

برنامج
الأغذية
العالمي



Programme
Alimentaire
Mondial

World
Food
Programme

Programa
Mundial
de Alimentos

المجلس التنفيذي

الدورة العادية الثانية

روما، 2014/11/13-10

مسائل الموارد والمالية والميزانية

البند 5 من جدول الأعمال

خطة البرنامج للإدارة (2015-2017)

للموافقة



Distribution: GENERAL
WFP/EB.2/2014/5-A/1
10 October 2014
ORIGINAL: ENGLISH

مذكرة للمجلس التنفيذي

هذه الوثيقة مقدمة للمجلس التنفيذي للموافقة

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

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

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

جدول المحتويات

5	موجز تنفيذي
14	مشروع القرار
15	القسم الأول: مقدمة
21	القسم الثاني: سياق التمويل وأفتراضات تدبير الموارد
25	القسم الثالث: خطة العمل المؤقتة المحددة الأولويات
41	القسم الرابع: ميزانية دعم البرامج والإدارة
65	القسم الخامس: التمويل بالسلف للخدمات المؤسسية والحسابات الخاصة الأخرى
69	الملحق الأول: الجدول ألف-أولا-1: الهيكل التنظيمي وتوزيع وظائف دعم البرامج والإدارة، 2014 و2015
70	الجدول ألف-أولا-2: ميزانية دعم البرامج والإدارة وجدول تكاليف الدعم المباشرة المتعلقة بالموظفين حسب بنود الاعتماد، 2014 و2015
78	الجدول ألف-أولا-3: ميزانية دعم البرامج والإدارة حسب الوحدات التنظيمية وبنود الاعتماد، 2014 و2015
88	الملحق الثاني: مقترح ميزانية دعم البرامج والإدارة لعام 2015
96	الملحق الثالث: الاحتياجات التشغيلية المتوقعة واللمحات العامة الإقليمية لعام 2015
117	الملحق الرابع: استعراض خطة الإدارة (2014-2016)
121	الملحق الخامس: خطة عمل مكتب التقييم للفترة 2015-2017
131	الملحق السادس: المصطلحات

موجز تنفيذي

خطة مالية لمواجهة حالات الطوارئ الرئيسية بمواردنا المتاحة

- 1- تعكس خطة الإدارة (2015-2017) تحول عمليات ميزنة البرنامج إلى الميزنة المستندة إلى الأداء وزيادة الشفافية والمساءلة. وتشمل مجالات التحسين ما يلي:
 - ◀ قسم جديد عن التمويل يوفر سياقاً لتوقع الاتجاهات العالمية وتحديد التحديات المرتبطة بها من حيث إمكانية التنبؤ والمرونة؛
 - ◀ زيادة في المستوى المستهدف لحساب الاستجابة العاجلة من أجل استغلال طبيعته المتعددة الأطراف والأثر المضاعف لهذا المرفق المتجدد؛
 - ◀ خطة جديدة للتنفيذ تحدد أولويات الاحتياجات التشغيلية بما يتفق مع مستويات التمويل المتوقعة لعام 2015 وتشمل الصناديق الاستثنائية التي تدعم البرامج على المستويين القطري والإقليمي بغية إبداء رأي واقعي عن عمل البرنامج في السنة القادمة؛
 - ◀ إدماج المعلومات المقدمة عن الصناديق الاستثنائية لتحسين الشفافية فيما يتعلق بجميع أنشطة البرنامج والتمويل.
- 2- وستكون هذه التحسينات بمثابة أساس لعلاقات أكثر ترابطاً بين خطة الإدارة، وخطط المشروعات، وخطط الأداء السنوي للوحدات، وتقرير الأداء السنوي، والكشوف المالية للبرنامج. وهي مصممة لتحسين الأداء والمساءلة أثناء دورات الميزانية وفيما بينها.
- 3- و يبلغ التمويل المتوقع للسنة الأولى من خطة الإدارة (2015-2017) 4.4 مليار دولار أمريكي. وهو تمويل واقعي ويتسق مع المستويات التي تحققت على مدى السنوات القليلة الماضية.
- 4- وستظل ضخامة عمليات البرنامج وتعقيدها تضعه أمام تحديات. ويؤكد استمرار الأزمات الكبيرة والمعقدة أهمية مواصلة الإصلاحات المطلوبة لكي يفي البرنامج بالغرض في تنفيذ الخطة الاستراتيجية (2014-2017). ومع اتساع نطاق الاحتياجات، ونظراً لأن الحكومات تواجه خيارات اقتصادية صعبة، فإن البرنامج بحاجة إلى إظهار كفاءته وفعاليتيه.
- 5- وتقتصر خطة الإدارة (2015-2017) نمو اسمياً صغرياً في ميزانية دعم البرامج والإدارة بالنسبة لعام 2014، بحيث يتحقق عن طريق الوفورات واستعراض للميزانية باستخدام مفهوم القيمة مقابل المال. وسيضمن التمويل المتوقع البالغ 4.4 مليار دولار أمريكي والميزانية المقترحة لدعم البرامج والإدارة مواصلة البرنامج لعمله في حدود موارده، كما يتضح من حساب تسوية دعم البرامج والإدارة المتوقع في نهاية عام 2015.

