

مقتطفات رئيسية من  
مشروع خطة الإدارة  
(2017-2015)



مشاورة غير رسمية

برنامج الأغذية العالمي  
روما، إيطاليا



## القسم الأول: مقدمة

### دليل القارئ

- 1- تعبّر خطة الإدارة (2015-2017) عن التحوّل في إدارة الأداء في البرنامج من حيث زيادة الاتساق بين خطة الإدارة وتقرير الأداء السنوي والكشوف المالية. وتُعبّر الاحتياجات التشغيلية عن الموارد المطلوبة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية، وتسمح ميزانية التنفيذ الجديدة بتكوين صورة محدّدة الأولويات عن عمل البرنامج في السنة المقبلة بما يتواءم مع مستويات التمويل المتوقعة. ويشمل النهج الجديد لميزانية دعم البرامج والإدارة القيمة مقابل المال باعتبارها الأساس الذي يستند إليه تخصيص الموارد، ويربط بين الإنجازات المُزمَع تحقيقها وبين نتائج الإدارة بغرض ضمان إدارة البرنامج لموارده بطريقة اقتصادية وكفاءة وبفعالية قدر المستطاع وبأقصى قدر من الشفافية والمساءلة.
- 2- وفيما يلي التحسينات التي أُدخلت على خطة الإدارة الحالية بغرض الميزنة المستندة إلى الأداء.<sup>(1)</sup>
- ◀ يقدّم القسم الثاني: "سياق التمويل وافتراضات تدبير الموارد"، وهو قسم جديد، صورة أشمل للتمويل عن طريق عرض سياق التمويل واتجاهات التمويل وتدبير الموارد وافتراضاتها لعام 2015.
  - ◀ يعرض القسم الثالث: "خطة العمل المؤقتة المحدّدة الأولويات"، وهو قسم جديد، صورة محدّدة الأولويات للعمليات بما يتفق مع مستويات التمويل المتوقعة لعام 2015، مع ملاحظة أن افتراضات تدبير الموارد تشكّل الأساس الذي يستند إليه تحديد الأولويات، وأن الجهات المانحة تخصّص نحو 90 في المائة من التمويل لمشروعات محدّدة.
  - ◀ توائم ميزانية التنفيذ الجديدة مستويات التمويل المتوقعة مع الخطة المؤقتة المحددة الأولويات والميزانية المقترحة لدعم البرامج والإدارة. وسوف تُستخدَم هذه الميزانية في تعزيز المساءلة عن الإبلاغ عن النتائج الفعلية المتحققة؛ ويمكن أيضاً استخدامها لمقارنة النفقات المرصودة في الميزانية والنفقات الفعلية في الكشوف المالية.
  - ◀ في القسم الرابع: "ميزانية دعم البرامج والإدارة"، تستند ميزانية دعم البرامج والإدارة إلى مفاهيم القيمة مقابل المال وإلى تطبيق أبعاد نتائج الإدارة بغرض إيجاد صلة أوثق بين الميزنة والأداء.
  - ◀ تُحدّد نفقات الصناديق الاستئمانية حيثما تسنى ذلك عملياً: فالقسم الثالث يتناول الصناديق الاستئمانية للمكاتب القطرية والصناديق الاستئمانية المؤسسية المرتبطة بالأنشطة التشغيلية والمنفّذة في المكاتب القطرية؛ أما القسم الرابع فيتناول الصناديق الاستئمانية العامة المخصصة للتحسينات المؤسسية.
  - ◀ يتناول القسم الخامس: "التمويل بالسلف للخدمات المؤسسية والحسابات الخاصة الأخرى" مرفق الميزنة الرأسمالية والحسابات الخاصة الأخرى.
- 3- وتمكيناً للقارئ من الوصول إلى المعلومات بمستوى التفصيل الملائم لاحتياجاته، يبدأ كل قسم بلحة عامة عن محتوى القسم؛ وترد تفاصيل ميزانية دعم البرامج والإدارة ولمحة عامة إقليمية عن الاحتياجات التشغيلية في الملاحق.<sup>(2)</sup> ولذلك يمكن للقارئ أن يستعرض خطة الإدارة من خلال الموجز التنفيذي ومشروع القرار واللحاحات العامة التي ترد في بداية كل قسم، أو يمكنه قراءة الوثيقة كلها.

(1) تحدّد الميزنة المستندة إلى الأداء علاقة واضحة بين مدخلات الميزانية ونتائجها، وتثبت أثر مستويات التمويل على الأداء. وبالتالي فإن المعلومات المتعلقة بالأداء تصبح عاملاً حاسماً في تحديد الميزانية.

(2) سترد جميع الملاحق في النسخة النهائية المقدمة إلى المجلس التنفيذي.

## هيكل الوثيقة

- 4- تتألف خطة الإدارة (2015-2017) من خمسة أقسام، وموجز تنفيذي، ومشروع قرار.
- ◀ القسم الأول: "مقدمة"، يتألف من دليل القارئ يليه تعليق على السياق الاقتصادي والسياسي العالمي والاعتبارات الاستراتيجية والإدارية في البرنامج.
  - ◀ القسم الثاني: "سياق التمويل وافتراضات تدبير الموارد"، يتناول السياق الذي يلتمس فيه البرنامج مساهمات طوعية لتنفيذ برنامج عمله. ويوضّح هذا القسم افتراض تدبير 4.4 مليار دولار أمريكي من الموارد، وهو افتراض متحفّظ في ضوء الإيرادات الفعلية المتحققة في عام 2013 وتوقّعات عام 2014، ويتطرّق القسم أيضاً إلى تراجع الموارد المتعددة الأطراف ويقترح زيادة المستوى المستهدف لحساب الاستجابة العاجلة.
  - ◀ القسم الثالث: "خطة العمل المؤقتة المحددة الأولويات"، يتناول أثر الفجوة المتوقعة بين الاحتياجات التشغيلية والتمويل، وسيناريوهات الأولويات ذات الصلة؛ ويشمل ذلك تحليل النفقات التشغيلية المتوقعة حسب مكونات التكاليف، ويمكن استخدام هذا التحليل في إعداد الكشف الخامس من الكشوف المالية لعام 2015. ويتناول القسم الثالث أيضاً تغيّر طبيعة المساعدة الغذائية ومختلف أنواع الحصائل المستخدمة في تحديد وقياس احتياجات المستفيدين، ويشمل تحليلاً للصناديق الاستئمانية الخاصة بالمكاتب القطرية والصناديق الاستئمانية العامة المرتبطة بأنشطة تشغيلية.
  - ◀ القسم الرابع: "ميزانية دعم البرامج والإدارة"، يعرض مقترح ميزانية دعم البرامج والإدارة المطلوبة لدعم خطة العمل المحددة الأولويات. ويبين القسم الإجراءات المتخذة لضمان فعالية أداء البرنامج في سياق النمو الاسمي الصفري – ميزانية عادية لدعم البرامج والإدارة بمبلغ 281.8 مليون دولار أمريكي، واستثمارات مؤسسية حاسمة بمبلغ 9.2 مليون دولار أمريكي – كما يعرض مقترح التمويل المستدام لنفقات الأمن التي كانت تموّل من قبل من الحساب العام. ويبحث القسم الرابع أيضاً الصناديق الاستئمانية العامة المخصصة لتنمية القدرات المؤسسية للبرنامج، واقتراح الإبقاء على معدل تكاليف الدعم غير المباشرة عند نسبة 7 في المائة في عام 2015.<sup>(3)</sup>
  - ◀ القسم الخامس: "التمويل بالسلف للخدمات المؤسسية والحسابات الخاصة الأخرى"، يعرض حالة الآلية التي وافق عليها المجلس التنفيذي في دورته السنوية لعام 2014 بشأن تمويل الخدمات المؤسسية بمبلغ 70 مليون دولار أمريكي والاستخدام المقترح لتلك الآلية، والحسابات الخاصة الأخرى التي أنشأها المدير التنفيذي.<sup>(4)</sup>

## السياق الاقتصادي والسياسي العالمي

- 5- بالنظر إلى النطاق العالمي للبرنامج واعتماده على التمويل الطوعي فإن خطته تتوقّف على مجموعة من العوامل التي ليس له عليها سوى قليل من السيطرة أو التي تخرج تماماً عن نطاق سيطرته. ومن الأساسي إدراك تأثيرها على برنامج العمل لفهم سياق خطة الإدارة.

## أثر النزاع المسلح

- 6- كان البرنامج بحلول سبتمبر/أيلول 2014 يستجيب لحالات الطوارئ من المستوى 3 الناجمة عن النزاعات المسلحة في كل من جمهورية أفريقيا الوسطى، والعراق، وجنوب السودان، والجمهورية العربية السورية. وأدى ظهور تنظيم "الدولة الإسلامية في العراق والشام" (داعش) إلى زعزعة الاستقرار في منطقة تعج بالاضطرابات وتختلط فيها النزاعات

<sup>(3)</sup> سيستكمل في عام 2015 استعراض أسلوب حساب معدل تكاليف الدعم غير المباشرة.

<sup>(4)</sup> تمكّن الحسابات الخاصة بالبرنامج من تقديم خدمات أعمال لا تستهدف الربح، وتحسين القدرات المؤسسية، وتعبئة موارد تكميلية لبرامج في بلدان بعينها.

المنفصلة السابقة بكوارت إقليمية أوسع وممتدة حيث يهدد نزوح السكان وتوقف التجارة والسياحة والاستثمارات الاستقرار والأمن الغذائي.

7- ولا بد من عدم الاستهانة بالآثار الأوسع للأزمة في أوكرانيا، ولا سيما من حيث أسعار الحبوب، إذ تعتبر أوكرانيا مصدراً رئيسياً للقمح والذرة اللذين يوجّه الكثير منهما إلى الشرق الأوسط وغرب أفريقيا.

### أثر التغيرات المرتبطة بالمناخ

8- يمكن للظواهر المرتبطة بالمناخ أن تؤثر على بيئة عمل البرنامج في أواخر عام 2014 وما بعده. وتشير التوقعات إلى أن موجات تتراح بين ضعيفة ومتوسطة<sup>(5)</sup> من ظاهرة النينو ستصل إلى ذروتها في أواخر عام 2014 ومطلع عام 2015. ويفضي ذلك في العادة إلى زيادة الجفاف عن المتوسط في مناطق إنتاج المحاصيل في جنوب أفريقيا، وتأخر نمو المحاصيل في شبه القارة الهندية والشرق الأوسط ومناطق جنوب شرق آسيا الأكثر رطوبة. وسوف تلاحظ التأثيرات على إنتاج المحاصيل وأسعار السوق خلال موسم الجذب لعام 2015. وسوف تلاحظ زيادة ظروف الرطوبة عن المتوسط في موسم الأمطار القصيرة خلال الفترة من أكتوبر/تشرين الأول حتى يناير/كانون الثاني في شرق أفريقيا، وهو ما يمكن أن يعود بفوائد على موارد المحاصيل والمراعي، ولا سيما في المناطق القاحلة، ولكنه يمكن أن يؤدي أيضاً إلى فيضانات.

9- وسوف تؤثر أنماط هطول الأمطار في نصف الكرة الشمالي خلال موسم نمو المحاصيل لعام 2014 على السكان الذين يعانون من انعدام الأمن الغذائي وستستمر آثارها حتى عام 2015. إذ تشير الأدلة إلى زيادة الجفاف عن المتوسط في النصف الثاني من عام 2014 في أمريكا الوسطى واندونيسيا وباكستان ومنطقة الساحل وجنوب السودان، حيث قد تؤدي حتى التذبذبات الصغيرة في هطول الأمطار إلى عواقب كبيرة.

### أثر حالات الطوارئ الفجائية

10- سيستمر ظهور الأحداث الفجائية المأساوية التي ستتطلب سرعة الاستجابة وتنسيقها بشكل جيد. وسرعان ما تفشى مؤخراً في غرب أفريقيا مرض فيروس إيبولا بسبب عوامل مختلفة، منها صعوبة التحكم في تحركات السكان عبر الحدود ورصدها، والاعتقادات الخاطئة عن المرض والخوف منه، ومقاومة السلطات الصحية والجهات الفاعلة الإنسانية. وأدى تفشي المرض بسرعة كبيرة إلى اضطراب الإنتاج والتجارة وسائر أنشطة كسب العيش في المنطقة، وخلف آثاراً فورية واسعة على الاحتياجات من المساعدة الغذائية.

### الاحتياجات غير المتوقعة

11- ثمة عدد من العوامل التي قد تسهم في الزيادات في برنامج العمل الأصلي. وبلغ متوسط الزيادات التي تعزى للاحتياجات غير المتوقعة 35 في المائة على مدى السنوات الخمس الماضية. وتستخدم الأمانة سجل المخاطر المؤسسية لرصد المخاطر التي قد تؤدي إلى احتياجات غير متوقعة.

<sup>(5)</sup> تشير البيانات التاريخية إلى أنه حتى الظواهر الضعيفة يمكن أن تتسبب في عواقب وخيمة.

الجدول أولاً-1: الاحتياجات غير المتوقعة، 2010-2014 (بملايين الدولارات الأمريكية) <sup>(6)</sup>				
النسبة المئوية للزيادة	برنامج العمل النهائي	الاحتياجات غير المتوقعة	برنامج العمل الأصلي	
49	6 848	2 241	4 606	2010
41	6 111	1 764	4 347	2011
32	6 796	1 634	5 162	2012
26	6 673	1 356	5 317	2013
28	*7 995	1 728	6 267	2014
<b>35</b>	<b>6 884</b>	<b>1 745</b>	<b>5 140</b>	<b>المتوسط</b>

\* أرقام منتصف السنة.

### بيئة التمويل المحفوفة بالتحديات

12- من المتوقع أن تظل بيئة التمويل محفوفة بالتحديات. وتواجه بعض البلدان المانحة قيوداً مالية، كما أن الاحتياجات الإنسانية العالمية تزداد.

### السياق الاستراتيجي والتنظيمي

13- تتبع خطة الإدارة (2015-2017) من الخطة الاستراتيجية (2014-2017) وإطار النتائج الاستراتيجية. ويتجسد السياق التنظيمي وإطار العمل في أبعاد نتائج الإدارة الخمسة، وهي: العاملون، والشراكات، والعمليات والنظم، والبرامج، والمساءلة والتمويل.

### الاعتبارات الاستراتيجية

14- يتحوّل البرنامج نحو الميزنة المستندة إلى الأداء عن طريق ربط النتائج بالميزانيات والتمويل بالأداء، حيث:

- ◀ تحدد الخطة الاستراتيجية سياق تدخلات البرنامج؛
- ◀ ويوجّه إطار النتائج الاستراتيجية خطة العمل المؤقتة المحددة الأولويات؛
- ◀ ويوجّه إطار نتائج الإدارة تخطيط موارد دعم البرامج الإدارية؛
- ◀ وتُرصّد النتائج الاستراتيجية والإدارية والنفقات المتصلة بها ويتم الإبلاغ عنها سنوياً؛ وتؤثر الدروس المستفادة على الخطط المستقبلية.

15- وتحدد الخطة الاستراتيجية (2014-2017) الأهداف الاستراتيجية الأربعة للبرنامج من حيث مساهمتها في تحقيق ثلاث أولويات، هي: 1) الاستعداد للصدمات والاستجابة لها؛ 2) استعادة الحياة وسبل كسب العيش وإعادة بنائها؛ 3) الحد من هشاشة الأوضاع وبناء قدرة دائمة على الصمود.<sup>(7)</sup> وتُعبّر الخطة الاستراتيجية عن بيئة تشغيلية متطورة تشكّل احتياجات البرنامج التشغيلية واستخدامه المقترح للصناديق الاستثنائية.

<sup>(6)</sup> تم تقريب الأرقام في خطة الإدارة.

<sup>(7)</sup> الهدف الاستراتيجي 1: إنقاذ الأرواح وحماية سبل كسب العيش في حالات الطوارئ. والهدف 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. والهدف الاستراتيجي 3: الحد من المخاطر وتمكين السكان والمجتمعات المحلية والبلدان من تلبية احتياجاتهم الغذائية والتغذوية. والهدف الاستراتيجي 4: الحد من نقص التغذية وكسر حلقة الجوع عبر الأجيال.

- 16- ويسعى البرنامج إلى تعظيم فعالية عملياته عن طريق تطبيق مجموعته المعرّزة من الأدوات. وتزيد هذه الأدوات من قدرته على تقديم المشورة السياساتية والمؤسسية والبرنامجية تلبية لاحتياجات الحكومات والمنظمات الإقليمية بغرض نقل المسؤولية عن البرامج إلى السلطات المحلية والوطنية حيثما أمكن.
- 17- ويتأثر برنامج عمل البرنامج بالتحولات الجغرافية والديمغرافية في انتشار الفقر. وتزداد أعداد الأطفال المصابين بالتقرُّم والأشخاص الآخرين الذين يعانون من الضعف بصورة مزمنة في البلدان المتوسطة الدخل، ويتحوّل الفقر إلى المناطق الحضرية، خاصة في آسيا وأمريكا اللاتينية. ولا يوجد نهج "واحد يناسب الجميع"، ولذلك يواصل البرنامج وضع السياسات وتنمية القدرات المطلوبة لنشر الأدوات المناسبة في المكان المناسب وفي الوقت المناسب.
- 18- ويعيش في البيئات الهشّة والمعرّضة للصدّات 80 في المائة من المستفيدين من البرنامج، ومعظمهم من النساء والأطفال الذين يتعدّد عليهم الحفاظ على أمنهم الغذائي والتكثيف مع الأزمات دون المساس بسبل كسب عيشهم. ولذلك تساعد الاحتياجات التشغيلية للبرنامج على زيادة القدرة على الصمود من خلال إنشاء الأصول، والتدخلات التغذوية، وأدوات من قبيل التأمين الصغير، مع تحسين تحليل الجوانب الجنسانية. وسيدعم ذلك بتحليلات للأمن الغذائي ونظم للإنذار المبكر من أجل مساعدة الحكومات والمجتمعات المحلية على التعامل مع الصدمات الطبيعية وحماية مكاسبها الإنمائية.

## مبادئ الإدارة

- 19- تشمل مبادئ الإدارة الرئيسية المبنيّة في وثيقة "إطار للعمل" 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 وتركز على الميدان وتضع السياسات والاستراتيجيات والمعايير، وتوفّر الرقابة، وتدعم الابتكار، وتيسّر أقصى قدر من المساءلة ورصد الأداء والإبلاغ.
- 20- وتساعد أبعاد نتائج الإدارة الخمسة ونهج القيمة مقابل المال المتطوّر في البرنامج على تحقيق المستوى الأمثل من تمويل تكاليف دعم البرامج والإدارة. وتتفق كل طلبات التمويل لعام 2015 مع أبعاد نتائج الإدارة وتخضع فوائدها المحتملة لمراجعة من حيث القيمة مقابل المال.

## القسم الثاني: سياق التمويل وافتراضات تدبير الموارد

### لمحة عامة

- 21- هذا القسم، الذي يرد قائماً بذاته للمرة الأولى، يعرض لمحة عامة عن السياق المالي والافتراضات الأساسية التي تستند إليها توقعات إيرادات البرنامج التي تقدر بمبلغ 4.4 مليار دولار أمريكي في عام 2015.
- 22- وبيّن القسم نموذج التمويل لدى البرنامج والتحديات المتأصلة فيه، ويؤكد الحاجة إلى مرونة في التمويل والطرق التي يحقق بها البرنامج الاستخدام الأمثل لما يتلقاه من تمويل. وسوف يساعد التمويل المرن الذي يمكن التنبؤ به على تحسين التخطيط والإدارة المالية للاحتياجات التشغيلية التي تتفاوت تفاوتاً كبيراً.
- 23- ويعرض القسم الثاني أيضاً مقترحاً بشأن زيادة المستوى المستهدف لحساب الاستجابة العاجلة والأعمال الجارية صوب زيادة التمويل المتعدّد السنوات.

### مواكبة الاحتياجات

- 24- يبذل المانحون جهوداً هائلة للحفاظ على مستويات مساهماتهم بالرغم من ست سنوات من الظروف الاقتصادية القاسية. وأُتيحت في عام 2013 مستويات قياسية من المساعدة الإنمائية الرسمية التي بلغت 134.8 مليار دولار أمريكي، وازدادت المساعدة الإنسانية بما نسبته 25 في المائة استجابة للأزمات المتزامنة. غير أن الفجوة في تمويل عملية النداء الموحد لعام 2013 بلغت 44 في المائة، مسجلة بذلك أعلى مستوى لها خلال عقد من الزمن. ووصلت الطلبات الأولية لعملية النداء الموحد في عام 2014 إلى أعلى مستوى لها على الإطلاق حيث بلغت 12.9 مليار دولار أمريكي، بزيادة نسبتها 34 في المائة عن مستوياتها في عام 2013. ولم تعد المستويات القياسية للمساعدة الإنمائية والإنسانية تواكب الاحتياجات.

### اتجاهات التمويل في البرنامج

- 25- يتوقّع البرنامج، بناءً على ما دار من مناقشات مع الجهات المانحة التقليدية والناشئة والحكومات المضيفة والقطاع الخاص، إيرادات قدرها 4.4 مليار دولار أمريكي في عام 2015.
- 26- ويُعتبر التوقع البالغ 4.4 مليار دولار أمريكي واقعياً ومتحفظاً نظراً لأن التمويل المحصّل من الاحتياجات التشغيلية واحتياجات دعم البرامج والإدارة في أربع من السنوات الخمس الأخيرة بلغ أو تجاوز 4 مليارات دولار أمريكي، وارتفعت تقديرات السنة الحالية إلى 4.5 مليار دولار أمريكي نتيجة لالتزامات المانحين حيال الأزمات المتعددة التي يستجيب لها البرنامج. ووصلت المساهمات التي تحققت في عام 2013 إلى 4.4 مليار دولار أمريكي مقارنة بالمستوى المتوقع في خطة الإدارة، وهو 3.7 مليار دولار أمريكي.

### التمويل المتوقع للفترة 2015-2017

- 27- تشير المناقشات التي دارت مع المانحين التقليديين إلى استقرار مستوى الدعم خلال الفترة المشمولة بالخطة، حيث تتراوح المساهمات بين 3.6 مليار دولار أمريكي من الدعم الأساسي للبرنامج من المانحين، و4.4 مليار دولار أمريكي مقدّرة على أساس الاتجاهات الراهنة.



28- وتشير توقعات عام 2015 إلى زيادة في الاحتياجات التشغيلية وإلى تمويل يبلغ 4.4 مليار دولار أمريكي. ويُتوقع تراجع طفيف في الاحتياجات خلال عامي 2016 و2017، حيث سيبلغ التمويل 4.2 مليار دولار أمريكي. وتستند هذه التوقعات إلى افتراض بقاء الاحتياجات الإنسانية ومساهمات المانحين عند نفس مستوياتها دون تغيير يُذكر، وإن كان من الصعب توقُّع أثر أي أزمات غير منظورة خلال تلك السنوات.

29- وسوف يواصل المانحون التقليديون تقديم الجانب الأكبر من الدعم المالي للبرنامج، ولكن البرنامج يعترف بالحاجة إلى توسيع قاعدة الجهات المانحة حتى يمكنه الحفاظ على مستويات التمويل في ظل الزيادة المستمرة في الاحتياجات الإنسانية. ويسعى البرنامج إلى إنشاء قاعدة متسقة من المانحين في منطقة الخليج، ويعمل مع الجهات المانحة الناشئة والخاصة. ويتجه البرنامج نحو الاقتصادات الجديدة في الأسواق العالمية وسوف يعمل من خلال ذلك على توحيد وتوسيع الدعم المقدم من البرازيل والاتحاد الروسي والهند والصين وجنوب أفريقيا. ويستكشف البرنامج أيضاً إمكانية مساهمة الحكومات المضيفة في العمليات التي تجري في بلدانها وفي بلدان الجوار وكذلك إمكانية زيادة استخدام آليات دعم الاسترداد الكامل للتكاليف، مثل التوأمة.

