

مقتطفات من
خطة البرنامج للإدارة (2016-2014)



مشاورة غير رسمية

20 سبتمبر/أيلول 2013

برنامج الأغذية العالمي
روما، إيطاليا

جدول المحتويات

	ملخص (سيرد في المسودة النهائية)
	مشروع القرار (سيرد في المسودة النهائية)
1	القسم الأول: مقدمة
6	القسم الثاني: الاحتياجات التشغيلية المتوقعة
26	القسم الثالث: ميزانية دعم البرامج والإدارة
49	القسم الرابع: الحسابات الخاصة والصناديق الاستثنائية
59	الملحق الأول: (سيرد في المسودة النهائية)
	الجدول-ألف-أولا-1: الهيكل التنظيمي وتوزيع وظائف دعم البرامج والإدارة، 2013 و2014
	الجدول ألف-أولا-2: ميزانية دعم البرامج والإدارة وتكاليف الدعم المباشرة المتعلقة بالموظفين بحسب بنود الاعتماد، 2014 و2015
	الجدول ألف-أولا-3: ميزانية دعم البرامج والإدارة حسب الوحدات التنظيمية وبنود الاعتماد، 2014 و2015
59	الملحق الثاني: مقترح ميزانية دعم البرامج والإدارة حسب بنود الاعتماد: السرد والجدول الموجزة (سيرد في المسودة النهائية)
60	الملحق الثالث: الاحتياجات التشغيلية – لمحات عامة إقليمية
74	الملحق الرابع: الاحتياجات غير المتوقعة لعام 2014
76	الملحق الخامس: استعراض خطة الإدارة (2013-2015) (سيرد في المسودة النهائية)
77	الملحق السادس: لمحة عامة عن اعتمادات ميزانية دعم البرامج والإدارة
87	الملحق السابع: برنامج عمل مكتب التقييم لعام 2014 (سيرد في المسودة النهائية)
88	الملحق الثامن: المصطلحات (سيرد في المسودة النهائية)

القسم الأول: مقدمة

هيكل الوثيقة ودليل القارئ

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

الملخص

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

القسم الأول: مقدمة

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

القسم الثاني: الاحتياجات التشغيلية المتوقعة

- 7- يصل مجموع الاحتياجات التشغيلية المتوقعة⁽¹⁾ لعام 2014 إلى 5 857 مليون دولار أمريكي بعد استبعاد الاعتمادات المخصصة للاحتياجات غير المتوقعة. وتستند الاحتياجات التشغيلية إلى ميزانيات المشروعات المعتمدة المجمّعة حسب المكاتب القطرية بالتشاور مع الوكالات الحكومية وغيرها من خلال التقديرات القائمة على الاحتياجات، وتمديداتها المنطقية المتوقعة. وتشمل الاحتياجات لعام 2014 الأزمة السورية التي تم تحديد المبالغ المتعلقة بها للنصف الأول من العام فقط، مع اعتبار ما يتبقى كاحتياجات غير متوقعة على النحو المبين في الملحق الرابع، والزيادات الكبيرة في احتياجات منطقة الساحل. وإجمالا فإن الاحتياجات التشغيلية كبيرة بالمقارنة مع خطط الإدارة الأخيرة.

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

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

القسم الثالث: ميزانية دعم البرامج والإدارة

- 9- تبين الاستثمارات الاستراتيجية المقترحة بالفعل في ميزانية دعم البرامج والإدارة لعام 2014 المرحلة التالية من "الوفاء بالغرض" ضمن إطار نتائج الإدارة الجديد. وتصل الميزانية العادية المقترحة لدعم البرامج والإدارة في عام 2014 إلى 281.8 مليون دولار أمريكي؛ ويبلغ مجموع الاستثمارات غير المتكررة 9.2 مليون دولار أمريكي إضافية.
- 10- وتُفترح الأمانة ربط سلطة المدير التنفيذي في تعديل مستويات ميزانية دعم البرامج والإدارة بمستويات الإيرادات التقديرية بدلا من المستويات التشغيلية المتوقعة. ويرجع ذلك إلى أن مستويات الإيرادات التقديرية تمثل مؤشرا يعبر بصورة أفضل عن الزيادة المطلوبة في ميزانية دعم البرامج والإدارة لتنفيذ قدر أكبر من الأنشطة التشغيلية.
- 11- ويُفترح إنشاء مرفق للميزنة الرأسمالية من أجل تمويل خدمات المنظمة باستخدام تمويل أولي من صندوق رأس المال العامل. واقترحت أيضا زيادة في مرفق الشراء الآجل من أجل تمكين البرنامج من الاستجابة بشكل أفضل للاحتياجات الإنسانية المتصاعدة.
- 12- ومن المتوقع أن يُسفر استعراض الإطار المالي الذي يجري في إطار عملية "الوفاء بالغرض" عن مخطط لنموذج عمل يحقق أقصى أثر للبرنامج على المستفيدين. ويرمي ذلك إلى تحقيق الأهداف التالية: (1) تعزيز استقرار التمويل؛ (2) والاستخدام الأمثل للموارد؛ (3) وتحسين التخطيط وإدارة التكاليف؛ (4) وتعزيز الشفافية أمام أصحاب المصلحة.
- 13- وسيجري استعراض معدل تكاليف الدعم غير المباشرة في البرنامج انطلاقا من التجربة الأخيرة في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، وصندوق الأمم المتحدة للسكان، ومنظمة اليونيسف، وسوف يُقدم الاستعراض إلى المجلس التنفيذي للنظر فيه خلال عام 2014.

القسم الرابع: الصناديق الاستثمارية والحسابات الخاصة

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

السياق الاستراتيجي

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

سياق التمويل وافتراضات توفير الموارد

- 23- لا تزال الأزمة الاقتصادية التي بدأت في عام 2008 قائمة. وتلوح في الأفق بوادر انتعاش في الولايات المتحدة الأمريكية، وإن كانت بلدان أوروبية عديدة لا تزال تعاني من ارتفاع معدلات البطالة، والديون السيادية المفرطة، وضيق سبل الحصول على التمويل. وتشير التوقعات العالمية إلى أن نمو الناتج المحلي الإجمالي العالمي في عام 2014 سيتراوح بين 0.9 في المائة في منطقة اليورو و6.9 في المائة في الصين، بينما تشير التنبؤات إلى أن نسبة النمو ستبلغ 3 في المائة في الولايات المتحدة الأمريكية. واستقرت أسعار الأغذية والطاقة خلال السنة الأخيرة، وإن كانت لا تزال أعلى من متوسطاتها على الأجل الطويل.
- 24- ويتصدى البرنامج في هذا السياق لأزمات إنسانية كبيرة في أفغانستان، ومنطقة البحر الكاريبي، ومنطقة الساحل، والجمهورية العربية السورية. واستطاع البرنامج في عام 2012 تأمين تمويل بلغ 4 000 مليون دولار أمريكي لمواجهة تلك الأزمات، ويتوقع برنامج عمل لعام 2014 بنحو 6 000 مليون دولار أمريكي لتوفير التغذية والمساعدة الغذائية للمستفيدين.
- 25- ويقوم البرنامج بتوفير موارده في بيئة تسودها المنافسة حيث تُمثّل الكفاءة، وأفضل قيمة بأقل تكلفة، والمساءلة عوامل حيوية. ومن الجوهر إقامة تعاون مع الشركاء والحكومات المضيفة ووكالات الأمم المتحدة والمنظمات غير الحكومية والقطاع الخاص من أجل إيصال المساعدة التغذوية والغذائية إلى المحتاجين. ويحتاج البرنامج إلى تمويل مرّن يمكن التنبؤ به ومساهمات متعددة السنوات للتقليل إلى أدنى حد من تعرضه للمخاطر وللتخطيط بأمان للمستقبل. وتساهم أيضاً نهج البرنامج المبتكرة بدور مهم: ومن الأمثلة عليها التوأمة، وتنويع مصادر الموارد للحد من الأعباء الواقعة على المانحين الرئيسيين، والتعاون فيما بين بلدان الجنوب، ومبادرات التمويل مع الحكومات المضيفة والقطاع الخاص.

- 26- وبالنظر إلى أن البرنامج يمول طوعيا فإن نطاق العمليات يتوقف على مستوى التمويل الذي يحصل عليه، ولذلك تساهم الشراكات الفعّالة وعمليات تعبئة الأموال بدور جوهري في هذا الصدد. ووافق المجلس التنفيذي في دورته السنوية لعام 2013 على استراتيجية البرنامج للشراكة مع القطاع الخاص وتعبئة الموارد منه، وسوف تُعرض على المجلس في عام 2014 استراتيجية بشأن الشراكة. وتتمثل إحدى الأولويات في توسيع نطاق وجودة الدعم المالي عن طريق زيادة عدد المانحين ونسبة الأموال المتعددة السنوات والمتعددة الأطراف الموضوعة تحت تصرف البرنامج.
- 27- ويستند برنامج العمل المتوقع المقترح بمبلغ 6 000 مليون دولار أمريكي لعام 2014 والذي يمثل بذلك زيادة كبيرة عن عام 2013، إلى تقدير منطلق من القاعدة لتحديد متطلبات البرنامج اللازمة لتلبية احتياجات السكان الضعفاء.
- 28- وتبلغ الإيرادات المتوقعة في عام 2014 لحساب تكاليف دعم البرامج تبلغ 4 200 مليون دولار أمريكي وفقا للاتجاهات والافتراضات التالية:
- ◀ يتجاوز التمويل منذ عام 2008 مبلغ 4 000 مليون دولار أمريكي سنويا باستثناء عام 2011. وتشير التوقعات الحالية لعام 2013 إلى أن التمويل سيصل إلى 4 000 مليون دولار أمريكي.
 - ◀ يُتوقع وصول مستوى التمويل إلى 4 200 مليون دولار أمريكي في ضوء اتجاهات التمويل الملحوظة أعلاه والاستجابة الإيجابية للنداءات بشأن الأزمة السورية.

القسم الثاني: الاحتياجات التشغيلية المتوقعة

مقدمة ولمحة عامة

- 29- يعرض هذا القسم الاحتياجات التشغيلية المتوقعة للبرنامج⁽²⁾ وتدرج الاحتياجات التشغيلية لعام 2014 كجزء من الميزانية السنوية؛ وتُقدّم الاحتياجات التشغيلية لعامي 2015 و2016 لأغراض السياق والتخطيط. وتُعرض الاحتياجات التشغيلية المتوقعة حسب الأهداف الاستراتيجية، وفئات البرامج، ومكونات التكلفة، والمكاتب الإقليمية.
- 30- وتصل احتياجات البرنامج التشغيلية لعام 2014 إلى 5 857 مليون دولار أمريكي. ويوافق المجلس التنفيذي أو المدير التنفيذي على خطط المشروعات بموجب السلطة التي تفوضها لهما المادة السادسة-2 من اللائحة العامة. واستناداً إلى خطط المشروعات المعتمدة وتمديداتها المنطقية، يساعد البرنامج 75.9 مليون مستفيد من خلال 151⁽³⁾ مشروعاً في 75⁽⁴⁾ بلداً.
- 31- وتعكس هذه الزيادات في الاحتياجات التشغيلية عن المستوى المخطط أصلاً لعام 2013 استجابة البرنامج لاحتياجات السكان المتضررين من الأزمة السورية وأزمة منطقة الساحل؛ وهي تزيد قليلاً عن التوقع المرتفع لعام 2014 في خطة الإدارة (2013-2015).⁽⁵⁾ وتعتمد الاحتياجات التشغيلية في عام 2014 على برنامج العمل الحالي⁽⁶⁾ والاحتياجات غير المتوقعة التي نشأت خلال عام 2013 (انظر الملحقين الرابع والخامس). وسوف يستأثر الهدف الاستراتيجي 1 – إنقاذ الأرواح وحماية سبل كسب العيش في حالات الطوارئ – بنسبة 55 في المائة من الاحتياجات التشغيلية. وتُدرج التدخلات المتعلقة بالتغذية، والتي تندمج في المشروعات، بصورة أساسية تحت الهدف الاستراتيجي 4. وتدعم الخطط التشغيلية عمل البرنامج بوصفه وكالة للمساعدة الغذائية: إذ أن 20 في المائة من الاحتياجات التشغيلية لعام 2014 تتعلق بتحويلات النقد والقسائم.
- 32- ويقدر البرنامج الاحتياجات التشغيلية للأزمة السورية والعمليات الخاصة بمبلغ 780 مليون دولار في الأشهر الستة الأولى من عام 2014 (انظر الإطار 1)، ويُعزى المدى المتوقع إلى حالة عدم الاستقرار. وتعتبر المؤشرات الأولية للنصف الثاني من عام 2014 احتياجات غير متوقعة (انظر الملحق الرابع).
- 33- وتستأثر أكبر عشرة برامج للبرنامج بنسبة 60 في المائة من الاحتياجات التشغيلية المتوقعة. وتسعة من هذه البرامج هي نفسها في عام 2013، مع إضافة العملية السورية فقط.

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

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

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

(5) الوثيقة WFP/EB.2/2012/5-A/1.

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

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

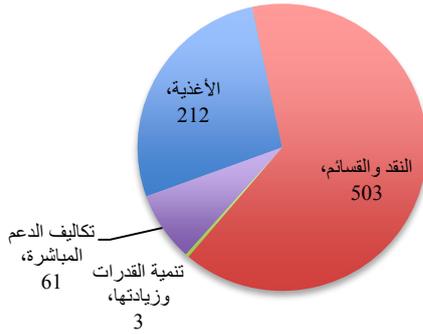
34- وتضيف خطة الإدارة هذه عناصر جديدة إلى قسم الاحتياجات التشغيلية. والعنصر الأول هو عرض لإجراءات البرنامج من أجل تحسين القياسات المتعلقة بالمستفيدين، مثل إجراء حساب دقيق لقياس التكلفة لكل مستفيد: وهذه هي الخطوة الأولى في عملية يتم تطويرها بالتنشاور مع المجلس التنفيذي لتعظيم التخطيط والإبلاغ. وفي عام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

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

الإطار 1

استجابة الطوارئ المؤسسية للأزمة السورية

الشكل ثانيا-1: الجمهورية العربية السورية -
الاحتياجات التشغيلية، حسب مكونات التكلفة
(بملايين الدولارات)



في الأشهر الستة الأولى من عام 2014، سيستهدف البرنامج ما يقدر بنحو 6.6 مليون مستفيد تأثروا بالأزمة السورية. وسيتم تسليم معظم المبلغ المتوقع وقدره 780 مليون دولار من الاحتياجات التشغيلية عن طريق عمليات الطوارئ لمساعدة السكان الضعفاء في الجمهورية العربية السورية واللجئين في مصر، والعراق، والأردن، ولبنان، وتركيا.

ويبين الشكل ثانيا-1 الاحتياجات التشغيلية المتوقعة للأزمة السورية حسب مكونات التكلفة. وسيعمل البرنامج على زيادة تحويلات النقد والقسائم إلى قيمة تحويل تبلغ 485 مليون دولار، باستثناء تكاليف التسليم وتكاليف التشغيل المباشرة الأخرى. ويتوقع البرنامج تسليم 194 300 طن متري من الأغذية.

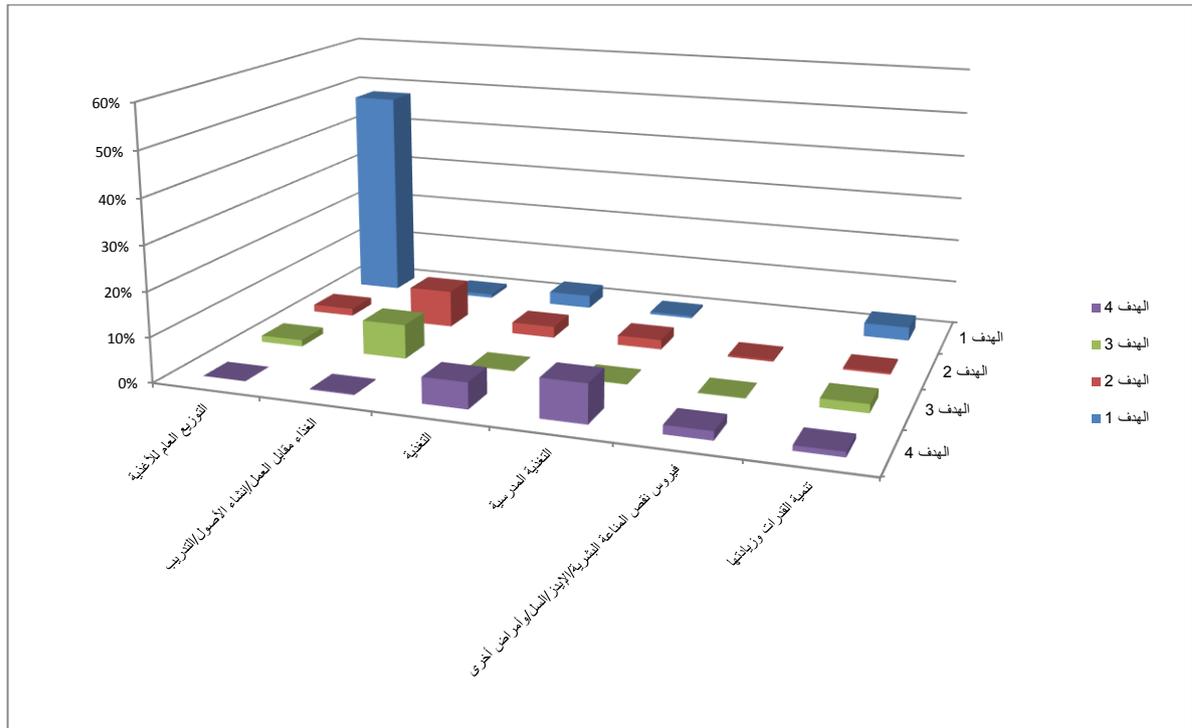
عرض الاحتياجات التشغيلية المتوقعة لعام 2014

36- بالنسبة لعام 2014، يتوقع البرنامج احتياجات تشغيلية بمبلغ 5 857 مليون دولار لمساعدة 75.9 مليون مستفيد عن طريق 151 مشروعاً في 75 بلداً. وترد هذه الاحتياجات التشغيلية أدناه حسب الأهداف الاستراتيجية، وفئات البرامج، ومكونات التكلفة، والمكاتب الإقليمية.

توزيع الاحتياجات التشغيلية حسب الأهداف الاستراتيجية

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

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



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

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

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

- 38- ومن بين الاحتياجات التشغيلية المتوقعة للبرنامج، سيتم دعم الهدف الاستراتيجي 1⁽⁷⁾ بنسبة 55 في المائة، أي 3 248 مليون دولار. وسيكون التوزيع العام للأغذية أو النقد والقسائم⁽⁸⁾ بمثابة النشاط الرئيسي. ويدخل معظم الاحتياجات التشغيلية للأزمة السورية في إطار الهدف الاستراتيجي 1، ويخصص منها 750 مليون دولار للتوزيع العام. ومع أن أكبر عشرة برامج تُرجح كفة الأنشطة نحو التوزيع العام، إلا أن أنشطة التغذية، وتنمية القدرات وزيادتها تعد أساسية أيضا لتحقيق الهدف الاستراتيجي 1.
- 39- ويستأثر الهدف الاستراتيجي 2⁽⁹⁾ بمبلغ 907 ملايين دولار – أي 16 في المائة من مجموع الاحتياجات التشغيلية – منها 54 في المائة تخصص للغذاء مقابل العمل، أو إنشاء الأصول، أو التدريب؛ وستنفذ التغذية المدرسية، والتدخلات التغذوية والتوزيع العام كلما اقتضت الضرورة لدعم الأمن الغذائي أو استعادته.
- 40- وبالنسبة للهدف الاستراتيجي 3⁽¹⁰⁾، يخصص 670 مليون دولار – أو 11 في المائة – للأنشطة المتعلقة بالغذاء مقابل العمل، والغذاء مقابل إنشاء الأصول، والغذاء مقابل التدريب، ولتنمية القدرات وزيادتها.
- 41- ويستأثر الهدف الاستراتيجي 4⁽¹¹⁾ بنسبة 18 في المائة من مجموع الاحتياجات التشغيلية، أي 1 032 مليون دولار، وهي مخصصة للتغذية المدرسية، والتدخلات التغذوية، وأنشطة التصدي لفيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز، والملاريا، والسل.

← توزيع الاحتياجات التشغيلية حسب فئات البرامج

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

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

(8) التحويلات غير المشروطة.

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

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

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

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

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

44- وستزداد الاحتياجات التشغيلية لفئة العمليات الممتدة للإغاثة والإنعاش بنسبة 20 في المائة لتصل إلى 3 354 مليون دولار بسبب عدة برامج كبيرة صُنفت على أنها عمليات طوارئ في عام 2013 وستصبح عمليات ممتدة للإغاثة والإنعاش في عام 2014؛ وتُعد البرامج في مالي وجنوب السودان أمثلة على ذلك. وستحتاج العمليات الممتدة للإغاثة والإنعاش في أفغانستان، وتشاد، وجمهورية الكونغو الديمقراطية، وأثيوبيا، والنيجر، وباكستان، والصومال، وزمبابوي إلى مبلغ 1 700 مليون دولار.