التمويل

- 6- كان البرنامج رائداً في وضع نهج واستحداث أدوات تمويل مبتكرة لتلبية الاحتياجات الإنسانية المتنامية. ويعد التصميم السليم للبرامج بحيث تلائم ظروفًا معينة، بالاقتران مع نظم فعالة للرصد والتقييم، وضوابط داخلية، وإعداد تقارير، بمثابة شروط أساسية لزيادة التمويل المقدم من الجهات المانحة.
- 7- وهناك أولوية مستمرة تتمثل في زيادة التدفقات المالية عن طريق زيادة عدد الجهات المانحة، وزيادة نسبة الصناديق المتعددة السنوات والمتعددة الأطراف، والموضوعة تحت تصرف البرنامج وفقاً لاستراتيجية الشراكة الخاصة به. ويتمثل جانب من هذا النهج في توسيع قاعدة المانحين للبرنامج، بحيث تشمل مانحين غير تقليديين مثل دول الخليج ومجموعة بلدان البرازيل والاتحاد الروسي والهند والصين وجنوب أفريقيا (مجموعة بريكس) – واغتنام الفرص التي تتمثل في المسؤولية الاجتماعية المؤسسية للقطاع الخاص.
- 8- وتشمل الابتكارات توفير أدوات تمويل جديدة حتى يتسنى للمانحين التركيز على مجالات الاهتمام من قبيل تأمين المناخ أو مرفق مواجهة آثار تغير المناخ لتعزيز الأمن الغذائي (FoodSECuRE) – وهي آلية تمويل لتحمل صدمات المناخ، والتأهب لها، والتعافي بعد الكارثة – وتطوير آليات تمويل مثل مرفق تمويل رأس المال العامل الذي يستخدم الأرصدة الموضوعة بالفعل تحت تصرف البرنامج على النحو الأمثل، وحساب الاستجابة العاجلة الذي يساعد على تعظيم أثر التمويل المقدم من الجهات المانحة.

← اقتراح بزيادة المستوى المستهدف لمرفق حساب الاستجابة العاجلة

- 9- أنشئ حساب الاستجابة العاجلة في ديسمبر/كانون الأول 1991 لتمكين البرنامج من تقديم مساعدة عاجلة من قبيل المساعدة اللوجستية وغير الغذائية في حالات الطوارئ. ويتغلب هذا المرفق على حالات التأخير الحتمية في التمويل الإنساني، مثلاً عند إصدار النداءات والنظر في المنح الرسمية المقدمة وتأكيداتها. وتساهم الجهات المانحة في هذا الحساب لإنقاذ الأرواح – وهو التفويض الأساسي للبرنامج. وتقدم المساهمات كسلفة لعمليات أخرى في انتظار المساهمات التي تخصصها الجهات المانحة، وهي تسدد عادة، حتى يمكن "الاستفادة" من المساهمة الأصلية لصالح مشروع آخر. وفي ظروف معينة، فإن السلفة المقدمة من حساب الاستجابة العاجلة لعملية خاصة بإنقاذ الحياة تتحول إلى منحة.
- 10- وقد تأكدت فوائد هذا المرفق الأكثر مرونة في تمويل المشروعات. وتقدم المساهمات في حساب الاستجابة العاجلة بصورة مباشرة من جانب الجهات المانحة التي يمكن أن تحقق آثاراً عديدة بفضل الطبيعة المتجددة لهذا المرفق. ونظراً لأن المساهمات ليست مخصصة بطريقة صارمة، فإنها توفر للبرنامج المرونة اللازمة لسرعة الاستجابة للحالات التي يلزم فيها القيام بعمل عاجل لإنقاذ الحياة. وسيتم ربط إدارة حساب الاستجابة العاجلة بمرفق تمويل أخرى لضمان أن يكمل بعضها البعض الآخر. كما أن تحسين الإبلاغ عن الأداء سيضمن المزيد من المساءلة.
- 11- ووفقاً للمادة 3.4 من النظام المالي، يحدد المجلس التنفيذي مستوى منشوداً لحساب الاستجابة العاجلة في كل فترة مالية. وقد حُدّد هذا الرقم المستهدف، والذي لا يمثل التزاماً، بمبلغ 70 مليون دولار أمريكي في أكتوبر/تشرين الأول 2004. ومنذ ذلك الوقت، تضاعفت إيرادات البرنامج تقريباً، واستنزف حجم عمله وتعقيده المتزايدان في العقد الماضي هذا الحساب في عدة مناسبات. ولهذا تقترح الأمانة رقماً مستهدفاً جديداً لحساب الاستجابة العاجلة بمبلغ 200 مليون دولار أمريكي.