### زيادة مرونة التمويل وإمكانية التنبؤ به لضمان كفاءة التخطيط

30- البرنامج منظمة ممولة طوعياً؛ ولا يمتلك أي تمويل أساسي. ويمكن عموماً التنبؤ بالمستوى العام للتمويل في البرنامج، غير أنه بالنظر إلى أن 90 في المائة من المساهمات موجهة فإن ذلك يقلص كثيراً من إمكانية التنبؤ بالتمويل على المستوى القطري أو على مستوى المشروعات أو الأنشطة. ويمكن لهذه القيود المفروضة على استخدام المساهمات أن تحد من قدرة المكاتب القطرية على تخطيط عملياتها وتحديد أولوياتها.

31- وشهدت الفترة فيما بين عامي 2009 و2013 تفاوتات هائلة في تمويل عمليات الطوارئ والعمليات الممتدة للإغاثة والإنعاش كنسبة مئوية من الاحتياجات في البلدان الخمسة صاحبة أكبر البرامج، حيث تراوح التمويل بين 31 في المائة في إثيوبيا و83 في المائة في السودان. ووقعت في غضون مدة قصيرة حالات نقص خطير في البلدان التي تعاني من نقص التمويل وزيادة في الطلب، ولا سيما في جنوب السودان والجمهورية العربية السورية، وتعدّ التخفيف من حدّة حالات النقص (انظر الإطار ثانياً-1). وأنت الاحتياجات غير المتوقعة في السنوات الأخيرة إلى زيادة الاحتياجات التشغيلية المقررة بنسبة بلغت في المتوسط 35 في المائة.

32- ويمكن لزيادة مرونة التمويل وإمكانية التنبؤ به، وذلك مثلاً من خلال الاتفاقات المتعددة الأطراف والمتعددة السنوات، تحقيق ما يلي: (1) ضمان دعم المستفيدين بصورة أكثر اتساقاً؛ (2) تمكين البرنامج من تخطيط عمله وترتيب أولوياته بمزيد من الكفاءة من أجل تحقيق أهداف الخطة الاستراتيجية.

33- وتعني صعوبة التنبؤ بالتبرعات وعدم مرونتها في كثير من الأحيان أن البرنامج عليه أن يكرّس موارد لاستحداث آليات مالية مبتكرة. من ذلك مثلاً أن ما لديه من أدوات تمويل بالسلف لتقليص انقطاع خطوط الإمدادات تستخدم التوقعات بشأن مساهمات المانحين كضمان للسلف التي تُسدّد عندما تؤكّد المساهمات. ويسعى "مرفق مواجهة آثار تغير المناخ لتعزيز الأمن الغذائي" (FoodSECURE) إلى ضمان توفير التمويل بانتظام للاستعداد والاستجابة للكوارث التي يسببها المناخ. ويستفيد المرفق من وسائل تمويل محدّدة لتمويل بناء القدرة على الصمود في وقت مبكر بما يكفي لإنقاذ الأرواح وسبل كسب العيش.

34- ولكن هذه الابتكارات نفسها عرضة للتهديد في ظل ازدياد القيود التي يفرضها المانحون على استخدام المساهمات المتوقعة أو المقبلة كضمان للسلف أو لسدادها. وفرضت تلك القيود في 50 في المائة من المساهمات في عام 2014. ونظراً

لعجز البرنامج عن استخدام تلك المساهمات في سداد السلف فإن ذلك يؤثر على أدواته المستخدمة في تمويل عملياته وما يصاحب ذلك من آثار ضارة على سلاسل القيمة وتوقيت إيصال المساعدة الغذائية إلى المستفيدين.

35- ومن الحيوي لفعالية إدارة سلاسل الإمداد وجود مساهمات يمكن استعمالها لتغطية النفقات المتكبدة مقابل السلف. فالقيود المفروضة على استخدام المساهمات مقابل السلف تُعَرِّق آليات التمويل بالسلف وتبطل من وتيرة تشغيل سلاسل الإمداد.

36- وسوف يستعرض البرنامج عملية تحديد التوقعات خلال النصف الثاني من عام 2014 بغرض الحصول على مؤشرات مبكرة من المانحين بشأن اتجاهات التمويل وكيفية مواصلة القيود المفروضة على أي مساهمة مع الاحتياجات التي تقتضيها أولويات البرنامج.

#### الإطار ثانيا-1: أثر حالات الطوارئ الكبيرة على نزوح السكان

تنخفض القدرة على التنبؤ بتمويل العمليات عندما تتطلب حالات الطوارئ الكبيرة إعادة توجيه جزء كبير من التمويل المخصص للعمل الإنساني.

وتكشف التجربة عن أن حالات الطوارئ الكبيرة لا تؤدي بالضرورة إلى زيادة في الموارد الإنسانية المتاحة، ولذلك ربما سيتعين تقليص التمويل المخصص لحالات الطوارئ الممتدة الأقل بروزاً. وأحد الأمثلة الأخيرة على ذلك يعود إلى عام 2010، عندما تطلب الزلزال الذي ضرب هايتي والفيضان التي اجتاحت باكستان استجابات طارئة كبيرة. وتلقت هايتي 15 في المائة من المساعدة الإنسانية في عام 2010 مقارنة بما نسبته 1 في المائة في عام 2009، وحصلت باكستان على 11 في المائة مقارنة بما نسبته 4 في المائة في عام 2009. ولكن المعونة الإنسانية لم تسجل زيادة إلا بنسبة 4 في المائة بين عامي 2009 و2010، وتراجعت بالتالي المساعدة الموجهة إلى أفريقيا جنوب الصحراء الكبرى من 48 في المائة إلى 35 في المائة.

ويعتمد حساب الاستجابة العاجلة الذي أنشئ لتوفير أموال لحالات الطوارئ الفجائية، على المساهمات المباشرة المقدمة من المانحين.

#### اقتراح زيادة المستوى المستهدف لحساب الاستجابة العاجلة

37- أنشئ حساب الاستجابة العاجلة في ديسمبر/كانون الأول 1991 لتوفير الأغذية العاجلة والمساعدة غير الغذائية واللوجستية في حالات الطوارئ التي تهدد الحياة لحين إصدار النداءات وتأكيد التبرعات المتوقعة. ويشكل حساب الاستجابة العاجلة في الواقع صندوقاً متجدداً غير مخصص متاحاً للاستعمالات العاجلة في حالات الطوارئ الفجائية أو عندما تنقطع خطوط الإمداد على نحو يهدد الحياة. وتمكن هذه المرونة البرنامج من الحفاظ على تدفق مساعداته الغذائية.

38- ويمكن تجديد المساهمات المقدمة إلى حساب الاستجابة العاجلة وتخصيصها لمشروع ما، واستخدامها لاحقاً في توفير التمويل لمشروعات أخرى حالما يسد المشروع الأصلي السلف المستحقة عليه (انظر الجدول ثانيا-1)، ويستخدم بالتالي نفس التبرع أكثر من مرة. وتحتسب المساهمات المستخدمة في سداد سلف حساب الاستجابة العاجلة ويتم الإبلاغ عنها في إطار العملية التي يتم التعهد لها بالمساهمات.

#### الجدول ثانيا-1: تحركات حساب الاستجابة العاجلة 2008-2013

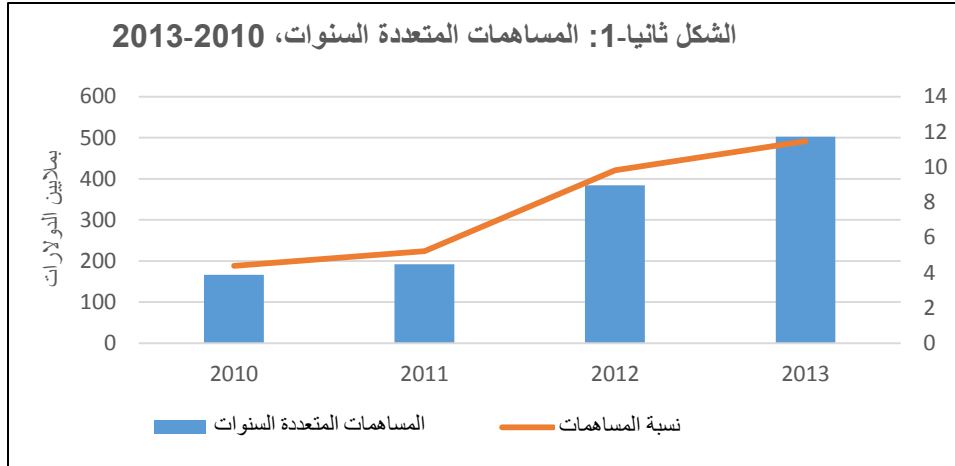
(بملايين الدولارات الأمريكية)

2013	2012	2011	2010	2009	2008	
52.1	56.2	38.1	37.3	52.7	60.7	مساهمات جديدة
165.3	126.1	161.9	151.9	136.6	140.6	مخصصات
88.6	82.4	104.4	113.0	86.3	97.6	أموال متجددة

- 39- وبموجب المادة 4-3 من النظام المالي، يجوز للمجلس التنفيذي أن يحدّد المستوى المستهدف لحساب الاستجابة العاجلة لفترة مالية معينة. ووضِع المستوى المستهدف الحالي الذي يبلغ 70 مليون دولار أمريكي في أكتوبر/تشرين الأول 2004. وتقترح الأمانة وضع مستوى مستهدف جديد بما قيمته 200 مليون دولار أمريكي استناداً إلى ما يلي:
- ◀ تضاعفت إيرادات البرنامج منذ عام 2004؛
  - ◀ تم تجديد المستوى المستهدف لحساب الاستجابة العاجلة البالغ 70 مليون دولار أمريكي بمقدار 2.4 مرة في عام 2013 وقدم إلى المشروعات سلفاً بلغت 165 مليون دولار أمريكي؛
  - ◀ يمكن تجديد حساب الاستجابة العاجلة بفعالية عن طريق استخدام الأموال المتاحة كضمان للتمويل بالسلف في الحالات التي لا تكون فيها المساهمات المتوقعة قد سُجّلت بعد؛
  - ◀ أدت حالات الطوارئ الحالية المصنفة ضمن المستوى 3 إلى تقليص الرصيد المتاح في حساب الاستجابة العاجلة ليصل إلى أقل من 10 ملايين دولار أمريكي، وهو ما يهدّد توفّر الأموال للاستجابة في المستقبل؛
  - ◀ يسمح حساب الاستجابة العاجلة للمانحين بتقديم مساهمات أقل في التمويل المخصص والمتعدّد الأطراف والمتعدّد السنوات للاستجابة لحالات الطوارئ العاجلة.
- 40- ولا يعني تحديد مستوى مستهدف التزاماً من الدول الأعضاء، ولكنه يمكّن البرنامج من التماس المساهمات المقدّمة إلى حساب الاستجابة العاجلة لتلبية احتياجات المستفيدين في الحالات التي تشكّل تهديداً للحياة.

### الشراكات الاستراتيجية والمتعددة السنوات

- 41- وقّع البرنامج في السنوات الأخيرة شراكات استراتيجية واتفاقات تمويل متعددة السنوات مع كثير من المانحين. وحصل البرنامج في عام 2014 على دعم متعدد السنوات من 19 جهة مانحة، هي: أستراليا، وبلجيكا، وكمبوديا، وكندا، وألمانيا، وهندوراس، وآيسلندا، وأيرلندا، وجمهورية كوريا، ولكسمبرغ، وموناكو، وهولندا، ونيوزيلندا، والنرويج، والبرتغال، والاتحاد الروسي، وسويسرا، والمملكة المتحدة، والولايات المتحدة الأمريكية.
- 42- وتيسّر اتفاقات التمويل المتعدد السنوات عملية التخطيط، ولا سيما في بداية السنة، وتمكّن من اتخاذ إجراءات استراتيجية بشأن تقديم السلف، مثل التخزين المُسبق للأغذية وزيادة التركيز في تحديد أولويات الأنشطة.
- 43- وسوف يواصل البرنامج في عام 2015 السعي إلى زيادة عدد شراكاته الاستراتيجية ومستويات التمويل المتعدد السنوات الذي يمكن التنبؤ به.



## القسم الثالث: خطة العمل المؤقتة المحددة الأولويات

### لمحة عامة

- 44- هذا القسم كان عنوانه "الاحتياجات التشغيلية المتوقعة" في خطط الإدارة السابقة، وأصبح عنوانه "خطة العمل". وهو يعرض تغييرين جوهريين استجابة لتعقيبات المجلس التنفيذي. ويتمثل أولهما في التحسين المستمر لأساليب قياس تكاليف المساعدة الغذائية؛ وأما الثاني فهو خطة العمل لعام 2015 حسب التمويل المتوقع، تلبية لطلب المجلس بشأن الحصول على معلومات إضافية عن الطريقة التي يعالج بها المديرون ثغرات التمويل المتوقعة. وفي هذا الصدد، أدخلت خطة الإدارة (2014-2016) عملية لتحديد الأولويات من أجل تحليل الأثر المحتمل لنقص التمويل، وتطرح خطة الإدارة (2015-2017) خطة تنفيذ جديدة مؤلفة من خطة عمل مؤقتة محددة الأولويات ولمحة عامة عن الصناديق الاستثمارية القطرية المخصصة والصناديق الاستثمارية العامة المستخدمة في الميدان.
- 45- وكجزء من تحسين قياس تكاليف المساعدة الغذائية، تحوّل خطة الإدارة التركيز عن المستفيدين إلى الحصص الغذائية اليومية.<sup>(8)</sup> وباستخدام الحصص الغذائية كوحدة للتحليل يمكن للبرنامج أن يحدّد بدقة أكبر التكاليف المرتبطة بتقديم المساعدة في شكل أغذية وتحويلات نقد أو قسائم. ويكشف تحليل عام 2015 عن أن المتوسط اليومي المتوقع لتكلفة الحصة الغذائية يبلغ 0.44 دولار أمريكي يوميا، وأن متوسط تكلفة الحصة الغذائية اليومية في خطة العمل المؤقتة المحددة الأولويات يبلغ 0.34 دولار أمريكي يوميا، وهو ما يعبر عن ضرورة تخفيض حجم الحصة الغذائية.
- 46- وهذه الطريقة الجديدة في القياس تمكّن من إجراء تحليل مفصّل لتكلفة المساعدة، ولكن ذلك لا يعبر في الواقع عن تجاوز البرنامج المتلقين المباشرين للمساعدة الغذائية. ولذلك فقد حدّد البرنامج ثلاث فئات للمستفيدين: (1) الأشخاص المستهدفون الذين يحصلون على مساعدة غذائية؛ (2) الأشخاص المستفيدون من إنشاء الأصول وعمليات الاتصال لتغيير السلوك، والمزارعون أصحاب الحيازات الصغيرة المشاركون في مبادرة الشراء من أجل التقدم؛ (3) الأشخاص المستفيدون من تنمية القدرات والمساعدة التقنية.
- 47- وتحدّد خطة العمل المؤقتة المحددة الأولويات استخدام التمويل المتوقع على أساس توقعات تمويل المشروعات الواقعية. ويختلف ذلك عن الاحتياجات التشغيلية المتوقعة التي تحددها تقييمات الأمن الغذائي والتغذية. وتحدّد الأولويات على مستوى الأنشطة وتجمّع للخروج بتحليل شامل للأثر على مختلف جوانب عمل البرنامج. ويفترض ذلك تخصيص مساهمات على مستوى المشروعات لتيسير بعض المرونة على مستوى الأنشطة.
- 48- وتستند خطة العمل المؤقتة المحددة الأولويات لعام 2015 إلى ما يلي:
- ← مساهمات متوقعة بمبلغ 4.4 مليار دولار أمريكي<sup>(9)</sup> في عام 2015 – أو 3.9 مليار دولار أمريكي بدون تكاليف الدعم غير المباشرة والصناديق الاستثمارية – على أساس أفضلويات المانحين والتوقعات الحالية، ويعطي ذلك خطة مؤقتة لتوفير 10.7 مليار حصة يومية من خلال 150 مشروعاً في 79 بلداً، أو 76 بلداً إذا استُبعدت الصناديق الاستثمارية؛

<sup>(8)</sup> تعرّف الحصة الغذائية بأنها مقدار الأغذية، أو ما يكافئها من النقد أو القسائم، التي تقدّم يوميا إلى المستفيد في مجموعة مستهدفة لتلبية أهداف محددة.

<sup>(9)</sup> انظر القسم الثاني.

← الاحتياجات التشغيلية لعام 2015 المتوقعة في حدود 7.4 مليار دولار أمريكي<sup>(10)</sup> لتوفير 17.1 مليار حصة يومية.

وسوف يواصل البرنامج الدعوة إلى توفير الأموال المطلوبة لتلبية كل الاحتياجات المحددة.

49- وأدرجت في الخطة الاحتياجات المتوقعة المقدّرة لعامي 2016 و2017 لأغراض السياق والتخطيط؛ وهذه التوقعات منخفضة وتستند إلى الحالات الإنسانية المعروفة ويرجح أن تزداد نتيجة لحالات الطوارئ غير المتوقعة<sup>(11)</sup> وسوف تعد خطة عمل محددة الأولويات لعامي 2016 و2017 في خطط الإدارة المقبلة.

50- وتشير التوقعات المنخفضة لعام 2016 إلى أن مجموع الاحتياجات التشغيلية سيبلغ 6.4 مليار دولار أمريكي. وسيبلغ مجموع الأغذية وتكاليف التشغيل المباشرة المتصلة بها 3.8 مليار دولار أمريكي لما قدره 3.9 مليون طن متري من الأغذية؛ وسيبلغ مجموع النقد والقوائم وتكاليف التشغيل المباشرة المرتبطة بهما 1.6 مليار دولار أمريكي؛ وستبلغ تكاليف تنمية القدرات وزيادتها 400 مليون دولار أمريكي<sup>(12)</sup>.

51- وتشير التوقعات المنخفضة لعام 2017 إلى أن مجموع الاحتياجات التشغيلية سيبلغ 6.1 مليار دولار أمريكي. وسيبلغ مجموع الأغذية وتكاليف التشغيل المباشرة المرتبطة بها 3.4 مليار دولار أمريكي من أجل 3.6 مليون طن متري من الأغذية، وسيبلغ مجموع تكاليف النقد والقوائم وتكاليف التشغيل المباشرة المرتبطة بهما 1.7 مليار دولار أمريكي، وستبلغ تكاليف تنمية القدرات وزيادتها 400 مليون دولار أمريكي<sup>(12)</sup>.

52- ويتوقع البرنامج تمويلاً يبلغ 4.2 مليار دولار أمريكي في عامي 2016 و2017. وسوف توائم الأولويات في عام 2016 و2017 بين الاحتياجات التشغيلية المتوقعة وبين التمويل المتوقع لوضع خطة عمل محددة الأولويات.

## تكلفة المساعدة الغذائية ونطاقها

53- ينطوي تحديد تكلفة المساعدة الغذائية على أساس أعداد المستفيدين على قيود، مثل احتساب جميع المستفيدين بالتساوي بغض النظر عن نوع التدخل أو مدته. ومن شأن استخدام الحصص الغذائية كوحدة للحساب أن يمكّن من تحديد تكاليف تقديم المساعدة في شكل أغذية أو تحويلات نقد أو قوائم بوضوح أكبر حسب العملية وحسب النشاط. والحصّة الغذائية هي مقدار الأغذية، أو ما يكافئها من النقد أو القوائم، التي تقدّم يومياً إلى المستفيد في مجموعة مستهدفة؛ ويعبّر عنها كوزن بالغرام لكل نوع من الأغذية، ويتفاوت حجمها تبعاً للاحتياجات والتمويل المتاح.

54- ويصل متوسط تكلفة الحصّة الغذائية في الاحتياجات التشغيلية المتوقعة لعام 2015 إلى 0.44 دولار أمريكي في اليوم الواحد. وتحسب التكلفة اليومية للحصّة الغذائية وتحويلها في كل نشاط، ولكن عدد الحصص الغذائية وتكلفة الحصّة الغذائية الواحدة يتفاوت باختلاف نوع النشاط والأداة المستخدمة في التحويل. من ذلك مثلاً أن التكلفة اليومية المتوقعة لحصّة التغذية المدرسية تبلغ 0.28 دولار أمريكي يومياً بينما تبلغ تكلفة حصّة التوزيع العام 0.51 دولار أمريكي يومياً.

55- وتتوقع خطة العمل المؤقتة المحددة الأولويات لعام 2015 حصصاً يومية بما قيمته 10.7 مليار دولار أمريكي بمتوسط تكلفة قدره 0.34 دولار أمريكي في اليوم الواحد، ويعبر ذلك عن تعديل أحجام الحصص الغذائية استجابة لقيود

<sup>(10)</sup> يشمل مجموع الاحتياجات التشغيلية المتوقعة في العراق اعتباراً من أغسطس/آب 2011 لمساعدة الأشخاص المتضررين من التصعيد الخطير للعنف في محافظة نينوى.

<sup>(11)</sup> انظر الملحق الخامس.

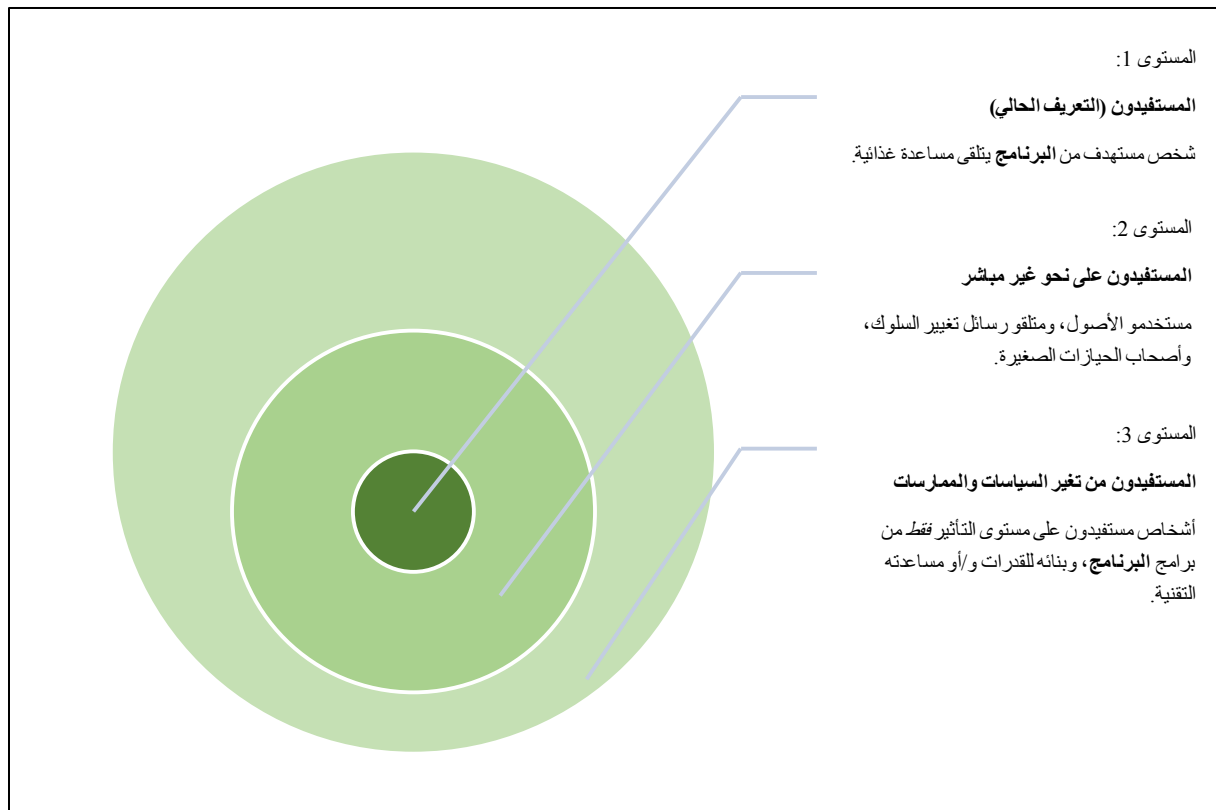
<sup>(12)</sup> تقسّم تكاليف الدعم المباشرة بالتناسب بين مكونات التكاليف الثلاثة.