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

↔ الاحتياجات التشغيلية حسب مكونات التكلفة

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

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

↔ الأغذية وتكاليف التشغيل المباشرة المتعلقة بها

47- سيخصص مبلغ 3 699 مليون دولار للأغذية وتكاليف التشغيل المباشرة المتعلقة بها، والتي تشمل النقل الخارجي، والنقل البري، والتخزين، والمناولة، وتكاليف التشغيل المباشرة الأخرى - أي بنسبة 63 في المائة من احتياجات البرنامج التشغيلية المتوقعة. وفي عام 2014، سيستخدم البرنامج 4 ملايين طن متري من الأغذية تبلغ قيمتها 2 256 مليون دولار. ويبين الجدول ثانياً-5 نوع الأغذية والتكاليف التقديرية لسلة أغذية البرنامج لعام 2014.

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

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

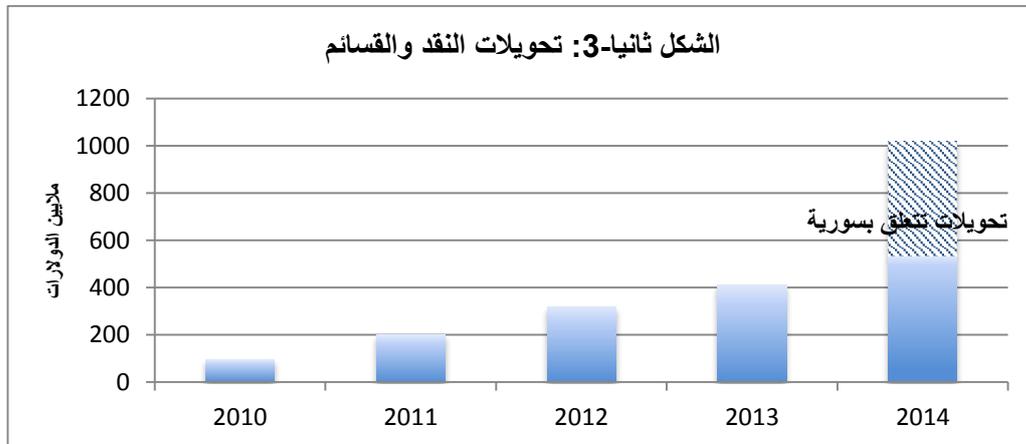
49- وقد انخفضت الأغذية الأساسية التقليدية مثل الحبوب بنسبة 1.7 في المائة. ففي سلة الحبوب المخصصة للعملية السورية، قد تكون تكلفة المعكرونة، والبرغل، والأرز أعلى من الحبوب الأخرى، ولكن الاستعمال المتزايد للحبوب الأعلى تكلفة لا يمثل اتجاهاً في العمليات الأخرى. كما أن الحصص العائلية المغلفة والبقول المعلبة في سلة الأغذية المخصصة للأزمة السورية تؤثر في ارتفاع متوسط التكلفة.

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

- 51- وتبلغ احتياجات النقل البري، والتخزين، والمناولة 926 مليون دولار، وهي تمثل زيادة بنسبة 3 في المائة عن أرقام التخطيط لعام 2013. وقد ارتفع المعدل المتوسط بنسبة 3 في المائة إلى 228 دولارا للطن المتري، بما يساير معدلات التضخم أو يقل عنها في معظم البلدان التي يعمل فيها البرنامج.
- 52- وتبلغ تكاليف التشغيل المباشرة الأخرى المتعلقة بعمليات نقل الأغذية 250 مليون دولار. وتبلغ متوسطات هذه التكاليف 8 في المائة بالنسبة للمشروعات الإنمائية، مقابل 7 في المائة للعمليات الممتدة للإغاثة والإنعاش، و5 في المائة لعمليات الطوارئ. ويُعزى هذا إلى ارتفاع تكاليف التشغيل المباشرة الأخرى بالنسبة للمواد غير الغذائية المطلوبة لأنشطة الغذاء مقابل العمل، والغذاء مقابل التدريب، والغذاء مقابل إنشاء الأصول، والتغذية، والتغذية المدرسية.

← النقد والقوائم وتكاليف التشغيل المباشرة المتعلقة بهما

- 53- يمثل النقد والقوائم وتكاليف التشغيل المباشرة المتعلقة بهما 1 127 مليون دولار – أي نسبة 19 في المائة – من الاحتياجات التشغيلية المتوقعة لعام 2014. ويمثل 90 في المائة من هذه الاحتياجات قيمة النقد والقوائم المحولة للمستفيدين، و10 في المائة منها تغطي التسليم والتكاليف الأخرى.
- 54- وتعكس القيمة المتوقعة لتحويلات النقد والقوائم – وهي 1 018 مليون دولار – زيادة قدرها 600 مليون دولار عن أرقام التخطيط الأصلية لعام 2013. غير أنه ينبغي ملاحظة أن ميزانيات المشروعات المعتمدة أو قيد الاعتماد حتى أغسطس/آب 2013 تشمل تحويلات نقد وقوائم بمبلغ 833 مليون دولار لعام 2013.
- 55- وتعد الزيادة في توقعات عام 2014 وخطط الميزانية المعتمدة لعام 2013 من الناحية الأساسية نتيجة لزيادة البرامج المعتمدة على النقد في تشاد، ومصر، وأثيوبيا، والعراق، والأردن، ولبنان، وملاوي، ومالي، والنيجر، وفلسطين، وتركيا، واليمن. وفي عام 2014، يتوقع خبراء المكتب الإقليمي في القاهرة والمكتب الإقليمي في داكار أكبر زيادات في تحويلات النقد والقوائم للأزمة السورية وأزمة منطقة الساحل.
- 56- ويعكس الاتجاه المتزايد في البرامج المعتمدة على النقد بين عامي 2010 و2014 (انظر الشكل ثانيا-3) سياسات المكاتب القطرية التي تعامل جميع طرائق التحويلات على قدم المساواة. كما أنها تعكس تأكيد البرنامج المتزايد على تصميم وتطوير برامج للمساعدة الغذائية تستخدم النقد والقوائم، وبناء القدرات والعمليات ذات الصلة.

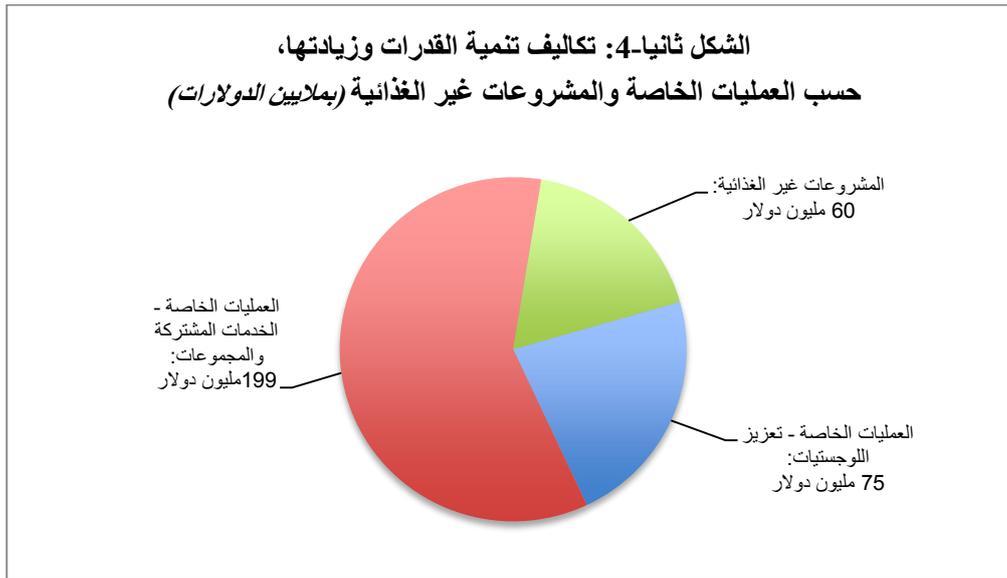


- 57- وبالنسبة لعام 2014، من المتوقع أن تبلغ التكاليف المتعلقة بالنقد والقوائم 109 ملايين دولار، وهو ما يمثل 10 في المائة من النقد والقوائم وتكاليف التشغيل المباشرة المتعلقة بهما. وفي عام 2013، كان المبلغ المتوقع 55 مليون دولار، أي

بنسبة 12 في المائة من النقد والقسائم وتكاليف التشغيل المرتبطة بهما. ويعكس الانخفاض في نسبة النقد والقسائم والتكاليف التشغيلية المرتبطة بهما في عام 2014 مقارنة بعام 2013 الوفورات التي تُعزى إلى وفورات الحجم.

← تنمية القدرات وزيادتها

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



59- ومن بين أنشطة تنمية القدرات وزيادتها، يتعلق 82 في المائة بعمليات خاصة مخططة عددها 15 عملية وتتكلف ما يقدر بمبلغ 274 مليون دولار أمريكي. وتعتبر هذه العمليات الخاصة حاسمة بالنسبة لولاية البرنامج من حيث أنها تعظم عمليات النقل واللوجستيات، وتوفر خدمات الأمم المتحدة للنقل الجوي للمساعدة الإنسانية، وتدعم مجموعات الأمن الغذائي، والطوارئ والاتصالات، واللوجستيات. وستنفذ أكبر العمليات الخاصة في عام 2014 في كل من أثيوبيا، وجمهورية الصومال الاتحادية، وجنوب السودان.

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

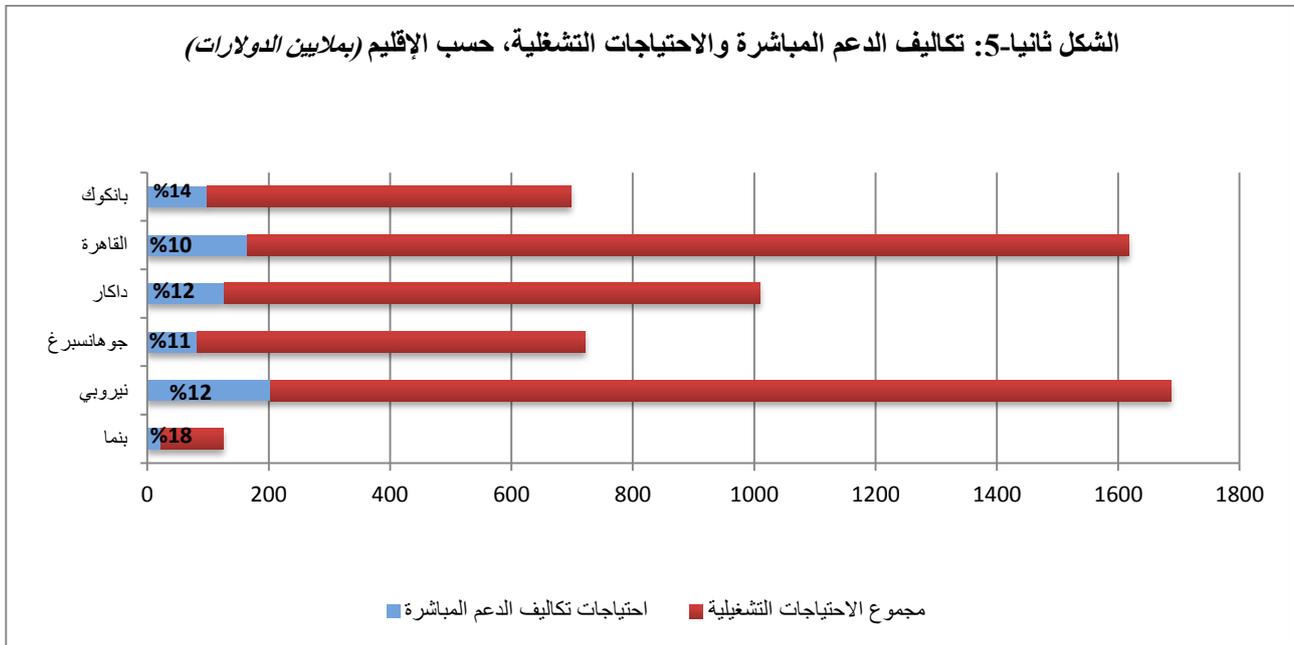
← تكاليف الدعم المباشرة

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

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

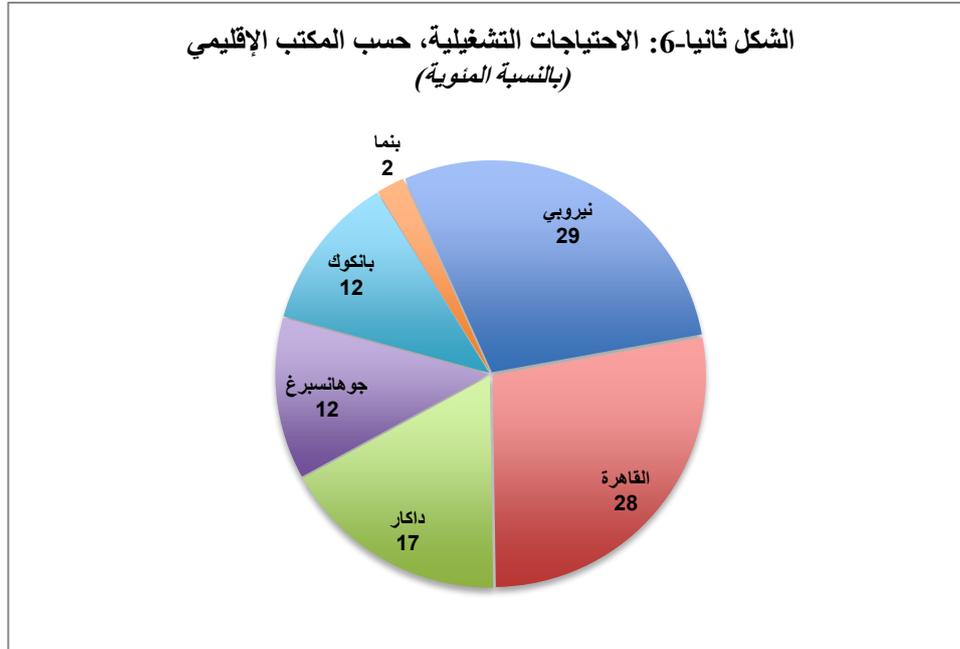
62- وتفاوتت نسبة تكاليف الدعم المباشرة من مجموع التكاليف التشغيلية حسب فئة البرامج، لتعكس الفروق بين الأنشطة الغذائية والأنشطة غير الغذائية. ففي عام 2014، من المتوقع أن تبلغ تكاليف الدعم المباشرة 13 في المائة للمشروعات الإنمائية/البرامج القطرية والعمليات الممتدة للإغاثة والإنعاش، و 11 في المائة للعمليات الخاصة، و 9 في المائة لعمليات الطوارئ. ويمكن أن تؤثر حالة الأمن وقدرات الشركاء المتعاونين في المستوى العام لتكاليف الدعم المباشرة. ويُعزى المعدل الأقل لتكاليف الدعم المباشرة بالنسبة لعمليات الطوارئ بصورة أساسية إلى الزيادة في العملية السورية والطبيعة الثابتة لتكاليف الموظفين والتكاليف المتكررة.

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



↩ الاحتياجات التشغيلية حسب المكاتب الإقليمية

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



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

66- وبالنسبة لعام 2014، يخطط المكتب الإقليمي في بانوك 17 عملية في 12 بلدا تبلغ احتياجاتها التشغيلية 697 مليون دولار أمريكي؛ ويخصص من هذا المبلغ 70 في المائة للعمليات الممتدة للإغاثة والإنعاش دعما للهدفين الاستراتيجيين 1 و3. وسيزيد البرنامج أيضا من عمله في مجال تنمية القدرات في الإقليم لتعزيز قدرات الحكومة على الاستجابة لتحديات الجوع وسوء التغذية.

67- ويمثل المكتب الإقليمي في القاهرة أكبر زيادة في الاحتياجات التشغيلية مقارنة بأرقام التخطيط لعام 2013، حيث سيحتاج إلى 1 618 مليون دولار أمريكي لمساعدة 18.8 مليون مستفيد في 29 عملية في 16 بلدا. وسيدعم 75 في المائة من هذه الاحتياجات التشغيلية الهدف الاستراتيجي 1 وعمليات الطوارئ. وستتأثر تدخلات النقد والقسائم بمبلغ 638 مليون دولار أمريكي - أي بنسبة 40 في المائة. وتعد الاستجابة للأزمة السورية أول حالة طوارئ مؤسسية لن تكون فيها الأغذية آلية التحويل الرئيسية.

68- ومن المتوقع أن تزداد الاحتياجات التشغيلية للمكتب الإقليمي في داكار بنسبة 50 في المائة مقارنة بأرقام التخطيط الأصلية لعام 2013. وفي عام 2014، سيصل المكتب الإقليمي في داكار إلى 12.5 مليون مستفيد من خلال 40 عملية في 19 بلدا؛ وتبلغ الاحتياجات التشغيلية 1 009 ملايين دولار أمريكي. ولا يزال الهدفان الاستراتيجيان 1 و3 يمثلان الأولوية

في التصدي لانعدام الأمن الغذائي وسوء التغذية الحاد. وستدعم معظم الاحتياجات التشغيلية العمليات الممتدة للإغاثة والإنعاش. ويتوقع البرنامج التوسع في استخدامه للنقد والقوائم في هذا الإقليم.

69- وتبلغ الاحتياجات التشغيلية للمكتب الإقليمي في جوهانسبرغ 722 مليون دولار أمريكي، وهو ما يمثل زيادة بنسبة 14 في المائة عن أرقام التخطيط لعام 2013. وسيساعد البرنامج 12.2 مليون مستفيد في 22 عملية في عشرة بلدان؛ ويخطط 70 في المائة من الاحتياجات التشغيلية للعمليات. وسيقدم معظم أعمال المكتب الإقليمي في جوهانسبرغ الهدفين الاستراتيجيين 1 و4، مع التركيز على وضع أفضل الممارسات من أجل التصدي لفيروس نقص المناعة البشرية، والإيدز، وسوء التغذية، وتعزيز شبكات الأمان الحكومية.

70- ومن المتوقع أن يكون أكبر نصيب للاحتياجات التشغيلية – والذي يبلغ 687 مليون دولار أمريكي – للمكتب الإقليمي في نيروبي، والذي سيساعد 16 مليون مستفيد من خلال 29 عملية في ثمانية بلدان. وستدعم معظم الاحتياجات التشغيلية الهدفين الاستراتيجيين 1 و4. وستظهر المساعدة الغذائية بشكل واضح من خلال الأعمال المجتمعية، وإنشاء الأصول، والتدريب في إطار الهدفين الاستراتيجيين 2 و3.

71- ومن المتوقع أن تظل الاحتياجات التشغيلية للمكتب الإقليمي في بنما دون تغيير في عام 2014. وسيساعد المكتب الإقليمي في بنما 2.5 مليون مستفيد من خلال 14 عملية في تسعة بلدان. وسيقدم 37 في المائة من الاحتياجات التشغيلية المتوقعة الهدف الاستراتيجي 4 من خلال برامج الحماية الاجتماعية وشبكات الأمان. ويلتزم البرنامج بإدخال طرائق النقد والقوائم في الإقليم كبديل للأغذية.

القياسات المتعلقة بالمستفيدين

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

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

تحسين حساب متوسط التكلفة لكل مستفيد

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

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

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

← تحسين تعريف وقياس المستفيدين

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

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

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

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

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

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

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

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

كيف سيحدد البرنامج أولويات الموارد لمواجهة فجوة التمويل

← عملية جديدة لتحديد أولويات التخطيط لعام 2014

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

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

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

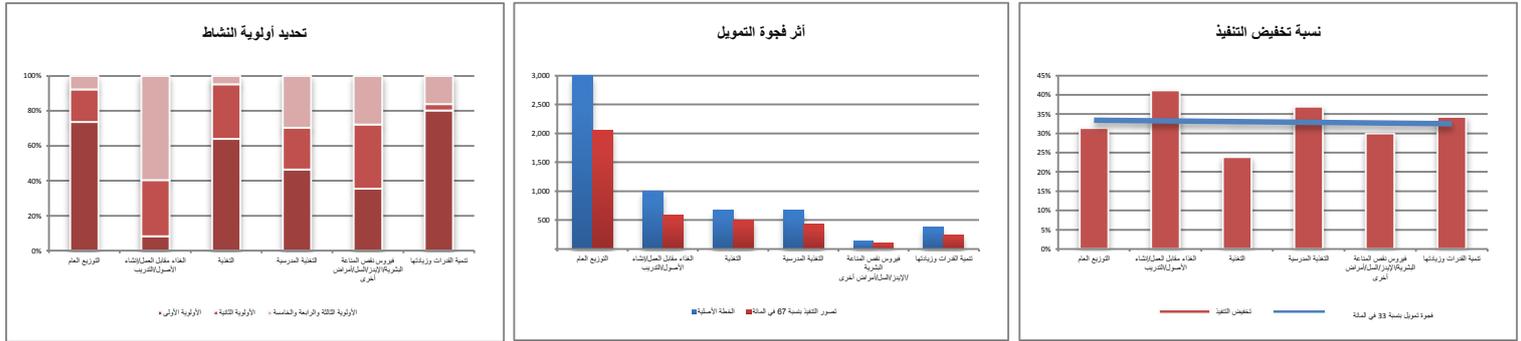
85- وتعكس العملية القرارات التي يتعين على المديرين اتخاذها عند حدوث نقص في الموارد: فقد يتعين عليهم تنفيذ أنشطة أساسية بمستويات تمويل منخفضة، أو تخفيض أو إنهاء أنشطة معينة. وتوفر العملية نظرة ثاقبة فيما قد يحدث في حالة ظهور فجوة في التمويل، وستوفر أساسا لاستعراض التحديد الفعلي لأولويات الموارد المبين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

86- وتوضح خطة الإدارة لعام 2014 وجود فرق بنسبة 33 في المائة بين الموارد المتوقعة لعام 2014 التي تبلغ 4 200 مليون دولار أمريكي (3 925 مليون دولار أمريكي، بدون تكاليف الدعم غير المباشرة) والاحتياجات التشغيلية المتوقعة لعام 2014 والتي تبلغ 5 857 مليون دولار أمريكي.