← توقعات التمويل

- 12- يعد البرنامج منظمة تمول طوعية: ولهذا تعتمد عملياته وإدارته المالية على مستوى التمويل الذي يتم تلقيه سنوياً. ولتوفير خطة عمل واقعية ومحددة الأولويات، قدر البرنامج المساهمات المتوقعة من مستوى المشروعات وحتى المستوى الاستراتيجي على أساس اتجاهات ومعلومات تم جمعها من جهات مانحة، مع مراعاة إمكانية زيادة التمويل ومرونته عن طريق قاعدة موسعة للمانحين وأدوات تمويل خاصة بالبرنامج.
- 13- ويلخص الجدول 1 التمويل الفعلي الذي تأكد بالنسبة لعامي 2012 و2013، مع تمويل متوقع لعامي 2014 و2015. وتعتبر الأمانة توقعات التمويل الخاصة لعام 2015، والبالغة 4.4 مليار دولار أمريكي، توقعات متحفظة وواقعية.

الجدول 1: التمويل الفعلي والمتوقع (مليار دولار أمريكي)				
2015*	2014*	2013	2012	
4.400	4.500	4.380	4.044	خطة الإدارة (2015-2017)

*آخر تقدير في 30 سبتمبر/أيلول 2014.

- 14- وتعد الشراكات السليمة وجمع الأموال بصورة مبتكرة من الشروط الأساسية لتقديم خدمات فعالة للمستفيدين. وستعزز استراتيجية الشراكة المؤسسية للبرنامج مبدأ "التنفيذ الأفضل معاً" عن طريق إشراك شركائه على المستوى الاستراتيجي، وسيساعد ذلك على بناء علاقات لتعبئة موارد من طائفة أوسع من المانحين.

خطة العمل المؤقتة المحددة الأولويات

- 15- نظراً لأن الاحتياجات المتنامية لا تزال تتجاوز الموارد المتاحة، فإن البرنامج بحاجة إلى وسائل فعالة لتحديد الأولويات في العمليات وفيما بينها من أجل مواءمة الخطة الأولية مع التمويل المتوقع. ومن المعترف به أن هذا النهج يواجه بعض القيود الناشئة عن الطابع الطوعي لتمويل جميع عمليات البرنامج، وطبيعة عمله التي لا يمكن التنبؤ بها، ولأنه يتم تجميع المعلومات قبل خمسة أشهر من بدء السنة المالية.
- 16- وسيدرج البرنامج خطة العمل المؤقتة المحددة الأولويات، والتي ترتبط بالنواتج والحصائل، في تقرير الميزانية النهائي ضمن الكشوف المالية، لوضع تقدير شامل للأداء المالي.
- 17- وتعد خطة العمل المحددة الأولويات ضرورية في عملية التحول إلى الميزنة المستندة إلى الأداء. وقد تضمنت خطة الإدارة (2014-2016) نتائج تحليل كل مشروع على حدة في جميع العمليات القطرية لبيان كيف يحدد المدراء أولويات الإنفاق في عام 2014، ولكي تتواءم الأنشطة المخططة مع مستويات التمويل المتوقعة.
- 18- وقد أعد هذا التحليل أيضاً لوضع خطة العمل المؤقتة المحددة الأولويات على أساس التمويل المتوقع في عام 2015. ويتمثل أحد الملامح الرئيسية في أن جميع القرارات المحددة الأولويات يتخذها المدراء في الميدان بالنسبة لكل مشروع على حدة. ويتم تحليل هذه القرارات لبيان الأثر العام على برنامج العمل. ويقضي أحد التنقيحات بالنسبة لعام 2015 بوضع توقعات تمويل على مستوى المشروع، بناءً على الاتجاهات والمعلومات التي يقدمها المانحون، مع مراعاة أفضلويات التمويل الخاصة بالمانحين.⁽¹⁾ ويقضي تنقيح آخر بتجميع النفقات المتوقعة للصناديق الاستثنائية على مستوى المكتب