التمويل. ويبلغ متوسط تكلفة الحصّة الغذائية اليومية في التغذية المدرسية، على سبيل المثال، 0.16 دولار أمريكي يومياً، ولكن تكلفة الحصّة الغذائية في التوزيع العام للأغذية تبلغ 0.41 دولار أمريكي، وهو ما يعبر عن اختلاف الظروف التشغيلية في كل طريقة من طرائق التحويل.

56- وسوف تبين طريقة القياس الجديدة تكلفة المساعدة المقدّمة في شكل أغذية أو تحويلات نقد أو قسائم حسب النشاط أو الأداة أو نوع المشروع. وسوف يعطي ذلك صورة مفصّلة أكثر من النهج الحالي. غير أن ذلك لا يعبر تماماً عن قيمة المساعدة المقدّمة من البرنامج التي تتجاوز المتلقين المباشرين للمساعدة الغذائية خاصة عندما تستخدم أدوات تنمية القدرات أو عندما تتجاوز فوائد المساعدة الغذائية المستفيدين المباشرين.

57- ولذلك صنّف البرنامج المستفيدين إلى الفئات التالية: (1) الأشخاص المستهدفون الذين يحصلون على مساعدة غذائية؛ (2) الأشخاص المستفيدين بطريقة غير مباشرة من إنشاء الأصول وعمليات الاتصال لتغيير السلوك، وأصحاب الحيازات الصغيرة المشاركون في مبادرة الشراء من أجل التقدم؛ (3) الأشخاص المستفيدين من تنمية القدرات والمساعدة التقنية، مثل تقوية الأغذية وتعزيز القدرات (انظر الشكل ثالثاً-1).

### الشكل ثالثاً-1: أنواع المستفيدين



58- وسوف تحقق أنشطة البرنامج المزمعة فوائد لعدد من السكان يزيد عن العدد المقدّر بنحو 63 مليون نسمة من المستفيدين المباشرين، تبعاً للخطة المحددة الأولويات، من الأغذية أو تحويلات النقد والقسائم. ويجري العمل على تحديد أعداد المستفيدين من برامج البرنامج بدقة أكبر وذلك على سبيل المثال عن طريق تحسين تقديرات أعداد المستفيدين من أنشطة المساعدة الغذائية مقابل الأصول. ويمكن التعبير عن تكاليف البرامج كتكلفة متكبّدة من خلال توزيع الأغذية أو النقد والقسائم، ولكن فوائد الأصول المنشأة أو المعاد إصلاحها من خلال الغذاء مقابل الأصول تتجاوز كثيراً المستفيدين الذين يحصلون على تحويلات مباشرة.

59- ونظراً للقيود التي تحول دون التعبير عن النطاق الذي يصل إليه البرنامج من خلال رقم وحيد للمستفيدين، استُبدلت القياسات المرتبطة بالمستفيدين قدر المستطاع وحلت محلها الحصص الغذائية في خطة الإدارة الحالية. وسيجري توسيع نظم الإبلاغ والمعلومات المعدلة للإبلاغ عن التوزيع الفعلي للحصص الغذائية خلال عامي 2014 و2015 للتمكن من إجراء تحليل شامل للحصص الغذائية المزمع توزيعها مقابل الحصص الغذائية الموزعة خلال سنة معيّنة، ولتعزيز فهم تكاليف تقديم الأغذية أو النقد والقسائم للمستفيدين.

## الاحتياجات التشغيلية المتوقعة وخطة العمل المؤقتة المحددة الأولويات

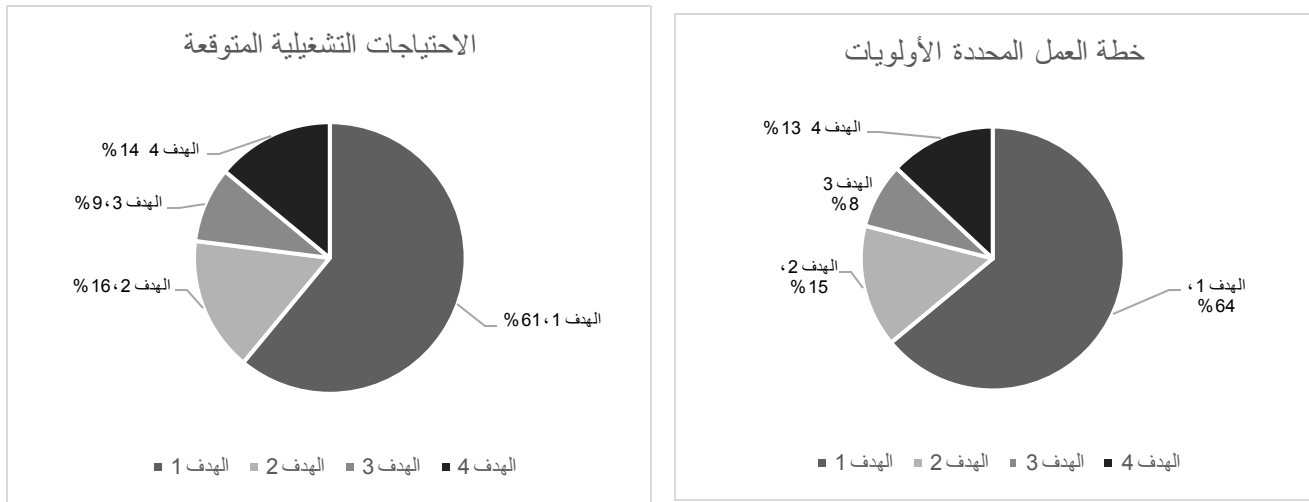
- 60- الاحتياجات التشغيلية المتوقعة هي الاحتياجات المجمعّة التي تحددها تقييمات الأمن الغذائي والتغذية التي يجريها البرنامج لكل بلد في المشروعات والمعتمدة وتمديداتها المنطقية. وهذه الاحتياجات لا تقيدها مستويات التمويل المتوقعة.
- 61- ويتوقع البرنامج وشركاؤه والحكومات المضيفة احتياجات تشغيلية للمشروعات بما قيمته 7.4 مليار دولار أمريكي في عام 2015 لتقديم 17.1 مليار حصة غذائية يومية إلى 78 مليون مستفيد، وهو ما يمثل زيادة عن التوقع المرتفع لعام 2015 المحدد بمبلغ 7.27 مليار دولار أمريكي في خطة الإدارة (2014-2016)؛ وتشمل هذه الاحتياجات اعتماداً يغطي السنة بكاملها لمواجهة ثلاث حالات طوارئ من المستوى 3.
- 62- وتعبّر الزيادة في الاحتياجات التشغيلية لعام 2015 مقارنة بالسنة السابقة عن استجابة البرنامج للأزمات في جنوب السودان والجمهورية العربية السورية. حيث تقدّر الاحتياجات التشغيلية لسنة كاملة لجنوب السودان بمبلغ 1 مليار دولار أمريكي وللجمهورية العربية السورية بمبلغ 1.8 مليار دولار أمريكي.
- 63- وتبين الخطة المؤقتة المحددة الأولويات كيفية استخدام 3.9 مليار دولار أمريكي لتقديم 10.7 مليار حصة غذائية يومية إلى 63 مليون مستفيد. وتفترض الخطة تخصيص أموال على مستوى المشروعات لتوفير قدر من المرونة للأولويات على مستوى الأنشطة. وتجمّع البيانات لبيان الأثر العام على مختلف جوانب عمل البرنامج.

## التحليل حسب الهدف الاستراتيجي

- 64- يبين الجدول ثالثاً-1 الاحتياجات التشغيلية المتوقعة وخطة العمل المؤقتة المحددة الأولويات حسب الهدف الاستراتيجي.

الجدول ثالثاً-1: الاحتياجات التشغيلية وخطة العمل المؤقتة المحددة الأولويات حسب الهدف الاستراتيجي، 2015 (بملايين الدولارات الأمريكية)				
خطة العمل المحددة الأولويات		الاحتياجات التشغيلية		الهدف الاستراتيجي
64%	2 461	61%	4 557	1: إنقاذ الأرواح وحماية سُبل كسب العيش في حالات الطوارئ
15%	587	16%	1 205	2: دعم أو استعادة الأمن الغذائي والتغذية عن طريق إنشاء سُبل كسب العيش أو إعادة بنائها، خاصة في البيئات الهشة وفي أعقاب حالات الطوارئ
8%	313	9%	688	3: الحد من المخاطر وتمكين السكان والمجتمعات المحلية والبلدان من تلبية احتياجاتهم الغذائية والتغذية
13%	497	14%	996	4: الحد من نقص التغذية وكسر حلقة الجوع عبر الأجيال
3 858		7 446		المجموع

الشكل ثالثا-2: الاحتياجات التشغيلية وخطه العمل المؤقتة المحددة الأولويات  
حسب الهدف الاستراتيجي، 2015



65- وعلى غرار عام 2014، سيستأثر الهدف الاستراتيجي الأول بأكبر نسبة من الاحتياجات التشغيلية ومن خطة العمل المؤقتة المحددة الأولويات: أي بمبلغ 4.6 مليار دولار أمريكي و2.5 مليار دولار أمريكي من مجموع الموارد المحددة الأولويات.

66- وعندما يكون التمويل محدودا، يعطي المديرون الأولوية لأنشطة إنقاذ الأرواح في إطار الهدف الاستراتيجي الأول على حساب الأنشطة الأخرى. ويتجسّد ذلك في زيادة نسبة الهدف الاستراتيجي الأول في إطار خطة العمل المحددة الأولويات (البالغة 64 في المائة) مقارنة بنسبته البالغة في إطار الاحتياجات التشغيلية (61 في المائة). وأما الهدف الاستراتيجي الثاني فيستأثر بثاني أكبر نسبة من الاحتياجات: وذلك بمبلغ 1.2 مليار دولار أمريكي من الاحتياجات التشغيلية (16 في المائة) ومبلغ 587 مليون دولار أمريكي (15 في المائة) من خطة العمل المؤقتة المحددة الأولويات. وسوف يتحقق الانخفاض عن طريق تقليص عدد و/أو حجم الحصص الغذائية.

67- وتصل أرقام الهدف الاستراتيجي الثالث إلى 688 مليون دولار أمريكي، أي 9 في المائة من الاحتياجات التشغيلية. وفي إطار خطة العمل المحددة الأولويات، يعتبر الهدف الاستراتيجي الثالث أكثر الأهداف الاستراتيجية تأثرا، وسيخفّض بنسبة تبلغ 56 في المائة ليصل إلى 318 مليون دولار أمريكي، أي 8 في المائة من خطة العمل المحددة الأولويات.

68- وسيطلب الهدف الاستراتيجي الرابع مبلغ 969 مليون دولار أمريكي، أي 14 في المائة من الاحتياجات التشغيلية، ومبلغ 497 مليون دولار أمريكي، أي 13 في المائة من خطة العمل المحددة الأولويات.

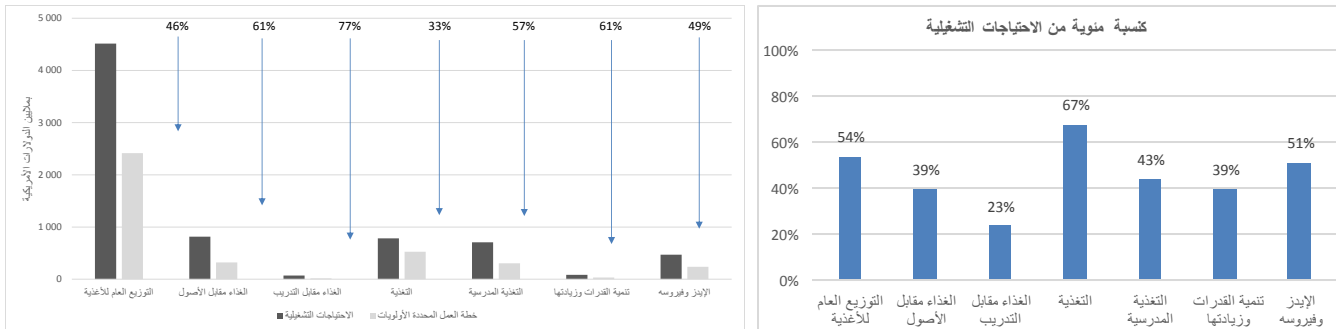


## التحليل حسب النشاط

69- يبين الجدول ثالثا-2 الاحتياجات التشغيلية وخطة العمل المحددة الأولويات حسب النشاط.

الجدول ثالثا-2: الاحتياجات التشغيلية وخطة العمل المؤقتة المحددة الأولويات حسب النشاط، 2015 (بملايين الدولارات الأمريكية)				
خطة العمل المحددة الأولويات		الاحتياجات التشغيلية		النشاط
63%	2 417	61%	4 515	التوزيع العام - تحويلات الأغذية أو النقد أو القسائم غير المشروطة
8%	320	11%	814	المساعدة الغذائية مقابل الأصول
0.4%	17	1%	72	الغذاء مقابل التدريب
14%	528	11%	784	التغذية
8%	307	10%	709	التغذية المدرسية
1%	33	1%	83	فيروس نقص المناعة البشرية والإيدز والسل
6%	237	6%	469	تنمية القدرات وزيادتها
3 858		7 446		المجموع

### الشكل ثالثا-3: خطة العمل المؤقتة المحددة الأولويات حسب النشاط



70- ويمثل التوزيع العام أكبر الأنشطة، إذ يستأثر بمبلغ 4.5 مليار دولار أمريكي من الاحتياجات التشغيلية، و2.4 مليار دولار أمريكي من خطة العمل المحددة الأولويات. وبالتناسب، سيزداد التوزيع العام في إطار خطة العمل المحددة الأولويات بنسبة 63 في المائة مقارنة بما نسبته 61 في المائة في إطار الاحتياجات التشغيلية المتوقعة. ويستأثر التوزيع العام بنسبة تبلغ 87 في المائة من الهدف الاستراتيجي الأول، وسوف يحتفظ المديرين بهذا النشاط إذا كانت الموارد المتاحة غير كافية للتركيز على مساعدات إنقاذ الأرواح. وسوف تتحقق تخفيضات بمختلف الوسائل، بما يشمل تخفيض عدد و/أو حجم الحصص الغذائية.

71- وأعطيت ثاني أكبر أولوية في خطة العمل المحددة الأولويات للتغذية التي تستأثر بمبلغ 528 مليون دولار أمريكي، وتليها أنشطة الغذاء مقابل الأصول والغذاء مقابل التدريب بمبلغ 337 مليون دولار أمريكي، والتغذية المدرسية بمبلغ 307 ملايين دولار أمريكي، وتنمية القدرات وزيادتها بمبلغ 327 مليون دولار أمريكي، والوقاية من فيروس نقص المناعة البشرية والإيدز ["الإيدز وفيروسه"] بمبلغ 33 مليون دولار أمريكي.

72- وتقلص خطة العمل المحددة الأولويات أنشطة الغذاء مقابل الأصول والغذاء مقابل التدريب بنسبة 61 في المائة مقارنة بالاحتياجات التشغيلية؛ ويمثل ذلك أكثر الأنشطة تأثراً. وسوف تلغى أنشطة الغذاء مقابل الأصول والغذاء مقابل

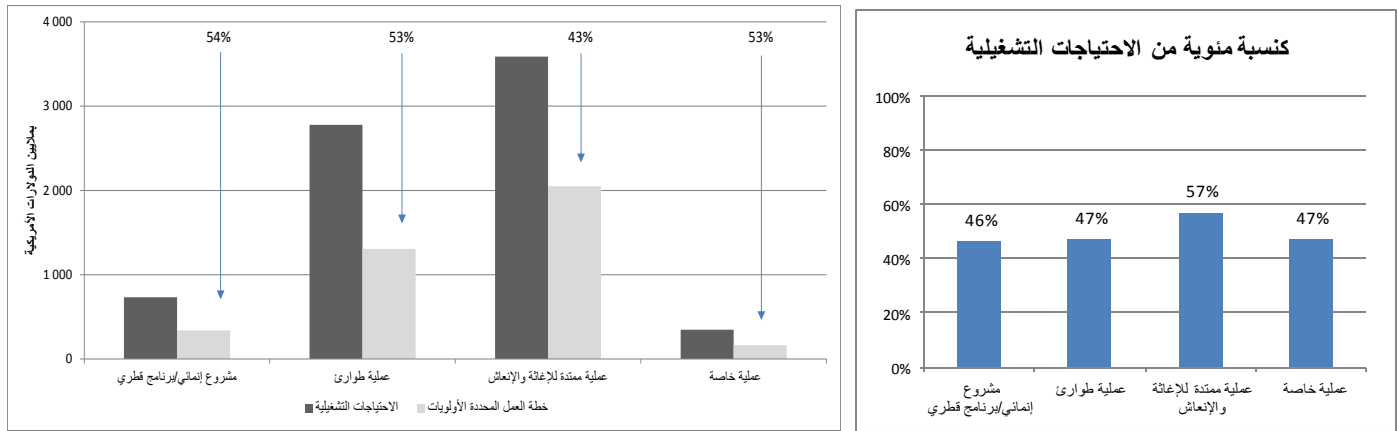
التدريب في 23 مشروعاً في خطة العمل المحددة الأولويات إذا كان التمويل محدوداً بالقدر الذي لا يسمح بالحفاظ على أنشطة إنقاذ الأرواح، مثل التغذية وعمليات التوزيع العام. ويتجسّد ذلك في تقليص تلك الأنشطة بنسبة أقل مقارنة بالاحتياجات التشغيلية.

### التحليل حسب فئات البرامج

73- يعرض الجدول ثالثاً-3 الاحتياجات التشغيلية وخطة العمل المؤقتة المحددة الأولويات حسب فئات البرامج. (13)

الجدول ثالثاً-3: الاحتياجات التشغيلية وخطة العمل المؤقتة المحددة الأولويات حسب فئات البرامج، 2015 (بملايين الدولارات الأمريكية)				
خطة العمل المحددة الأولويات		الاحتياجات التشغيلية		فئات البرامج
9%	339	10%	733	مشروع إنمائي/برنامج قطري
34%	1 306	37%	2 778	عملية طوارئ
53%	2 049	48%	3 587	عملية ممتدة للإغاثة والإنعاش
4%	164	5%	348	عملية خاصة
3 858		7 446		المجموع

### الشكل ثالثاً-4: خطة العمل المؤقتة المحددة الأولويات حسب فئات البرامج



74- ويبين الشكل 31 أثر سيناريو تحديد الأولويات. وسوف تظل العمليات الممتدة للإغاثة والإنعاش تمثل أكبر فئة برنامجية حيث ستستأثر بمبلغ 2 مليار دولار أمريكي، أي 53 في المائة من الموارد المحددة الأولوية، وتليها عمليات الطوارئ التي ستحصل على 1.3 مليار دولار أمريكي، أي 34 في المائة.

75- ولا تترجم الاحتياجات غير المتوقعة بالضرورة إلى تغييرات في حجم خطة العمل المحددة الأولويات. ويرجع ذلك إلى أن مستويات التمويل المجمّعة لا تتغير ويخفّض تمويل بعض العمليات، ولذلك لا بد من إعادة تحديد الأولويات خلال السنة. ومن هنا فإن تكوين خطة العمل المحددة الأولويات يمكن أن يتغير. من ذلك على سبيل المثال أن مجموع الاحتياجات غير المتوقعة في عام 2013 بلغ 1.4 مليار دولار أمريكي ولكنه لم يسفر عن إيرادات إضافية كبيرة، وبلغت تلك الإيرادات 4.4 مليار دولار أمريكي ووصل برنامج العمل النهائي إلى 6 مليارات دولار أمريكي.

(13) انظر تفاصيل الاحتياجات حسب الأهداف الاستراتيجية وفئات البرامج ومكونات التكلفة والأقاليم في الملحق الثالث.

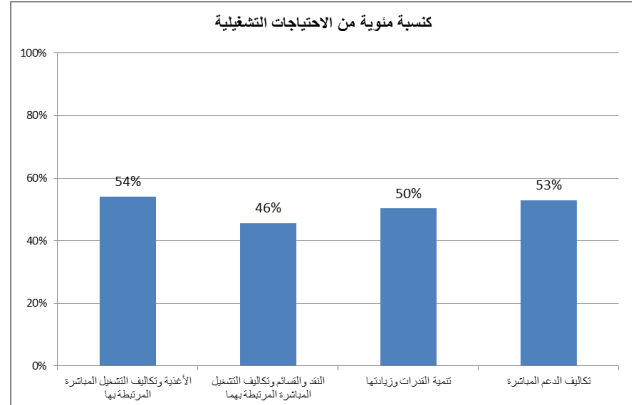
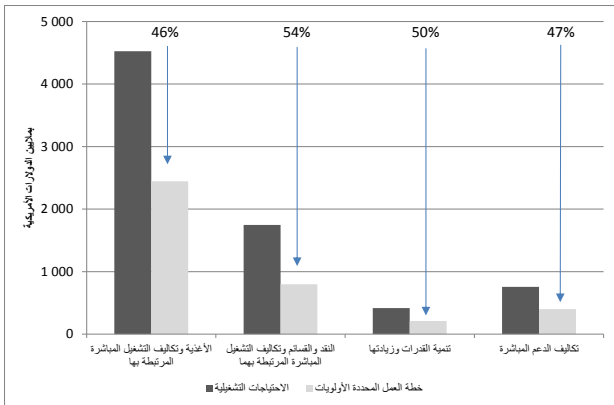
76- وأكثر فئات البرامج تأثراً بسيناريو التمويل الواقعي هي فئة المشروعات الإنمائية/البرامج القطرية التي تمثل 46 في المائة من الاحتياجات التشغيلية (انظر الشكل ثالثاً-4). ويعبر ذلك عن الحاجة إلى زيادة نسبة التمويل المرن المتعدد السنوات لدعم المشروعات الإنمائية/البرامج القطرية. وتعد فئة العمليات الممتدة للإغاثة والإنعاش – 57 في المائة – الأقل تأثراً لأن هذه العمليات توفر نسبة كبيرة من الأنشطة في إطار الهدف الاستراتيجي الأول.

## التحليل حسب مكّون التكلفة

77- بين الجدول ثالثاً-4 الاحتياجات التشغيلية وخطة العمل المحددة الأولويات حسب مكّون التكلفة.