↔ الآثار المحتملة لنقص الموارد على الأنشطة

87- توضح الرسوم البيانية والفقرات التالية مدى تخفيض الأنشطة في تصور يصل فيه مستوى تمويل البرنامج إلى 67 في المائة (3 925 مليون دولار أمريكي، بدون تكاليف الدعم غير المباشرة) من مجموع الاحتياجات التشغيلية المتوقعة.

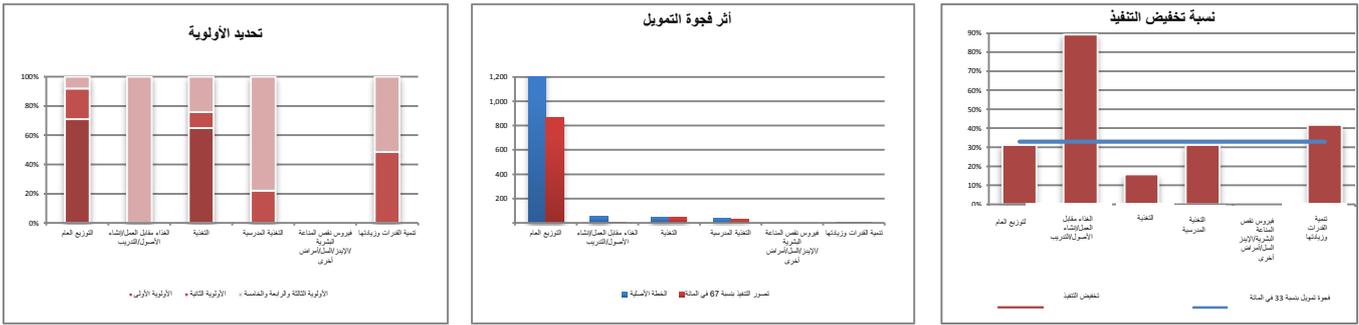
الشكل ثانيا-7: الأنشطة العالمية في عام 2014



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

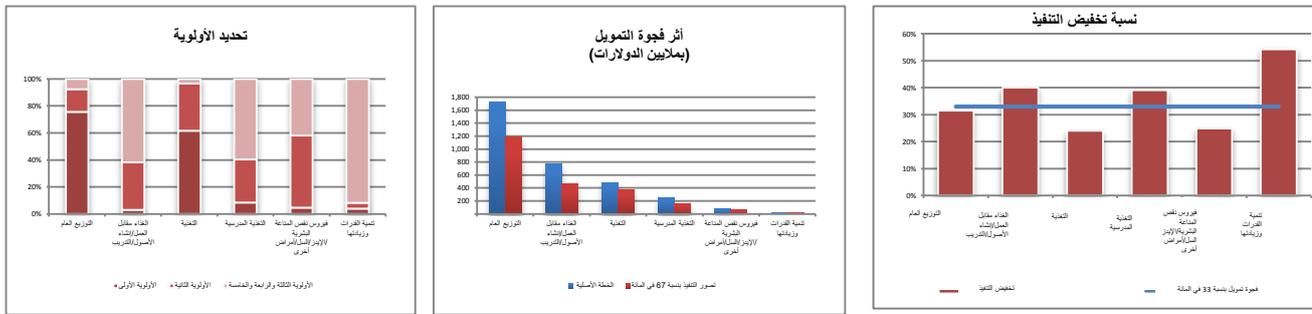
89- وتبين الأشكال من ثانيا-8 إلى ثانيا-10 خطط التنفيذ الخاصة بالبرنامج لعام 2014 حسب فئة البرامج والنشاط بالنسبة لتصور بمستوى تمويل بنسبة 67 في المائة.

الشكل ثانيا-8: أنشطة عمليات الطوارئ في عام 2014



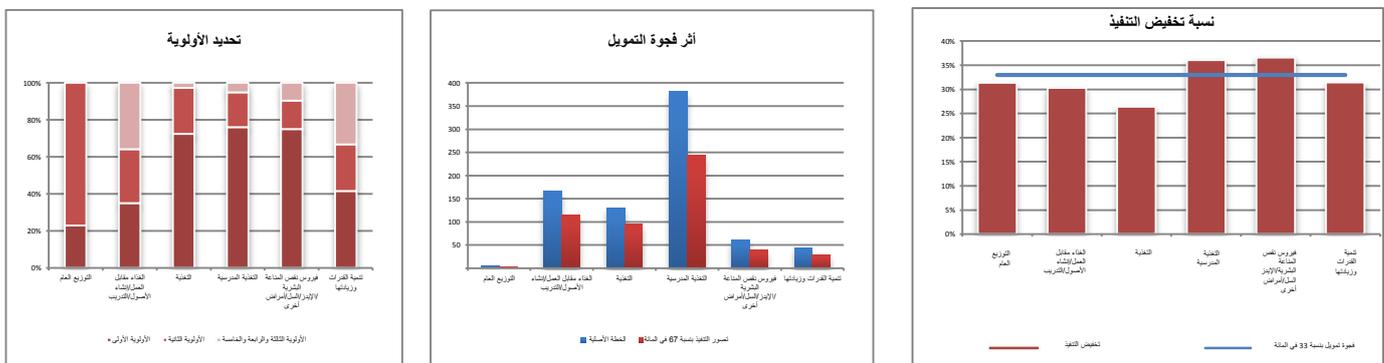
90- وفي عمليات الطوارئ، سيحافظ المديرون بدرجة كبيرة على الأولويات الخاصة بنشاط التوزيع العام ونشاط التغذية؛ فسيتم التصدي لفجوة التمويل بإجراء تخفيضات كبيرة في برامج الغذاء مقابل العمل، والغذاء مقابل إنشاء الأصول، والغذاء مقابل التدريب، وتنمية القدرات وزيادتها.

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



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

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



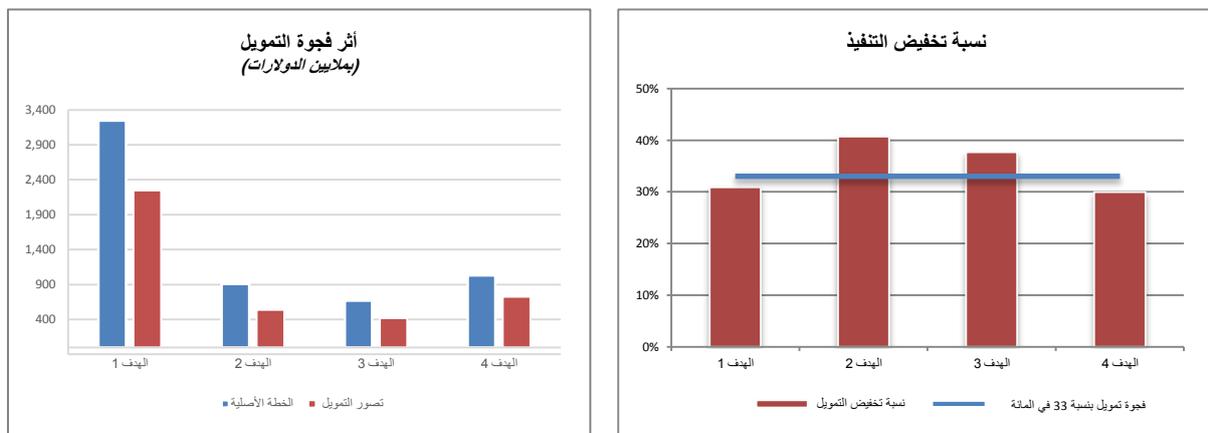
92- وأهم الأنشطة في المشروعات الإنمائية هي التغذية المدرسية والتدخلات المتعلقة بالتغذية، وفيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز والسل. وفي المشروعات الإنمائية، حيث يحدد المديرون أولويات الأنشطة مثل تدخلات التغذية، من المتوقع إجراء تخفيضات كبيرة نسبياً في التغذية المدرسية تتجاوز المستوى المحدد وهو 33 في المائة؛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

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

↔ الآثار المحتملة لحالات نقص الموارد على الأهداف الاستراتيجية

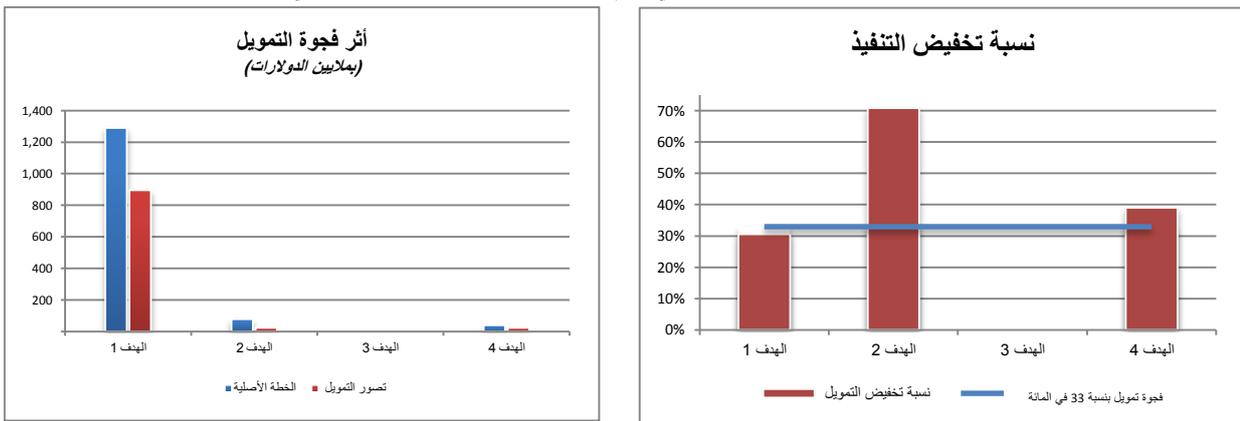
93- يبين الشكل ثانياً-11 أثر فجوة التمويل بنسبة 33 في المائة حسب الهدف الاستراتيجي. وعموماً، يُعد الهدفان الاستراتيجيان 1 و4 أقل تأثراً من الهدفين الاستراتيجيين 2 و3 بسبب الأولوية المعطاة للتدخلات الخاصة بالتوزيع العام والتغذية على التدخلات الخاصة بالغذاء مقابل العمل، ومقابل إنشاء الأصول، ومقابل التدريب.

الشكل ثانياً-11: الأهداف الاستراتيجية العامة في عام 2014



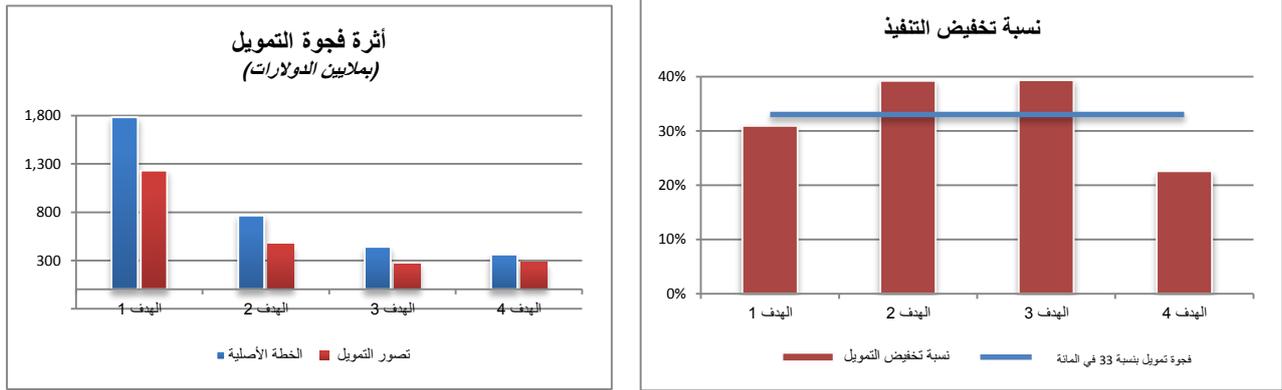
94- وتبين الأشكال من ثانياً-12 إلى ثانياً-14 خطط التنفيذ لدى البرنامج لعام 2014 حسب فئات البرامج والأهداف الاستراتيجية فيما يتعلق بتصور مستوى التمويل بنسبة 67 في المائة.

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



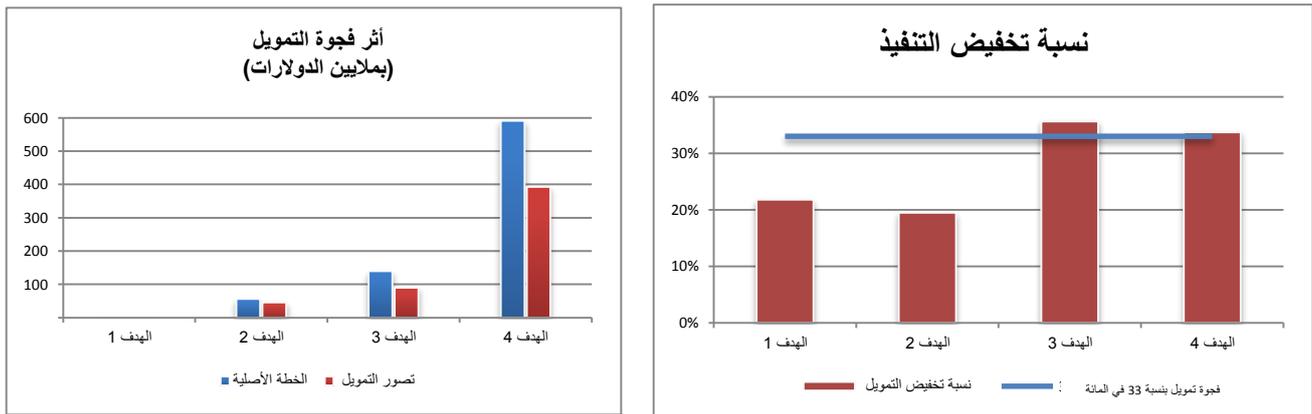
95- وفي عمليات الطوارئ، ستعطي الأولوية للهدفين الاستراتيجيين 1 و4. وستتم المحافظة بدرجة كبيرة على التدخلات الخاصة بالتوزيع العام والتغذية، وستخفف أنشطة من قبيل أنشطة الغذاء مقابل العمل المتعلقة بالهدف الاستراتيجي 2 بنسبة أكبر لمواجهة فجوة التمويل.

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



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

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



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

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

الشكل ثانيا-15: الأثر العام لتصور التنفيذ



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

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

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

توقعات الاحتياجات التشغيلية للفترة 2015-2016

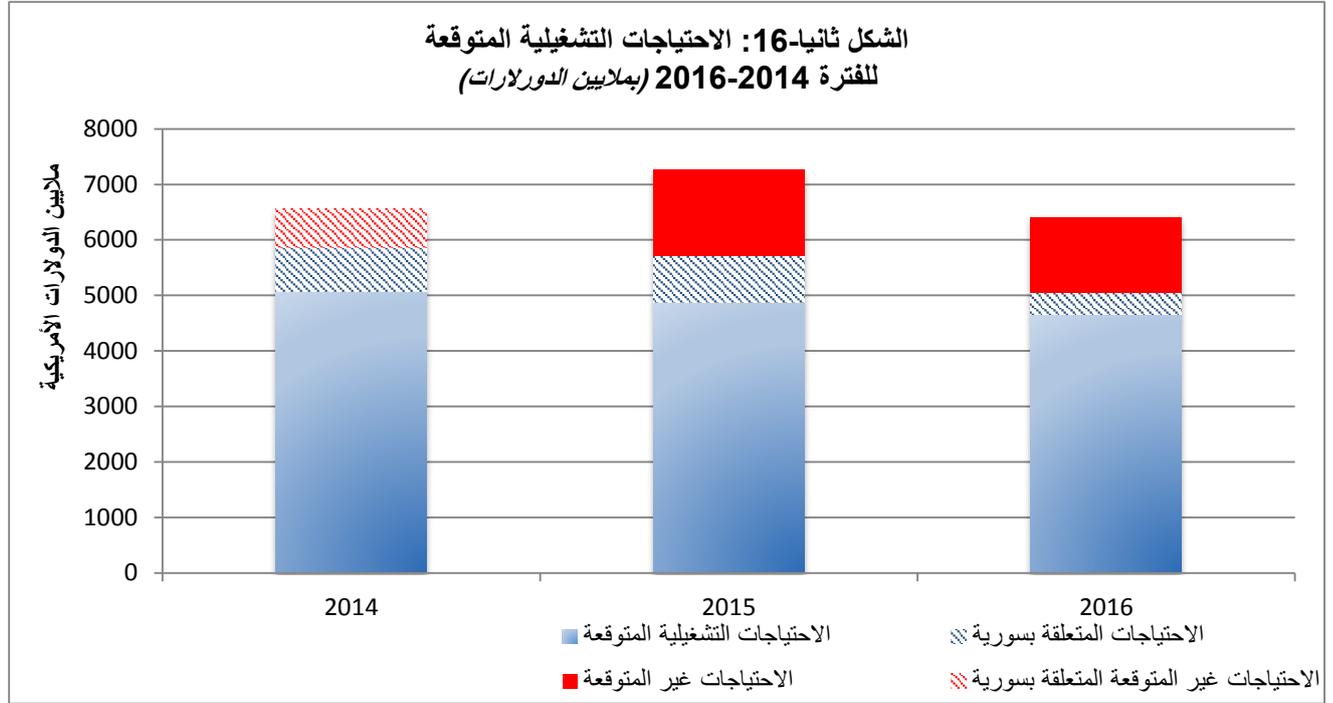
102- تعرض للإحاطة التوقعات المرتفع والمنخفضة للاحتياجات التشغيلية في إطار خطة الإدارة المتجددة الثلاثية السنوات. وتستند التوقعات المنخفضة لعامي 2015 و2016 إلى التقديرات الواردة من المكاتب القطرية؛ أما التوقعات المرتفعة، التي تستند إلى الاتجاهات منذ عام 2004،⁽¹²⁾ فتقدر بنسبة أعلى بمقدار 27 في المائة عن التوقع المنخفض لعامي 2014 و2015.

103- وبالنسبة لعام 2015، يبلغ التوقع المنخفض للاحتياجات التشغيلية 5 721 مليون دولار أمريكي؛ ويبلغ التوقع المرتفع 7 266 مليون دولار أمريكي. ويتوخى التوقع المنخفض مساعدة 70 مليون مستفيد بما يبلغ حجمه 3.8 مليون طن متري من الأغذية، والنقد، والقسائم بقيمة تصل إلى 1 000 مليون دولار أمريكي.

104- وبالنسبة لعام 2016، يبلغ التوقع المنخفض 5 044 مليون دولار أمريكي؛ ويبلغ التوقع المرتفع 6 406 ملايين دولار أمريكي. ويتوخى التوقع المنخفض مساعدة 60 مليون مستفيد بما يصل حجمه إلى 3.5 مليون طن متري من الأغذية والنقد والقسائم بقيمة تصل إلى 814 مليون دولار أمريكي.

(12) انظر الملحق الرابع.

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



القسم الثالث: ميزانية دعم البرامج والإدارة

مقدمة ولمحة عامة

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

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

الجدول ثالثا-1: مقارنة التغييرات بين خطط الإدارة للفترة المالية 2013-2015 والفترة 2014-2016				
نسبة التغيير	الزيادة في عام 2014 عن عام 2013 (بملايين الدولارات)	خطة الإدارة 2013-2015، ميزانية عام 2013 (بملايين الدولارات)	خطة الإدارة 2014-2016، ميزانية عام 2014 (بملايين الدولارات)	التمويل المتوقع عام 2014 والميزانية المقترحة لدعم البرامج والإدارة
13.6	500.0	3 700.0	4 200.0	مستوى التمويل التقديري
9.8	25.2	*256.5	281.8	الميزانية العادية لدعم البرامج والإدارة
(53.5)	(10.8)	20.0	9.2	استثمارات لمرة واحدة من ميزانية دعم البرامج والإدارة
5.2	14.5	276.5	291.0	المجموع

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

108- وفيما يتعلق بمستوى التمويل التقديري، كانت المساهمات المتوقعة لخطة الإدارة (2013-2015) تبلغ 3 700 مليون دولار أمريكي؛ أما المساهمات المتوقعة لعام 2014 فتبلغ 4 200 مليون دولار أمريكي، بنسبة زيادة قدرها 13.6 في المائة.

109- وفيما يتعلق بالنفقات، اعتمد مستوى قدره 256.5 مليون دولار أمريكي للميزانية العادية لدعم البرامج والإدارة⁽¹³⁾ في خطة الإدارة (2013-2015)؛ والاقتراح المقابل لعام 2014 هو 281.8 مليون دولار أمريكي، بنسبة زيادة قدرها 9.8 في المائة.

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

(13) عُدلت لتعكس التغيير في حساب تعبئة الأموال من القطاع الخاص.