(1) يوجه 90 في المائة من المساهمات المقدمة للبرنامج إلى مشروعات محددة.

القطري لإعطاء صورة كاملة عن العمل المراد تنفيذه في المكاتب الإقليمية. وهذه خطوات أساسية لوضع ميزنة مؤسسية أكثر واقعية، وهي في حد ذاتها سمة أساسية من سمات الميزنة المستندة إلى الأداء.

← تكلفة المساعدة الغذائية

- 19- كان أداء البرنامج يُحسب في السنوات السابقة على أساس عدد المستفيدين الذين يحصلون على مساعدة غذائية مباشرة، وكانت تكلفة وحدة المساعدة الغذائية تُحسب على أساس متوسط التكلفة لكل مستفيد. ولكن الطبيعة المتغيرة للمساعدة الغذائية، واختلاف المُدد، وتواتر المساعدة، وأنواع الحاصلات المتغيرة بالنسبة للمستفيدين، تقلل من جدوى هذه القياسات: فتقديم البسكويت العالي الطاقة خلال فترة قصيرة للسكان بمجرد بدء حالة الطوارئ، على سبيل المثال، لا يمكن مساواته بتقديم مساعدة غذائية طويلة الأجل للسكان في حالة الطوارئ الممتدة.
- 20- ولهذا السبب، يقوم البرنامج بتعديل الطريقة التي يحسب بها تكاليف مساعدته وطريقة قياسها، لينتقل من التركيز على المستفيدين إلى التركيز على الحصص الغذائية المقدمة⁽²⁾ وهذا سيجعل البرنامج أكثر شفافية فيما يتعلق بتكاليف المساعدة الغذائية المقدمة على شكل أغذية أو نقد أو قسائم أثناء عملياته وغيرها من الأنشطة الحالية. وسيتم خلال العام تداول نظم الإبلاغ والمعلومات المطلوبة لإعداد تقارير عن التكلفة الفعلية لكل حصة غذائية في عام 2015. وسيُيسر الأسلوب الجديد لقياس التكلفة معرفة تكلفة المساعدة المقدمة على شكل أغذية أو نقد أو قسائم حتى مستوى النشاط أو الأداة أو المشروع. ولكنه لا يعكس بدقة قيمة المساعدة التي يقدمها البرنامج للسكان بخلاف المتلقين المباشرين للمساعدة الغذائية، مثلًا عند استخدام أداة تنمية القدرات وزيادتها⁽³⁾.
- 21- وستوفر خطة العمل المؤقتة المحددة الأولويات 10.72 مليار حصة غذائية يومية في عام 2015، بمتوسط تكلفة قدره 34 سنتا أمريكيا للحصة. وتُحسب التكلفة اليومية للحصة الغذائية بالنسبة لكل نشاط من أنشطة المشروع، وتشمل جميع التكاليف المتعلقة بالتحويل. وبتفاوت عدد الحصص الغذائية المقدمة وتكلفة الحصة حسب نوع النشاط وأداة التحويل: فمتوسط تكلفة الحصة الغذائية في برنامج للتغذية المدرسية، على سبيل المثال، يعد أقل من تكلفة الحصة الغذائية بالنسبة للتوزيع العام، وهو ما يعكس الظروف التشغيلية المختلفة.