الجدول ثالثاً-4: الاحتياجات التشغيلية وخطة العمل المؤقتة المحددة الأولويات حسب مكّون التكلفة (بملايين الدولارات الأمريكية)				
خطة العمل المحددة الأولويات		الاحتياجات التشغيلية		
2 446	63%	4 523	61%	الأغذية وتكاليف التشغيل المباشرة المرتبطة بها
798	21%	1 747	23%	النقد والقسائم وتكاليف التشغيل المباشرة المرتبطة بهما
211	5%	419	6%	تنمية القدرات وزيادتها
<b>3 455</b>	<b>90%</b>	<b>6 688</b>	<b>90%</b>	<b>المجموع الفرعي</b>
402	10%	758	10%	تكاليف الدعم المباشرة
<b>3 858</b>		<b>7 446</b>		<b>المجموع</b>

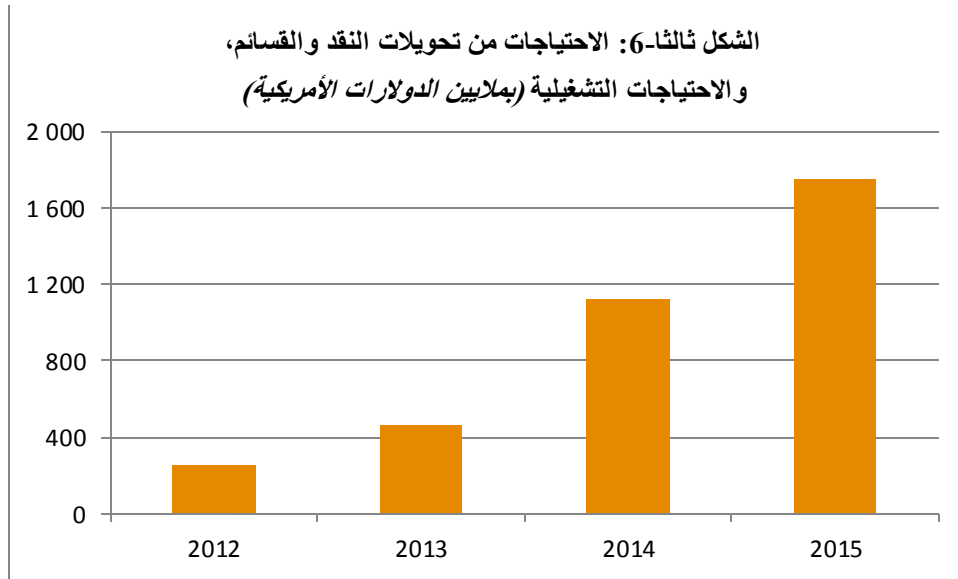
## الشكل ثالثاً-5: خطة العمل المؤقتة المحددة الأولويات حسب مكّون التكلفة



78- وتمثل الأغذية وتكاليف التشغيل المباشرة المرتبطة بها 2.4 مليار دولار أمريكي، أي 63 في المائة من الاحتياجات التشغيلية المحددة الأولويات، لضمان الحفاظ على الأنشطة القائمة على الأغذية. وستبلغ تكاليف الأغذية 1.4 مليار دولار أمريكي، بينما ستبلغ تكاليف النقل البري والتخزين والمناولة 709 ملايين دولار أمريكي، والنقل الخارجي 185 مليون دولار أمريكي، وتكاليف التشغيل المباشرة الأخرى المرتبطة بالتحويلات الغذائية 183 مليون دولار أمريكي.

79- ويمثل النقد والقسائم وتكاليف التشغيل المباشرة المرتبطة بهما 798 مليون دولار أمريكي، أي 21 في المائة. وسوف تظل العمليات في الجمهورية العربية السورية أكبر مستعمل للنقد والقسائم. وستبلغ قيمة تحويلات النقد والقسائم 721 مليون دولار أمريكي وترتبط بها تكاليف مباشرة قدرها 48 مليون دولار أمريكي وتبلغ تكاليف التسليم 29 مليون دولار أمريكي.

80- وتعبّر الزيادة في البرمجة القائمة على النقد بين عامي 2012 و2015 عن إعطاء البرنامج أولوية أكبر لتلك المشروعات، وقدرته على تنفيذها. وتيسيراً للمقارنة، ترد في الشكل ثالثاً-6 أرقام الاحتياجات المتوقعة.



81- وسوف تستأثر تنمية القدرات وزيادتها بمبلغ 211 مليون دولار أمريكي، أي 5 في المائة. وسوف تنفذ تشاد وجنوب السودان والسودان عمليات خاصة كبيرة في إطار هذا المكوّن.

82- وتقدّر تكاليف الدعم المباشرة بمبلغ 402 مليون دولار أمريكي، أي 10 في المائة من التمويل المتوقع في خطة العمل المحددة الأولويات.

### التحليل حسب الأداة

83- يبين الجدول ثالثاً-5 توزيع التكاليف حسب النشاط والأداة في إطار خطة العمل المحددة الأولويات.

الجدول ثالثاً-5: خطة العمل المؤقتة المحددة الأولويات حسب النشاط والأداة (بملايين الدولارات الأمريكية)				
النشاط	النقد والقسائم	الأغذية	المجموع	%
التوزيع العام	672	1 745	2 417	63
المساعدة الغذائية مقابل الأصول	110	211	320	8
الغذاء مقابل التدريب	7	9	17	0,4
التغذية	9	519	528	14
التغذية المدرسية	11	296	307	8
فيروس نقص المناعة البشرية والإيدز والسل	8	25	33	1
تنمية القدرات وزيادتها	لا ينطبق	لا ينطبق	237	6
<b>المجموع</b>	<b>816</b>	<b>2 805</b>	<b>3 858</b>	<b>100</b>

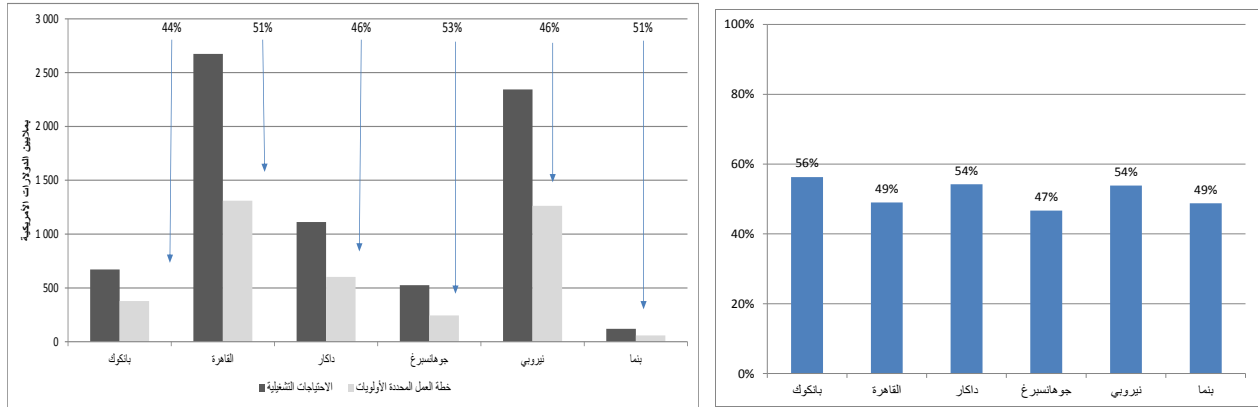
84- وسوف يخصص في عام 2015 مبلغ 816 مليون دولار أمريكي من الموارد المحددة الأولويات للنقد والقوائم، و2.8 مليار دولار أمريكي للأنشطة المرتبطة بالأغذية. وسوف يشكّل التوزيع العام وأنشطة المساعدة الغذائية مقابل الأصول قنوات التوزيع الرئيسية للنقد والقوائم، وسوف تقدّم الأغذية في جانب كبير منها عن طريق التوزيع العام وأنشطة التغذية.

### التحليل حسب الإقليم

85- يبين الجدول ثالثاً-6 الاحتياجات التشغيلية والخطة المؤقتة المحددة الأولويات حسب الإقليم (14)

الجدول ثالثاً-6: الاحتياجات التشغيلية وخطة العمل المؤقتة المحددة الأولويات حسب الإقليم (بملايين الدولارات الأمريكية)				
المكاتب الإقليمية	الاحتياجات التشغيلية	%	سيناريو الأولويات	%
المكتب الإقليمي في بانكوك	672	9	378	10
المكتب الإقليمي في القاهرة	2 674	36	1 311	34
المكتب الإقليمي في داكار	1 112	15	603	16
المكتب الإقليمي في جوهانسبرغ	525	7	245	6
المكتب الإقليمي في نيروبي	2 343	31	1 262	33
المكتب الإقليمي في بنما	121	2	59	2
<b>المجموع</b>	<b>7 446</b>	<b>100</b>	<b>3 858</b>	<b>100</b>

### الشكل ثالثاً-7: خطة العمل المحددة الأولويات حسب الإقليم



86- وسوف يستأثر إقليم الشرق الأوسط وشمال أفريقيا وأوروبا الشرقية وآسيا الوسطى وإقليم شرق ووسط أفريقيا بأكبر حصة من خطة العمل المحددة الأولويات. وسوف يمثل إقليم الشرق الأوسط وشمال أفريقيا وأوروبا الشرقية وآسيا الوسطى 1.3 مليار دولار أمريكي، أي 34 في المائة من العمل الإقليمي المزمع، بينما سيستأثر إقليم شرق ووسط أفريقيا بمبلغ 1.26 مليار دولار أمريكي، أي 33 في المائة؛ وتعبّر هذه الأرقام عن عمليات الطوارئ في الجمهورية العربية السورية وجنوب السودان، وسوف يستأثر إقليم غرب أفريقيا بمبلغ 603 ملايين دولار أمريكي، أي 16 في المائة، وإقليم آسيا بمبلغ 378 مليون دولار أمريكي، أي 10 في المائة، وإقليم الجنوب الأفريقي بمبلغ 245 مليون دولار أمريكي، أي 6 في المائة، وإقليم أمريكا اللاتينية والكاريبي بمبلغ 59 مليون دولار أمريكي، أي 2 في المائة.

(14) ترد في الملحق الثالث تفاصيل الاحتياجات التشغيلية حسب الإقليم.

87- ويكشف توزيع الاحتياجات التشغيلية المتوقعة حسب الإقليم عن تماثل توزيع خطة العمل المحددة الأولويات. وسوف يستأثر إقليم الشرق الأوسط وشمال أفريقيا وأوروبا الشرقية وآسيا الوسطى بمبلغ 2.7 مليار دولار أمريكي، أي 36 في المائة، وإقليم شرق ووسط أفريقيا بمبلغ 2.3 مليار دولار أمريكي، أي 31 في المائة، ويليه إقليم غرب أفريقيا، ثم إقليم آسيا.

## تسريع وتيرة تعميم المساواة بين الجنسين

88- ستخصص الموارد المطلوبة للأنشطة المرتبطة بتعميم المساواة بين الجنسين في عام 2015 من خلال ميزانية دعم البرامج والإدارة، والتمويل الخارج عن الميزانية، وميزانيات المشروعات، ويكشف تحليل الاحتياجات من الموارد حسب المكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية عن أن الاحتياجات المطلوبة للأنشطة المرتبطة بتعميم المساواة بين الجنسين في عام 2015 ستبلغ 11 في المائة من برنامج العمل.<sup>(15)</sup>

89- وتتقاطع الأنشطة المرتبطة بالمساواة بين الجنسين مع عمل البرنامج. وتشمل هذه الأنشطة تدابير لزيادة حصول الفتيات على التعليم الابتدائي من أجل تحقيق التكافؤ بين الجنسين، وبرمجة سبل كسب العيش الموسمية لمواءمة المشروعات المتعددة القطاعات مع مختلف احتياجات النساء والرجال، وتعزيز الخبرة الفنية في المكاتب الإقليمية والقطرية، وتنمية قدرات موظفي الشركاء المنفذين وموظفي البرنامج. وتشمل أيضاً الاحتياجات من الموارد ترتيبات لمعالجة مسائل الحماية المتصلة بالمساواة بين الجنسين ودعم الاستجابات المشتركة بين الوكالات لفيروس نقص المناعة البشرية والإيدز بما يتفق مع سياسة المساواة بين الجنسين.

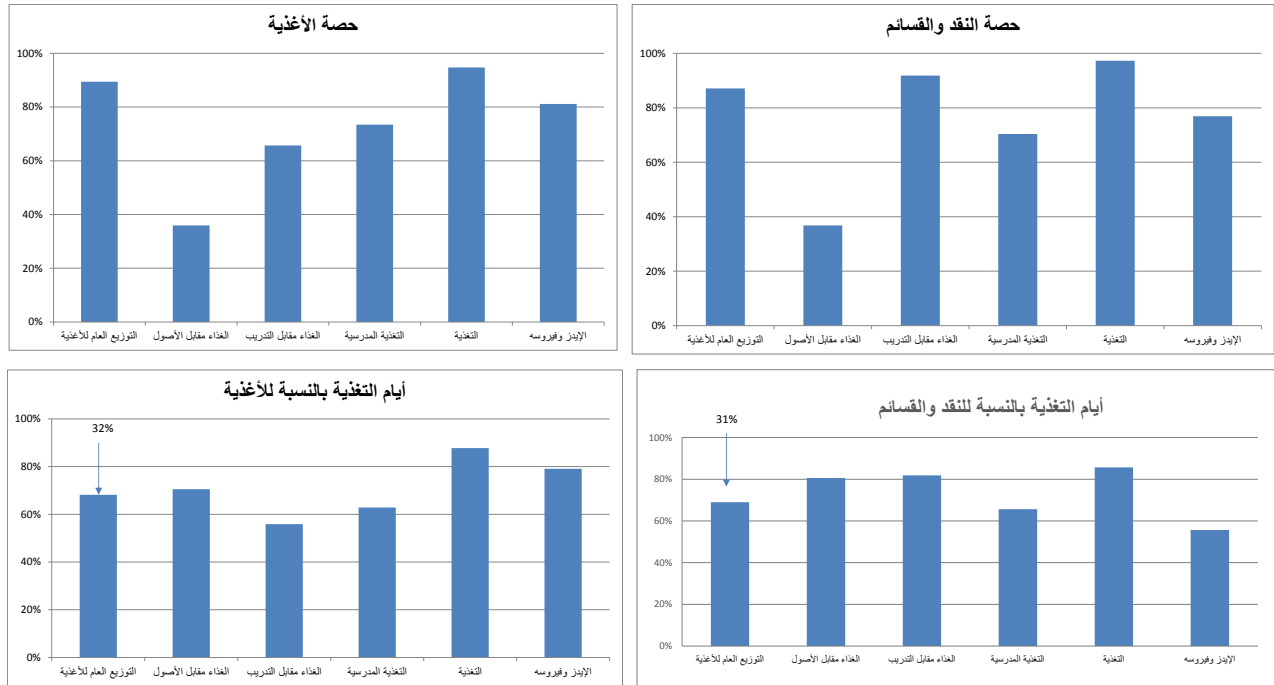
## الآثار على الحصص الغذائية ومدتها

90- تتوقع خطة العمل المحددة الأولويات تقديم 10.7 مليار حصة يومية في شكل أغذية أو من خلال النقد والقسائم. وعندما يكون التمويل محدوداً، يرتب المديرون الأولويات عن طريق تخفيض عدد أو حجم الحصص الغذائية اليومية، وتقليص مدة المساعدة أو إعطاء الأولوية لنشاط على نشاط آخر. ويبين الجدول ثلثا-7 الحصص الغذائية اليومية ذات الأولوية حسب النشاط.

<sup>(15)</sup> تنقسم أنشطة تعميم المساواة بين الجنسين إلى ثلاث فئات: 1) موجهة، لديها الرمز "2ب" على مؤشر المساواة بين الجنسين: وهي الأنشطة التي يشكّل فيها مكون المساواة بين الجنسين العنصر الرئيسي، مثل الحملات والتدريب على مناهضة العنف الجنسي والعنف القائم على نوع الجنس؛ 2) مراعية للفروق، لديها الرمز "2أ" على مؤشر المساواة بين الجنسين: وهي الأنشطة التي لا يشكّل مكون المساواة بين الجنسين العنصر الرئيسي فيها، ولكن يتوقع أن يعزز المساواة بين الجنسين، مثل أنشطة الغذاء مقابل الأصول التي تعبر عن أفضليات النساء والرجال؛ 3) محدودة، رمز مؤشر المساواة بين الجنسين "1": وهي الأنشطة التي تسهم في المساواة بين الجنسين بطريقة محدودة، مثل استخدام المعايير المراعية للفروق بين الجنسين لاختيار المتاجر التي تنفذ فيها خطط النقد والقسائم.

الجدول ثالثاً-7: خطة العمل المؤقتة المحددة الأولويات حسب عدد الحصص الغذائية اليومية (بالملايين)		
النقد والقسائم	الأغذية	
1 027	4 115	التوزيع العام
351	697	المساعدة الغذائية مقابل الأصول
27	58	المساعدة الغذائية مقابل التدريب
62	2 470	التغذية المدرسية
28	1 797	التغذية
7	81	فيروس نقص المناعة البشرية والإيدز والسل
<b>1 502</b>	<b>9 218</b>	<b>المجموع</b>

الشكل ثالثاً-8: الأثر على الحصص الغذائية ومدتها كنسبة مئوية من الاحتياجات التشغيلية



91- ويستأثر التوزيع العام بأكبر عدد من الحصص الغذائية اليومية لأنه يستخدم لإنفاذ الأرواح في حالات الطوارئ. وسوف يوفّر التوزيع العام في خطة العمل المحددة الأولويات 4.1 مليار حصة غذائية يومية و1 مليار حصة من النقد والقسائم. وسوف توفّر التغذية المدرسية 2.5 مليار حصة يومية للأطفال وأسرهم، وستوفّر أنشطة التغذية 1.8 مليار حصة يومية للأشخاص المصابين بسوء التغذية.

92- وإذا تعيّن تعديل حجم الحصة الغذائية استجابة للقيود المفروضة على التمويل، سترتّب أولويات أنشطة التغذية للحفاظ على 95 في المائة من الحصة الغذائية و97 في المائة من عمليات توزيع النقد والقسائم من أجل ضمان تحقيق الحاصلات المرجوة. ويتوقع البرنامج تخفيضاً نسبته 8 في المائة فقط في حجم الحصة الغذائية المقدمّة في إطار أنشطة الغذاء مقابل التدريب، ولكن حجم الحصة الغذائية في أنشطة الغذاء مقابل الأصول سيخفّض بنسبة 64 في المائة، بينما ستخفّض حصة النقد والقسائم بنسبة 63 في المائة.

93- وفيما يتعلق بمدة المساعدة الغذائية، سيجري توفير الحماية للمستفيدين من أنشطة التغذية لأن عدد أيام التغذية لا يقل أهمية عن حجم الحصص الغذائية. وأما أيام التغذية في عمليات التوزيع العام فسوف تتأثر أكثر من حجم الحصص الغذائية وسوف تخفّض أيام التغذية بنسبة 32 في المائة في حالة الأغذية وبنسبة 31 في المائة في حالة النقد والقوائم. وسوف تقع أكبر الآثار على أنشطة الغذاء مقابل التدريب والنقد والقوائم المرتبطة بتدخلات الوقاية من فيروس نقص المناعة البشرية والإيدز التي سيخفّض كل منها بنسبة 44 في المائة.

## الصناديق الاستثمارية

### الصناديق الاستثمارية القطرية المخصصة

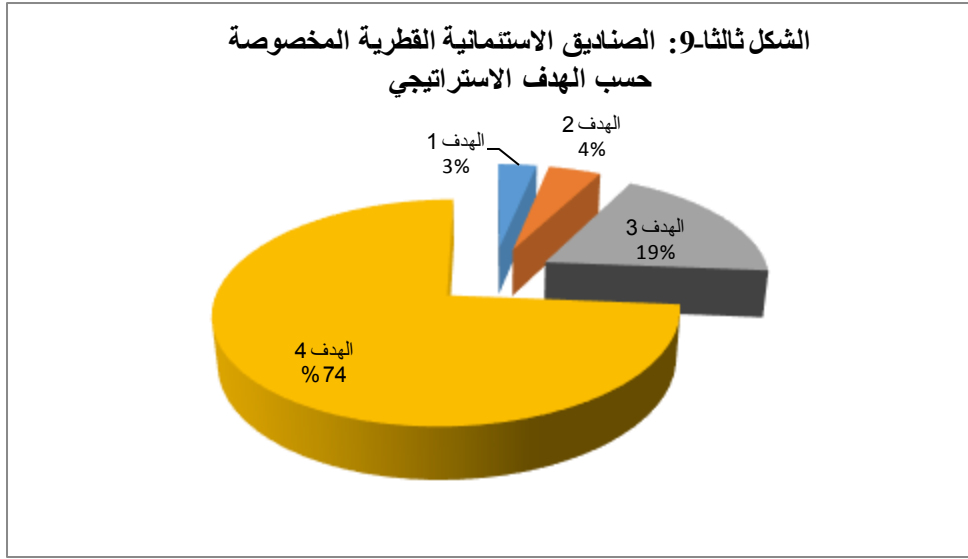
94- يتوقع أن تبلغ الصناديق الاستثمارية القطرية المخصصة 98.7 مليون دولار أمريكي في عام 2015، أي بزيادة نسبتها 41 في المائة عن مستوياتها في عام 2014. وتتلقى هذه الصناديق مساهمات على مستوى المكاتب القطرية بهدف مساعدة الحكومات على إدارة وتنفيذ البرامج المتوائمة مع الأهداف الاستراتيجية للبرنامج. والجهات المانحة الرئيسية للصناديق الاستثمارية القطرية المخصصة هي الحكومات المضيفة، بالرغم من أن حكومات البلدان الأخرى والمؤسسات الخاصة تسهم فيها هي الأخرى في هذه الصناديق.

95- ويبين الجدول ثالثاً-8 الصناديق الاستثمارية القطرية المخصصة حسب الإقليم.

الجدول ثالثاً-8: الصناديق الاستثمارية حسب الإقليم، 2015 (بملايين الدولارات الأمريكية)		
النسبة المئوية	الصناديق الاستثمارية	المكاتب الإقليمية
12	12	المكتب الإقليمي في بانكوك
4	4	المكتب الإقليمي في القاهرة
1	1	المكتب الإقليمي في داكار
15	15	المكتب الإقليمي في جوهانسبرغ
0	0	المكتب الإقليمي في نيروبي
68	67	المكتب الإقليمي في بنما
100	99	المجموع

96- وعلى غرار السنوات السابقة، تشير التوقعات إلى أن إقليم أمريكا اللاتينية والكاريبي سيستأثر بمعظم الصناديق الاستثمارية القطرية المخصصة حيث من المتوقع أن تزداد موارد الصناديق الاستثمارية بنسبة 67 في المائة مقارنة بمستويات عام 2014. ويتوقع البرنامج أيضاً اتساع الصناديق الاستثمارية القطرية المخصصة في الأقاليم الأخرى، ولا سيما في الجنوب الأفريقي.





97- ويبين الشكل ثالثاً-9 أن معظم موارد الصناديق الاستثمارية ستدعم الهدف الاستراتيجي 4 في توفير المساعدة التقنية وتنمية قدرات الحكومات المضيفة في مجالات من قبيل التغذية المدرسية والحماية الاجتماعية.

98- وسوف تحسّن أنشطة الصناديق الاستثمارية المرتبطة بالهدف الاستراتيجي الأول تحليل هشاشة الأوضاع ورسم خرائطها، وذلك على سبيل المثال من خلال مراكز الاتصالات، وسوف تساعد على تنمية القدرات على صعيد الاستعداد للطوارئ والاستجابة لها. وسوف تدعم الأنشطة المنفذة في إطار الهدف الاستراتيجي الثاني تنمية القدرات والتنمية المجتمعية، وذلك على سبيل المثال من خلال إنشاء الأصول. وفي إطار الهدف الاستراتيجي الثالث سيعم التمويل الاستثماري توزيع المكملات الغذائية المنتجة محلياً وتعزيز القدرات المحلية من أجل تنفيذ برامج مبتكرة للأمن الغذائي والتغذية.