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

- ◀ زيادات غير تقديرية في تكاليف ميزانية دعم البرامج والإدارة بمبلغ 9.5 مليون دولار أمريكي. وتشمل تعديلات للتكاليف نشأت عن التزامات مارس البرنامج سيطرة ضئيلة عليها أو لم يسيطر عليها مثل الزيادات في تكاليف الموظفين والتي تقرها لجنة الخدمة المدنية الدولية والجمعية العامة للأمم المتحدة؛
- ◀ استثمارات بمبلغ 15.8 مليون دولار أمريكي لضمان التمويل الكافي لدعم النشاط التشغيلي المتزايد للبرنامج. وقد استعرضت الأمانة إجراءات "الوفاء بالغرض" المطلوبة في عام 2014 (على ضوء: 1) الخطة الاستراتيجية للفترة 2014-2017؛ 2) إطار العمل؛ 3) وتوجيهات المجلس التنفيذي؛ 4) والأبعاد الجديدة لنتائج الإدارة: الأفراد، والشراكات، والعمليات والنظم، والبرامج، والمساءلة والتمويل؛ 5) ومعايير تحديد الأولويات.⁽¹⁴⁾

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

112- وتشمل المقترحات إضافة صافية لما مقداره 41 وظيفة فنية دولية، منها 29 وظيفة في المكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية؛ وسيخصص منها 15 وظيفة للبعد المتعلق بالبرامج.

113- وتضع مستويات النفقات في الميزانية العادية المقترحة لدعم البرامج والإدارة لمرة واحدة في اعتبارها الموارد المتاحة من الاحتياطيات الحالية، والحاجة إلى الاحتفاظ باحتياطي مرضٍ في حساب تسوية دعم البرامج والإدارة في نهاية عام 2014. ومن المتوقع أن يبلغ رصيد حساب تسوية دعم البرامج والإدارة في نهاية العام 91.4 مليون دولار أمريكي، مقابل 49 مليون دولار أمريكي في خطة الإدارة (2013-2015): ويرجع هذا إلى أن مستويات التمويل الفعلي بلغت 4 000 مليون دولار أمريكي مقابل تقديرات بمبلغ 3 750 مليون دولار أمريكي في عام 2012، و3 700 مليون دولار أمريكي في عام 2013. ومن المتوقع أن يصل رصيد حساب تسوية دعم البرامج والإدارة في عام 2014 إلى 74.4 مليون دولار أمريكي، وهو ما يعادل إنفاق ثلاثة أشهر من الميزانية العادية لدعم البرامج والإدارة.

114- ويُستردى الاهتمام إلى المقترحات التالية لتحسين الإدارة المالية خلال فترة خطة الإدارة:

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

(14) تتبّع مقترحات الاستثمارات لمرة واحدة لعام 2014 عملية مماثلة لتحديد الأولويات.

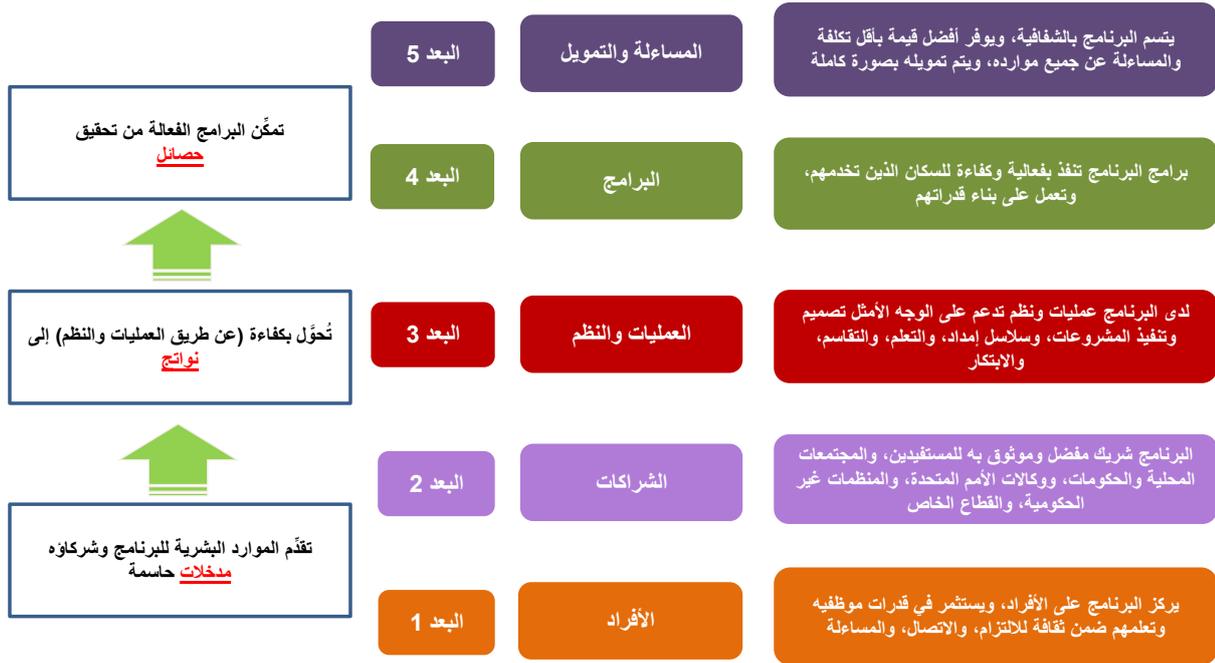
- إنشاء مرفق ميزنة رأسمالية بدءاً من عام 2014، يمول في بادئ الأمر من مرفق رأس المال العامل، ويبدأ بسقفٍ مقداره 20 مليون دولار أمريكي؛ ويُرشح نظام دعم تنفيذ اللوجستيات كمشروع تجريبي؛
- ◀ ويلزم أن يكون البرنامج في وضع يتيح له الاستجابة الفورية لتوريد الأغذية في حالة الزيادة غير المتوقعة في الطلب. ولمواجهة مثل هذا الاحتمال، يُقترح زيادة مرفق الشراء الآجل من 300 مليون دولار أمريكي إلى 350 مليون دولار أمريكي. وللتخفيف من المخاطر المتعلقة بالتمويل بالسلف، وطبقاً لآليات إدارة المخاطر الحالية، ومعدل الاقتراض البالغ 1:6، ستمت زيادة الاحتياطي التشغيلي بمقدار 8.3 مليون دولار أمريكي؛
- ◀ وسيكون مرفق الميزنة الرأسمالية، والمخزون المتجدد جزءاً من استعراض أوسع للإطار المالي يُقدم إلى المجلس التنفيذي في دورته العادية الأولى لعام 2014 كجزء من عملية "الوفاء بالعرض". وأهداف هذا الاستعراض هي: (1) تعزيز استقرار التمويل؛ (2) والاستخدام الأمثل للموارد؛ (3) وتحسين التخطيط وإدارة التكاليف؛ (4) وتعزيز الشفافية أمام أصحاب المصلحة؛
- ◀ ولم يرق البرنامج بتحليل كامل منذ عام 2002 لما يخصه من تكاليف الدعم غير المباشرة، منذ أن تغير من حيث الحجم، وبرنامج العمل، والطرائق المتعددة، وهيكل التكلفة، والإطار المالي. وسيجري الاستعراض بالتشاور مع المجلس التنفيذي بغية إدراج معدل حديث لتكاليف الدعم غير المباشرة في خطة الإدارة (2015-2017). وهذا سيتماشى مع الاستعراض الشامل للسياسات الذي يجري كل أربع سنوات، ومع دراسة لمعدلات تكاليف الدعم غير المباشرة يجريها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، واليونيسف، وصندوق الأمم المتحدة للسكان، وهيئة الأمم المتحدة للمرأة؛
- ◀ وتقتصر الأمانة أن ترتبط سلطة المدير التنفيذي لزيادة اعتماد ميزانية دعم البرامج والإدارة بمستويات التمويل المتوقعة بدلاً من الاحتياجات التشغيلية المتوقعة، لأن الأولى تعد مؤشراً أفضل لزيادة دعم البرامج والإدارة والمطلوبة لتنفيذ قدر أكبر من الأنشطة التشغيلية. وعلى أساس معدل تكاليف الدعم غير المباشرة الموصى به لعام 2014، والبالغ 7 في المائة، ستقتصر الزيادة المسموح بها في ميزانية دعم البرامج والإدارة على 3.5 في المائة عن مستوى التمويل المتوقع لعام 2014 وهو 4 200 مليون دولار أمريكي.

وصف عملية تقرير ميزانية دعم البرامج والإدارة

- 115- تأخذ ميزانية 2014 نتيجة إطار العمل المستكمل في عام 2012 وميزانية دعم البرامج والإدارة لعام 2013 كنقطة بداية لها. فقد قَدِّم المقر والوحدات الميدانية احتياجاتها من الميزانية العادية لدعم البرامج والإدارة للفترة 2014-2016 ضمن ثلاث فئات:
- ◀ الأولويات المقرر تنظيمها ضمن م ظروف ميزنة دعم البرامج والإدارة لعام 2013؛
- ◀ والأولويات التي تتجاوز خط الأساس لعام 2013 والمقرر بحثها لتمويل ميزانية دعم البرامج والإدارة في حالة توافرها؛
- ◀ والمبادرات التي سيتعين تمويلها من الموارد الخارجة عن الميزانية.
- 116- وقد ركزت مدخلات الإدارة العليا في استعراض مقترحات ميزانية دعم البرامج والإدارة وتحديد الأولويات على تعظيم فعالية وكفاءة تنفيذ البرامج. وكانت الخطوة الأولى تتمثل في استعراض الإجراءات المطلوبة في عام 2014 لعملية "الوفاء بالعرض" وفقاً للخطة الاستراتيجية (2014-2017)، والمناقشات مع المجلس التنفيذي في دورته السنوية لعام 2013.

117- وتم استعراض جميع الاحتياجات لتحديد أيها يدخل ضمن الأولويات المؤسسية للبرنامج للفترة 2014-2016. ويحدد إطار نتائج الإدارة الجديد النتائج القابلة للقياس واللازمة لتزويد البرنامج بالقدرة العالمية على الوصول إلى السكان الجوعى بفعالية وكفاءة من حيث أبعاد نتائج الإدارة: الأفراد، والشراكات، والعمليات والنظم، والبرامج، والمساءلة والتمويل (انظر الشكل ثالثاً-1). ويسهل تعيين المبادرات في الإطار تحديد أولويات الاستثمارات المتكررة والاستثمارات لمرة واحدة باستخدام موارد ميزانية دعم البرامج والإدارة في عام 2014.

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



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

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

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

المجالات الرئيسية للزيادة/النقصان في ميزانية دعم البرامج والإدارة

120- يبين الجدول ثالثاً-3 نتيجة عملية الميزانية. وبدءاً من المستوى المعتمد لميزانية دعم البرامج والإدارة لعام 2013، يتم بناء الاعتماد بشكلٍ متزايد مع تعديلات من أجل:

- ◀ تعميم عمل القطاع الخاص في ميزانية دعم البرامج والإدارة من عام 2014، وفقا لقرار المجلس التنفيذي في عام 2013؛
- ◀ والتكاليف غير التقديرية – تعديلات التكاليف الناشئة عن التزامات يمارس البرنامج رقابة ضئيلة عليها ولا يمارس عليها أي رقابة، وأحكام رئيسية للإدارة المالية الجيدة؛
- ◀ واستثمارات لضمان تمويل متزايد للأنشطة الأساسية من أجل دعم حافظة البرنامج التشغيلية؛
- ◀ واستثمارات إضافية لمرة واحدة لدعم البرامج والإدارة من أجل تحسين فعالية البرنامج وكفاءته.

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

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

التعديلات التقنية: تعبئة الأموال من القطاع الخاص

- 121- في الفترة ما بين عامي 2008 و2013، سجل البرنامج التكاليف والإيرادات المتعلقة بتعبئة الأموال من القطاع الخاص في حساب خاص منفصل عن ميزانية دعم البرامج والإدارة.
- 122- وابتداءً من عام 2014، وتمشيا مع الاستراتيجية التي اعتمدها المجلس التنفيذي (انظر الوثيقة WFP/EB.A/2013/5-B)، سترصد التكاليف والوظائف المرتبطة بتعبئة الأموال من القطاع الخاص وتسجل تحت ميزانية دعم البرامج والإدارة. ويؤدي قرار المجلس بتعميم تعبئة الأموال من القطاع الخاص إلى زيادة تكاليف دعم البرامج والإدارة لعام 2014 بمبلغ 7.4 مليون دولار أمريكي.⁽¹⁵⁾
- 123- وتنص الاستراتيجية أيضا على ما يلي: "سيواصل البرنامج ضمان أن تقدم الجهات المانحة من القطاع الخاص نقدا كافيا لتغطية تكاليف إدارة مساهماتها والشؤون الإدارية المتعلقة بها"، و"أن تقدم وظيفة القطاع الخاص مساهمة إيجابية صافية لميزانية دعم البرامج والإدارة، وألا تكون هناك أي إعانات مزدوجة".
- 124- ولم يتم تكبد أي إعانات مزدوجة: وحقيقة الأمر أن الرصيد في الحساب الخاص للقطاع الخاص من المتوقع أن يكفي لسداد شريحتي القرض في عام 2014، ومجموعهما 7.7 مليون دولار أمريكي – 7.44 مليون دولار أمريكي تم تلقيها عند البدء في عام 2008، و220 000 دولار أمريكي مستحقة من شريحة ثانية. ولهذا سيتم تصفية الرصيد المستحق في 31 ديسمبر/كانون الأول 2013.
- 125- وتقدر الإيرادات المتوقعة من تعبئة الأموال من القطاع الخاص بمبلغ 100 مليون دولار أمريكي لعام 2014، وهي مدرجة في المساهمات المتوقعة لعام 2014، والتي تبلغ 4 200 مليون دولار أمريكي. وستحقق هذه المساهمات إيرادا من تكاليف الدعم غير المباشرة بمعدل يبلغ في المتوسط 12 في المائة كحد أدنى.
- 126- وسيواصل البرنامج رصد إيرادات وتكاليف القطاع الخاص على النحو المنصوص عليه في الاستراتيجية بغية ضمان أن تغطي التبرعات تكاليف الإدارة والشؤون الإدارية المتعلقة بها. ويقدم القطاع الخاص الدعم لتنمية القدرات على شكل خبرة تقنية، ومعارف سوقية، واتصالات وعلاقات، وأساليب عمل، وتدريب. وسيلخص تقرير الأداء السنوي إيرادات وتكاليف القطاع الخاص، ويناقش فعالية تعبئة الأموال من القطاع الخاص.

تعديلات للتكاليف غير التقديرية

↔ الزيادات في التكاليف المتعلقة بالموظفين

- 127- يستخدم البرنامج معدلات معيارية لميزنة وحساب تكاليف الموظفين في ميزانية دعم البرامج والإدارة، والتي يعاد حسابها كل عام لكي تعكس: (1) التكاليف الفعلية للاستعانة بموظف في كل رتبة وموقع؛ (2) وأسعار الصرف للإنفاق المحتسب باليورو بالنسبة للموظفين العاملين في روما؛ (3) واعتمادات للمزايا والبدلات الأخرى المتعلقة بالموظفين.

⁽¹⁵⁾ يجب أن تعكس مقارنة الميزانية العادية لدعم البرامج والإدارة لعام 2014 مع ميزانية عام 2013 التغييرات في المعاملة المحاسبية لتكاليف تعبئة الأموال من القطاع الخاص لأرقام عام 2013: وهذا يؤدي إلى تنقيح بالزيادة قدره 7.4 مليون دولار أمريكي لأرقام عام 2013 وذلك من 249.1 مليون دولار أمريكي و256.5 مليون دولار أمريكي. الوثيقة WFP/EB.A/2013/5-B، الفقرتان 47 و48.

- 128- وفي عام 2013، أجرت الأمانة تحسينا لرصد التكاليف الفعلية مقابل التكاليف المعيارية لأغراض الإبلاغ والتنبؤ بصورة أكثر دقة وسرعة، واستعرضت مدى ما ترصده تكاليف الموظفين المعيارية من اعتمادات لحالات إنهاء الخدمة والنفقات في حالة حصول الموظفين على إجازة مرضية أو إجازة خاصة.
- 129- ويعمل تطبيق معدلات التكاليف المعيارية الجديدة على الموظفين في خطة الإدارة (2013-2015) على زيادة تكلفة الراتب الأساسي بنسبة 3 في المائة - أي 6.4 مليون دولار أمريكي. وهذا يشمل:
- ◀ 3.5 مليون دولار أمريكي لتعكس الزيادات الفعلية في تكلفة الرواتب وعامل تضخم طفيف بالنسبة للاستحقاقات مثل تسويات المقر والترقيات؛
 - ◀ و 1.4 مليون دولار أمريكي، أي 0.75 في المائة من تكاليف الموظفين، لتغطية حالات إنهاء الخدمة في المستقبل: وقد وافق المجلس التنفيذي على استخدام 15 مليون دولار أمريكي من صندوق التأمين الذاتي لتغطية تسويات إنهاء الخدمة في يونيو/حزيران 2007 (WFP/EB.A/2007/6-B.1)، و 10 ملايين دولار أمريكي لعمليات مراجعة المهارات وحالات إنهاء الخدمة الموجهة في عام 2012؛ وكان يتعين أيضا تمويل تسويات إنهاء الخدمة في عام 2013 المرتبطة بعملية "الوفاء بالغرض" عن طريق مخصص لمرة واحدة يسحب من الاستثمارات التكميلية لميزانية دعم البرامج والإدارة والبالغة 20 مليون دولار أمريكي في خطة الإدارة (2013-2015)؛ ويوفر الاعتماد أدنى مبلغ لتمويل تكاليف حالات إنهاء الخدمة تقاديا للحاجة إلى مخصصات لمرة واحدة لهذا الغرض في المستقبل؛
 - ◀ و 1.5 مليون دولار أمريكي، أي 0.8 في المائة من تكاليف الموظفين، لاستكمال استخدام الوفورات من الوظائف الشاغرة لتمويل حالات استثنائية من قبيل الإجازات المرضية أو الإجازات الخاصة لفترات طويلة.

◀ الاعتمادات المركزية

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

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

الاستثمارات الاستراتيجية لزيادة الكفاءة والفعالية

- 131- استخدم البرنامج على مدى السنوات الخمس الماضية صناديق استثمارية لدعم استحداث أدوات وطرائق جديدة للمساعدة الغذائية مثل مرفق الشراء الأجل بغية اختبار فعاليتها وكفاءتها قبل تعزيزها. ولكن يجب تعميم طرائق جديدة في نهاية الأمر، والموارد المخصصة في ميزانية دعم البرامج والإدارة لدمجها، لأنه سيكون من المهم مواصلة الاعتماد على الصناديق الاستثمارية بالنسبة للأنشطة الرئيسية. وتتمثل إحدى السمات الهامة للانتقال من المعونة الغذائية إلى المساعدة الغذائية في أن الأدوات الجديدة تستكمل الطرائق القائمة بدلا من أن تحل محلها، وهذا بدوره يوّد الحاجة إلى دعم إضافي.
- 132- وتعد الموافقة على الخطة الاستراتيجية (2014-2017) فرصة ملائمة لزيادة استخدام موارد ميزانية دعم البرامج والإدارة للحفاظ على الفعالية والكفاءة التشغيلية. ويجب أن تأتي النفقات المطلوبة من ميزانية دعم البرامج والإدارة، مع أن الفوائد تعود إلى النفقات التشغيلية المنخفضة أو زيادة الفعالية: فالفوائد تظهر في العمليات، ولكن التكاليف تقع على ميزانية دعم البرامج والإدارة.
- 133- واستنادا إلى خط الأساس للميزانية المعدلة لدعم البرامج والإدارة لعام 2014، وتماشيا مع عملية الميزنة الموضحة أعلاه، تم تحديد 25 مليون دولار أمريكي على شكل استثمارات في عام 2014 في إطار أبعاد نتائج الإدارة الجديد - منها 15.8 مليون دولار أمريكي للنفقات المتكررة لميزانية دعم البرامج والإدارة، و9.2 مليون دولار أمريكي للاستثمارات لمرة واحدة (انظر الجدول ثالثا-5).

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

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

135- ويبين الجدول ثالثا-6 الوظائف الفنية الدولية المقترحة لميزانية دعم البرامج والإدارة لعام 2014 وعددها 41 وظيفة، منها 29 وظيفة ستخصص للمكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية؛ و15 وظيفة لدعم البرامج.

الجدول ثالثا-6: الوظائف الفنية الدولية الجديدة المقترحة، حسب أبعاد نتائج الإدارة			
المجموع	الوظائف		البعد
	المقر والميدان	المقر	
5	1	4	الأفراد
7	4	3	الشراكات
8	4	4	العمليات والنظم
15	15	-	البرامج
6	5	1	المساءلة والتمويل
41	29	12	المجموع

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

137- ويبين الجدول ثالثا-7 الوظائف الإضافية المقترحة لميزانية دعم البرامج والإدارة حسب الوحدة التنظيمية.