الاحتياجات التشغيلية

- 22- تقدر الاحتياجات التشغيلية للبرنامج في عام 2015 بنحو 7.45 مليار دولار أمريكي. ويزيد هذا التوقع بدرجة طفيفة عن التوقع "المرتفع" الذي بلغ 7.27 مليار دولار أمريكي لعام 2015 في خطة الإدارة للعام السابق، وهذا سيوفر 17.12 مليار حصة غذائية يومية في 150 مشروعًا في 76 بلدًا. وتشمل هذه الاحتياجات احتياجات سنة كاملة لأربع حالات طوارئ من المستوى 3 في جمهورية أفريقيا الوسطى، والعراق، وجنوب السودان، والجمهورية العربية السورية، والتي تستأثر بنسبة 40 في المائة من الاحتياجات التشغيلية المتوقعة⁽⁴⁾.
- 23- وستزيد الاحتياجات التشغيلية المتوقعة في إقليم الشرق الأوسط وشمال أفريقيا وأوروبا الشرقية وآسيا الوسطى بمبلغ 1.06 مليار دولار أمريكي، أي بزيادة نسبتها 65 في المائة عن عام 2014؛ ويعد هذا أكبر احتياج إقليمي، إذ يستأثر بنسبة

(2) تُعرّف الحصة الغذائية بأنها وجبة واحدة أو تحويل نقدي أو قسيمة لأحد المستفيدين لمواجهة انعدام الأمن الغذائي.

(3) وُضع تصنيف للمستفيدين من البرنامج يميز بين الأشخاص الذين يتلقون المساعدة الغذائية بصورة مباشرة، أولئك الذين يستفيدون من إنشاء الأصول، أو تنمية القدرات، أو وسائل الاتصال للتغيير السلوكي. وتخصص الغالبية الكبرى من المساعدة التي يقدمها البرنامج لتوزيع الأغذية أو النقد أو القسائم على المستفيدين من أجل تحسين الأمن الغذائي.

(4) لا يشمل مجموع الاحتياجات التشغيلية الاحتياجات الخاصة بتفشي مرض الإيبولا في غرب أفريقيا، كما أن الاحتياجات المتوقعة للعراق هي فقط تلك الخاصة بأغسطس/آب 2014.

36 في المائة من مجموع الاحتياجات. وهناك أيضا زيادة بمبلغ 657 مليون دولار أمريكي – أي بنسبة 39 في المائة عن مستوى عام 2014 – لإقليم شرق ووسط أفريقيا، وهذا يُعزى بدرجة كبيرة إلى حالة الطوارئ في جنوب السودان. ويستأثر هذان الإقليمان بثلاثي الاحتياجات التشغيلية المتوقعة. وتعد الاحتياجات التشغيلية المتوقعة مستقرة إذا استبعدت عمليتا الطوارئ في الجمهورية العربية السورية وفي جنوب السودان، حيث أن هاتين العمليتين ليس لهما تأثير يذكر على الاحتياجات التشغيلية للأقاليم الأخرى.

← الاحتياجات غير المتوقعة

24- تضع الاحتياجات التشغيلية الملخصة أعلاه في اعتبارها الاحتياجات المعروفة والمقدرة – ولكن عدم الاستقرار في العراق ودولة فلسطين، على سبيل المثال، يمكن أن يولد احتياجات إضافية. أما الاحتياجات التشغيلية التي تُحدد عند إعداد خطة الإدارة فإنها تزيد عادة بنسبة 35 في المائة مع تقدم السنة وظهور حالات طوارئ غير متوقعة.

ميزانية دعم البرامج والإدارة لعام 2015

25- تغطي ميزانية دعم البرامج والإدارة تكاليف الدعم غير المباشرة المطلوبة لتنفيذ خطة العمل المؤقتة المحددة الأولويات. وتمول هذه الميزانية من أموال تكاليف الدعم غير المباشرة المستردة من المساهمات وفقا لسياسة الاسترداد الكامل للتكلفة⁽⁵⁾.

26- وستحافظ الأمانة على ميزانية النمو الاسمي الصفري في عام 2014 عن طريق استيعاب الزيادات في التكلفة سنة بعد أخرى، وتحقيق وفورات فعالة في تقديم نفس النواتج. وتبلغ الميزانية العادية المقترحة لعام 2015 لدعم البرامج والإدارة 281.8 مليون دولار أمريكي، وهي نفس الميزانية التي تمت الموافقة عليها في خطة الإدارة (2014-2016).

27- ويجري استعراض للميزانية لضمان الحفاظ على فعالية الدعم التشغيلي، وتحقيق وفورات وكفاءات داخلية، وإعادة تخصيص الموارد لأولويات أعلى.