### الصناديق الاستثمارية العامة المرتبطة بالنشاط الميداني

99- ستستأثر أنشطة الصناديق الاستثمارية العامة المنفذة في المكاتب القطرية بمبلغ 35 مليون دولار أمريكي وذلك أساساً من خلال الشراء من أجل التقدم، ومبادرة القضاء على الجوع ونقص التغذية لدى الأطفال (ريتش)، ومؤسسة الصندوق الاستثماري للأطفال، والابتكار لمواجهة آثار تغير المناخ.

### خطة التنفيذ

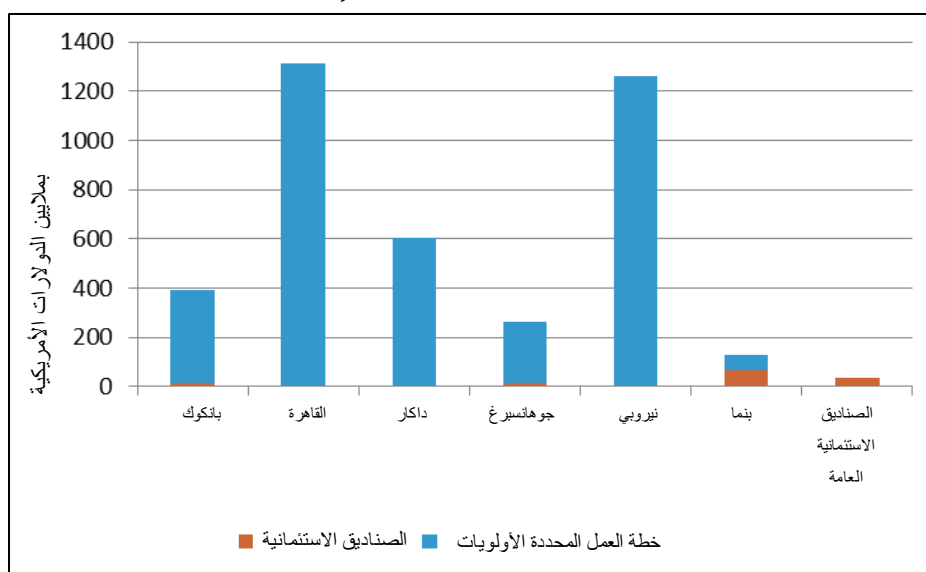
100- تجمع خطة التنفيذ في كل إقليم بين خطة العمل المحددة الأولويات والبرامج أو الأنشطة الداعمة للصناديق الاستثمارية القطرية المخصصة والعامة على المستوى القطري أو الإقليمي. ويتوقع البرنامج خطة تنفيذ شاملة في حدود 4 مليارات دولار أمريكي لعام 2015، منها 3.9 مليار دولار أمريكي لخطة العمل المؤقتة المحددة الأولويات، و134 مليون دولار أمريكي للصناديق الاستثمارية.

101- ويبين الجدول ثالثاً-9 التوزيع الإقليمي لخطة التنفيذ. وسوف يستأثر المكتب الإقليمي في القاهرة بأكبر خطة، إذ ستبلغ 1.3 مليار دولار أمريكي، ويليه المكتب الإقليمي في نيروبي الذي يستأثر بمبلغ 1.26 مليار دولار أمريكي، ثم المكتب

الإقليمي في داكار سيحصل على 604 ملايين دولار أمريكي. وتخصص أكبر نسبة من الصناديق الاستثمارية، وهي 53 في المائة، في خطة التنفيذ الإقليمية للمكتب الإقليمي في بنما.

الجدول ثالثا-9 خطة التنفيذ الإقليمية (بملايين الدولارات الأمريكية)			
المكتب الإقليمي	سيناريو الأولويات	الصناديق الاستثمارية	المجموع
المكتب الإقليمي في بانكوك	378	12	390
المكتب الإقليمي في القاهرة	1 311	4	1 315
المكتب الإقليمي في داكار	603	1	604
المكتب الإقليمي في جوهانسبرغ	245	15	260
المكتب الإقليمي في نيروبي	1 262	0	1 262
المكتب الإقليمي في بنما	59	67	126
<b>المجموع الفرعي</b>	<b>3 858</b>	<b>99</b>	<b>3 957</b>
الصناديق الاستثمارية العامة المرتبطة بالنشاط الميداني	لا ينطبق	35	35
<b>المجموع</b>	<b>3 858</b>	<b>134</b>	<b>3 992</b>

الشكل ثالثا-10: خطة التنفيذ الإقليمية



## القسم الرابع: ميزانية دعم البرامج والإدارة

### لمحة عامة

- 102- يعرض هذا القسم ميزانية دعم البرامج والإدارة المقترحة لعام 2015 بمبلغ 281.8 مليون دولار أمريكي والاستثمارات غير المتكررة المرتبطة بالمبادرات المؤسسية الحاسمة بمبلغ 9.2 مليون دولار أمريكي من حساب تسوية دعم البرامج والإدارة. كما يعرض التعديلات التنظيمية التي أجريت استجابة للدروس المستفادة من تنقيح الهيكل التنظيمي للبرنامج في عام 2013 والتغييرات في البيئة التشغيلية (انظر القسم الثاني).
- 103- وفي ظل القيود الضريبية العالمية، سيبقى البرنامج على النمو الاسمي الصفري في عام 2015. وروجعت ميزانية دعم البرامج والإدارة المقترحة لعام 2015، وهي نفس الميزانية المعتمدة في خطة الإدارة (2014-2016)، لضمان كفايتها للحفاظ على الدعم التشغيلي ولتوليد كفاءات تسمح بإعادة تخصيص الموارد للأولويات العليا.
- 104- وتحققت وفورات بلغت 12.8 مليون دولار أمريكي من خلال تخفيض ميزانية دعم البرامج والإدارة في معظم المكاتب؛ وأعفيت من ذلك التخفيض المكاتب الإقليمية، والمكاتب القطرية، وإدارة الشراكة والحوكمة، والوظائف المرتبطة بسياسة الموارد البشرية. وسمحت تلك الوفورات، إضافة لمبلغ 700 000 دولار أمريكي من تكاليف الخزانة سيمول من الحساب العام، بإعادة تخصيص مبلغ 8.1 مليون دولار أمريكي للمجالات ذات الأولوية، وتغطية زيادات غير مقدرة في التكاليف بما قيمته 5.4 مليون دولار أمريكي،<sup>(16)</sup> بما في ذلك حصة ميزانية دعم البرامج والإدارة في تكاليف الأمن البالغة 10 ملايين دولار أمريكي التي كانت تمول قبل ذلك من الحساب العام.
- 105- ومن المقترح، على غرار عام 2014، رصد اعتماد منفصل قدره 9.2 مليون دولار أمريكي من حساب تسوية دعم البرامج والإدارة للمبادرات المؤسسية الحاسمة. وتكفل هذه الاستثمارات غير المتكررة إمكانية استمرار البرنامج في إصلاحات الوفاء بالغرض وترتيب أولويات استثماراته.
- 106- وتعبّر ميزانية دعم البرامج والإدارة عن الحد الأدنى للاستثمارات المتكررة والمبادرات المؤسسية الحاسمة لخطة العمل المؤقتة المحددة الأولويات لعام 2015. ويبين هذا القسم أيضاً التحسينات المؤسسية الأخرى التي يمكن تمويلها من الصناديق الاستثمارية العامة.

### الغرض من ميزانية دعم البرامج والإدارة

- 107- تغطي ميزانية دعم البرامج والإدارة جميع تكاليف الدعم غير المباشرة والتكاليف العامة التي تدعم أنشطة البرنامج التشغيلية. وتمول هذه الميزانية من تكاليف الدعم غير المباشرة المستردة من المساهمات وفقاً لسياسة الاسترداد الكامل للتكلفة. وبالرغم من أن متطلبات دعم البرامج والإدارة يجب أن تتناسب احتياجات المنظمة فإن أي تقلبات قد لا تتناسب بشكل مباشر مع مستوى العمليات.
- 108- وهناك الكثير من الطلب على ميزانية دعم البرامج والإدارة، فهي تدعم الاحتياجات التشغيلية المتغيرة، والتحول من المساعدة الغذائية، وعمليات الوفاء بالغرض. ويهدف استعراض ميزانية عام 2015 إلى إعادة تشكيل الميزانية العادية لدعم البرامج والإدارة وضمان الموازنة مع الأولويات التنظيمية للبرنامج. وتستكمل الميزانية بالمبادرات المؤسسية الحاسمة

<sup>(16)</sup> التكاليف غير المقدرة هي نفقات تستجيب لعوامل خارجية أو لمتطلبات الإدارة المالية السليمة.

الممولة من حساب تسوية دعم البرامج والإدارة والأنشطة الممولة من الصناديق الاستثمارية العامة (انظر المصطلحات في الجدول رابعاً-1).

الجدول رابعاً-1: عناصر ومصطلحات ميزانية دعم البرامج والإدارة	
الميزانية العادية لدعم البرامج والإدارة	الجزء المرتبط في ميزانية البرنامج بالتكاليف المتكررة لتوفير الدعم غير المباشر لأنشطة البرنامج، ويموّل من الإيرادات المتولدة من رسوم تكاليف الدعم غير المباشرة المقررة بنسبة 7 في المائة على المساهمات.
إعادة التخصيص الاستراتيجي	مخصصات الميزانية الناشئة عن إعادة موازنة ميزانية دعم البرامج والإدارة للنهوض بأولويات المنظمة، وتحقيق فوائد القيمة مقابل المال، ودعم الاستثمارات المتكررة على الأجل المتوسط، وتموّل من الوفورات المتحققة من تخفيض سقف الميزانية العادية لدعم البرامج والإدارة المحدد للمكاتب.
المبادرات المؤسسية الحاسمة	الاستثمارات غير المتكررة التي تركز على مواصلة الوفاء بالغرض وتحقيق فوائد القيمة مقابل المال، وتموّل من مخصصات حساب تسوية دعم البرامج والإدارة.
أنشطة التعزيز المؤسسي	أنشطة الصناديق الاستثمارية العامة المخصصة للابتكار والتغيير في العمليات وأساليب العمل، وتموّل من مساهمات المانحين الموجهة أو المتعددة الأطراف؛ وتخضع المخصصات المتعددة الأطراف لإدارة لجنة التخصيص الاستراتيجي للموارد ويعتمدها المدير التنفيذي.

### تحقيق ميزانية قائمة على نمو اسمي صفري من خلال الوفورات

109- البرنامج ملتزم بأن "يعمل في حدود إمكانياته"، ولا تتجاوز الميزانية العادية لدعم البرامج والإدارة لعام 2015 الإيرادات المتحققة من معدل تكاليف الدعم غير المباشرة المحدد بنسبة 7 في المائة. ولموازنة الاحتياجات التنظيمية مع قيود الموارد، حُدّدت نسبة 5 في المائة كمستوى مستهدف للوفورات في معظم الإدارات. (17) وسمحت الوفورات المتحققة باستيعاب كل الزيادات في التكاليف القانونية والتضخمية وإعادة توزيع الموارد بين الأولويات المؤسسية، حسب الاقتضاء.

### إدماج القيمة مقابل المال

110- يعرف البرنامج القيمة مقابل المال بأنها "تحقيق أفضل النتائج للمستفيدين عن طريق استخدام مواردنا بحكمة"، ويسعى إلى تحقيق التوازن الأمثل بين الاقتصاد والكفاءة والفعالية. وتُطبّق معايير القيمة مقابل المال على كافة مستويات الميزنة الداخلية (انظر الملحق الثاني).

### الميزنة المستندة إلى الأداء

111- يتحول البرنامج نحو الميزنة المستندة إلى الأداء التي من أهم سماتها الصلة القوية بين النتائج المتوقعة وتخصيص الموارد لتحقيق تلك النتائج. وتشكل هذه الصلة في مرحلة وضع الميزانية منطلقاً لرصد الأداء الفعلي، وتستند مخصصات الميزانية بمرور الوقت إلى الأداء حيث تصب النتائج الفعلية في صنع القرار.

112- وخلال عام 2013، حُدّدت خمس سمات لتنفيذ الخطة الاستراتيجية بما يتفق مع وثيقة "إطار للعمل"، وهذه السمات هي: العاملون، والشراكات، والعمليات والنظم، والبرامج، والمساءلة والتمويل. وهذه السمات، أو أبعاد نتائج الإدارة، تشكل حالياً محور إدارة الأداء في البرنامج.

(17) أُعفيت من ذلك إدارة خدمات الشراكة والحوكمة، ووظائف سياسات الموارد البشرية، والمكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية.

113- ويوجه إطار نتائج الإدارة من خلال 20 نتيجة مميزة للإدارة الاستخدام المقترح لموارد ميزانية دعم البرامج والإدارة والصناديق الاستثنائية العامة. وتصنّف مقترحات دعم البرامج والاستثمارات ضمن واحد من أبعاد نتائج الإدارة، ويجب أن تعالج على الأقل نتيجة واحدة من نتائج الإدارة. ويتيح ذلك تصنيفاً قائماً على النتائج لمقترحات ميزانية دعم البرامج والإدارة بتفصيل أكبر كثيراً مما كان عليه من قبل، كما يشكّل الإطار الذي يدير من خلاله البرنامج فعاليته وكفاءته في تنفيذ الخطة الاستراتيجية (انظر الشكل رابعا-1).

### الشكل رابعا-1: إطار نتائج الإدارة للفترة 2014-2017

أبعاد نتائج الإدارة	العاملون	الشراكات	العمليات والنظم	البرامج	المساءلة والتمويل
	فعالية تعلم الموظفين وتنمية مهاراتهم	تعزيز الشراكات الاستراتيجية والتشغيلية	تصميم برامج فائقة الجودة والموافقة عليها في الوقت المناسب	استجابات برامجية ملائمة وقائمة على الأدلة	الحصول في الوقت المناسب على موارد مرنة يمكن التنبؤ بها
	قوة عمل مشاركة مدعومة بقيادات مقتدرة تعزز ثقافة الالتزام والتواصل والمساءلة	تحقيق أهداف الشراكة	سلسلة إمداد متسمة بكفاءة التكلفة تمكن من بصال المساعدة الغذائية في الوقت المناسب	المواءمة مع الأولويات الحكومية والقدرات الوطنية المعززة	تخصيص الموارد بطريقة استراتيجية وشفافية وكفاءة
نتائج الإدارة	قوة عمل مخططة تخطيطاً مناسباً	تحسين الامتثال والفعالية على نطاق منظومة الأمم المتحدة	عمليات ونظم مرشدة وفعالة	تعلم الدروس المستفادة وتعميم الابتكارات	استخدام أطر المساءلة
	فعالية اكتساب المواهب وإدارتها (اجتذابها وتعيينها ونشرها)	تيسير الحوكمة الفعالة في البرنامج	آليات تمكن من التعلم وتقاسم المعرفة والابتكار	الإبلاغ بفعالية عن نتائج البرامج وأعمال الدعوة	إثبات فعالية إدارة الموارد

## ميزانية دعم البرامج والإدارة للفترة 2015-2017

### مجالات الزيادة/النقصان الرئيسية

- 114- يبين الجدول رابعا-2 نتائج عملية الميزانية العادية لدعم البرامج والإدارة. وبدءاً بالمستوى المعتمد لميزانية دعم البرامج والإدارة لعام 2014، يُعدّل الاعتماد المخصص من أجل:
- ← الزيادات غير المقدرّة في تكاليف الموظفين، بما في ذلك تعميم جزء تكاليف الأمن الذي كان يمولّ قبل ذلك من الحساب العام؛
  - ← التخفيضات الناشئة عن استعراض القيمة مقابل المال في ميزانيات الإدارة من أجل تحديد الوفورات في الكفاءة؛
  - ← نقل بعض تكاليف إدارة الاستثمارات من ميزانية دعم البرامج والإدارة إلى الحساب العام؛
  - ← إعادة تخصيص موارد دعم البرامج والإدارة للأولويات المؤسسية المتطورة.

الجدول رابعا-2: المجالات الرئيسية للزيادة/النقصان في ميزانية دعم البرامج والإدارة مقارنة بعام 2014 (بملايين الدولارات الأمريكية)*	
281.8	ميزانية دعم البرامج والإدارة المعتمدة لعام 2014
5.4	تعديلات لمراعاة التكاليف غير المقترنة: الزيادات في التكاليف المرتبطة بالموظفين، بما في ذلك حصة ميزانية دعم البرامج والإدارة في تمويل تكاليف الأمن التي كانت تمول من قبل من الحساب العام
12.8-	وفورات قسرية من خلال المستويات المستهدفة لدعم البرامج والإدارة
274.4	المجموع المعدل لميزانية دعم البرامج والإدارة
0.7-	تخفيض في تكاليف الخزنة سيمول من الحساب العام
	الموارد المعاد تخصيصها
1.1	- الحفاظ على فعالية بعض الوظائف ذات الأولوية
1.9	- تعميم المبادرات المؤسسية الحاسمة
5.1	- النفقات المتكررة ذات الأولوية العليا
8.1	مجموع المبالغ التي أعيد تخصيصها
281.8	اعتمادات دعم البرامج والإدارة المقترحة لعام 2015

\* تم تقريب المجاميع.

### ↔ الزيادة في التكاليف المرتبطة بالموظفين، بما في ذلك حصة ميزانية دعم البرامج والإدارة في تغطية تكاليف

#### الأمن (5.4 مليون دولار أمريكي)

115- يستخدم البرنامج المعدلات المعيارية لميزنة وحساب تكاليف الموظفين الممولة من ميزانية دعم البرامج والإدارة. ويعد حساب المعدلات المعيارية سنوياً بما يعبر عن الآتي: (1) التكاليف الفعلية لتعيين الموظفين في كل رتبة وموقع؛ (2) معدلات الصرف المتوقعة للنفقات المستندة إلى اليورو للموظفين العاملين في روما؛ (3) اعتمادات لتغطية الاستحقاقات والبدلات الأخرى المتعلقة بالموظفين.

116- وتبلغ التكاليف المتصلة بالأنشطة الإلزامية الخاصة بإدارة الأمم المتحدة لشؤون السلامة والأمن وصندوق الطوارئ الأمنية في البرنامج 18.8 مليون دولار أمريكي سنوياً، بما في ذلك: (1) حصة البرنامج التقديرية البالغة 11.5 مليون دولار أمريكي في تكاليف إدارة الأمم المتحدة لشؤون السلامة والأمن التي لم تتغير عما كانت عليه في عام 2014؛ (2) 7.3 مليون دولار أمريكي لتغطية تكاليف المعدات.

117- ورخص المجلس التنفيذي للبرنامج في كل خطة من خطط الإدارة الثلاث الأخيرة سحب 10 ملايين دولار أمريكي من الحساب العام لتغطية الجزء الخاص بتكاليف الأمن الذي لم تكن ترصد له اعتمادات في العمليات أو في ميزانية دعم البرامج والإدارة. وأشارت خطة الإدارة (2014-2016) إلى أن ذلك لم يكن حلاً مستداماً.<sup>(18)</sup> وتقتصر الأمانة تمويل 10 ملايين دولار أمريكي من هذه التكاليف من خلال معدلات التكاليف المعيارية لكل الوظائف اعتباراً من عام 2015.

وزادت ميزانية دعم البرامج والإدارة لعام 2015 بواقع 4.4 مليون دولار أمريكي لتغطية الجزء المستخدم منها لتغطية تلك التكاليف؛ وسوف يغطي الرصيد من الوظائف غير الممولة من ميزانية دعم البرامج والإدارة.

118- ويؤدي تطبيق معدلات التكاليف المعيارية الجديدة إلى زيادة تكاليف المرتبات الأساسية في خطة الإدارة (2015-2016) بنسبة 3 في المائة، أي 5.4 مليون دولار أمريكي. ويشمل ذلك ما يلي:

◀ 1 مليون دولار أمريكي للزيادات في تكاليف المرتبات الفعلية، ويعبر ذلك عن عامل تضخم ضئيل في مزايا الاستحقاقات، مثل تسويات مقر العمل والترقيات، وزيادة التكاليف نتيجة لارتفاع أسعار صرف اليورو مقابل الدولار؛

◀ 4.4 مليون دولار أمريكي لتكاليف الأمن في البرنامج.

### ◀ الوفورات القسرية من خلال المستويات المستهدفة لميزانية دعم البرامج والإدارة (12.8 مليون دولار أمريكي)

119- تم تخفيض سقف الميزانية لمعظم الإدارات بنسبة 5 في المائة عن الاعتمادات التي كانت مخصصة لميزانية دعم البرامج والإدارة لعام 2014. وبعد استيعاب التكاليف المتصلة بالموظفين في مستوى غير متغير لميزانية دعم البرامج والإدارة، تحققت وفورات قسرية قدرها 12.8 مليون دولار أمريكي من مستوى الميزانية لعام 2014. وشجعت هذه الوفورات الشعب على استعراض عملياتها وهيكلها من أجل تحقيق أقصى مستوى من الكفاءة.

### ◀ تكاليف الخزنة المقرر تمويلها من الحساب العام (700 000 دولار أمريكي)

120- تمكّن المادة 11-3 من النظام المالي البرنامج من 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. ويقترح البرنامج أن تحمّل جميع تكاليف إدارة الاستثمارات على عائد الاستثمار اعتباراً من عام 2015. وتحمل بالفعل معظم التكاليف المرتبطة مباشرة بإدارة الاستثمارات البرنامج على عائد الاستثمار، من قبيل رسوم إدارة الاستثمار، والنفقات المرتبطة بجهة الإيداع، وبعض الرسوم المصرفية. غير أن 750 000 دولار أمريكي من التكاليف تمّول حالياً من ميزانية دعم البرامج والإدارة في الاعتمادات المركزية وميزانية شعبة المالية والخزنة، ومن المقترح أن يبدأ اعتباراً من عام 2015 تحميل تلك التكاليف على عائد الاستثمار.

### ◀ إعادة التخصيص

121- في ظل ما تحقق من وفورات حسب ما ورد بيانه أعلاه، أعيد توزيع 8.1 مليون دولار أمريكي على أساس حالات الاستثمار التي ثبت أنها حققت فوائد من حيث القيمة مقابل المال. ويرد أدناه وصف لفئات إعادة التخصيص الرئيسية الثلاث.

### ◀ مخصصات الحفاظ على فعالية وظائف معيّنة (1.1 مليون دولار أمريكي)

122- حدّدت جميع الشعب وفورات في الميزانية، غير أنه تم الإبقاء على بعض الوظائف في مكتب التقييم ومكتب المفتش العام عند مستويات ميزانية دعم البرامج والإدارة لعام 2014 نظراً لوجود استثمارات واضحة. وتم الاحتفاظ بميزانية مكتب الشؤون الجنسانية لضمان التقيد بخطة العمل على نطاق منظومة الأمم المتحدة بشأن المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة ومواصلة تطوير الخبرة في الشؤون الجنسانية في البرنامج.

### ← مخصصات تعميم المبادرات المؤسسية الحاسمة المتخذة في السنوات السابقة (1.9 مليون دولار أمريكي)

123- يستخدم البرنامج الصناديق الاستثمارية العامة لاستحداث أدوات وطرائق جديدة، ولكنها تدخل في صلب ميزانية دعم البرامج والإدارة عندما تنضج. وتوجه هذه المخصصات لتعميم وظائف إدارة المخاطر المرتبطة بالنقد والقوائم والضوابط الداخلية، ولمكونات الرصد والإبلاغ التي كانت تمول من قبل من خلال الصناديق الاستثمارية العامة، وللتمول الإضافي من ميزانية دعم البرامج والإدارة لمركز العمليات.