الجدول ثالثا-7: الوظائف الإضافية المقترحة لميزانية دعم البرامج والإدارة، حسب الوحدة التنظيمية		
عدد الوظائف المتوقعة لعام 2014		الوحدة التنظيمية
المجموع	الفنية	
3	3	المكتب الإقليمي في بانكوك
4	4	المكتب الإقليمي في القاهرة
7	3	المكتب الإقليمي في داكار
8	5	المكتب الإقليمي في جوهانسبرغ
5	4	المكتب الإقليمي في نيروبي
7	4	المكتب الإقليمي في بنما
6	6	المكاتب القطرية
40	29	المجموع الفرعي
1	1	إدارة العمليات
1	1	مكتب الشؤون القانونية
1	-	مكتب أمين المظالم
3	3	الموارد البشرية
2	1	إدارة خدمات الشراكة والحوكمة
1	1	مكتب المنظمات غير الحكومية
1	1	مكتب دبي
1	1	مكتب الاتصال في بروكسل
1	1	مكتب الاتصال في واشنطن العاصمة
4	2	الميزانية والبرمجة
16	12	المجموع الفرعي
56	41	المجموع

← الأفراد (5 ملايين دولار أمريكي)

- 138- تحويل البرنامج إلى منظمة تركز على الأفراد عملية تستغرق عدة السنوات، ويجب أن تستمر بعض مبادرات الموارد البشرية التي بدأت في عام 2013 من أجل المحافظة على قوة الدفع. ومن بين الاستثمارات في هذا البعد من أبعاد نتائج الإدارة، يوجه 2.2 مليون دولار للاستثمارات المتكررة، و2.8 مليون دولار للاستثمارات لمرة واحدة.
- 139- وتشمل الاستثمارات المتكررة: (1) 700 000 دولار لتعميم الوظائف من أجل تعيين أشخاص موهوبين وزيادة الدعم لاستعراضات الوظائف الميدانية؛ (2) و500 000 دولار لزيادة قدرة الموارد البشرية في المكاتب الإقليمية؛ (3) و300 000 دولار لمواصلة أدوات الأداء الشخصي والمساءلة في المقر مع الخطة الاستراتيجية وأبعاد نتائج الإدارة؛ (4) و300 000 دولار لتحسين الهياكل الأساسية من أجل تعزيز رفاه الموظفين؛ (5) و200 000 دولار لتحسين أدوات الاتصالات الداخلية؛ (6) و100 000 دولار لزيادة فرص التدريب والتعلم للموظفين الميدانيين؛ (7) و100 000 دولار لدعم مكتب أمين المظالم.

140- وتشمل الاستثمارات لمرة واحدة: 1) 1.3 مليون دولار لاستكمال المشروع الذي بدأ في عام 2013 من أجل تحسين إدارة الرواتب والاستحقاقات للموظفين الوطنيين؛ 2) و1.4 مليون دولار لتحسين إدارة المعارف، والتعلم، وتنمية قدرات الموظفين؛ 3) و100 000 دولار أمريكي لتحسين برامج الصحة والرفاه للموظفين.

↔ الشراكات (3.1 مليون دولار أمريكي)

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

↔ العمليات والنظم (8.5 مليون دولار أمريكي)

142- تبلغ الاستثمارات المتكررة في العمليات والنظم 3.3 مليون دولار أمريكي؛ وتبلغ الاستثمارات لمرة واحدة 5.3 مليون دولار أمريكي.

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

144- وتدعم الاستثمارات لمرة واحدة في المقام الأول هدف "الوفاء بالعرض". وقد وافق المجلس على إنشاء صندوق انتقالي بمبلغ 20 مليون دولار في عام 2013 لدعم سلسلة مسارات العمل التي تتطلب مبادرات متابعة لعام 2014. وقد حدد استعراض أساليب العمل، على سبيل المثال، مبادرات لتحسين عمليات ونظم البرنامج (انظر الإطار 2)، وهذا يتطلب استثمار آخر بمبلغ 4.1 مليون دولار؛ وسيستخدم مبلغ 500 000 دولار أمريكي لتحسين الكفاءات في خدمات الشراء، و400 000 دولار أمريكي لتمويل إدارة المشروعات ودعم إدارة تغيير البرنامج وإعداد التقارير، و300 000 دولار أمريكي لتمويل دعم الامتثال بالنسبة للمكاتب الإقليمية على مستوى المقر.

الإطار 2: استعراض أساليب عمل البرنامج

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

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

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

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

↔ البرامج (4.3 مليون دولار أمريكي)

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

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

↔ المساءلة والتمويل (4.1 مليون دولار أمريكي)

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

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

150- وتشمل النفقات لمرة واحدة مبلغ 1.0 مليون دولار أمريكي لأدوات الإبلاغ الجديدة من أجل تحسين المساءلة، و100 000 دولار أمريكي لدعم مكتب البرنامج في بروكسل.

أفضل قيمة بأقل تكلفة في نفقات ميزانية دعم البرامج والإدارة

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

◀ أدى استخدام نهج تعادل الواردات في الشراء إلى تخفيض تكلفة تسليم الأغذية بما يتراوح بين 15 مليون دولار (8 في المائة، مقابل 17 في المائة في عام 2011) و65 مليون دولار (34 في المائة، مقابل 28 في المائة في عام 2011)؛

◀ وفي عام 2012، اشترى البرنامج 800 000 طن متري من الأغذية عن طريق الشراء الآجل، وانخفض متوسط مهلة الشراء بما يصل إلى 70 في المائة: وعلى سبيل المثال، تم تسليم 95 في المائة من الأغذية في جنوب السودان عن طريق الشراء الآجل، وانخفض متوسط وقت التسليم من 106 أيام إلى 22 يوماً؛

◀ تحسنت كفاءة سلسلة الإمداد نظراً لأنه تم شراء المزيد من الأغذية وشحنها في الوقت المناسب، وتحققت وفورات في التكلفة بالنسبة للنقل عبر المحيط؛

◀ زاد التمويل بالسلف بدرجة كبيرة: ففي عام 2012، استُخدم 1 000 مليون دولار أمريكي - 42 في المائة من الموارد النقدية - قبل تلقي المساهمات لتلبية احتياجات الطوارئ، أو مواصلة خطوط الإمداد، أو تخفيض مهل التسليم. وهذا يتجاوز الرقم المستهدف وهو 25 في المائة من الأموال المتاحة لعمليات التمويل بالسلف. وفي المناسبات التي تمت فيها عمليات شراء الأغذية عن طريق الجمع بين التمويل بالسلف والشراء الآجل، انخفض متوسط مهلة الشراء بنسبة 85 في المائة.

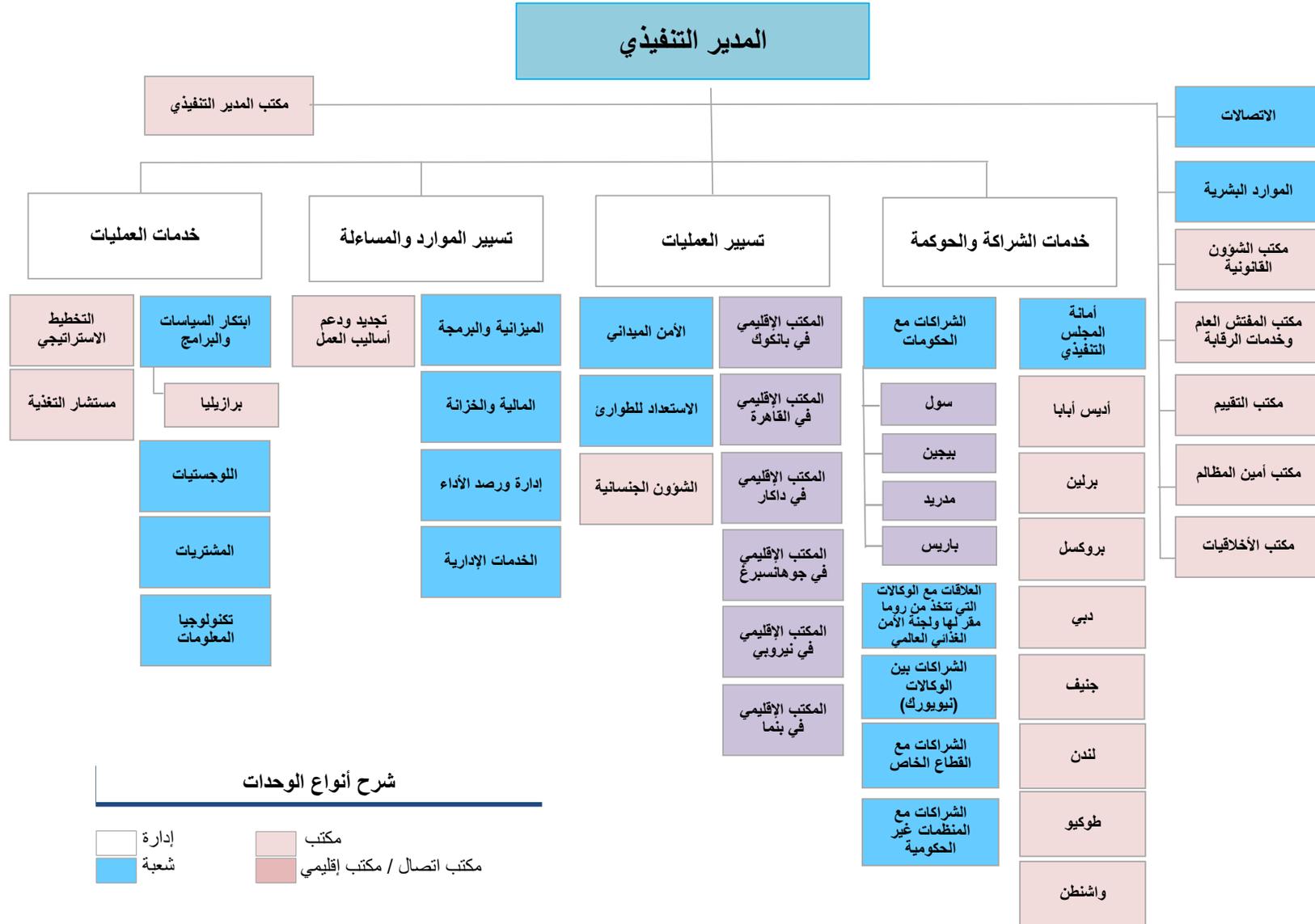
152- واختيرت الاستثمارات الاستراتيجية تمثيلاً مع أبعاد نتائج الإدارة ومعايير تحديد الأولويات بغية تحقيق أفضل قيمة بأقل تكلفة في نفقات ميزانية دعم البرامج والإدارة. وسيواصل البرنامج تتبع فعالية وكفاءة الاستثمارات التي أشير إليها أعلاه، وسيقدم تقرير عنها في تقرير الأداء السنوي ضمن إطار نتائج الإدارة الجديد.

التغييرات التنظيمية: هيكل الأمانة

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

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

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



الميزانية المقترحة لدعم البرامج والإدارة لعام 2014

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

- (1) دعم البرامج – المكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية؛
- (2) ودعم البرامج – المقر؛
- (3) والإدارة والشؤون الإدارية.

156- ويبين الجدول ثالثا-8 تطور الميزانية العادية لدعم البرامج والإدارة حسب بنود الاعتماد من عام 2012 إلى الميزانية المقترحة لعام 2014.⁽¹⁶⁾ ويعكس عمود مجموع التكاليف تكاليف الموظفين وتكاليف غير الموظفين؛ ويشمل مجموع الوظائف الموظفين الوطنيين.

الجدول ثالثا-8: ميزانية دعم البرامج والإدارة، حسب بنود الاعتماد (بملايين الدولارات)									
المتوقعة لعام 2014			التقديرية لعام 2013			النفقات لعام 2012			
مجموع التكاليف	عدد الوظائف		مجموع التكاليف	عدد الوظائف		مجموع التكاليف	عدد الوظائف		
	المجموع	الفنية		المجموع	الفنية		المجموع	الفنية	
96.7	774	227	85.7	736	193	73.2	657	176	دعم البرامج – المكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية
55.5	277	162	54.7	276	166	70.3	322	169	دعم البرامج – المقر
129.6	563	296	108.8	515	254	103.4	489	266	الإدارة والشؤون الإدارية
281.8	1 614	685	249.1	1 527	613	246.9	1 468	611	المجموع

157- ولا تزال بنود الاعتماد كما كانت في خطة الإدارة السابقة. وتعكس التغييرات بين عامي 2012 و2013 حالات نقص الموارد في المقر، مع ما يقابلها من زيادات في المكاتب القطرية والمكاتب الإقليمية، والتغييرات الناشئة عن هياكل الإدارة الجديدة.⁽¹⁷⁾ ويبين الجدول ثالثا-9 التحركات الرئيسية في ميزانية دعم البرامج والإدارة لعام 2014. وتعد الزيادة المقترحة في عدد الوظائف نتيجة لتعميم عمل القطاع الخاص في ميزانية دعم البرامج والإدارة، والحاجة إلى مزيد من الموظفين لإدارة الاستثمارات الموضحة أعلاه.

(16) أدرج مبلغ إضافي قدره 9.2 مليون دولار أمريكي في الميزانية المقترحة لدعم البرامج والإدارة لعام 2014 لغرض الاستثمارات لمرة واحدة.

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

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

صافي الوظائف الفنية الإضافية	ملايين الدولارات	
	249.1	الاعتماد الموافق عليه لعام 2013
28	7.4	التعديل التقني: تعبئة الأموال من القطاع الخاص
0	9.5	زيادات غير تقديرية في تكاليف ميزانية دعم البرامج والإدارة
3	-	صافي الوظائف الفنية الإضافية في المقر والمكاتب الإقليمية المقترحة على مستوى الاعتماد الموافق عليه لعام 2013
12	6.0	الاستثمارات الاستراتيجية - المقر (تكاليف متكررة)
29	9.8	الاستثمارات الاستراتيجية - الميدان (تكاليف متكررة)
72	281.8	الاعتماد المقترح لعام 2014

الاستثمارات لمرة واحدة

158- تعد الاستثمارات لمرة واحدة الموصوفة أعلاه - حسب أبعاد نتائج الإدارة - منفصلة عن الميزانية العادية لدعم البرامج والإدارة من حيث أنها مقترحة لكي تمول بواسطة السحب المباشر من حساب تسوية دعم البرامج والإدارة. ويلخص الجدول ثالثا-10 الاستثمارات المقترحة لعام 2014.

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

موجز ميزانية دعم البرامج والإدارة لعام 2014 والاستثمارات لمرة واحدة حسب أبعاد نتائج الإدارة

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

160- ويحدد إطار نتائج الإدارة الجديد النتائج القابلة للقياس والمطلوبة لدعم الإدارة والبرامج بفعالية وكفاءة. ولهذا تُعرض الميزانية المقترحة لدعم البرامج والإدارة والاستثمارات لمرة واحدة حسب أبعاد نتائج الإدارة لتسهيل تتبع ميزانية دعم البرامج والإدارة، والمساءلة، والإبلاغ (انظر الجدول ثالثا-11).⁽¹⁸⁾

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

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

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

↔ الأفراد: 14.3 في المائة

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

↔ الشراكات: 5.2 في المائة

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

↔ العمليات والنظم: 37.8 في المائة

164- تعد النظم الناجعة لتصميم المشروعات وتنفيذها، ولسلاسل الإمداد، والتعلم، والتقاسم، والابتكار من الأمور الأساسية بالنسبة للبرنامج. ويضمن هذا المخصص تصميم المشروعات، وأساليب عمل بطريقة سليمة، وسيمول وضع برامج للتعلم والابتكار.

↔ البرامج: 10.2 في المائة

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

↔ المساءلة والتمويل: 32.5 في المائة

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

حالة حساب تسوية دعم البرامج والإدارة

- 167- سيدير التمويل المقدر بمبلغ 4 200 مليون دولار لعام 2014 إيرادات من استرداد تكاليف الدعم غير المباشرة قدرها 274 مليون دولار أمريكي. ويشمل هذا بالنسبة لعام 2014 رسوم الإدارة المتأتية من تعبئة الأموال من القطاع الخاص، والتي كانت تُحمّل في السابق على حساب خاص.
- 168- ويقدر الرصيد الافتتاحي لحساب تسوية دعم البرامج والإدارة لعام 2014 بمبلغ 91.4 مليون دولار أمريكي. وهذا يزيد بدرجة كبيرة عن مبلغ 49 مليون دولار أمريكي في خطة الإدارة (2013-2015) لأن مستوى التمويل الفعلي وصل إلى 4 000 مليون دولار أمريكي مقارنة بتقديرات بلغت 3 750 مليون دولار أمريكي في عام 2012، و3 700 مليون دولار أمريكي في عام 2013.
- 169- ويتوقع أن يبلغ الرصيد الختامي 74.4 مليون دولار أمريكي في عام 2014، وهو ما يعادل ثلاثة أشهر من النفقات العادية لدعم البرامج والإدارة. وهذا أقل من المستوى المستهدف المحدد بأربعة أشهر من النفقات – 94 مليون دولار أمريكي – ولكنه يظل أعلى بدرجة كبيرة من الرصيد الختامي المتوقع في خطة الإدارة (2013-2015).

الجدول ثالثا-12: الرصيد المتوقع لحساب تسوية دعم البرامج والإدارة (بملايين الدولارات)	
91.4	الرصيد الافتتاحي المتوقع في 1 يناير/كانون الثاني 2014
274.0	إيرادات استرداد تكاليف الدعم غير المباشرة في عام 2014، استنادا إلى إيرادات قدرها 4 200 مليون دولار أمريكي بما في ذلك القطاع الخاص
(281.8)	نفقات دعم البرامج والإدارة في عام 2014
(9.2)	الاستثمارات لمرة واحدة في عام 2014
74.4	الرصيد الافتتاحي المتوقع في 1 يناير/كانون الثاني 2014

توقعات ميزانية دعم البرامج والإدارة لعامي 2015 و2016

- 170- تُحدد توقعات الإيرادات لعامي 2015 و2016 بمبلغ 4 000 مليون دولار أمريكي سنويا. وقد صيغت الميزانية المقترحة لدعم البرامج والإدارة لعام 2014 لتحقيق هيكل حصيلي يدعم أسلوب عمل البرنامج على نفس المستوى بالنسبة لما تبقى من الفترة الحالية لخطة الإدارة.

← استخدام عائد الفوائد

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

← تكاليف الأمن

- 172- تبلغ التكاليف المتعلقة بالتكاليف الإلزامية لإدارة الأمم المتحدة لشؤون السلامة والأمن وصندوق الطوارئ الأمنية في البرنامج 18.8 مليون دولار أمريكي سنويا. ويشمل هذا المبلغ حصة البرنامج التقديرية البالغة 11.5 مليون دولار أمريكي من تكاليف إدارة الأمم المتحدة لشؤون السلامة والأمن، وهذه الحصة لم تتغير من عام 2013، ومبلغ 7.3 مليون دولار أمريكي لتغطية تكاليف معدات صندوق الطوارئ الأمنية المتعلقة بالسلامة والأمن.

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

↪ التحوط

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

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

مبادرات الإدارة المالية في عام 2014

↪ الميزنة الرأسمالية

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

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

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

↪ إنشاء مرفق للميزنة الرأسمالية

179- سيعالج البرنامج هذه الفجوة بإنشاء مرفق للميزنة الرأسمالية بنفس مبادئ الخدمات المؤسسية الأخرى مثل مرفق الشراء الأجل والبرنامج العالمي لتأجير السيارات لمواءمة البرنامج مع أفضل أساليب العمل. وسيكون المرفق بمثابة صندوق متجدد مثل مرفق الشراء الأجل، على أن يمول في بادئ الأمر عن طريق تمويل بدء التشغيل من مرفق رأس

المال العامل. ويمكن وضع سقف في خطة الإدارة كل عام، مع مقترحات لمشروعات جديدة، وموجز لعمليات السداد بالنسبة لكل مشروع رأسمالي. ويُقترح سقف بمبلغ 20 مليون دولار أمريكي لعام 2014.

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

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

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

← الاستخدام الأولي لمرفق الميزنة الرأسمالية

183- يقترح البرنامج تجربة استخدام المرفق لأغراض نظام دعم تنفيذ اللوجستيات. وقد تم في عام 2013 تحديث تحليل جدوى تكلفة هذا النظام، وأجري استعراض مستقل انتهى إلى أن كل دولار أمريكي يُستثمر في هذا النظام سيحقق عائدا قدره 1.35 دولار أمريكي، وأن الاستثمار سيدير عوائد كبيرة على التنفيذ الكامل. غير أنه في عامي 2012 و2013، كان يتعين على الأمانة إيجاد تمويل مخصص لتطوير نظام دعم تنفيذ اللوجستيات.

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

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

استعراض التمويل بالسلف

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

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

- ◀ تمويل البرنامج العالمي لتأجير السيارات ومرفق الميزانية الرأسمالية لأغراض الخدمات المؤسسية على النحو الموصوف أعلاه؛
- ◀ تمويل مشروعات قبل تأكيد المساهمات، وزيادة تسليم الأغذية للمستفيدين في حينها؛
- ◀ تسهيل شراء الأغذية على أساس الطلبات الإقليمية المجمعة، وتوقعات التمويل عن طريق مرفق الشراء الآجل، الذي يبلغ سقفه 300 مليون دولار أمريكي. وهذا يتيح للبرنامج إجراء تخفيضات كبيرة في مهل التسليم.