28- وقد تحقق النمو الاسمي الصفري عن طريق خفض إلزامي في الميزانية بمبلغ 12.8 مليون دولار أمريكي، مما أثر على معظم وحدات العمل⁽⁶⁾ وقد استخدم هذا المبلغ وتكاليف إدارة الاستثمارات البالغة 750 000 دولار أمريكي، والمقرر تمويلها من الحساب العام من أجل:

- ← مواجهة الزيادات في التكلفة غير التقديرية البالغة 5.4 مليون دولار أمريكي،⁽⁷⁾ بما في ذلك تكاليف الأمن التي تمت تغطيتها في السابق من الحساب العام، وهي تُستوعب الآن في ميزانية دعم البرامج والإدارة؛
- ← إعادة تخصيص 8.1 مليون دولار أمريكي لمجالات ذات أولوية عالية.

← عمليات إعادة التخصيص الاستراتيجي

29- هناك ثلاثة أنواع من إعادة التخصيص الاستراتيجي للنفقات المتكررة:

(5) لإعطاء صورة أكثر اكتمالا عن الأنشطة المخططة في ميزانية دعم البرامج والإدارة لعام 2015، تُدرج في هذا القسم من خطة الإدارة النفقات المتوقعة للصناديق الاستثمارية على إعادة التنظيم المؤسسي والابتكارات الأخرى ذات الصلة.

(6) تم استثناء المكاتب الإقليمية، وإدارة خدمات الشراكة والحكومة، والوظائف الخاصة بسياسة الموارد البشرية.

(7) التكاليف غير التقديرية هي نفقات يجب أن يتحملها البرنامج نتيجة عوامل خارجية، أو تشكل اعتمادات للإدارة المالية الجيدة.

- ◀ مخصصات تعود إلى وحدات الأعمال التجارية التي تؤثر فيها تخفيضات الميزانية الإلزامية على فعالية وظائف معينة أو تخفض من مجال الأولوية؛ وتشمل الأمثلة مكتب الشؤون الجنسانية، ومكتب التقييم، ومكتب المفتش العام؛
- ◀ مخصصات لتعميم مبادرات سبق تمويلها بوسائل أخرى، مثل الصناديق الاستثنائية العامة؛ فمثلاً أعيد تخصيص مبلغ 1.9 مليون دولار أمريكي لتعميم وظائف إدارة المخاطر الحرجة المتعلقة بالنقد والقوائم والضوابط الداخلية، وللإبقاء على مركز عمليات الطوارئ؛
- ◀ مخصصات لدعم النفقات المتكررة في المجالات الحرجة بالنسبة لفاعلية البرنامج في المستقبل: تحسين قدرات البرنامج في المكاتب الإقليمية – 2.8 مليون دولار أمريكي؛ وتقديم الدعم لاستراتيجية شؤون العاملين – 1.6 مليون دولار أمريكي؛ وتقديم الدعم لاستراتيجية الشراكة المؤسسية – 700 000 دولار أمريكي.

↩ المبادرات المؤسسية الحاسمة

- 30 يُقترح عدد من المبادرات المؤسسية الحاسمة إضافة إلى سقف الميزانية المقترحة لدعم البرامج والإدارة لعام 2015، والبالغ 281.8 مليون دولار أمريكي. وهذه استثمارات غير متكررة، وستضمن تمكين البرنامج من مواصلة تعزيزه التنظيمي. وتقدر هذه المبادرات بمبلغ 9.2 مليون دولار أمريكي، وهي على نفس مستوى عام 2014.
- 31 وتشمل الاستثمارات لعام 2015: (1) 1.9 مليون دولار أمريكي لتنفيذ استراتيجية شؤون العاملين؛ (2) 3.1 مليون دولار أمريكي لتمويل استعراض الإطار المالي؛ (3) 1.1 مليون دولار أمريكي لفريق التغيير العالمي من أجل تنسيق وتتبع واستمرار مبادرات التغيير، ومبادرة الامتياز في إدارة التكاليف لتحديد طرق إعادة توجيه الموارد إلى مجالات التنظيم التي تتطلب استثماراً مستمراً؛ (4) 1 مليون دولار أمريكي لتعزيز العلامة المميزة والتوعية الخارجية؛ (5) و300 000 دولار أمريكي لإنشاء مركز موارد الشراكات؛ (6) 600 000 دولار أمريكي لتحسين الدعم المقدم للتقييمات اللامركزية؛ (7) 1.2 مليون دولار أمريكي لتحسين تكامل سلسلة الإمداد الخاصة بالبرنامج.
- 32 ومن المقرر تمويل هذه المبادرات المؤسسية الحاسمة من حساب تسوية دعم البرامج والإدارة. وهذا يتسق مع الإدارة الحصيفة للموارد المتاحة من الاحتياطات الحالية، والحاجة إلى الاحتفاظ برصيد كافٍ لحساب تسوية دعم البرامج والإدارة. ويُتوقع أن يصل رصيد حساب تسوية دعم البرامج والإدارة في نهاية عام 2015 إلى 113.3 مليون دولار أمريكي، بزيادة نسبتها 21 في المائة عن الرقم المستهدف لأربعة أشهر من نفقات ميزانية دعم البرامج والإدارة.