#### الإطار رابعا-1: مثال لتحسين القيمة مقابل المال في عمليات إعادة التخصيص:

##### إدارة المخاطر المالية للنقد والقوائم

تنشأ عن زيادة استخدام النقد والقوائم مسؤوليات جديدة لموظفي المكاتب القطرية من حيث الإدارة المالية وإدارة المخاطر المالية. وسوف تتيح إعادة توزيع 530 000 دولار أمريكي حلاً مؤسسياً دائماً وموحداً لتحويلات النقد والقوائم والتدريب للموظفين من أجل تمكينهم من تنفيذ التدخلات بكفاءة وفعالية.

وسوف تُدمج الضوابط المالية في تدخلات النقد والقوائم التي سيكون من الأيسر توسيع نطاقها. ومن المتوقع أن يخفف تدريب الموظفين على مهارات التفاوض تكاليف المعاملات ورسوم العقود، وسوف يوفر ذلك على البرنامج ما يصل إلى 750 000 دولار أمريكي سنوياً. ويساعد الاستثمار أيضاً على تحسين التنسيق والتخفيف من المخاطر وسيفقد بذلك من الخسائر النقدية التشغيلية بما يقدر بمبلغ 250 000 دولار أمريكي سنوياً.

### ← مخصصات دعم النفقات المتكررة المحورية لفعالية البرنامج في المستقبل (5.1 مليون دولار أمريكي)

#### تعزيز القدرة التقنية في المكاتب الإقليمية

124- سيخصص مبلغ 2.8 مليون دولار أمريكي لدعم تعزيز القدرات في المكاتب الإقليمية من أجل تحسين تصميم البرامج واللوجستيات والرصد والإبلاغ. ولا يزال تعزيز القدرات على المستوى الإقليمي يقرب صنع القرار والدعم من المستفيدين.

#### إعادة هيكلة التعاون مع الشراكات ومكاتب البرنامج

125- سيخصص مبلغ 700 000 دولار أمريكي لتمكين إدارة خدمات الشراكة والحوكمة من توحيد وتوسيع قدرات تعبئة الأموال من المصادر غير التقليدية.

#### العاملون

126- سيخصص مبلغ 1.6 مليون دولار أمريكي لدعم تطوير الموظفين والصحة المهنية والتدريب والتوعية بالأخلاقيات والاتصالات. وسيوجه 1.5 مليون دولار أمريكي من هذا المبلغ لاستراتيجية شؤون العاملين (انظر الإطار رابعا-2) ومبلغ 120 000 دولار أمريكي للشروع في خطة استراتيجية شاملة من أجل التوعية الأساسية بالأخلاقيات، والاتصالات، والتدريب، وسوف يبدأ ذلك فوراً وسيستمر لمدة ثلاث سنوات.



### الإطار رابعاً-2: التركيز على استراتيجية شؤون العاملين

تنفيذاً لاستراتيجية شؤون العاملين، توجه استثمارات بمبلغ 1.5 مليون دولار أمريكي لمعالجة ما يلي:

#### العامل الحاسم 1: تعزيز عقلية الأداء

مؤلت الاستثمارات التي أُجريت في عام 2013 و عام 2014 في إطار ميزانية دعم البرامج والإدارة معظم هذا العمل؛ ولم تكن هناك أي ضرورة لأي مخصصات أخرى.

#### العامل الحاسم 2: تكوين المواهب في البرنامج

ستستخدم الموارد المعاد تخصيصها (250 000 دولار أمريكي) لوضع استراتيجية لاكتساب المواهب لتعبّر عن القيم التي تحفّز الأفراد على العمل مع البرنامج، وتدعم اختيار وتعيين العاملين ذوي الكفاءات المناسبة.

وسيجري إعطاء الأولوية لبرامج التعلم (1 مليون دولار أمريكي). وتتطلب البيئة المتزايدة التعقيد التي يعمل فيها البرنامج تعلماً مستمراً وتطويراً متواصلًا. وسوف يركّز التحسين المؤسسي على إطار التعلم والتطوير.

#### العامل الحاسم 3: تحويل وجهة التركيز

سيعاد تخصيص موارد من ميزانية دعم البرامج والإدارة (250 000 دولار أمريكي) لدعم برنامج الصحة الوقائية في مكاتب البرنامج بغرض ضمان بيئة عمل مأمونة وصحية.

#### العامل الحاسم 4: تجهيز القادة ذوي الأثر الرفيع

ستستخدم بعض أموال العامل الحاسم الثاني لتعزيز مهارات القيادة لدى الموظفين. وسوف يسعى البرنامج إلى تعزيز هذا الاستثمار بأموال أخرى لتمويل التحسين المؤسسي.

## حالة حساب تسوية دعم البرامج والإدارة

- 127- حساب تسوية دعم البرامج والإدارة هو احتياطي أنشئ أساساً من خلال فائض في تكاليف الدعم غير المباشرة على نفقات دعم البرامج والإدارة. ويُحتفظ بهذا الحساب لكفالة توفر موارد كافية للبرنامج من أجل تغطية تكاليف الدعم غير المباشرة إذا انخفض التمويل الفعلي عن المتوقع. وقرر المجلس أن يغطي المستوى المستهدف أربعة أشهر من نفقات دعم البرامج والإدارة.
- 128- وتشير التوقعات إلى أن رصيد حساب تسوية برامج والإدارة في نهاية عام 2014 سيبلغ 120.3 مليون دولار أمريكي مقابل 74.4 مليون دولار أمريكي متوقعة في خطة الإدارة (2014-2016). ويرجع ذلك إلى أن مستويات التمويل الفعلي، وهي 4.4 مليار دولار أمريكي تم الوصول إليها في عام 2013 ومستويات التمويل المتوقعة في حدود مبلغ 4.5 مليار دولار أمريكي في عام 2014، تزيد عن التقديرات المحددة في خطة الإدارة (2014-2016).
- 129- ويتوقع أن يحقق التمويل في عام 2015، الذي تشير التقديرات إلى أنه سيبلغ 4.4 مليار دولار أمريكي، إيرادات من تكاليف الدعم غير المباشرة بما قيمته 284 مليون دولار أمريكي، بينما ستصل الميزانية العادية المقترحة لدعم البرامج والإدارة على أساس نمو اسمي صفري في عام 2015 إلى 281.8 مليون دولار أمريكي. وسوف تكفل مبادرات دعم البرامج والإدارة المؤسسية الحاسمة غير المتكررة التي من المقترح أن تبلغ 9.2 مليون دولار أمريكي من حساب تسوية دعم البرامج والإدارة، أي نفس مستوى عام 2014، مستوى سليماً لاحتياطي حساب تسوية دعم البرامج والإدارة في نهاية عام 2015. ويتجاوز الرصيد الختامي الذي تشير التوقعات إلى أنه سيبلغ 113.3 مليون دولار أمريكي المستوى المستهدف لأربعة أشهر بنسبة 21 في المائة، أي 93.9 مليون دولار أمريكي.

الجدول رابعا-3: الرصيد المتوقع لحساب تسوية دعم البرامج والإدارة (بملايين الدولارات الأمريكية)	
120.3	الرصيد الافتتاحي المتوقع في 1 يناير/كانون الثاني 2015
284.0	إيرادات استرداد تكاليف الدعم غير المباشرة في عام 2015 على أساس إيرادات قدرها 4.4 مليار دولار أمريكي
(281.8)	نفقات دعم البرامج والإدارة في عام 2015
(9.2)	المبادرات المؤسسية الحاسمة في عام 2015
113.3	الرصيد الختامي المتوقع في 31 ديسمبر/كانون الأول 2015

### توقعات ميزانية دعم البرامج والإدارة في الفترة 2016-2017

130- يتوقع أن تصل الإيرادات لعامي 2016 و2017 إلى 4.2 مليار دولار أمريكي سنويا. وتدعم الميزانية المقترحة لدعم البرامج والإدارة في عام 2015 عمل البرنامج عند نفس مستوى فترة السنوات الثلاث المشمولة بالخطّة.

#### المبادرات المؤسسية الحاسمة

131- يقترح عدد من الاستثمارات المنفصلة غير المتكررة بما مجموعه 9.2 مليون دولار أمريكي تركّز على مواصلة الوفاء بالعرض وتحقيق فوائد القيمة مقابل المال في البرنامج. وتدعم هذه الاستثمارات أبعاد نتائج الإدارة.

#### ↔ العاملون (1.9 مليون دولار أمريكي)

132- سيدعم تخصيص مبلغ 1.9 مليون دولار أمريكي لاستراتيجية شؤون العاملين ما يلي:

- ↪ وضع وتنفيذ استراتيجية للتنوع والإدماج وإيجاد قيمة لأفرقة البرنامج وأفراده، والمساعدة على ترسيخ قيم المساواة؛
- ↪ مواصلة مشروع الموظفين المعيّنين محلياً لتحويل هؤلاء الموظفين إلى وظائف تخضع للنظامين الأساسيين والأساسي لموظفي منظمة الأغذية والزراعة من أجل تنسيق الإطار الذي تدار من خلاله جميع وظائف البرنامج. ويمثل الموظفون الوطنيون 82 في المائة من قوة عمل البرنامج. وسوف تتفحّ الترتيبات التعاقدية وشروط عمل الموظفين المحليين وستستمر المشروعات في تحمل التكاليف المتكررة لإدارة الترتيبات التعاقدية المعدّلة.

#### ↔ الشركات (300 000 دولار أمريكي)

133- سيدعم "مركز موارد الشركات" المقترح إنشاؤه بمخصص قدره 300 000 دولار أمريكي موظفي البرنامج، خاصة في الميدان، في تكوين واستعراض شركات فعالة.

#### ↔ العمليات والنظم (2.6 مليون دولار أمريكي)

134- فيما يلي المبادرات المؤسسية الحاسمة الثلاث المقترحة:

- (1) تحسينات تنظيمية من المتوقع أن تبلغ تكلفتها 1.1 مليون دولار أمريكي وسيتم في إطارها إنشاء فريق للتغيير العالمي لتنسيق التغييرات وتعزيز الكفاءات وتحسين الحوكمة في مختلف المبادرات؛
- (2) إنشاء فريق لتنمية القدرة على تعميم الإدارة المتكاملة لسلاسل القيمة، ومن المتوقع أن تبلغ تكلفة إنشاء ذلك الفريق 1.2 مليون دولار أمريكي. وسوف يعمل الفريق مع أصحاب المصلحة لتنسيق المبادرات المتعددة الوظائف، مثل مرفق الشراء الأجل للوصول بالكفاءة إلى مستوياتها القصوى؛

3) من المتوقع أن تبلغ تكلفة تطوير صفحة البرنامج "WFPgo" 300 000 دولار أمريكي من أجل مواءمة النظام مع الغرض في ربط الموظفين في جميع أنحاء العالم بنظم استرجاع المعلومات المحسنة.

### ← البرامج (700 000 دولار أمريكي)

135- ستتطلب الاتصالات الفعالة وأنشطة تعميق الوعي وإبراز صورة البرنامج استثمارات قدرها 695 500 دولار أمريكي. ويشمل ذلك مكونين:

- 1) حملة جديدة موجّهة لجمهور عديد للتعريف بأهداف البرنامج وتشجيع المساهمات ونشر المعرفة؛
- 2) تطوير الموقع الإلكتروني للبرنامج من أجل تحسين إبراز صور البرنامج وشركائه والحكومات.

### ← المساءلة والتمويل (3.7 مليون دولار أمريكي)

136- ستدعم مبادرتان مؤسستين حاسمتان هذا البُعد:

1) دعم التقييمات اللامركزية بتكلفة من المتوقع أن تبلغ 600 000 دولار أمريكي لتحسين النظام عن طريق تمكين المكاتب القطرية وتوفير المعايير والتوجيه للمكاتب القطرية والمكاتب الإقليمية؛

2) دعم استعراض الإطار المالي الذي من المتوقع أن تبلغ تكلفته 3.1 مليون دولار أمريكي في عام 2015، لزيادة المساءلة المالية وتعزيز المرونة في تسيير العمليات:

أ) نظام لمقارنة التكاليف بين المكاتب القطرية من أجل تعزيز فهم العوامل المحرّكة للتكاليف التشغيلية وزيادة المساءلة عن استخدام الأموال؛

ب) استعراض إدارة الأموال بغية تحديث نظام إدارة الموارد في البرنامج من خلال زيادة المرونة في استخدام الأموال من أجل العمليات، وتحقيق الوفورات، وتخفيض الأرصدة غير المنفقة.

#### الإطار رابع-3: مثال لتحسين القيمة مقابل المال في المبادرات المؤسسية الحاسمة:

##### استعراض الإطار المالي – التركيز على المساءلة

سيعمل النظام الجديد لمقارنة التكاليف بين المكاتب القطرية على أساس مؤشرات الأداء الرئيسية على: (1) زيادة الشفافية في إدارة دعم البرامج وتكاليف التنفيذ؛ (2) زيادة المساءلة عن استخدام الأموال على مستوى المكاتب القطرية. وسوف يحفز هذا النهج احتواء التكاليف، ولا سيما تكاليف دعم المشروعات؛ ومن المتوقع أن يحقق وفورات سنوية قدرها 2.5 مليون دولار أمريكي.

وسيمنح النظام المحسن المكاتب القطرية المرونة لتستجيب بسرعة وفعالية لأي حالة باستخدام المجموعة المناسبة من الأدوات والأنشطة. وسيتم تخفيض الأرصدة غير المنفقة، وسينخفض الوقت اللازم لإجراء تحليل الميزانية والمعاملات، وسيلازم إجراء عدد أقل من تنقيحات الميزانية.

وسوف تحسّن هذه التغييرات رصد الأداء والمساءلة وبالتالي تعزيز إدارة الموارد المالية التي عُهد بها للبرنامج، وتعظيم أثر المشروعات.

## هيكل الأمانة

- 137- في ضوء الدروس المستفادة من عملية الوفاء بالغرض، أجرى المدير التنفيذي تعديلات تنظيمية تطبق اعتباراً من يناير/كانون الثاني 2015 من أجل:
- ◀ تعزيز مساهمات البرنامج في أهداف التنمية المستدامة لما بعد عام 2015، والقمة العالمية للعمل الإنساني لعام 2016، ومبادرة وحدة العمل في الأمم المتحدة؛
  - ◀ الحد من التسلسل القيادي للمكاتب الإقليمية لتعزيز المساواة؛
  - ◀ وضع مكتب المدير التنفيذي، ومكتب الأخلاقيات، ومكتب أمين المظالم، وشعبة الموارد البشرية، ومكتب الشؤون القانونية، ومكتب جديد للابتكار وإدارة التغيير، ومكتب المفتش العام وخدمات الرقابة، ومكتب التقييم، ووحدة دعم المكاتب الإقليمية جميعاً تحت إشراف المدير التنفيذي ورئيس الديوان؛
  - ◀ إبقاء خطوط إبلاغ مباشرة إلى المدير التنفيذي من مدير شعبة الموارد البشرية، والمستشار العام ومدير مكتب الشؤون القانونية، ومدير مكتب الابتكار وإدارة التغيير، والمفتش العام، ومدير مكتب التقييم؛
  - ◀ فصل المساواة عن مخصصات الميزانية المؤسسية من خلال تولي رئيس الديوان المسؤولية عن رئاسة اللجان التي تتخذ قرارات بشأن المخصصات المقترحة لدعم البرامج والإدارة ولجنة التخصيص الاستراتيجي للموارد؛
  - ◀ إعادة تنظيم إدارة خدمات العمليات لدعم الوحدات الميدانية مباشرة بما في ذلك فيما يتعلق بالبرامج، والاستعداد للطوارئ، والشؤون الجنسانية، والتغذية، وسلسلة الإمداد، والخدمات المشتركة مثل خدمات الأمم المتحدة للنقل الجوي للمساعدة الإنسانية، ومستودع الأمم المتحدة للاستجابة للحالات الإنسانية، ومجموعة اللوجستيات؛
  - ◀ تحسين نظم تكنولوجيا المعلومات لتحسين إدارة المعلومات؛
  - ◀ وضع الأمن الميداني، وإدارة المرافق، والوحدة الطبية للموظفين، ووحدة تقديم المشورة للموظفين جميعاً ضمن إدارة تسيير الموارد من أجل تعزيز سلامة الموظفين والبيئة الصحية التي يعملون فيها؛
  - ◀ تحقيق التوعية العامة على النحو الأمثل من خلال طريق وضع الاتصالات في إدارة الشراكة والحوكمة والدعوة، ولا سيما لتعزيز أعمال الدعوة لدعم جمع الإيرادات، ومن خلال إنشاء شعبة جديدة لتنسيق الشراكات؛
  - ◀ ضمان أن يفي البرنامج بالتزاماته فيما يتعلق بالمساواة بين الجنسين من خلال إبقاء سياسة المساواة بين الجنسين تحت قيادة نائب المدير التنفيذي إلى أن يوافق عليها المجلس، ورهنأً بالموافقة على السياسة، نقل وحدة الشؤون الجنسانية إلى إدارة خدمات العمليات لتعزيز دعم البرامج.
- 138- وتتطلب هذه التعديلات نقل مؤقت لمنصب برتبة أمين عام مساعد من روما إلى نيويورك لعامي 2015 و2016 لتغطية مكثبي نيويورك وجنيف، ورفع منصب رئيس الديوان إلى رتبة أمين عام مساعد بما يعكس زيادة المسؤوليات. ولا تؤدي هذه التعديلات إلى تغييرات في العدد الإجمالي للوظائف الممولة من ميزانية دعم البرامج والإدارة.

## الإدارة التنفيذية، والرقابة، والخدمات المركزية

- 139- تشمل وحدات الإدارة التنفيذية، والرقابة، والخدمات المركزية ما يلي:
- ◀ "مكتب المدير التنفيذي" وهو يقدم الدعم إلى المدير التنفيذي في وضع وتنفيذ الخطط الاستراتيجية التي يوافق عليها المجلس، وإبراز صورة البرنامج العالمية وتعظيم فعاليته التشغيلية. ويدعم المكتب فريق القيادة، وفريق الإدارة التنفيذية، والمكاتب التي تقدم تقاريرها مباشرة إلى المدير التنفيذي ورئيس الديوان.

- ◀ "مكتب الأخلاقيات" وهو يضمن أن يحافظ البرنامج على أعلى معايير النزاهة. وتتمثل وظائفه في إدارة برنامج الإقرار المالي وتضارب المصالح، وتقديم المشورة إلى الأفراد بشأن السلوك والمعايير وتضارب المصالح. ويعزز المكتب الوعي بمعايير السلوك في الأمم المتحدة والبرنامج ويدعم نظام المستشارين في أماكن العمل.
- ◀ "مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة" وهو يوفر الدعم غير الرسمي والسري للموظفين الذين لديهم شواغل متعلقة بالوظيفة مثل شروط التوظيف، والسلوك في مكان العمل، وإدارة الاستحقاقات.
- ◀ "شعبة الموارد البشرية" وهي تدعم وجود قوة عاملة ملتزمة لديها المهارات المناسبة في الوظائف المناسبة في مكان عمل مساند وصحي. وتحقق الشعبة ذلك من خلال الاعتراف بالأداء الفردي الإيجابي، ومساءلة المديرين عن الأداء، وتوفير خدمات طبية واستشارية، ووضع أطر للمسارات الوظيفية، واستحداث فرص للنمو المهني، وتدريب الموظفين على مهارات القيادة والإدارة.
- ◀ "مكتب الشؤون القانونية" وهو يقدم الدعم إلى المدير التنفيذي، والمجلس التنفيذي، وإدارة البرنامج بهدف حماية المصالح القانونية للبرنامج وتقديم المشورة بشأن المخاطر القانونية والامتثال للقوانين الداخلية والوطنية والدولية. ويقدم المكتب المشورة بشأن الحوكمة والامتيازات والحصانات، ووضع وتنفيذ الأطر المعيارية، والتفاوض بشأن العقود، والعمليات والنماذج القياسية، ومنع المنازعات. ويمثل مكتب الشؤون القانونية البرنامج في الدعاوى القضائية وإجراءات تسوية المنازعات.
- ◀ "شعبة الابتكار وإدارة التغيير" وهي شعبة جديدة ستعمل مع المدير التنفيذي والإدارة العليا لتيسير الابتكار والتغيير في البرنامج. وستضع الشعبة خطة مؤسسية للابتكار وتوفر منصة لتحديد المبادرات الواعدة العالية الأثر والتعجيل بتنفيذها. كما ستدعم الإدارة التنفيذية في توجيه وإدارة حافظة مبادرات التغيير التنظيمي الرئيسية ذات الأولوية وسوف تساعد على ضمان تنسيق التغييرات وإدراجها في أعمال البرنامج. وسوف توفر القيادة للمشروعات والدعم التنفيذي للمبادرات حسب الاقتضاء.
- ◀ "مكتب المفتش العام" وهو يوفر ضماناً مستقلاً للمدير التنفيذي بشأن مسائل الحوكمة، والسياسات، والمخاطر، واستخدام الموارد، والعمليات، والمساءلة. وينفذ المكتب أفضل الممارسات المتبعة في الأمم المتحدة والقطاع الخاص عند تنفيذه للمراجعات الداخلية والتحقق والتفتيشات.
- ◀ "مكتب التقييم" وهو يقوم بتنفيذ تقييمات مستقلة استناداً إلى المعايير الدولية لنتائج سياسات البرنامج وعملياته، بهدف تعظيم المساءلة وتشجيع صنع القرار القائم على الأدلة. وتقدم التقييمات أيضاً معلومات إلى أصحاب المصلحة العاملين مع البرنامج عن فعالية عمله وكفاءته واستدامته. ويرد برنامج عمل مكتب التقييم كملحق من ملاحق خطة الإدارة في نسختها الكاملة.
- ◀ "وحدة دعم المكاتب الإقليمية" وهي تدير عملية استعراض المشروعات والموافقة عليها، وهي جهة الاتصال المعنية بميزانية المكاتب الإقليمية وتنسق انخراط المكاتب الميدانية في عمليات المراجعة والتقييم.
- 140- وضمن هذه المجموعة، سيقدم كل من مدير شعبة الموارد البشرية، والمستشار العام ومدير مكتب الشؤون القانونية، ومدير مكتب الابتكار وإدارة التغيير، والمفتش العام، ومدير مكتب التقييم تقاريرهم مباشرة إلى المدير التنفيذي.

## العلاقات مع الأمم المتحدة والاتحاد الأفريقي

- 141- سوف ينتقل نائب المدير التنفيذي مؤقتاً إلى نيويورك لضمان أن يكون البرنامج ممثلاً بشكل فعال في الأمم المتحدة. وسيشرف نائب المدير التنفيذي على مكنتي البرنامج في نيويورك وجنيف، اللذين سيصبحان منصة للانخراط الكامل في خطة ما بعد عام 2015، والقمة العالمية للعمل الإنساني ولتمثيل البرنامج في مبادرات الأمم المتحدة الرامية إلى تحقيق

الاتساق وبرنامج التحول التابع للجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات. وسوف يقدم مكتب أديس أبابا أيضاً تقاريره مباشرة إلى نائب المدير التنفيذي لضمان أن يسهم أعضاء الاتحاد الأفريقي في تحديد تركيز خطة عمل ما بعد عام 2015 وتنفيذها.