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

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

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

191- وللتخفيف من المخاطر المرتبطة بالتمويل بالسلف، ووفقاً لآليات إدارة المخاطر الخاصة بالبرنامج، ومعدل الاقتراض البالغ 1:6، ستتم زيادة الاحتياطي التشغيلي بمبلغ 8.3 مليون دولار أمريكي.⁽¹⁹⁾

◀ استعراض الإطار المالي

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

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

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

اقتراح استعراض معدل تكاليف الدعم غير المباشرة

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

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

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

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

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

◀ تم حساب معدل عام 2002 في وقت كان فيه البرنامج منظمة مختلفة نوع ما: فكانت مستويات الإيرادات أقل بدرجة كبيرة، وكان مفهوم التمويل بالسلف يقتصر على حساب الاستجابة العاجلة، ولم يكن الانتقال إلى المساعدة الغذائية يلوح في الأفق؛

◀ قام برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، وصندوق الأمم المتحدة للسكان، واليونيسف، وهيئة الأمم المتحدة للمرأة مؤخراً باستعراض معدلاتها الخاصة بتكاليف الدعم غير المباشرة، وفي يناير/كانون الثاني 2013، أوصت بمعدل متجانس لاسترداد التكاليف يبلغ 8 في المائة اعتباراً من عام 2014. ويستخدم هذا المعدل في مقترحاتها لميزانية عام 2014، والتي ستعرض في سبتمبر/أيلول 2013.

◀ يشجع الاستعراض الشامل للسياسات الذي يجري كل أربع سنوات كيانات الأمم المتحدة على اعتماد نظم تستند إلى مبدأ إجراء استرداد التكاليف بالكامل، بمعدل تناسبي، من الموارد الأساسية وغير الأساسية، وينبغي أن يوفر حوافز لزيادة المساهمات الأساسية والتمويل غير الأساسي الذي يمكن التنبؤ به والمرن بدرجة أكبر.

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

اقتراح لتعديل سلطة المدير التنفيذي الخاصة بتعديل ميزانية دعم البرامج والإدارة

198- حُول المدير التنفيذي منذ خطة الإدارة 1996-1997 بتعديل عنصر دعم البرامج والإدارة في الميزانية وفقاً لمغيرات تتجاوز 10 في المائة من حجم الاحتياجات التشغيلية. وهذا يعطي للإدارة مرونة لتعديل مستوى دعم البرامج والإدارة بصورة مؤقتة لدعم زيادات كبيرة غير متوقعة في العمليات. وبالنسبة لخطة الإدارة هذه، تقترح الأمانة أن تستند هذه السلطة إلى مستوى التمويل المتوقع في خطة الإدارة بدلاً من الاحتياجات التشغيلية المتوقعة. فالتنبؤ بالتمويل يعد أصعب من التنبؤ بالاحتياجات التشغيلية، ولكنه يعبر بشكل أدق عن حجم الأعمال، ومن ثم بحجم تمويل ميزانية دعم البرامج والإدارة المطلوب لتنفيذ عمليات فعلية.

199- ولهذا تقترح الأمانة بالنسبة لخطة الإدارة (2014-2016) تخويل المدير التنفيذي تعديل عنصر دعم البرامج والإدارة لعام 2014 في الميزانية إذا كانت هناك زيادة في التمويل المتوقع في خطة الإدارة هذه تتجاوز مبلغ 4 200 مليون دولار أمريكي. ولغرض الإدارة المالية الجيدة، ستقتصر الزيادة المسموح بها في مستوى ميزانية دعم البرامج والإدارة على نصف الزيادة المتوقعة الناشئة في إيرادات تكاليف الدعم غير المباشرة، والناجمة عن ارتفاع مستوى التمويل. وعلى أساس النسبة الموصى بها لمعدل تكاليف الدعم غير المباشرة وهي 7 في المائة لعام 2014، ستقتصر الزيادة المسموح بها في ميزانية دعم البرامج والإدارة على 3.5 في المائة من التمويل المتوقع زيادة عن مستوى عام 2014 وهو 4 200 مليون دولار أمريكي. وهذا سينعكس في مشروع القرار لكي يعتمد المجلس.

القسم الرابع: الصناديق الاستثمارية والحسابات الخاصة

لمحة عامة عن الصناديق الاستثمارية والحسابات الخاصة

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

← الصناديق الاستثمارية

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

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

← الحسابات الخاصة

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

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

الصناديق الاستثمارية العامة

- 204- تعد الصناديق الاستثمارية العامة موردا حاسما لتنمية قدرة البرنامج المؤسسية على أساس محدد زمنيا، وتستكمل الأنشطة الأساسية الممولة من ميزانية دعم البرامج والإدارة.
- 205- ويتوقع البرنامج أن تبلغ احتياجات الصناديق الاستثمارية العامة 188 مليون دولار أمريكي في عام 2014: منها 95 مليون دولار أمريكي مساهمات متوقعة - 51 في المائة - مخصصة أو موجهة لأنشطة محددة؛ و93 مليون دولار أمريكي إضافية - 49 في المائة - ستوجه إلى المجالات ذات الأولوية لتعزيز قدرة البرنامج التنظيمية. ومع أن الصناديق الاستثمارية العامة تُدار بصورة مركزية، إلا أن البرنامج يتوقع أن يُستخدم ثلثا الموارد في الميدان.
- 206- ويتخذ المدير التنفيذي قرارات بشأن استخدام الموارد غير المخصصة أو الموارد المتعددة الأطراف بناء على توصيات لجنة التخصيص الاستراتيجي للموارد. وتضع اللجنة توصياتها بناء على حصر للاحتياجات ذات الأولوية غير الممولة.
- 207- ويجري تحديد أولوية الاحتياجات لتمويلها بواسطة الصناديق الاستثمارية العامة غير المخصصة عن طريق تقييم صلاحية كل من الأهداف الاستراتيجية وكذلك أولويات إدارة البرنامج. وكما هو الحال بالنسبة لتحديد أولويات ميزانية دعم البرامج والإدارة، تطبق معايير إضافية لضمان ربط أنشطة معينة بشكل واضح بمجالات عمل حاسمة تتطلب تعزيزا مؤسسيا.
- 208- وتشمل الأولويات الحالية الاستعداد للطوارئ، والنقد والقسانم، وتنمية القدرات، وإدارة الأداء، والشؤون الجنسانية، وجودة الأغذية وسلامتها والتغذية، والشراء من أجل التقدم.
- 209- وتقوم لجنة التخصيص الاستراتيجي للموارد بربط تخصيص الموارد المتعددة الأطراف بنتائج معينة ومحددة زمنيا، وتنشئ آليات للإبلاغ والمساءلة عن استخدام الأموال المخصصة المتعددة الأطراف.

استخدام الصناديق الاستثمارية العامة تمشيا مع المجالات ذات الأولوية

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

الجدول رابعا-2: استخدام الصناديق الاستثمارية العامة

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

تحليل الصناديق الاستثمارية العامة حسب بُعد نتائج الإدارة

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

الجدول رابعا-3: تحليل الصناديق الاستثمارية العامة، حسب أبعاد نتائج الإدارة				
مخصصة للمكاتب الإقليمية/المكاتب القطرية	توقعات البرنامج			
	النسبة المئوية	ملايين الدولارات		
ملايين الدولارات				
5.6	8	15	الأفراد	البعد 1
32.3	26	50	الشراكات	البعد 2
59.6	40	75	العمليات والنظم	البعد 3
12.6	14	27	البرامج	البعد 4
10.9	11	21	المساعدة والتمويل	البعد 5
121.0	100	188		المجموع

↩ البعد 1: الأفراد

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

↩ البعد 2: الشراكات

213- يمثل 26 في المائة - 50 مليون دولار أمريكي من احتياجات عام 2014 -، يوجه ثلثاهما (32.3 مليون دولار أمريكي) للميدان. وستعمل هذه الموارد على تعزيز شراكات البرنامج مع الحكومات وسائر وكالات الأمم المتحدة، وتشمل:

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

↩ البعد 3: العمليات والنظم

214- يمثل 40 في المائة من احتياجات عام 2014 (75 مليون دولار أمريكي)، منها 79 في المائة (59.6 مليون دولار أمريكي) للميدان. وستدعم الموارد إجراء تحسينات على العمليات الأساسية، مثل تعظيم سلسلة الإمداد، ومبادرة الشراء من

أجل التقدم، وتعزيز الخدمات القانونية في مجال النقد والقوائم. كما أن التمويل الإضافي لقضايا الموارد البشرية سيساعد على انتقال الموارد البشرية من دور المعاملات والامتنال إلى دور استباقي في تقديم خدمات فعالة للمديرين والموظفين على نطاق البرنامج.

↩ البعد 4: البرامج

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

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

↩ البعد 5: المساءلة والتمويل

216- يمثل 12 في المائة (21 مليون دولار أمريكي) من احتياجات عام 2014، منها 51 في المائة للميدان. وستستخدم هذه الموارد على النحو التالي:

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

الصناديق الاستثمارية القطرية المخصصة

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

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

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

الجدول رابعا-4: توقعات عام 2014 – الصناديق الاستثمارية القطرية المخصصة، حسب الإقليم

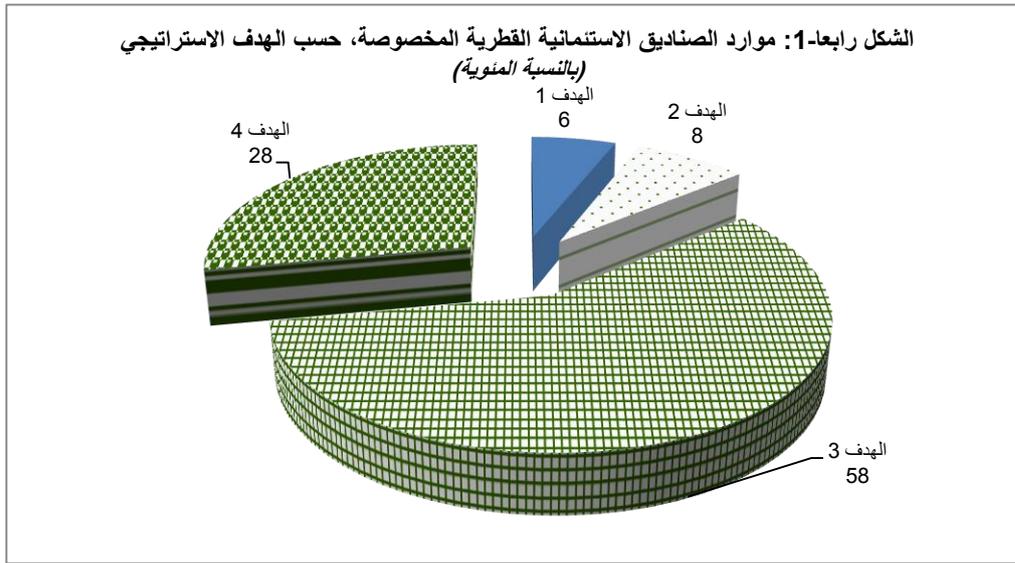
النسبة المئوية لعام 2013	النسبة المئوية لعام 2014	أرقام عام 2013 (بملايين الدولارات)	توقعات عام 2014 (بملايين الدولارات)	المكتب الإقليمي
92	57	66.0	39.8	بنما: أمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي
4	21	2.6	15.0	بانكوك: آسيا
1	12	0.7	8.2	جوهانسبرغ: الجنوب الأفريقي
1	4	0.5	3.0	داكار: غرب أفريقيا
0	3	0.2	2.1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

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

الجدول رابعا-5: الصناديق الاستثمارية القطرية المخصصة في عام 2014: أكبر خمسة برامج قطرية

أرقام خطة الإدارة لعام 2013 (بملايين الدولارات)	توقعات عام 2014 (بملايين الدولارات)	البلد
10.5	10.6	كولومبيا (المكتب الإقليمي في بنما)
0	8.7	الهند (المكتب الإقليمي في بانكوك)
0	7.5	موزامبيق (المكتب الإقليمي في جوهانسبرغ)
1.0	7.2	إكوادور (المكتب الإقليمي في بنما)
24.4	6.8	هندوراس (المكتب الإقليمي في بنما)
	40.8	المجموع الفرعي
	29.3	بلدان أخرى
71.7	70.1	المجموع

تحليل الصناديق الاستثمارية القطرية المخصصة، حسب الهدف الاستراتيجي



221- ويبين الشكل رابعا-1 أن غالبية الصناديق الاستثمارية ستركز على الهدف الاستراتيجي 3 ("الحد من المخاطر، وتمكين السكان، والمجتمعات المحلية، والبلدان من تلبية احتياجاتها الغذائية والتغذوية"). وستوفر هذه الصناديق المساعدة التقنية وتنمية قدرات الحكومات المضيفة في عدد من المجالات:

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

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

223- وفي إطار الهدف الاستراتيجي 2 ستقدم أنشطة الصناديق الاستثمارية تحليلاً لرصد الأمن الغذائي.

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

الحسابات الخاصة

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

- 226- وتمكن الحسابات الخاصة البرنامج من تقديم خدمات أساسية للمجتمع الإنساني الأوسع، مثل خدمات الإخلاء للمسافرين في حالات الطوارئ المفاجئة، والنقل الجوي في مناطق غير مأمونة وناحية. وتستخدم هذه الحسابات أيضا لأغراض التأمين الذاتي والترتيبات المحاسبية الداخلية الأخرى، مثل التأجير العالمي للسيارات.
- 227- وعندما تتعلق إيرادات الحسابات الخاصة بأنشطة البرنامج، فإنها تُرصد في الميزانية تحت بند المشروعات التشغيلية – مثل تكاليف تأجير السيارات، ورسوم التأمين.
- 228- وأكبر خمسة حسابات خاصة، والتي تشكل 66 في المائة من هذه الحافظة، هي: (1) مستودعات الأمم المتحدة للاستجابة للحالات الإنسانية؛ (2) استرداد تكاليف تكنولوجيا المعلومات العاملة في الميدان؛ (3) الأمن؛ (4) البرنامج العالمي لتأجير السيارات؛ 59 الطيران (انظر الشكل رابعا-2).⁽²⁰⁾

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



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

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

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

⁽²⁰⁾ استثنى الحساب لمرقق الشراء الأجل لأن مشتريات الأغذية المتوقعة والتكاليف المتعلقة بها مدرجة بالفعل في برنامج عمل عام 2014.

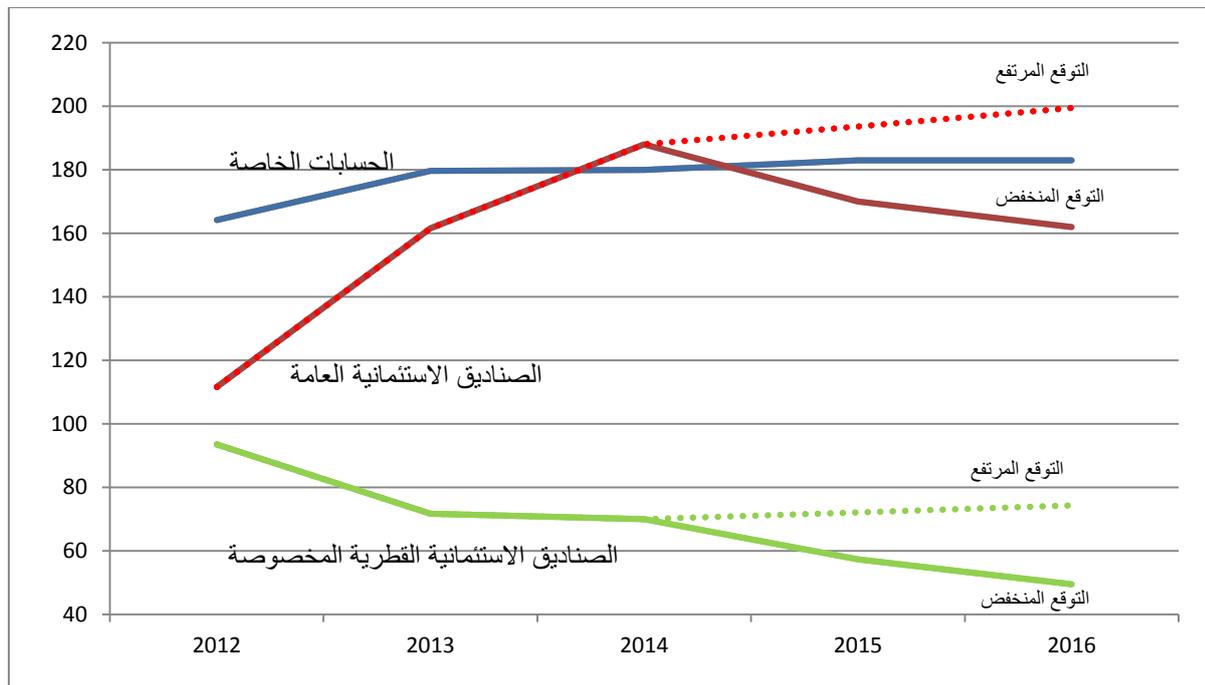
المعلومات التشغيلية فيما يتعلق بالبنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات الأساسية التي تعتبر ضرورية في جميع مكاتب البرنامج لغرض الاستمرارية.

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

آفاق الصناديق الاستثمارية والحسابات الخاصة، 2012-2016

- 230- كجزء من خطة الإدارة المتداولة التي تستغرق ثلاث سنوات، تُعرض التوقعات المنخفضة والعالية للصناديق الاستثمارية في الشكل رابعا-3 للعلم. وتعكس التوقعات المنخفضة في عامي 2015 و2016 التقديرات الواردة من المكاتب القطرية وشُعب المقر للاحتياجات المتوقعة. وتستند التوقعات المرتفعة إلى اتجاهات/آفاق تاريخية منذ عام 2012، وتزيد بنسبة 24 في المائة عن التوقع المنخفض.
- 231- وفي عامي 2015 و2016، يبلغ التوقع المنخفض للصناديق الاستثمارية العامة 170 مليون و162 مليون دولار أمريكي على التوالي، بينما يبلغ التوقع المرتفع 197 مليون و203 مليون دولار أمريكي. ويتوخى التوقع المنخفض استثمارات أقل خاصة في الشراء من أجل التقدم ومبادرة رينتش. ويستند التوقع المرتفع، والذي يزيد بنسبة 3 في المائة عن عام 2014، إلى تطور بناء القدرة المؤسسية.
- 232- ويبلغ التوقع المنخفض للصناديق الاستثمارية القطرية المخصصة 57 مليون دولار أمريكي في عام 2015؛ أما الرقم لعام 2016 فيبلغ 50 مليون دولار أمريكي. ويبلغ التوقع المرتفع 72 مليون دولار أمريكي لعام 2015، أما الرقم بالنسبة لعام 2016 فيبلغ 74 مليون دولار أمريكي. ويستند التوقع المرتفع، والذي يزيد بنسبة 3 في المائة عن عام 2014، إلى الاتجاهات الحالية للدعم المقدم من الحكومات المضيفة.
- 233- وفي عامي 2015 و2016، من المتوقع أن تظل الحسابات الخاصة ثابتة عند مستوى 2014، وهو 180 مليون دولار أمريكي، تمثيا مع تقييمات الأعمال للمستقبل والتي أجراها مديرو الحسابات الخاصة.

