أو المبالغ المتبقية ذات الصلة والتغييرات التي تطرأ عليها. ويدار كل حساب في شكل كيان منفصل لإنجاز أنشطة محددة، أو لبلوغ أهداف معينة وفقاً للوائح وقيود وحدود خاصة.

التوزيع العام General distribution

تحويل الأغذية أو النقود أو القسائم دون شروط إلى كل الأسر أو المجموعات الفرعية المستهدفة ضمن مجموعة سكانية محددة بهدف تلبية احتياجاتهم الغذائية الأساسية.

الحساب العام General fund

هو الكيان المحاسبي الذي ينشأ ليسجّل فيه، تحت حسابات منفصلة، حساب استرداد تكاليف الدعم غير المباشرة، والإيرادات المتنوعة، واحتياطي التشغيل، والمساهمات المقبوضة غير المخصصة لفئة معينة من فئات البرامج أو مشروع معين أو مشروع ثانوي.

أسرة Household

وحدة اجتماعية اقتصادية تتألف من أشخاص يعيشون معا. وتتباين الأسر تباينا كبيرا من حيث بنيتها وأفرادها تبعا للثقافة والمجتمع.

مؤشر Indicator

عامل أو متغير كمي أو نوعي يوفر وسيلة بسيطة موثوقة لقياس الإنجاز أو ليعكس التغيرات المتصلة بعملية ما من عمليات البرنامج.

تكاليف الدعم غير المباشرة Indirect support costs

هي التكاليف التي تسهم في دعم عملية تنفيذ المشروعات والأنشطة دون أن ترتبط بذلك مباشرة.

سوء التغذية Malnutrition

مجموعة واسعة من الحالات الإكلينيكية لدى الأطفال والكبار تنشأ عن نقص في عنصر واحد أو أكثر من العناصر الغذائية، وهو يشمل سوء التغذية الحاد والمزمن.

خطة الإدارة Management Plan

خطة العمل الشاملة الثلاثية السنوات التي يقرها المجلس التنفيذي كل سنة على أساس متجدد، بما فيها الحصائل المزمعة، ومؤشرات الإنجاز، إلى جانب ميزانية البرنامج.

المساهمات المتعددة الأطراف Multilateral contributions

هي المساهمات التي يقوم برنامج الأغذية العالمي بتحديد البرنامج القطري، أو نشاط البرنامج، الذي سيستفيد منها وكيفية استخدامها، أو المساهمات المقدمة استجابة لنداء موسع يحدد البرنامج، في نطاقه، برنامجه القطري أو أنشطته التي ستستخدم فيها هذه المساهمات وكيفية استخدامها. وفي هذه الحالات تعتبر الجهة المانحة التقارير المقدمة إلى المجلس كافية لتلبية متطلباتها.

تكاليف التشغيل Operational costs

أية تكاليف تتكبدها مشروعات وأنشطة البرنامج بخلاف تكاليف الدعم المباشرة أو تكاليف الدعم غير المباشرة.

الاحتياجات التشغيلية Operational requirements

هي جميع احتياجات التشغيل المباشرة وتكاليف الدعم المباشرة المتعلقة بالمشروعات المعتمدة وتمديداتها الزمنية.

الشركاء: انظر "شريك متعاون" Partners

الأداء Performance

درجة امتثال عملية أو منظمة (البرنامج أو أحد الشركاء) في عملها للمعايير/المقاييس/الخطوط التوجيهية المعينة أو تحقيقها لنتائج تتفق مع الأهداف أو الخطط المعلنة.

برنامج العمل Programme of work

نداء لاستغلال الموارد على أساس الاحتياجات التي يتم تقديرها بالتعاون مع الحكومات والجهات الشريكة الأخرى. ويشارك البرنامج في تقديرات مشتركة مع منظمات الأمم المتحدة، والشركاء، والجهات المانحة.

فئات البرامج Programme category

هي فئات أنشطة البرنامج المحددة بموجب اللائحة العامة.

ميزانية دعم البرامج والإدارة Programme support and administrative budget

هي ذلك الجزء من ميزانية البرنامج المخصص للدعم غير المباشر لأنشطته.

مشروع Project

نشاط محدد ومنفصل ينفذ ضمن إحدى فئات البرامج.

الوجبات المدرسية School meals

المقصود بذلك التوزيع اليومي، طوال السنة الدراسية، لوجبة فطور ووجبة خفيفة في منتصف الصباح و/أو وجبة غداء، لتشجيع التلاميذ على المواظبة على الدراسة ولمعالجة الجوع القصور المدى لدى الأطفال. وعادة ما تكون الحصص الغذائية المنزلية حصصاً عائلية تعطى للتلاميذ في المناطق بطائفة من العوامل منها تأصل الفقر، وتفشي سوء التغذية، وانخفاض مؤشرات التعليم، وعدم التكافؤ بين الجنسين في التعليم، و/أو ارتفاع معدلات انتشار فيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز.

الحساب الخاص Special account

هو بند فرعي محدد في حساب البرنامج ينشئه المدير التنفيذي لقيود مساهمة خاصة، أو أموال نقدية مخصصة لغرض معين، ويجوز ترحيل الرصيد المقيد في هذا الحساب إلى الفترة المالية التالية.

الخطة الاستراتيجية Strategic Plan

هي خطة مدتها أربع سنوات تحدد اتجاه البرنامج وأهدافه الاستراتيجية وأولوياته على المدى المتوسط.

الصندوق الاستئماني [حساب الأمانة] Trust fund

هو بند فرعي محدد في "حساب البرنامج" ينشئه المدير التنفيذي لقيود مساهمات خاصة يتم الاتفاق مع الجهات المانحة على الغرض منها ومجالها وطريقة الإبلاغ بشأنها.

ميزانية البرنامج WFP budget

هي عنصر الميزانية من خطة الإدارة، ويقرها المجلس كل سنة وهي تبيّن تقديرات الموارد والمصروفات للبرامج والمشروعات والأنشطة، وتشمل ميزانية لدعم البرامج والإدارة.

مرفق تمويل رأس المال العامل Working Capital Financing Facility

آلية داخلية للتمويل بالسلف ترمي أساساً إلى تحقيق الهدفين التاليين: (1) تعظيم استخدام موارد المشروعات؛ (2) وتحسين توافر الأغذية في المواعيد المقررة. ويسمح المرفق بتقديم سلف لتمويل المشروعات في انتظار تأكيد المساهمات المتوقعة في حدود البارامترات الموضوعية لإدارة المخاطر.