### إدارة خدمات العمليات

142- سيتم دمج شعبة سلسلة الإمداد وشعبة الخدمات اللوجستية المشتركة – التي تضم خدمات الأمم المتحدة للنقل الجوي للمساعدة الإنسانية، ومستودع الأمم المتحدة للاستجابة للحالات الإنسانية، ومجموعة اللوجستيات – في إدارة خدمات العمليات بهدف ضمان أن تدعم وظائف سلسلة الإمداد في المقر عمليات البرنامج والمجتمع الإنساني بكفاءة وفعالية. كما ستستكمل شعبة الاستعداد الطوارئ، التي ستُدمج في هذه الإدارة.

143- وسوف تقوم "شعبة التغذية" الجديدة التابعة لإدارة خدمات عمليات بناء القدرات وإعداد أدوات للتدخلات بما يتماشى مع القيمة التغذوية التي يقدمها البرنامج، وسوف تدعم مشاركة البرنامج في المحافل العالمية بشأن التغذية وتعاونه مع وكالات الأمم المتحدة وأصحاب المصلحة الخارجيين في المسائل المتعلقة بالتغذية.

144- وسوف يصبح مكتب الشؤون الجنسانية جزءاً من هذه الإدارة لضمان إدراج الاعتبارات الجنسانية بشكل كامل في عمل البرنامج.

145- وسوف تظل "شعبة السياسات والبرامج والابتكار" في إدارة خدمات العمليات.

146- وسوف يقدم "رئيس المستشارين" الجديد الدعم إلى الإدارة بتقديم توصيات تستند إلى تحليلات للقضايا التي قد تؤثر على البرنامج في الأجلين المتوسط والطويل.

### إدارة تسيير الموارد ومكتب رئيس الشؤون المالية

147- سوف تحتفظ إدارة تسيير الموارد بوظائفها الحالية، مع مواصلة مكتب رئيس الشؤون المالية الفصل بين مهام الموافقة على الميزانية، والرقابة المالية، وإدارة الإنفاق، وتمثيل البرنامج أمام أصحاب المصلحة الخارجيين لأغراض تتعلق بالمساءلة.

148- وستساعد إضافة شعبة تكنولوجيا المعلومات في ضمان أن يُنظَّم القدر المتزايد من البيانات الكمية والكيفية المتاح في الوقت الحقيقي من مصادر داخلية وخارجية تنظيمياً يدعم صنع القرار من أجل تعزيز الأداء وإدارة المخاطر، وضمان أن توفر التكنولوجيا الدعم للابتكار. ولاستكمال ذلك، ستقوم وظيفة معززة لإدارة ورصد الأداء في إطار ميزانية دعم البرامج والإدارة بدعم العمليات لاستخدام بيانات الرصد ذات الصلة وإثبات القيمة مقابل المال في التقارير المؤسسية.

149- ولرعاية وصون الصحة البدنية والعقلية والاجتماعية لجميع الموظفين، بما في ذلك التدابير الوقائية، أهمية بالغة للكفاءة والإنتاجية، وهي من المسؤوليات الرئيسية للبرنامج، كجهة توظيف. ويتطلب ذلك هيكلاً أكثر تكاملاً، سيتم تحقيقه من خلال إضافة وظائف الأمن الميداني، والخدمات لطبية، وتقديم المشورة للموظفين لتعمل عن كثب مع شعبة الخدمات الإدارية، التي تشمل مسؤولياتها مرافق المكاتب ودار الضيافة، وإدارة المركبات الخفيفة، وأمن المقر.

150- وسوف يتم إدراج استعراض الإطار المالي في مكتب تجديد ودعم أساليب العمل، بدعم من المقر الرئيسي والمكاتب الميدانية.

## إدارة الشراكة والحوكمة والدعوة

151- سوف تسعى إدارة الشراكة والحوكمة والدعوة إلى تعظيم نتائج الشراكات مع الحكومات، ووكالات الأمم المتحدة، ومنظمات القطاع الخاص، ولجنة الأمن الغذائي العالمي، والمنظمات غير الحكومية. ولدى شعبة الشراكة مع الحكومات مكاتب في بيجين وبرلين ومدريد وباريس؛ وتقدم مكاتب البرنامج في بروكسل ودبي ولندن وطوكيو وواشنطن تقاريرها مباشرة إلى المدير التنفيذي المساعد.

152- وسوف تساعد إدارة الشراكة والحوكمة والدعوة البرنامج على تأمين موارد يمكن التنبؤ بها وحسنة التوقيت ومرنة من خلال التماس المزيد من التبرعات من لجنة المساعدة الإنمائية التابعة لمنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي، واستكشاف الشراكات بين القطاعين العام والخاص، وزيادة إبراز صورة الجهات المانحة، وإقامة شراكات مع البلدان غير الأعضاء في لجنة المساعدة الإنمائية التابعة لمنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي، وتعظيم الدعوة المؤسسية. وسيكون مقر شعبة الاتصالات، التي تعزز الوعي العالمي بعمل البرنامج، في هذه الإدارة.





## توجهات ميزانية دعم البرامج والإدارة

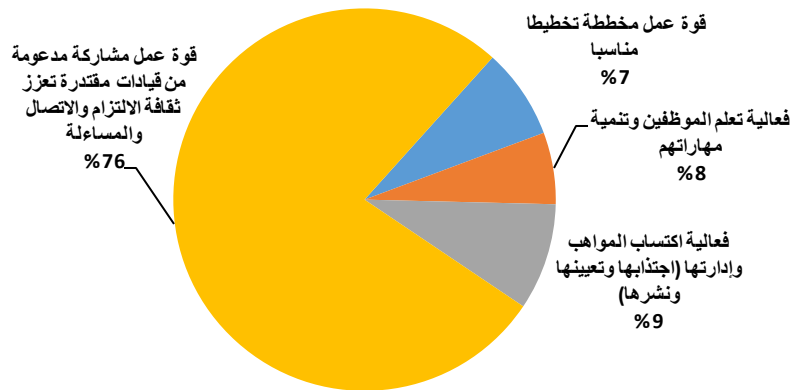
153- يبين الجدول رابعا-4 والشكل رابعا-1 توجهات ميزانية دعم البرامج والإدارة عن طريق عرض مختلف عناصر الميزانية مقابل أبعاد نتائج الإدارة الخمسة.

الجدول رابعا-4: تحليل ميزانية دعم البرامج والإدارة والمبادرات المؤسسية الحاسمة حسب أبعاد نتائج الإدارة (بآلاف الدولارات الأمريكية)						
%	المجموع	المبادرات المؤسسية الحاسمة	ميزانية دعم البرامج والإدارة المقترحة لعام 2015	المبالغ المعاد تخصيصها	المجموع المعدل لتكاليف دعم البرامج والإدارة	
19	55 083	1 916	53 167	1 620	51 547	العاملون
9	26 122	300	25 822	300	25 522	الشراكات
31	90 721	2 588	88 133	2 215	85 918	العمليات والنظم
12	35 505	696	34 809	2 554	32 255	البرامج
29	83 569	3 700	79 869	1 433	78 436	المساءلة والتمويل
100	291 000	9 200	281 800			المجموع

### العاملون

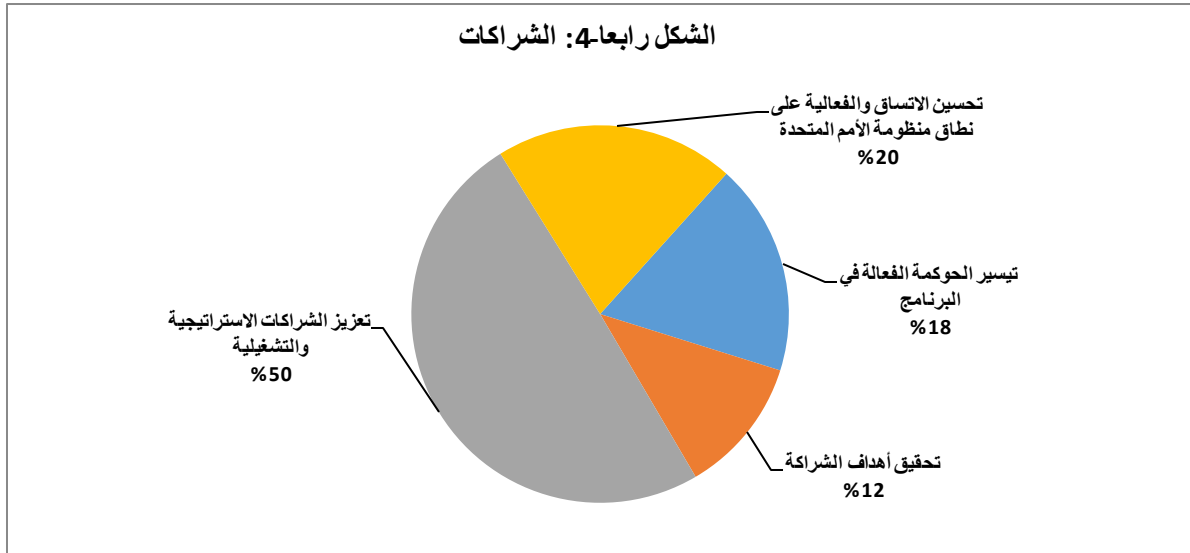
154- يمثل البُعد المتعلق بالعاملين 19 في المائة من مجموع استثمارات ميزانية دعم البرامج والإدارة. ويركز هذا البُعد على التدريب من أجل تعزيز مهارات الموظفين وقدراتهم وتحسين إدارة الأداء الفردي وقدرات المديرين. والهدف من ذلك هو بناء قوة عمل ماهرة ومرنة تتمتع باحتياطي من المواهب التي يطورها ويديرها قادة ملتزمون وقادرون. ويغطي هذا البُعد كل البرنامج. وتعبّر تكاليف كبار الموظفين عن دورهم في الإمساك بزمام قيادة تعزيز ثقافة الالتزام والاتصال والمساءلة.

الشكل رابعا-3: العاملون



## الشراكات

155- يمثل البُعد المتعلق بالشراكات 9 في المائة من مجموع استثمارات ميزانية دعم البرامج والإدارة. ويُعبر هذا البُعد عن تحول التركيز في استراتيجية الشراكة المؤسسية التي وافق عليها المجلس في دورته السنوية لعام 2014 والتي يرمي البرنامج من خلالها إلى بناء شراكات قوية مع الحكومات، والمنظمات الإقليمية، ووكالات الأمم المتحدة الأخرى، والمؤسسات التشغيلية والأكاديمية من أجل توفير المساعدة الغذائية وبناء القدرة على الصمود. ويشمل هذا البُعد أيضاً دعم المجلس في دوره المرتبط بالحكومة، إلى جانب التنسيق مع وكالات الأمم المتحدة وقيادة المجموعات.



## العمليات والنظم

156- يمثل البُعد المتعلق بالعمليات والنظم 31 في المائة من مجموع الاستثمارات. ويركز هذا البُعد على توفير الكمية والنوعية المناسبين من المساعدة الغذائية في الوقت المناسب وفي المكان المناسب وبأكثر الطرق فعالية وكفاءة. ويتطلب ذلك ما يلي:

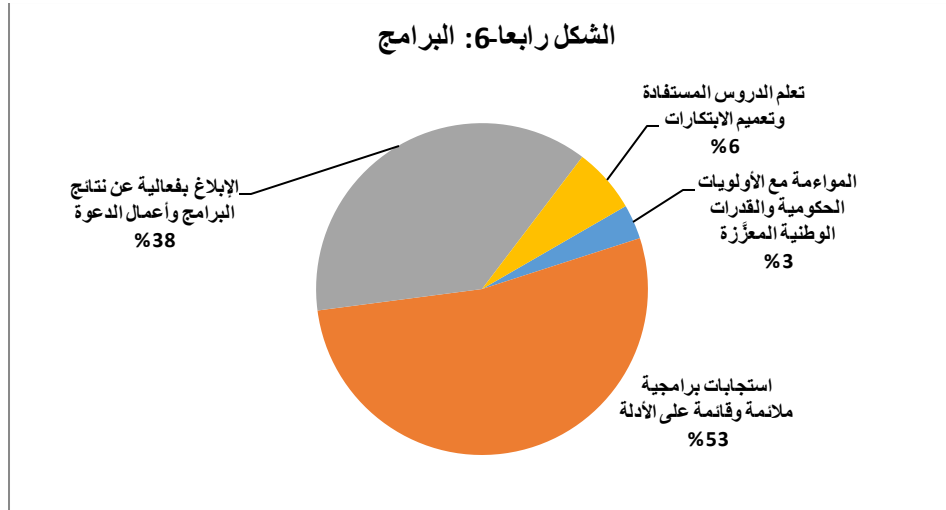
- ◀ تصميمات سليمة للمشروعات تفي بمعايير الجودة المؤسسية والموافقة عليها في الوقت المناسب؛
- ◀ سلسلة إمداد متممة بالكفاءة ومدعومة بأساليب عمل رشيدة ونظم متممة بالكفاءة وآليات لرصد الأداء؛
- ◀ نظم فعالة للتعليم وتقاسم المعرفة والابتكار.

157- ويشمل هذا البُعد دعم ما يلي:

- ◀ النظم المؤسسية – البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات، وصيانتها ودعمها؛ وتجهيز مرتبات وعقود الموظفين وسداد مدفوعاتهم؛ ونفقات المقر؛
- ◀ عمليات تصميم البرامج والموافقة عليها؛
- ◀ أنشطة سلسلة القيمة – اللوجستيات والشراء وسلامة الأغذية، وإدارة مرفق الشراء الآجل.

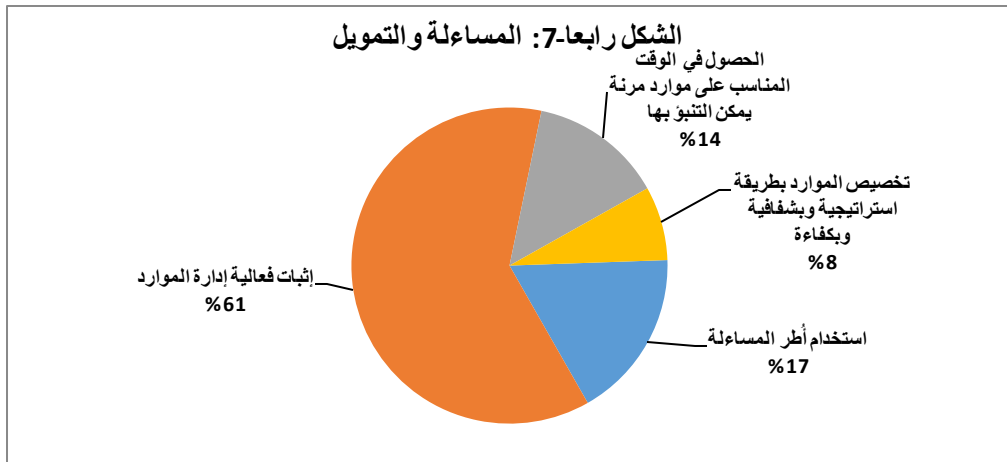
## البرامج

158- يعزّز البُعد المتعلق بالبرامج، الذي يمثل 12 في المائة من مجموع الاستثمارات، التداخلات المبتكرة والموجّهة على النحو المناسب والقائمة على الأدلة في المكاتب الإقليمية والمقر الرئيسي من أجل تلبية الاحتياجات الغذائية والتغذوية، وبناء القدرات الوطنية، وضمان اتساق البرامج مع السياسات. ويغطي هذا البُعد قدرة البرنامج على الاستجابة لحالات الطوارئ المعقّدة، وتعزيز القدرات، وتحويل البرامج نحو الملكية الوطنية أو المحلية، وتقييم النتائج، وإجراء تقييمات فعالة، وتعميم الدروس المستفادة والنهج المبتكرة، ونشر النتائج والدعوة إلى إيجاد حلول للجوع؛ ويشمل البُعد اتصالات خارجية للتعريف بالبرنامج وإبراز صورته واجتذاب التأييد له.



## المساعدة والتمويل

159- يهدف البُعد المتعلق بالمساعدة والتمويل الذي يمثل 29 في المائة من مجموع الاستثمارات إلى توليد الأموال المطلوبة لعمليات البرنامج، والحفاظ على مستويات رفيعة من الحوكمة والرقابة الداخلية والإشراف، وتعزيز المساعدة. والهدف من ذلك هو ضمان موارد مرنة ويمكن التنبؤ بها ومقدّمة في الوقت المناسب وتخضع لإدارة ومحاسبة فعاليتين. وتكفل وظائف الرقابة في المقر والمكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية فعالية استخدام نُظم المساعدة والإبلاغ.



## ملخص الميزانية العادية لدعم البرامج والإدارة لعام 2015 حسب بنود الاعتماد

160- وفقاً للمادة 9-3 من النظام المالي، تعرض الميزانية العادية لدعم البرامج والإدارة في ثلاثة بنود اعتماد على النحو التالي: (1) دعم البرامج في المكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية؛ (2) دعم البرامج في المقر؛ (3) الإدارة والشؤون الإدارية.

161- ويبين الجدول رابعا-5 الميزانية العادية لدعم البرامج والإدارة حسب بنود الاعتماد اعتباراً من عام 2013 حتى عام 2015. ويعبّر العمود الخاص بمجموع التكاليف عن تكاليف الموظفين وغير الموظفين؛ ويشمل مجموع عدد الوظائف الموظفين الوطنيين. ولم يطرأ تغيير على بنود الاعتماد عما كانت عليه في خطة الإدارة السابقة. ويتضمن الملحق الأول تفاصيل إضافية.

الجدول رابعا-5: ميزانية دعم البرامج والإدارة حسب بنود الاعتماد (بملايين الدولارات الأمريكية)									
النفقات المتوقعة لعام 2015			النفقات التقديرية لعام 2014			النفقات لعام 2013			
مجموع التكاليف	عدد الوظائف		مجموع التكاليف	عدد الوظائف		مجموع التكاليف	عدد الوظائف		
	المجموع	الفنية		المجموع	الفنية		المجموع	الفنية	
99.3	825	244	96.7	789	227	85.7	736	193	دعم البرامج - المكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية
52.9	242	154	55.5	255	160	54.4	276	166	دعم البرامج - المقر
129.6	546	291	129.6	551	288	107.2	515	254	الإدارة والشؤون الإدارية
281.8	1613	689	281.8	1595	675	247.4	1527	613	المجموع

162- ويعبّر عدد الوظائف في عام 2014 عن تخفيض في 16 وظيفة غير مخصصة في المقر لم تكن قد حُدّدت في خطة الإدارة (2014-2016).<sup>(19)</sup> ويبين الجدول رابعا-6 أدناه تخفيض وظائف المقر بين عامي 2014 و2015 بمقدار 18 وظيفة (علاوة على الوظائف الست عشرة المحددة منذ ذلك الحين). وخفّضت شعبة خدمات الإدارة وشعبة اللوجستيات في المقر ووظائفهما نتيجة للوفورات القسرية واستعراض العمليات والهيكل لتحقيق أقصى قدر من الكفاءة. واقترحت زيادات كبيرة في المكتبين الإقليميين في القاهرة وجوهانسبرغ.

الجدول رابعا-6: عدد الوظائف						
عدد الوظائف المتوقعة في عام 2015		التغييرات المقترحة في عام 2015		عدد الوظائف في عام 2014		
المجموع	الفنية	المجموع	الفنية	المجموع	الفنية	
825	244	36	17	789	227	المكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية
788	445	18-	3-	822	460	المقر
				16-	12-	الوظائف غير المخصصة في المقر
1613	689	18	14	1595	675	المجموع

### الاعتمادات المركزية

163- تغطي الاعتمادات المركزية تكاليف الاحتياجات القانونية وغيرها من الاعتمادات الخاضعة للرقابة المركزية، والتي ترصد في الميزانية تحت بند الإدارة والشؤون الإدارية. ويتوقع أن تنخفض هذه الاعتمادات انخفاضاً ضئيلاً عن مستوياتها في عام 2014 (انظر الجدول رابعا-7). وأهم تغيير في هذه الاعتمادات عن مستوياتها في عام 2014 هو الزيادة في الدعم

<sup>(19)</sup> خطة البرنامج للإدارة (2014-2016)، الفقرتان 180 و182.

المشترك بين الوكالات لهيئات من قبيل مكتب الأمم المتحدة لتنسيق العمليات الإنمائية، والمكتب التنفيذي للأمين العام، ومبادرة القضاء على الجوع ونقص التغذية لدى الأطفال (ريتش).

الجدول رابعاً-7: المتطلبات القانونية والاعتمادات المركزية الأخرى		
المقترحة لعام 2015	التقديرية لعام 2014	
3 000 000	3 000 000	تكاليف إعادة الانتخاب
1 284 000	1 182 500	رسوم التأمين
870 000	870 000	وحدة التفتيش المشتركة
600 000	600 000	لجنة الخدمة المدنية الدولية
400 400	400 400	المراجعة الخارجية
315 000	315 000	مجلس الرؤساء التنفيذيين
150 000	300 000	الإخلاء الطبي في حالات الطوارئ
194 000	194 000	لجنة مراجعة الحسابات
1 798 633	1 635 000	الخدمات المقدّمة من الوكالات الأخرى
1 372 320	1 051 700	الدعم المشترك بين الوكالات
1 301 554	1 234 000	مساهمة المنسق المقيم
265 000	265 000	اجتماع الإدارة العالمي
350 000	700 000	اعتماد لتحركات العملة بين اليورو والدولار الأمريكي
460 050	751 357	بنود أخرى
<b>12 360 957</b>	<b>12 498 957</b>	<b>المجموع</b>

## التحسينات المؤسسية

- 164- تعزّز أنشطة الصناديق الاستثمارية العامة الابتكار والتغييرات الرئيسية في العمليات والنظم وأساليب العمل في بيئة تشغيلية متطورة، وتدعم التحسينات المؤسسية في البرنامج ومبادرات تنمية القدرات.
- 165- وتكشف التجربة عن استعداد المانحين لتمويل الأنشطة التي تركز على الابتكار والتغيير في الطريقة التي يعمل بها البرنامج. ويمثل إرساء الإجراءات والعمليات والآليات لتوسيع نطاق برامج النقد والقوائم في المكاتب القطرية أو تعزيز إدارة الأداء والمخاطر ورصدها حالات جُربت فيها طرق عمل جديدة باستخدام موارد من خارج ميزانية دعم البرامج والإدارة. ونبع التغيير في بعض الحالات من اهتمام المانحين واستعدادهم لتمويل الأنشطة؛ وسعى البرنامج في حالات أخرى إلى تمويل الاحتياجات ذات الأولوية.
- 166- ولم تكن عملية توليد تمويل إضافي من أجل التغيير من قبل مرتبطة بعملية ميزنة تكاليف دعم البرامج والإدارة وما صاحبها من مخاطر عدم مواءمة تخصيص ميزانية دعم البرامج والإدارة وموارد الصناديق الاستثمارية مع الأولويات.
- 167- ولذلك تشمل خطة الإدارة معلومات عن الاستثمارات الفعلية والمحتملة كجزء من عملية ميزانية دعم البرامج والإدارة. وأعطيت أولوية إعادة تخصيص موارد ميزانية دعم البرامج والإدارة المتكررة أو التمويل غير المتكرر من ميزانية دعم البرامج والإدارة أو الصناديق الاستثمارية العامة لحالات الاستثمار التي تجريها الإدارات من أجل الأنشطة التي لم يكن ممكناً تمويلها من الميزانية العادية لدعم البرامج والإدارة (انظر الملحق الثاني). وروعت في القرارات

الأولويات المؤسسية وإمكانية اجتذاب تمويل من المانحين ومدى إمكانية تأكيد الحصول على مستوى ما من التمويل في المستقبل. ويكفل ذلك توجيه موارد ميزانية دعم البرامج والإدارة إلى المجالات الأشد احتياجاً.