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



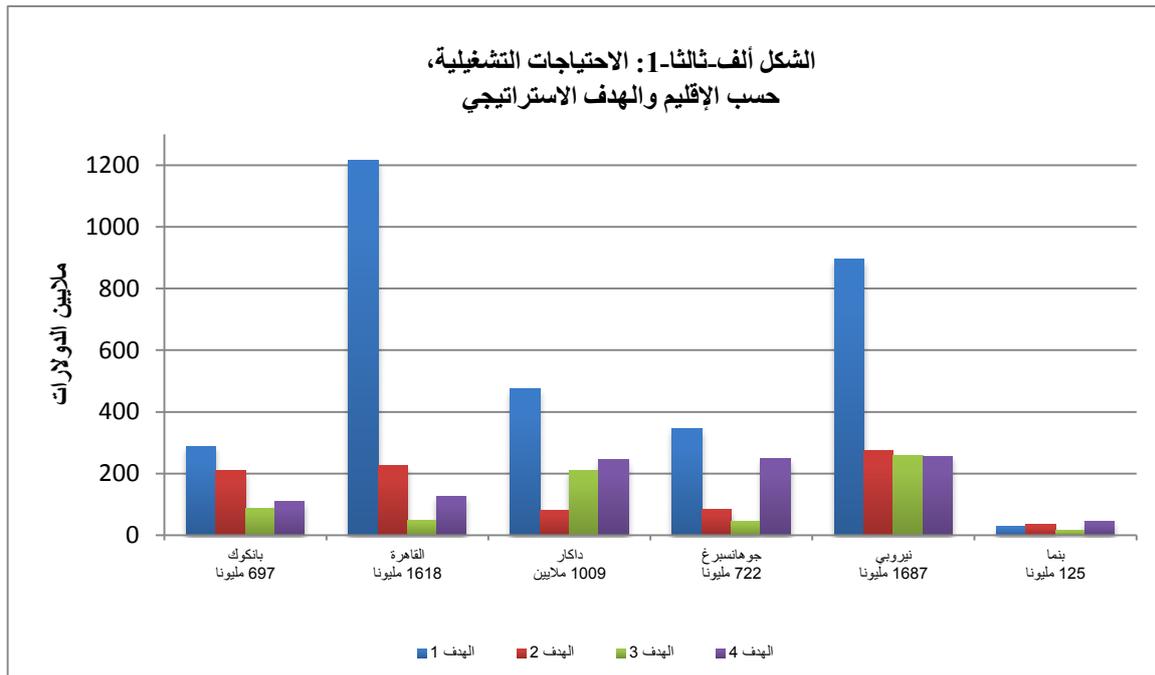
الملحقان الأول والثاني

الملحقان الأول والثاني بشأن
تفاصيل ميزانية دعم البرامج والإدارة
سيردان في المسودة النهائية من الوثيقة

الملحق الثالث

الاحتياجات التشغيلية – لمحات عامة إقليمية

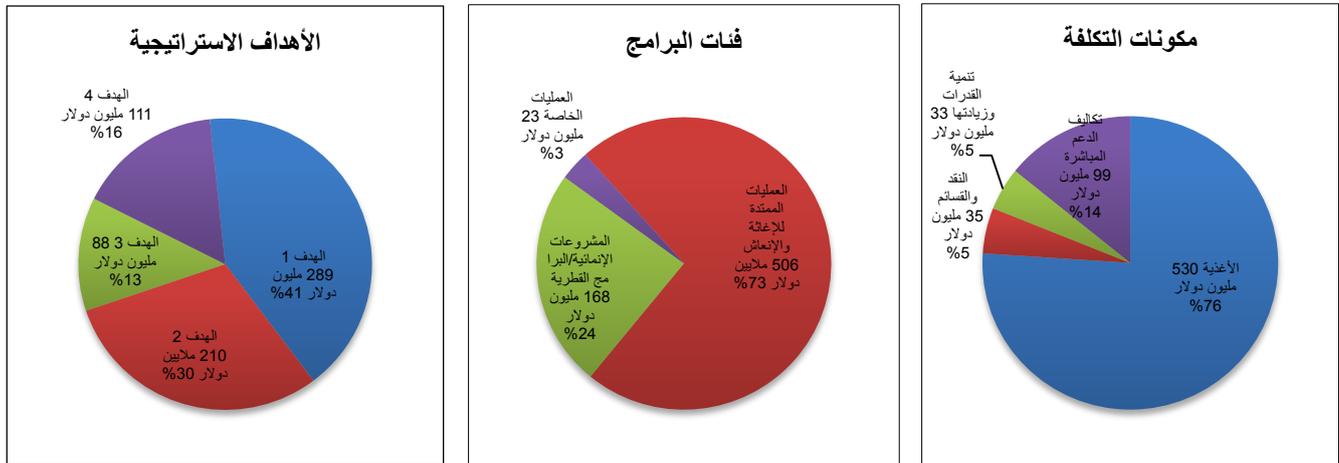
- 1- تبين الفقرات السردية التالية الاحتياجات التشغيلية الإقليمية المتوقعة، وأثر السياق الراهن على البرامج والتنفيذ، والخطط الإقليمية لدعم الخطة الاستراتيجية.
- 2- ويبين الشكل ألف-ثالثا-1 الاحتياجات حسب الإقليم والهدف الاستراتيجي.



المكتب الإقليمي في بانكوك

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

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



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

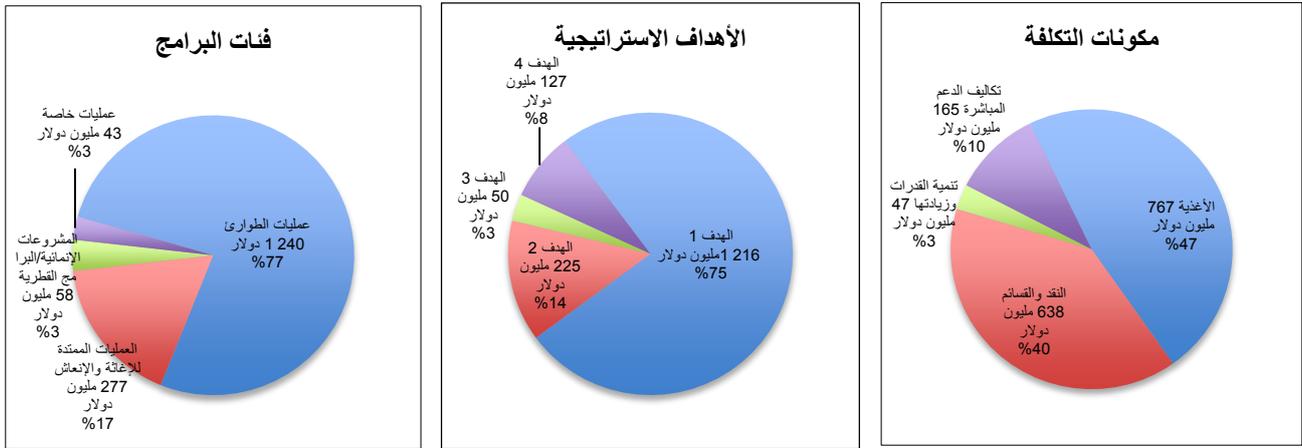
الازدواجية والتضارب. وسوف يصل البرنامج القطري الأخير للبرنامج في الهند إلى نهايته في عام 2013؛ وسوف يبدأ برنامج ثنائي للمساعدة التقنية في عام 2014.

- 6- وأنشطة التغذية والاستعداد هي من الأولويات في هذا الإقليم. وسوف تنطلق مبادرة مشتركة مع منظمة الأمم المتحدة للطفولة (اليونيسف) في عام 2014 للحد من التقزم في بلدين تجريبيين من خلال نهج متعدد القطاعات. ويجري تعزيز التغذية من خلال مشروعات تقوية الأرز باستخدام الأغذية المغذية المنتجة محلياً، مع التركيز على فترة الألف يوم الأولى من الحياة. وتهدف الخطة الطويلة الأجل إلى استخدام هذه المنتجات في مشروعات المعونة الخارجية والرعاية الصحية الحكومية، وبرامج التغذية وشبكات الأمان، وبيعها تجارياً في نهاية المطاف بأسعار ميسورة.
- 7- وسوف تشمل خطط البرنامج المشتركة بشأن التصورات المرتفعة المخاطر والكبيرة الأثر الحكومات والمنظمات الإنسانية والقوات العسكرية. وسوف تركز الخطط على تنمية قدرات مكاتب إدارة الكوارث الطبيعية، ولا سيما في مجال اللوجستيات والاستجابة للطوارئ. وسوف يعمل البرنامج على زيادة تعاونه مع مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية في مجال الاستعداد للكوارث الطبيعية، خاصة في بنغلاديش، وإندونيسيا، وميانمار، ونيبال، والفلبين.
- 8- وسوف يوزع البرنامج النقد والقوائم في الحالات التي يمثل فيها ذلك أكثر أشكال التحويلات فعالية، إلى جانب الأغذية كأداة للإغاثة، وإنشاء الأصول، وتعزيز سبل كسب العيش المستدامة. وسوف تزداد تحويلات النقد والقوائم بنسبة 40 في المائة لتصل إلى 42 مليون دولار أمريكي في الفترة من 2014 حتى 2016، على أن تتركز أكبر الزيادات في أفغانستان وجمهورية لاو الديمقراطية الشعبية وميانمار.
- 9- وسوف يساعد البرنامج خلال السنوات الثلاث المقبلة السكان الذين يعانون من انعدام الأمن الغذائي ونقص التغذية، والمشردين داخلياً المتضررين من النزاع والكوارث، والعائدين، والمجتمعات المحلية الضعيفة الأخرى. وسوف تمثل عمليات التوزيع العام، والتغذية المدرسية، والتغذية، وإنشاء الأصول أهم الأنشطة التي سيجري الاضطلاع بها. وسوف تمكّن هذه الأنشطة البرنامج من إنقاذ الأرواح وحماية سبل كسب العيش في الأجل القصير، والحد من المخاطر، وتمكين السكان من تلبية احتياجاتهم الغذائية والتغذية في الأجل الطويل. وسوف يتمكن البرنامج بفضل حافظته لعام 2014 من تلبية الاحتياجات الواسعة التنوع في هذا الإقليم المعقد والمتغير.

المكتب الإقليمي في القاهرة

الجدول ألف-ثالثا-2: الاحتياجات التشغيلية للمكتب الإقليمي في القاهرة	
مجموع الاحتياجات التشغيلية	1 618 مليون دولار أمريكي
عدد المستفيدين	18.8 مليون
كمية الأغذية	0.8 مليون طن متري
عدد العمليات	29
البلدان التي من المقرر إجراء عمليات فيها	16: الجزائر، أرمينيا، مصر، جمهورية إيران الإسلامية، العراق، الأردن، جمهورية قبرغيزستان، لبنان، المغرب، فلسطين، السودان، الجمهورية العربية السورية، طاجيكستان، تونس، تركيا، اليمن

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



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

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

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

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

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

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

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

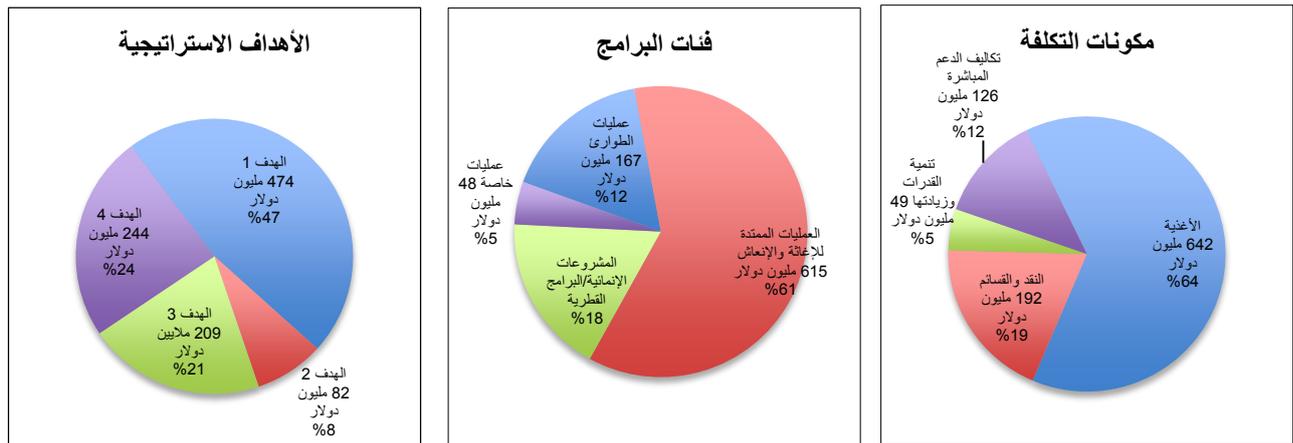
19- وفي إطار الهدف الاستراتيجي 4، سيّصدى البرنامج لحالات نقص المغذيات عن طريق زيادة قدرات السلطات الوطنية حتى تتمكنّ من مواجهة التحديات التغذوية. وتقع على المكتب الإقليمي في القاهرة أعباء مضاعفة بسبب انتشار سوء التغذية والتقرم جراء سوء التغذية المزمن والبدانة الناجمة عن فرط التغذية؛ ولا تزال التقارير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

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

المكتب الإقليمي في داكار

الجدول ألف-ثالثا-3: الاحتياجات التشغيلية للمكتب الإقليمي في داكار	
مجموع الاحتياجات التشغيلية	1 009 ملايين دولار أمريكي
عدد المستفيدين	12.5 مليون
كمية الأغذية	0.6 مليون طن متري
عدد العمليات	40
البلدان التي من المقرر إجراء عمليات فيها	19: بنن، بوركينا فاسو، الكاميرون، الرأس الأخضر، جمهورية أفريقيا الوسطى، تشاد، كوت ديفوار، غامبيا، غانا، غينيا، غينيا بيساو، ليبيريا، مالي، موريتانيا، النيجر، سان تومي وبرينسيبي، السنغال، سيراليون، توغو

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



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

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

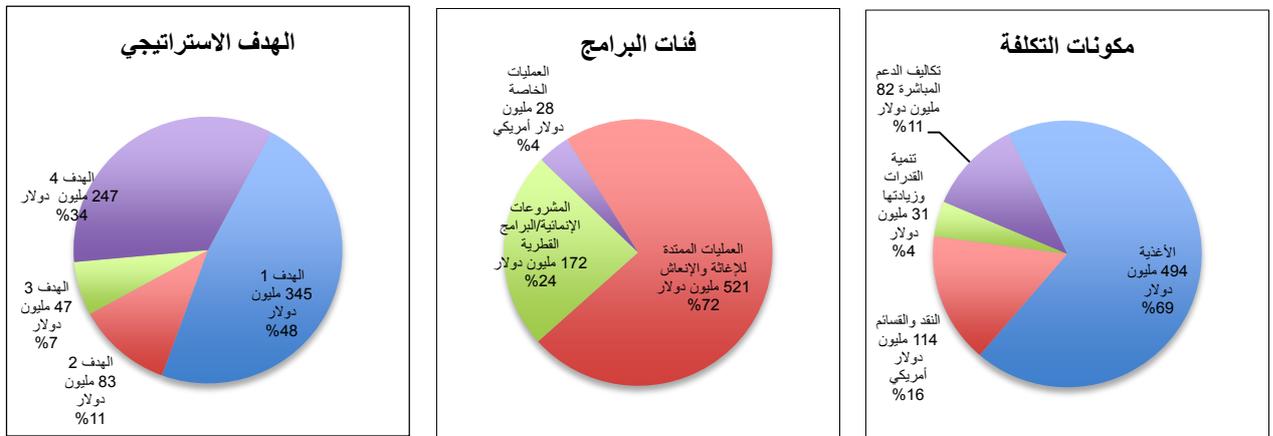
23- وتمثل معالجة نقص التغذية إحدى الأولويات في هذا الإقليم. وفي إطار الهدف الاستراتيجي 4، تستثمر غانا ومالي وموريتانيا والنيجر وسيراليون في الوقاية من نقص التغذية عن طريق التركيز على الألف يوم الأولى من الحياة. وسوف ينفذ البرنامج برامج للتغذية العلاجية الموجهة والشاملة وسيدعم السكان الضعفاء المصابين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

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

المكتب الإقليمي في جوهانسبرغ

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

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



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

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

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

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

وسوف يحدّد المكتب الإقليمي في جوهانسبرغ أولويات إدارة سلسلة الإمدادات الإقليمية للتقليل إلى أدنى حدّ من انقطاع خطوط الإمداد والتمكين من اتخاذ تدابير استباقية لتلبية الاحتياجات المحدّدة.

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

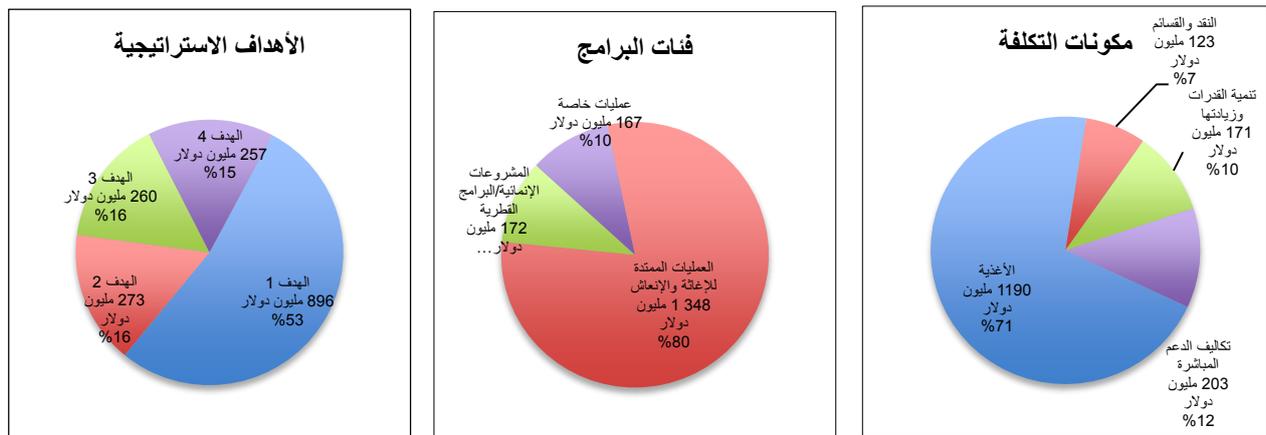
39- وقام البرنامج، تماشيا مع سياسته للحماية الإنسانية لعام 2012، بزيادة عنصر الحماية في أنشطة المساعدة الغذائية، وذلك على سبيل المثال عن طريق رصد الممارسات الضارة المحتملة في الميدان، وتقديم التدريب على مسائل الحماية، وتوعية أصحاب المصلحة بالعنف القائم على نوع الجنس، والترويج لجمع حطب الوقود بطريقة مأمونة.

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

المكتب الإقليمي في نيروبي

الجدول ألف-ثالثا-5: الاحتياجات التشغيلية الإقليمية للمكتب الإقليمي في نيروبي	
مجموع الاحتياجات التشغيلية	1 687 مليون دولار أمريكي
عدد المستفيدين	16 مليون
كمية الأغذية	1.3 مليون طن متري
عدد العمليات	29
البلدان التي من المقرر إجراء عمليات فيها	8: بوروندي، جيبوتي، إثيوبيا، كينيا، رواندا، الصومال، جنوب السودان، أوغندا

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



- 41- تشكل التحديات السياسية والبيئية والاقتصادية والاجتماعية قوة دافعة للفقر والجوع في إقليم شرق ووسط أفريقيا الذي يضم أربعة من أكبر عمليات البرنامج وأكثرها تعقيدا. وتتمثل المسائل الرئيسية التي تؤثر على عمليات البرنامج التعرض للنزاع والصدمات المتكررة التي تتسبب في كثير من الأحيان في نزوح أعداد كبيرة من السكان. ويتطلب التصدي لانعدام الأمن الغذائي وتقشي الجوع بناء القدرة على الصمود، وتحسين الأسواق، والحد من نقص التغذية، وتعزيز ممارسات الاستجابة للطوارئ. ومن الأساسيات تكوين شراكات مع مجموعة متنوعة من الجهات الفاعلة، والالتزام بتمكين السكان والمجتمعات المحلية والبلدان من تلبية الاحتياجات الغذائية والتغذوية.
- 42- وتستأثر الاستجابة للطوارئ بأكبر نسبة من الاحتياجات في الإقليم. وفي إطار الهدف الاستراتيجي 1، سيواصل البرنامج دعم الجهود التي تقودها البلدان لإنقاذ الأرواح وحماية سبل كسب العيش في حالات الطوارئ عن طريق توفير المساعدة الغذائية لإنقاذ أرواح الأشخاص المحتاجين.
- 43- وسوف يدعم البرنامج، بالتعاون مع الشركاء، مثل منظمة الأغذية والزراعة ومنظمة اليونيسف، قدرة المجتمعات المحلية على الصمود في وجه الصدمات من خلال شبكات الأمان، وبرامج إنشاء الأصول، والنقد والقسام. وتمثل المساعدة الغذائية لدعم إنشاء الأصول المجتمعية والتدريب 18 في المائة من الاحتياجات التشغيلية التي تدرج أساسا تحت الهدفين الاستراتيجيين 2 و3. وتجري أيضا مساعدة البلدان على وضع نظم للإنذار المبكر، وتخطيط الاستعداد، والحد من مخاطر الكوارث.
- 44- ويستضيف المكتب الإقليمي في نيروبي أعدادا من اللاجئين أكثر من أي إقليم آخر. وسوف يواصل البرنامج دعم مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين في تلبية الاحتياجات الشديدة للاجئين وبناء سبل كسب عيشهم واعتمادهم على

الذات. وسوف يشمل ذلك تجريب نُهج جديدة لتحقيق حلول دائمة في جنوب السودان وأوغندا. وسوف تستفيد الشراكات القائمة مع الحكومات ووكالات الأمم المتحدة والمنظمات غير الحكومية الداعمة للمشردين داخليا من المجموعة الكاملة من أدوات المساعدة الغذائية وستشكل شريحة مهمة من الاحتياجات التشغيلية في إطار الأهداف الاستراتيجية 1، و2، و4.

45- ويمثل الحد من نقص تغذية الأطفال والكبار أولوية إقليمية. وتبرز الدراسات التي أجريت مؤخرا ما ينطوي عليه نقص التغذية من تكلفة اقتصادية. من ذلك مثلا أن دراسة تكلفة الجوع في أفريقيا التي أجريت في عام 2013 تشير إلى أن أوغندا تفقد 5.6 في المائة من ناتجها المحلي الإجمالي السنوي بسبب سوء التغذية، وتفقد إثيوبيا 16.5 في المائة. وسوف يعمل البرنامج مع الحكومات والشركاء، مثل منظمة اليونيسف، للتصدي لارتفاع معدلات سوء التغذية من خلال برامج المساعدة الغذائية والتغذوية الموجهة في إطار الهدفين الاستراتيجيين 2 و4، وبما يتماشى مع شراكة ريتش ومبادرة "تحسين مستوى التغذية"، وشراكة الألف يوم. ويوفّر الموردون الإقليميون منتجات تغذوية جديدة في إطار مرفق الشراء الآجل، وهو ما يحسّن من قدرة البرنامج على الاستجابة التغذوية.

46- ويمثل تعزيز القدرات الوطنية في مجال التصدي لانعدام الأمن الغذائي والجوع 11 في المائة من العمليات المقررة للمكتب الإقليمي في نيروبي في عام 2014. وسوف تعمل المكاتب القطرية مع الحكومات، ومنظمة الأغذية والزراعة، والبنك الدولي، والمنظمات الإقليمية، لدعم المشتريات الغذائية الإقليمية، وتطوير الهياكل الأساسية للأسواق، وربط المزارعين بالأسواق.