168- ولعام 2015، عُرض 75 استثماراً بما مجموعه 38.9 مليون دولار أمريكي للتمويل من ميزانية دعم البرامج والإدارة، و87 استثماراً بما مجموعه 93.3 مليون دولار أمريكي للتمويل من مصادر خارج الميزانية.

169- وأسفرت عمليات إعادة التخصيص التي سبق تلخيصها أعلاه إلى توجيه أولوية التمويل إلى 17 حالة استثمار في الميزانية العادية لدعم البرامج والإدارة بمخصصات بلغت 8.1 مليون دولار أمريكي في عام 2015. ورسدت 10 حالات استثمار أخرى باعتبارها مبادرات مؤسسية حاسمة بتكلفة تقديرية تبلغ 9.7 مليون دولار أمريكي في عام 2015، وبمخصصات قدرها 9.2 مليون دولار أمريكي. وتشكل حالات الاستثمار المتبقية، التي يبلغ عددها 135 حالة بما مجموعه 114.4 مليون دولار أمريكي، تقديراً لاحتياجات الصناديق الاستثمارية العامة لعام 2015، ولذلك قد يُنظر في تمويلها في المستقبل.

### تحليل الصناديق الاستثمارية العامة حسب أبعاد نتائج الإدارة

170- يبين الشكل رابعاً-6 احتياجات الصناديق الاستثمارية العامة حسب أبعاد نتائج الإدارة لعام 2015؛ وتستند كل الاحتياجات إلى قالب نموذجي مشترك للاستثمار من أجل مساعدة لجنة التخصيص الاستراتيجي للموارد على التوصية بمخصصات الموارد المتعددة الأطراف. وتمثل أبعاد العمليات والنظم والبرامج 75 في المائة من الاحتياجات؛ ويستأثر الميدان بما نسبته 28 في المائة من الاحتياجات.

الجدول رابعاً-8: الصناديق الاستثمارية العامة حسب أبعاد نتائج الإدارة			
المخصصة للمكاتب الإقليمية/المكاتب القطرية	توقعات البرنامج		
	النسبة المئوية	ملايين الدولارات الأمريكية	
ملايين الدولارات الأمريكية			
1.0	7	7.8	البُعد 1: العاملون
5.5	11	12.4	البُعد 2: الشراكات
6.4	32	36.9	البُعد 3: العمليات والنظم
16.0	43	49.0	البُعد 4: البرامج
3.4	7	8.3	البُعد 5: المساهمة والتمويل
<b>32.3</b>	<b>100</b>	<b>114.4</b>	<b>المجموع</b>

171- وسوف تستخدم الموارد المخصصة للبُعد 1 من أبعاد نتائج الإدارة للوصول بقدرات الموظفين إلى مستوياتها المثلى في الاستجابة للطوارئ والشؤون الإدارية، من أجل دعم العمل اللوجستي وتنمية القدرات وتعزيز قدرات مجموعة اللوجستيات. وسيستكمل إطار التعلم والتطوير الذي سيوضع استجابة لطلبات كبار المديرين والموظفين باستثمارات من ميزانية دعم البرامج والإدارة في برامج تعلم محددة.

172- وسوف تدعم مخصصات البُعد 3 تحسينات العمليات للتوسع في تنفيذ النظم التقنية لبرامج النقد والقوائم، ونظم الرصد والإبلاغ، والعمل في المكوّن 2 الخاص باستعراض الإطار المالي، وهو المرنة.

173- وسوف تستخدم موارد البُعد 4 لتعزيز قدرات الاستعداد للطوارئ في البرنامج وبناء القدرة على الصمود من أجل تحقيق الأمن الغذائي والتغذوي في الأزمات المتكررة.

174- وسوف تساعد مخصصات البُعدين 2 و 5 على تعزيز الشراكات بين الوكالات، ولا سيما في مجال التغذية، ولتحسين إدارة المخاطر المالية والتنبؤ بها وغرض زيادة قدرة المكاتب القطرية على الحصول على التمويل بالسلف.

### الاعتبارات الجنسانية

175- ترمي خطة العمل على نطاق منظومة الأمم المتحدة بشأن المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة إلى اتخاذ تدابير مشتركة لتعزيز المساواة بين الجنسين. وحددت خطة العمل لكيانات الأمم المتحدة 15 معياراً بمؤشرات وجدولاً زمنية ومجالات مسؤولية لتحقيقها بحلول عام 2017. ويلتزم البرنامج بتلبية هذه المعايير. وتعمل الإدارة العليا مع الموظفين لتعميم المساواة بين الجنسين على كافة المستويات، ويمثل عام 2014 سنة تجديد الزخم والالتزام المؤسسي بالمساواة بين الجنسين وتمكين المرأة.

176- وفي عام 2014، حدّد البرنامج أصحاب الأعمال في شُعب المقر لتسريع وتيرة تعميم المساواة بين الجنسين وتنفيذ خطة العمل على نطاق المنظومة بشأن المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة بدعم من موارد متعددة الأطراف. وفي عام 2015، سيلزم من هذه الشُعب إدراج هذا الدعم في ميزانياتها الخاصة بدعم البرامج والإدارة، وبالتالي تعميم القدرة على تنفيذ كل المعايير بحلول عام 2016.

177- وتخصص ميزانية دعم البرامج والإدارة لعام 2015 ما قيمته 4.7 مليون دولار أمريكي لتعميم المساواة بين الجنسين في شُعب المقر وفي المكاتب الإقليمية؛ وسيتاح مبلغ آخر قدره 4.1 مليون دولار أمريكي من الصناديق الاستثمارية العامة في عام 2015. وسوف تدعم هذه الموارد موظفي مكتب الشؤون الجنسانية وستغطي تكاليف تنفيذ خطة العمل على نطاق المنظومة. وسوف يدعم الحساب الخاص للمساواة بين الجنسين الذي تبلغ ميزانيته 2.2 مليون دولار أمريكي وضع سياسة جديدة للمساواة بين الجنسين، والبرمجة المراعية للفروق بين الجنسين في المكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية، وتنمية القدرات على كافة المستويات.

### التحوط

178- وافق المجلس في دورته السنوية لعام 2008 على سياسة للتحوط لمكوّن اليورو في نفقات دعم البرامج والإدارة المتكبّدة في المقر لزيادة استقرار التمويل من ميزانية دعم البرامج والإدارة. وقامت الأمانة بناءً على ذلك بإجراء شراء أجل لمبالغ اليورو المطلوبة في إطار ميزانية دعم البرامج والإدارة لعام 2015. ونفّذت تدابير التحوط في عام 2015 في يوليو/تموز 2014 عندما بلغ متوسط سعر صرف اليورو 1.35 دولار أمريكي. وتشمل تكاليف الوظائف المعيارية لعام 2015 هذا السعر، وهو ما يتيح تيقناً بشأن قيمة الدولار الأمريكي في نفقات دعم البرامج والإدارة المحددة باليورو. وسوف تواصل الأمانة الإبلاغ بانتظام عن أثر ترتيبات التحوط.

### مبادرات الإدارة المالية

↩ استعراض معدل تكاليف الدعم غير المباشرة

179- تماشياً مع الوثيقة WFP/EB.A/2006/6-C/1 التي تبين وسيلة تحديد معدل تكاليف الدعم غير المباشرة خلال الفترة المالية المقبلة، احتُسب معدل عام 2015 على النحو المبين في الجدول رابعا-9.

الجدول رابعا-9: حساب تكاليف الدعم غير المباشرة (بالنسبة السنوية)	
6.84	خط الأساس لعام 2014
0.62+	زيادة بسبب ارتفاع النفقات غير المباشرة لعام 2015
0.35-	تخفيض بسبب ارتفاع التمويل المتوقع
0.47-	تخفيض بسبب ارتفاع رصيد حساب تسوية دعم والبرامج والإدارة
6.63	المعدل المقترح لتكاليف الدعم غير المباشرة لعام 2015

180- وتوصي الأمانة بالإبقاء على المعدل الحالي لتكاليف الدعم غير المباشرة، وهو 7 في المائة، في عام 2015، لحين ظهور نتائج الاستعراض الجاري لمنهجية تكاليف الدعم غير المباشرة.

### ← تحديث تكاليف الدعم غير المباشرة

181- التُمتت توجيهات المجلس خلال دورته العادية الأولى لعام 2014 بشأن المسائل المؤثرة على تكاليف الدعم غير المباشرة:

← البرنامج منظمة ممولة تماماً بمساهمات طوعية، فهل ينبغي النظر في اتباع نهج مختلفة لتغطية التكاليف المتغيرة غير المباشرة؟

← هل ينبغي للبرنامج مواصلة تطبيق معدل واحد في استرداد تكاليف الدعم غير المباشرة، أم ينبغي أن يتفاوت المعدل تبعاً لنوع التدخل؟

← هل يمكن للبرنامج أن يشجّع على تعبئة الموارد من خلال معدلات تفضيلية أو متفاوتة لتكاليف الدعم غير المباشرة، وذلك على سبيل المثال للتعاون بين بلدان الجنوب أو للقطاع الخاص؟

← في ضوء الاعتراف بأن بعض التكاليف المرتبطة بالدعم والشؤون الإدارية تغطيها مصادر أخرى غير معدل استرداد تكاليف الدعم غير المباشرة، فهل ينبغي للبرنامج أن يجري ويعرض تحليلاً مفصلاً للتكاليف غير المباشرة وأن يستعرض أداء حساب تسوية دعم البرامج والإدارة الذي يمثل شبكة أمان للتخفيف من أثر التقلبات غير المخطط لها في استرداد التكاليف غير المباشرة. وهل ينبغي أن يواصل البرنامج النظر في مصادر متعددة لتمويل تكاليف من قبيل الأمن والاستثمارات غير المتكررة؟

182- وتعرض على المجلس التنفيذي في دورته العادية الثانية لعام 2014 وثيقة منفصلة توجز التقدم المحرز حتى تاريخه والتعليقات الأولية على المسائل الثلاث الأولى التي تقدّم بها الأعضاء من خلال المشاورات غير الرسمية.

183- وسوف تعرض على المجلس في دورته السنوية لعام 2015 وثيقة، بعد إجراء مشاورات غير رسمية أخرى، تتناول المسألة الرابعة، وسوف تشمل استعراضاً وتحليلاً لمنهجية تكاليف الدعم غير المباشرة.

### ← مرفق تمويل رأس المال العامل

184- نظر المجلس خلال دورته السنوية لعام 2014<sup>(20)</sup> في أدوات رأس المال العامل في البرنامج. ووافق المجلس على مقترحات تدعو إلى الاعتراف بالإقراض الداخلي للمشروعات، والإدارة العالمية للسلع، والخدمات المؤسسية، ويجري تنفيذ



ذلك حالياً؛ ويتطرق كذلك القسم الخامس من خطة الإدارة إلى الخدمات المؤسسية. وسوف تقوم الأمانة بإطلاع المجلس بانتظام على آخر المستجدات بشأن هذه المرافق.

### ← استعراض الإطار المالي

185- يغطي استعراض الإطار المالي ثلاثة مكونات:

- (1) تحسين إمكانية التنبؤ بتمويل العمليات القطرية للبرنامج حتى يمكن تخطيط العمليات بتيقن أكبر، وهو ما تم النظر فيه خلال الدورة الثانية للمجلس التنفيذي لعام 2014؛
- (2) زيادة المرونة والمواءمة مع النتائج عن طريق الحد من تفتت التمويل، وتوحيد ممارسات الميزانية، وتحسين تتبع تكاليف التنفيذ؛
- (3) تعزيز المساءلة عن طريق تحديد العوامل المحركة للتكاليف وتحسين إدارة التكاليف.

186- وسوف يخضع استعراض الإطار المالي لمزيد من النقاش مع المجلس في عام 2015.

## القسم الخامس: التمويل بالسلف للخدمات المؤسسية والحسابات الخاصة الأخرى

### لمحة عامة

187- يجوز للمدير التنفيذي إنشاء حسابات خاصة بموجب المادة 5-1 من النظام المالي لأغراض تتفق مع سياسات البرنامج وأهدافه وأنشطته. وتدير الحسابات الخاصة بإدارة المساهمات الخاصة أو الأموال المخصصة لأغراض برامجية أو مؤسسية أو لأغراض استرداد التكاليف، أو لدعم الأنشطة الطويلة الأجل. ويقدر حجم أعمال الحسابات الخاصة في عام 2015 بمبلغ 223 مليون دولار أمريكي.

188- والحسابات الخاصة هي الأداة المستخدمة في نوعين من الخدمة:

- (1) الخدمات المؤسسية، بما فيها أنشطة الرسوم مقابل الخدمات؛
- (2) خدمات الأعمال التي لا تستهدف الربح للأغراض الداخلية ولصالح الشركاء.

### الخدمات المؤسسية

189- تمكّن آلية تمويل الخدمات المؤسسية البرنامج من الاستثمار في مبادرات واسعة النطاق من أجل توفير الخدمات على نطاق المنظمة بتكلفة اقتصادية وبكفاءة. وتشمل الخدمات المؤسسية في البرنامج ثلاثة أنواع مختلفة من التمويل:

- ◀ البرنامج العالمي لتأجير المركبات؛
- ◀ مرفق الميزنة الرأسمالية؛
- ◀ أنشطة الرسوم مقابل الخدمات.

ووافق المجلس التنفيذي على أن يكون سقف سلف الخدمات المؤسسية 70 مليون دولار أمريكي في عام 2014. ولا يقترح أي تغيير على هذا السقف في عام 2015.

### البرنامج العالمي لتأجير المركبات (22 مليون دولار أمريكي)

190- يمثل البرنامج العالمي لتأجير المركبات خطأً انتمائياً متجدداً للشراء المركزي للمركبات التي تولّد قيمة مقابل المال وتحسّن إدارة الأصول وتكفل للمكاتب القطرية إمكانية الحصول فوراً على المركبات العادية المتوافقة مع المعايير الأمنية. وتُدرج تكاليف التأجير في ميزانيات المشروعات لضمان استرداد التكاليف وللحرص على أن تكون الخدمة فعالة من حيث التكلفة. وأفضى استعراض للأعمال المتوقعة في عام 2015 إلى اقتراح تخفيض الخط الانتمائي المخصص للبرنامج العالمي لتأجير المركبات ليصبح 22 مليون دولار أمريكي، وهو مستوى يمكن تحمله.

### مرفق الميزنة الرأسمالية (28 مليون دولار أمريكي)

191- أنشأت خطة الإدارة (2014-2016) مرفق الميزنة الرأسمالية كصندوق متجدد برأسمال أولي قدره 20 مليون دولار أمريكي لتمكين البرنامج من تنفيذ مبادرات مؤسسية واسعة النطاق تحسّن الكفاءة عن طريق تقليص التكاليف في المدى البعيد. ويُستخدم المرفق حالياً لدعم استكمال وتنفيذ "نظام دعم تنفيذ اللوجستيات"، وسوف ينطلق النظام في أول بلدين في عام 2014، ومن المتوقع أن يبدأ استخدامه في البلدان الأخرى اعتباراً من عام 2015 فصاعداً. وسوف تسدّد سلف مرفق

الميزنة الرأسمالية من خلال رسوم النقل البري والتخزين والمناولة التي ستفرض على أساس الكميات الطنية حالما يدخل النظام المذكور طور التشغيل الكامل.

192- ويقترح البرنامج في هذه الخطة الإبقاء على سقف مرفق الميزنة الرأسمالية عند 20 مليون دولار أمريكي لنظام دعم تنفيذ اللوجستيات في عام 2015، على أن يرفع السقف إلى 28 مليون دولار أمريكي كي يشمل 8 ملايين دولار أمريكي للمخططات الرأسمالية الميدانية لتمويل التحسينات في المباني.

193- واستثمر البرنامج من قبل في الممتلكات المستأجرة أو المتبرع بها لفترات قصيرة مرتبطة بأعمار المشروعات، ولكن وجوده في البلدان عادة ما يمتد لوقت أطول كثيراً من فترات المشروعات الفردية المنفذة فيها. وبينما يناسب هذا النهج بعض الظروف، فإن النموذج الحالي المستخدم في تخطيط النفقات الرأسمالية للمكاتب أو المباني السكنية الآمنة بالنسبة لمدد المشروعات غير كاف، ويتطلب في كثير من الأحيان تكرار عمليات إعادة الاستثمار في الممتلكات غير الملائمة حتى تظل صالحة للاستعمال أو لتطوير الأمن. ومن شأن الاستثمار في المباني لاستخدامها على الأجل الطويل في الحالات التي يتوقع فيها حضور البرنامج على الأجل الأطول أن يحسّن العائد على الاستثمار ويكفل الأمن ويرتقي بالكفاءة التشغيلية. ولم تحدد بعد المباني التي تتطلب استثماراً من خلال مرفق الميزنة الرأسمالية في عام 2015 وسوف تراجع التفاصيل المقترحة لتحسينات مرفق الميزنة الرأسمالية المرتبطة بالمباني بعد استلام وتقييم مقترحات استعمال المرفق. وهناك نوعان من الأماكن قيد النظر:

- ◀ الأماكن المعرضة للمخاطر، مثلما في بغداد، حيث تخضع أماكن الإقامة للاحتياجات التشغيلية والأمنية ويلزم تخصيص تخصص تكاليف لاستئجار المرافق المملوكة لأطراف ثالثة؛
- ◀ الأماكن التي يدعم فيها البرنامج الحكومات في التحول نحو المساعدة الغذائية وفي الحالات التي يوجد فيها ما يبرر الاستثمار في المرافق في المراحل الأولى للاقتصادات الناشئة، وتشمل أمثلة ذلك قاعدة اللوجستيات الإنسانية في جيبوتي ومرافق المكتبين القطريين في إثيوبيا وموزامبيق.

### أنشطة الرسوم مقابل الخدمات (20 مليون دولار أمريكي)

194- يمكن لآلية الرسوم مقابل الخدمات أن تقدم سلفاً تصل إلى 20 مليون دولار أمريكي إلى تكنولوجيا المعلومات، والأمن، وتقييمات العمليات الفردية في البرنامج. وبينما حدد سقف الرسوم مقابل الخدمات بمبلغ 20 مليون دولار أمريكي لأن مبلغ السلف المستحقة لن يتجاوز في أي وقت من الأوقات 20 مليون دولار أمريكي في عام 2015، يمكن لحجم الأعمال أن يتخطى ذلك السقف إجمالاً بسبب طبيعة الخدمات التي تتطلب سلفاً دورية واسترداد التكاليف لاحقاً.

◀ تعزز مركزية إدارة خدمات تكنولوجيا المعلومات وشرائها وصيانتها الكفاءة، ويُطبّق رسم استرداد لتكلفة الفرد من تكنولوجيا المعلومات على كل المستعملين (26 مليون دولار أمريكي).

◀ يستخدم الحساب الخاص للأمن لتمكين شعبة الأمن الميداني من ضمان سلامة وأمن موظفي البرنامج وأصوله، ولتنسيق الأمن الميداني من خلال صندوق الطوارئ الأمنية (8.5 مليون دولار أمريكي)، ولسداد التكاليف الإلزامية الخاصة بإدارة الأمم المتحدة لشؤون السلامة والأمن. وتُحمّل التكاليف، حيثما أمكن، على تكاليف الدعم المباشرة للمشروعات. وتشمل تكاليف الموظفين المعيارية في عام 2015 رسماً لتغطية النفقات التي لا يمكن تمويلها من العمليات، خاصة في المكاتب القطرية الصغيرة.

◀ يحصل مكتب التقييم على سلفة لتيسير التخطيط والتنفيذ. وتسترد التكاليف من المشروعات التي تكون قيد التقييم.

195- ويعرض الجدول خامسا-1 المستوى التقديري للنشاط في الحسابات الخاصة للخدمات المؤسسية في عام 2015، مبيناً سقف التمويل بالسلف والنفقات التقديرية خلال عام 2015.

الجدول خامسا-1: الحسابات الخاصة للخدمات المؤسسية في عام 2015 (بملايين الدولارات الأمريكية)				
النسبة المئوية	النفقات التقديرية		سقف التمويل بالسلف	
20	16		22	البرنامج العالمي لتأجير المركبات
18	15		28	مرفق الميزنة الرأسمالية
	15		20	نظام دعم تنفيذ اللوجستيات
			8	تحسين المباني
62	50		20	الرسوم مقابل الخدمات
		26		استرداد تكاليف تكنولوجيا المعلومات العاملة في الميدان
		20		الأمن
		4		التقييم
100	81		70	المجموع

### الحسابات الخاصة الأخرى

- 196- تُقدّم الحسابات الخاصة الأخرى خدمات أعمال غير ربحية سواءً داخلياً أو للشركاء. ويقدر نشاط الحسابات الخاصة لخدمات الأعمال بمبلغ 142 مليون دولار أمريكي، منها 64 في المائة مخصصة لأكثر من ثلاثة حسابات، وهي مستودع الأمم المتحدة للاستجابة للحالات الإنسانية، والنقل الجوي، والتأمين الذاتي.
- 197- ويدير الحساب الخاص لمستودع الأمم المتحدة للاستجابة للحالات الإنسانية مساهمات المانحين والإيرادات المحصلة من الخدمات المقدّمة من خلال شبكته التي تضم ستة محاور. وتعتمد محاور مستودعات الأمم المتحدة للاستجابة للحالات الإنسانية، وهي مستودعات تحتفظ بالمنتجات الغذائية والمعدات لدعم الاستعداد للطوارئ والاستجابة لها، على الدعم المقدّم من 59 شريكاً، وتقدّم خدماتها إلى 90 بلداً.
- 198- ويُستخدم الحساب الخاص للتأمين الذاتي من أجل التقليل إلى أدنى حد من التأثيرات الاقتصادية الناجمة عن خسائر الأغذية؛ كما يمكّن هذا الحساب البرنامج من التفاوض على أقساط تأمين أقل من مستويات السوق العادية. وسوف يوسّع البرنامج التأمين الذاتي في عام 2015 ليشمل خسائر الأغذية قبل التسليم وبعده.
- 199- ويدعم الحساب الخاص للنقل الجوي قدرة البرنامج على نقل إمدادات الإغاثة جواً إلى الأماكن التي يتعدّد الوصول إليها بأي وسيلة أخرى بسبب الكوارث الطبيعية أو الافتقار إلى البنية الأساسية.
- 200- وأنشأت المديرية التنفيذية في عام 2014 الحساب الخاص لتعميم المنظور الجنساني بميزانية أولية قدرها 2.2 مليون دولار أمريكي وذلك لتحقيق ما يلي: (1) تسريع وتيرة تعميم المنظور الجنساني؛ (2) صياغة سياسة جديدة بشأن المساواة بين الجنسين؛ (3) تنفيذ خطة العمل على نطاق المنظومة بشأن المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة؛ (4) دعم البرمجة المراعية للفروق بين الجنسين في المكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية؛ (5) دعم تنمية القدرات ذات الصلة.

## آفاق الحسابات الخاصة في الفترة 2015-2017

201- من المتوقع ألا يتغير مستوى الحسابات الخاصة في عامي 2016 و2017 عن مستواه في عام 2015، وهو 223 مليون دولار أمريكي. وقد يزداد حجم خدمات الأعمال المقدّمة من خلال الحسابات الخاصة إذا نشأت احتياجات غير متوقعة.