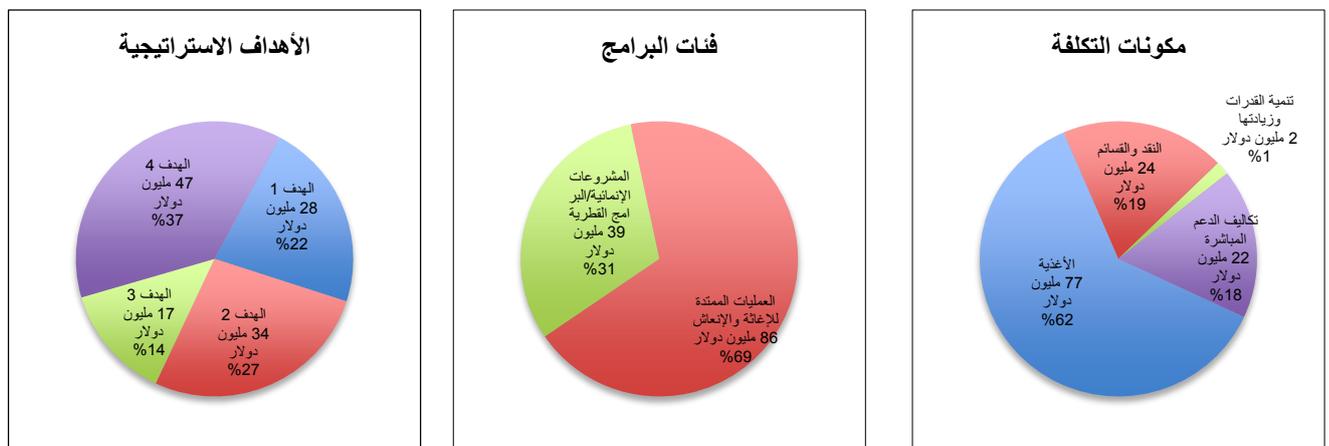
47- ومن المقرر زيادة استخدام النقد والقسائم بنسبة 15 في المائة في الفترة 2014-2016 بغرض زيادة كفاءة التكاليف، وتنوع النظام الغذائي، ودعم الأسواق واتخاذ القرارات المتعلقة بالمستفيدين. وسوف يواصل البرنامج ترتيب أولويات التحليل الجنساني وتعميم المنظور الجنساني وضمان وفاء المشروعات باحتياجات النساء والرجال والفتيات والأولاد.

48- وسوف يوسّع البرنامج شراكاته مع منظمة الأغذية والزراعة، ومنظمة اليونيسف، ومفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين، ومكتب تنسيق الشؤون الإنسانية، وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، والبنك الدولي، والمنظمات غير الحكومية، والقطاع الخاص، والمؤسسات البحثية، وسوف يواصل مشاركته في الاتحاد الأفريقي، وجماعة شرق أفريقيا، والهيئة الحكومية الدولية المعنية بالتنمية، والسوق المشتركة لشرق أفريقيا والجنوب الأفريقي، من أجل تعزيز الأمن الغذائي والقدرة على الصمود في الإقليم.

المكتب الإقليمي في بنما

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

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



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

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

◀ دعم الحكومات في تحسين شبكات الحماية الاجتماعية؛

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

◀ تحسين فرص التسويق والإنتاج الزراعي أمام أصحاب الحيازات الصغيرة.

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

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

- 53- وسوف تدعم عملية ممتدة للإغاثة والإنعاش من أجل تحسين القدرة على الاستعداد للطوارئ والاستجابة لها على امتداد ثلاث سنوات في إطار الهدفين الاستراتيجيين 2 و 3 كلا من السلفادور وغواتيمالا وهندوراس ونيكاراغوا في التخفيف من آثار الكوارث الطبيعية. وتهدف عملية ممتدة جديدة للإغاثة والإنعاش في هايتي في عام 2014 إلى بناء القدرة على الصمود من خلال أنشطة من قبيل الغذاء مقابل العمل والغذاء مقابل إنشاء الأصول. وسوف تستمر البرامج الإنمائية في دولة بوليفيا المتعددة القوميات، وكوبا، وغواتيمالا، وهندوراس، ونيكاراغوا.
- 54- وسوف تزداد طرائق النقد والقوائم كبداية للأغذية. ويمكن لتحويلات النقد أن تصل إلى 21 مليون دولار أمريكي في عام 2014 مقابل المستوى المستهدف المحدد بمبلغ 5.9 مليون دولار أمريكي في عام 2013.
- 55- ويتخذ البرنامج موقعا يمكّنه من تقديم المساعدة التقنية وتنمية القدرات وتقديم الخدمات إلى الحكومات من خلال الصناديق الاستثمارية القطرية المخصصة. ومن المتوقع أن تبلغ أموال تلك الصناديق الاستثمارية 40 مليون دولار أمريكي في عام 2014 مقابل 66 مليون دولار أمريكي من الأموال المتوقعة في عام 2013، ويرجع ذلك في جانب كبير منه إلى أن دعم كوبا لشبكات الأمان سينتهي في عام 2013 وسيجري إقفال الصندوق الاستثماري للتغذية المدرسية في هندوراس في عام 2014. على أنه يجري تجهيز تدخلات جديدة من خلال الصناديق الاستثمارية لدعم أصحاب الحيازات الصغيرة في كوبا والسلفادور وتعزيز سياسات الأمن الغذائي والتغذية في كولومبيا.
- 56- وتفتح مخططات الحماية الاجتماعية فرصا أمام البرنامج لتيسير التعاون فيما بين بلدان الجنوب وتقاسم المعرفة بشأن الأمن الغذائي والتغذية. والبرنامج هو الشريك المفضل لدى الكثير من البلدان لدعم خطط استئصال الجوع ونقص التغذية. وتستأثر اتفاقات تعاون مع العديد من الحكومات بجانب كبير من الحافظة الإقليمية من حيث عدد المستفيدين الذين يتم الوصول إليهم وحجم البرامج المنفذة.

الملحق الرابع

الاحتياجات غير المتوقعة لعام 2014

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

الجدول ألف-رابعا-1: الاحتياجات غير المتوقعة، 2004-2013 (بملايين الدولارات)				
نسبة المنوية للزيادة	برنامج العمل النهائي	الاحتياجات غير المتوقعة	برنامج العمل الأصلي	
22	5 860	1 076	4 784	2005-2004
4	6 450	252	6 198	2007-2006
103	11 779	5 987	5 792	2009-2008
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
27	4 842	1 041	3 801	المتوسط (باستثناء 2009-2008)

* أرقام منتصف العام.

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

العوامل الاجتماعية والسياسية

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

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

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

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

العوامل البيئية

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

العوامل الاقتصادية

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

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

مؤشر الحبوب الخاص بالبرنامج

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

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

مؤشر الوقود

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

13- ويشير المؤشر حالياً إلى انخفاض بنسبة 8 في المائة في الأسعار الآجلة للنفط مقارنة بفترة التخطيط لعام 2013.

الملحق الخامس

الملحق الخامس

استعراض خطة الإدارة (2013-2015)

سيرد في المسودة النهائية من الوثيقة

الملحق السادس

: لمحة عامة عن اعتمادات ميزانية دعم البرامج والإدارة

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

التمويل من أجل المرونة في تغييرات الموظفين

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

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

المحدد في خطة الإدارة للفترة 2013-2015، وسمحت للعديد من الموظفين أصحاب القدرات المثبتة من تولي أدوار قيادية لدى اقترانها بإعادة التكليف للوظائف العليا.

مواضيع ومسارات عمل التعزيز التنظيمي

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

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



التفاصيل المتعلقة بمسارات العمل الفردية

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

الجدول ألف-سادسا-1: تفاصيل مسارات العمل

الموضوع	(حالة) مسار العمل	الهدف والأساس المنطقي	الأنشطة	النواتج	المدير المسؤول
الاستراتيجية	1-1 تفعيل الخطة الاستراتيجية (أكمل)	تحديد العقبات التي تمنع البرنامج من تنفيذ الخطة الاستراتيجية بشكل كامل وإزالتها الأساس المنطقي: شهد البرنامج انتشار مبادرات جديدة لإعداد أدوات جديدة بما يتماشى مع التحول الاستراتيجي من المعونة الغذائية إلى المساعدة الغذائية. ولم تكن هذه المبادرات متزامنة دائما مع الاحتياجات المحددة في الميدان ولم تدمج باستمرار في أساليب العمل الأساسية	المرحلة 1: عقد حلقة عمل للمديرين الإقليميين ومشاورات مع المديرين القطريين لتحليل وإعداد توصيات للاستثمارات المطلوبة على المستويين الإقليمي والقطري. وعرض النتائج على فريق الإدارة التنفيذية للموافقة عليها المرحلة 2: دعم الانتقال، بالتنسيق مع عمليات التغيير الأخرى في البرنامج. والنظر في التوصيات الموافق عليها خلال إعداد خطة الإدارة (2014-2016) وإعداد وثيقة الفريق المرجعي للاستعراض الشامل الذي يجري كل أربع سنوات لسياسة الأنشطة التنفيذية	تقدير الثغرات في تحقيق الأهداف الاستراتيجية مواعمة التوصيات مع الإجراءات الأخرى، بما في ذلك الاستثمارات اللازمة تقديم مدخلات لخطة الإدارة (2014-2016) حسب الحاجة جمع دروس مستفادة للمساعدة في تنفيذ الخطة الاستراتيجية الجديدة	مساعد المدير التنفيذي لإدارة خدمات العمليات
التصميم التنظيمي	1-2 الانتقال إلى التصميم التنظيمي الجديد (أكمل)	ضمان الانتقال الفعال إلى التصميم التنظيمي الجديد الأساس المنطقي: يتطلب تنفيذ التصميم التنظيمي الجديد التنسيق لضمان انتقال سلس وفعال	المرحلة 1: إعداد وتنفيذ عملية إعادة التكاليف الخاصة المرحلة 2: دعم الانتقال، عن طريق تحديد الاحتياجات، وإنشاء وحدة دعم الانتقال وإعداد قوائم لتسليم المسؤولية/الانتقال المرحلة 3: إضفاء الطابع المؤسسي على التغييرات التنظيمية، وضمان التسليم الفعال للمسؤولية	تنفيذ التصميم التنظيمي الجديد وفقا للخطة في فبراير/شباط 2013 استخدام ما تم تعلمه والمعلومات المرتردة من عمليات إعادة التكاليف والانتقال للاسترشاد بها في عمليات إعادة التكاليف العادية وعمليات الموارد البشرية الأخرى	رئيس الديوان
التصميم التنظيمي	2-2 تنفيذ التصميم التنظيمي الجديد في المكاتب الإقليمية (جار)	ضمان انتقال فعال ومنسق لدور المكاتب الإقليمية الذي أعيد تعريفه الأساس المنطقي: يُمكن التصميم التنظيمي الجديد المكاتب الإقليمية من تقديم المزيد من الدعم إلى عمليات وأنشطة البرنامج في أقاليمهم. ويتطلب انتقال المكاتب الإقليمية لأدوارها ومسؤولياتها التي أعيد تعريفها	المرحلة 1: استعراض الأدوار والمسؤوليات الجديدة للمكاتب الإقليمية لتقدير التغييرات المطلوبة في العمليات واقتراح هيكل تنظيمي أساسي موحد، ووظائف للمكاتب الإقليمية المرحلة 2: مساعدة المكاتب الإقليمية في تخطيط الانتقال من خلال تحليل الثغرات بين الحالات الراهنة	إعداد نموذج أساسي موحد للهيكل التنظيمي للمكاتب الإقليمية ووظائفها إعداد خطط انتقال المكاتب الإقليمية تحويل جميع الوظائف ذات الصلة من المقر إلى المكاتب الإقليمية	نائب المدير التنفيذي ومدير الإدارة العامة

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

الجدول ألف-سادسا-1: تفاصيل مسارات العمل

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

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

الجدول ألف-سادسا-1: تفاصيل مسارات العمل

الموضوع	(حالة) مسار العمل	الهدف والأساس المنطقي	الأنشطة	النواتج	المدير المسؤول
إدارة الموارد البشرية	3-3 استراتيجية إدارة وتنمية الموارد البشرية (جار)	إعداد استراتيجية متعددة السنوات لإدارة وتنمية قوة عمل البرنامج بما يتماشى مع التصميم التنظيمي الجديد والأولويات الاستراتيجية الجديدة الأساس المنطقي. تتطلب استراتيجية الموارد البشرية في البرنامج التحديث لتعكس فيها كل من مبادئ "الوفاء بالغرض"، والخطة الاستراتيجية الجديدة للبرنامج	المرحلة 1: استعراض التقديرات والتوصيات السابقة – التقرير النهائي عن مراجعة المهارات المؤسسية والتوصيات المنبثقة عن استعراض عملية الموارد البشرية – والنتائج الرئيسية للاستقصاء العالمي للموظفين المرحلة 2: تعريف مبادرات لتحقيق الأهداف الاستراتيجية المرحلة 3: تنفيذ مبادرات التعلم والتنمية التنظيمية	استراتيجية إدارة وتنمية قوة عمل البرنامج خطوات أولية نحو تنفيذ تدابير محددة وضع استراتيجية جديدة للموارد البشرية	مدير شعبة الموارد البشرية
استعراض أساليب العمل	4-1 تحديد نطاق استعراض أساليب العمل (جار)	استعراض أساليب العمل الأساسية لضمان أنها تتماشى مع التصميم التنظيمي الجديد والأولويات الاستراتيجية للبرنامج الأساس المنطقي. سيكشف تحليل العمليات الحالية عن الثغرات واختلالات، مما يوفر فرصة لإعداد إجراءات لإدخال تحسينات	المرحلة 1: بحث المسائل وتحديد المجالات المحتملة للتحسين – كل من المكاسب السريعة وتلك التي تتطلب المزيد من الدراسة – من خلال حلقات عمل لتحقيق العملية التشارورية الأمثل المرحلة 2: الدعم لمواصلة دراسة المجالات التي تتطلب ذلك، وتمديد عملية الاستعراض لتغطية المزيد من المجالات المشمولة بأنشطة البرنامج – عمليات الإدارة والموارد البشرية المرحلة 3: تنفيذ تحسينات في العمليات ذات الأولوية	توفير وصف رفيع المستوى للعمليات الرئيسية تحديد خيارات التحسين كميًا وترتيبها حسب الأولوية إعداد التبرير العملي للخيارات ذات الأولوية تنفيذ "المكاسب السريعة"	مساعد المدير التنفيذي لإدارة خدمات العمليات
الشراكات	5-1 استعراض نهج الشراكات (جار)	استعراض نهج الشراكة في البرنامج لتحديد الإجراءات اللازمة لتعزيز الشراكات القائمة وبناء شراكات جديدة، ولا سيما على المستوى الميداني، بغية ضمان توفير مساعدة أكثر فعالية للمستفيدين من البرنامج	المرحلة 1: إعداد استراتيجية شراكة لموافقة المجلس التنفيذي، استنادا إلى مخزون مجموعة الشراكات التي دخل البرنامج فيها، والمعلومات المرتدة عن كيف يرى الآخرون البرنامج كشريك الآن وفي المستقبل، ومبادئ واضحة للشراكة الفعالة لتوجيه البرنامج في إقامة الشراكات الصحيحة	صياغة استراتيجية للشراكات لينظر فيها فريق الإدارة التنفيذية وعرضها على دورة المجلس السنوية لعام 2014 في يونيو/حزيران	مساعد المدير التنفيذي لإدارة خدمات الشراكة والحوكمة

الجدول ألف-سادسا-1: تفاصيل مسارات العمل

الموضوع	(حالة) مسار العمل	الهدف والأساس المنطقي	الأنشطة	النواتج	المدير المسؤول
		الأساس المنطقي. الشراكات أساسية في تنفيذ الخطة الاستراتيجية. ويسعى البرنامج إلى إبرام شراكات عندما تكون هناك ميزة تعاونية واضحة وعندما يحقق العمل معا منفعة للطرفين	المرحلة 2: إعداد خطة عمل لمواصلة العمل على معالجة عناصر شراكات "الوفاء بالعرض" والخطة الاستراتيجية الجديدة خلال عام 2014 المرحلة 3: العمل على الإجراءات ذات الأولوية لتعزيز فعالية شراكات البرنامج	<ul style="list-style-type: none"> ← خطة عمل بشأن تحديد موقع البرنامج باعتباره شريكا قيما ← المزيد من التوعية المستهدفة والعمل عالي الجودة مع وكالات الأمم المتحدة والشركاء الحكوميين الدوليين ← تمتع قوة عمل البرنامج على جميع المستويات بالكفاءة اللازمة لمتابعة وإدارة الشراكات 	
الإدارة التنفيذية	6-1 تعزيز أداء ومساءلة المديرين (جار)	تعزيز ثقافة الإدارة للبرنامج من خلال: (1) تحديد تدابير لتعزيز إدارة الأداء ومساءلة المديرين؛ (2) وبناء الجيل القادم من قادة البرنامج، مع التركيز على النساء. الأساس المنطقي. هناك حاجة إلى أن تكون عملية إدارة الأداء أكثر صرامة - مساءلة المديرين عن استخدام الموارد، وتحقيق النتائج والالتزام بالسياسة	<ul style="list-style-type: none"> ← إعداد اتفاق أداء لوظائف الإدارة العليا لتشمل عمليات المساءلة الرئيسية والسلطات المفوضة ومؤشرات الأداء الرئيسية ← إعداد عملية محسنة لتخطيط الأداء، واستعراض تحقيق النتائج التنظيمية، وتربط جميع مستويات في البرنامج - من المكاتب القطرية إلى المقر العالمي - واستعراضات منتظمة للإدارة التنفيذية ← تشكيل النظم القائمة، مثل PROMIS، للمساعدة في صنع القرار التنفيذي الذي يقوم على البيانات ← وضع إطار مكرس للمساءلة للبرنامج 	<ul style="list-style-type: none"> ← اتفاقات الأداء المؤسسي لنانب المدير التنفيذي، ومساعد مدير التنفيذي ورئيس الديوان ← عملية محسنة لاستعراضات كبار المديرين الدورية لتحقيق النتائج ← وضع إطار للمساءلة للبرنامج 	مساعد المدير التنفيذي لإدارة تسيير الموارد والمساءلة ورئيس الشؤون المالية
الإدارة التنفيذية	6-2 استعراض الإدارة التنفيذية (أكمل؟)	استعراض العمليات التنفيذية لصنع القرار والإدارة في البرنامج لضمان المساءلة والرقابة الفعالة على مستوى الإدارة التنفيذية	المرحلة 1: تحليل عمليات صنع القرار والإدارة الحالية، بما في ذلك هيكل اللجان ومكتب المدير التنفيذي المرحلة 2: تحديد الخيارات المتاحة للتحسين، بما في ذلك إمكانية إزالة/دمج لجان استنادا إلى التحليل المشار إليه في المرحلة 1	<ul style="list-style-type: none"> ← تقاسم مذكرة مفاهيم بشأن تعزيز ممارسات الإدارة مع فريق الإدارة التنفيذية 	رئيس الديوان

الجدول ألف-سادسا-1: تفاصيل مسارات العمل

الموضوع	(حالة) مسار العمل	الهدف والأساس المنطقي	الأنشطة	النواتج	المدير المسؤول
		الأساس المنطقي. إن هياكل صنع القرار البسيطة والفعالة وتدفعات المعلومات أساسية لتوفير لامركزية فعالة في الميدان	المرحلة 3: تنفيذ التغييرات في مكتب المدير التنفيذي وهيكل اللجنة		
ثقافة الالتزام والتواصل والمساءلة	1-7 نُهج جديدة للتواصل والتعلم عبر البرنامج (جار)	إرساء ثقافة مشتركة تقوم على الالتزام والتواصل والمساءلة، مع مشاركة جميع الموظفين في التحسين المستمر الأساس المنطقي. التواصل والتعلم عنصران رئيسيان للعديد من مسارات العمل الأخرى. وسيضع البرنامج آليات تواصل ومعلومات مرتدة عامة للمساعدة في تعزيز الإدارة العليا وتتبع التغيير الهام في الثقافة التي تركز عليها عملية التغيير بأكملها	تحديد وتنفيذ قنوات اتصال مفتوحة جديدة، مثل: <ul style="list-style-type: none"> ◀ حوار الإدارة التنفيذية، بمشاركة وإشراك الموظفين (جار) ◀ اجتماعات فصلية لجميع الموظفين، برئاسة المدير التنفيذي، وعقد اجتماعات إضافية حسب الحاجة ◀ إضفاء الطابع المؤسسي على مفهوم "مجرد السؤال" للموظفين مع أسئلة للمدير التنفيذي ◀ الاستقصاءات العالمية للموظفين ◀ الاتصالات المعززة لتعزيز الخطة الاستراتيجية وتقرير الأداء السنوي ◀ ترجمة محتوى WFPgo إلى المزيد من لغات الأمم المتحدة 	<ul style="list-style-type: none"> ◀ فتح قنوات اتصال جديدة ◀ إكمال الاستقصاء العالمي للموظفين وعرض التحليل على الموظفين ◀ خطوات أولية نحو تنفيذ المزيد من المبادرات 	مدير شعبة الاتصالات

الملحق السابع

الملحق السابع
برنامج عمل مكتب التقييم لعام 2014
سيرد في المسودة النهائية من الوثيقة

الملحق الثامن

الملحق الثامن
المصطلحات
سيرد في المسودة النهائية من الوثيقة