هيكل الأمانة

- 33 اعتمد البرنامج في فبراير/شباط 2013 هيكلًا تنظيميًا جديدًا متشعبًا مع التعزيز التنظيمي في إطار عملية "الوفاء بالغرض". وبعد نحو عامين من التنفيذ الناجح، تُقترح بعض التعديلات ليبدأ تنفيذها اعتباراً من يناير/كانون الثاني 2015. وهي تُطرح أساساً من أجل:
- ◀ تعزيز مساهمات البرنامج في أهداف التنمية المستدامة لما بعد عام 2015، وتمويل التنمية المستدامة، والقمة العالمية للعمل الإنساني لعام 2016، ومبادرة وحدة العمل في الأمم المتحدة؛
- ◀ اختصار التسلسل القيادي بين المدير التنفيذي والمكاتب الإقليمية من أجل تحسين المساءلة؛
- ◀ تعزيز قدرات البرنامج وأدواته للتدخلات التغذوية ومشاركته في المنتديات العالمية للتغذية؛
- ◀ تيسير الابتكار والتغيير في مختلف أرجاء البرنامج لتسريع المبادرات الواعدة ذات الأثر الرفيع وتوسيع نطاقها؛

← تعزيز الرعاية البدنية والعقلية والاجتماعية لجميع العاملين، بما في ذلك اتخاذ التدابير الوقائية.

34- وتشمل هذه التغييرات الترفيع المؤقت لوظيفة مد-2 التي يشغلها رئيس الديوان للفترة 2015-2016 لتعكس المسؤوليات المتزايدة لهذا المنصب؛ ونقل منصب أمين عام مساعد من روما إلى نيويورك خلال الفترة 2015-2016؛ وإعادة توزيع المهام فيما بين المناصب الباقية للأمناء العاملين المساعدين في المقر. وهذه التغييرات لا تؤثر على الأعداد الكلية للموظفين ولا تؤدي إلى زيادة ميزانية دعم البرامج والإدارة.

التوجهات الاستراتيجية لميزانية دعم البرامج والإدارة

35- يبين الجدول 2 توجهات ميزانية دعم البرامج والإدارة.

الجدول 2: توجهات ميزانية دعم البرامج والإدارة والمبادرات المؤسسية الحاسمة (بآلاف الدولارات الأمريكية)						
بُعد الإدارة	المجموع المعدّل لتكاليف دعم البرامج والإدارة	العمليات المتكررة لإعادة التخصيص الاستراتيجي	ميزانية دعم البرامج والإدارة المقترحة لعام 2015	المبادرات المؤسسية الحاسمة	المجموع (بالدولارات الأمريكية)	النسبة المنوية من المجموع
العاملون	51 547	1 620	53 167	1 916	55 083	19
الشراكات	25 522	300	25 822	300	26 122	9
العمليات والنظم	85 918	2 215	88 133	2 588	90 721	31
البرامج	32 255	2 554	34 809	696	35 505	12
المساعدة والتمويل	78 436	1 433	79 869	3 700	83 569	29
المجموع			281 800	9 200	291 000	100

36- والملاح الرئيسية للميزانية هي على النحو التالي:

- ← في بُعد العاملين – 19 في المائة من ميزانية دعم البرامج والإدارة – سينفذ البرنامج استراتيجيته الخاصة بشؤون العاملين، ويستثمر في المهارات والقدرات عن طريق التدريب التقني والسلوكي، واستغلال التكنولوجيا لإتاحة إمكانية التعلم بالنسبة لجميع الموظفين، وتحسين إدارة الأداء الفردي، وبناء قدرات المدراء.
- ← بُعد الشراكات – 9 في المائة – يعكس تحول التركيز على استراتيجية الشراكة المؤسسية من حيث سعي البرنامج لإقامة شراكات مع حكومات، ومنظمات إقليمية، ووكالات أخرى تابعة للأمم المتحدة، ومنظمات تنفيذية وتحليلية.
- ← بُعد العمليات والنظم – 31 في المائة – ويركز على النظم والعمليات التي تضمن وصول المساعدة الغذائية إلى السكان الأفقر والأكثر تعرضاً بسرعة وكفاءة وفعالية؛ والأنشطة الرئيسية هي نظم الأعمال، والبنية الأساسية للاتصالات، والصيانة، والدعم، والمرتببات، وتجهيز عقود الموظفين، والمدفوعات، ومصروفات المقر.
- ← بُعد البرامج – 12 في المائة – ويشمل أنشطة للمكاتب الإقليمية والمقر تعزز التدخلات المبتكرة والموجهة بصورة جيدة، والقائمة على الأدلة، والملائمة. وسيضمن الرصد والاستعراض والتقييم المحسن تحقيق نتائج البرامج بطريقة فعالة؛ وستعمل الاتصالات الخارجية على ترويج العلامة المميزة للبرنامج، والتوعية العامة، والمناصرة، لتعزيز الرؤية الإيجابية والدعم.

← بُدع المساءلة والتمويل - 29 في المائة - ويركز على توليد التمويل المطلوب لعمليات البرنامج، والحفاظ على المستويات العالية للإدارة، وتعظيم الضوابط الداخلية على توجيه الموارد، وتعزيز المساءلة عن طريق نُظم سليمة لتخصيص الموارد وإدارتها.

دعم المزيد من الابتكار والتغيير عن طريق الصناديق الاستثمارية العامة

37- توفر ميزانية دعم البرامج والإدارة المستوى الأدنى من الموارد اللازمة لتنفيذ خطة العمل المؤقتة والمحددة الأولويات. وسيلتمس البرنامج المزيد من الموارد لاستثمارات إضافية اقترحها المدراء لتعزيز التغيير في الطريقة التي يعمل بها البرنامج. وتشمل الاستثمارات مجالات تصميم البرامج، والتحسين التشغيلي، مثل التأهب لحالات الطوارئ، والنقد والقوائم، والتغذية، ونظم وعمليات محسنة، وشراكات، ومبادرات خاصة بالعمالين والمساءلة، وابتكارات لدعم تحول البرنامج. وستحدد أولويات لهذه الاستثمارات الإضافية المقترحة من أجل تمويلها من خارج الميزانية، والتمويل المتعدد الأطراف، كلما أمكن.

تكاليف الدعم غير المباشرة

38- تقترح الأمانة الحفاظ على معدل استرداد تكاليف الدعم غير المباشرة في عام 2015 عند نسبة 7 في المائة. وستقدم ورقة نهائية عن تكاليف الدعم غير المباشرة إلى المجلس في دورته السنوية لعام 2015.

التمويل بالسلف للخدمات المؤسسية والحسابات الخاصة الأخرى

39- توجد لدى البرنامج طائفة من النظم المالية والمحاسبية لتوفير خدمات مالية عامة وتمويل خدمات تجارية لا تستهدف الربح، ودعم أنشطة خارج نطاق فئات برامجه. وفي عام 2014، تم فصل التمويل بالسلف للخدمات المؤسسية عن مرفق صندوق رأس المال العامل، وحُدّد سقف بمبلغ 70 مليون دولار أمريكي لمرفق الميزنة الرأسمالية، والبرنامج العالمي لتأجير السيارات، وأنشطة دفع الرسوم مقابل الخدمات.⁽⁸⁾

← مرفق الميزنة الرأسمالية

40- يوفر مرفق الميزنة الرأسمالية رأس المال اللازم لمشروعات تحقق فوائد ملموسة مثل الكفاءات القابلة للقياس، والتي تتضمن خطة لسداد الاستثمارات عن طريق الوفورات الإدارية أو الرسوم على العمليات لتجديد موارد المرفق على المدى الطويل. ويعد مرفق الميزانية الرأسمالية صندوقاً متجدداً تحدد خطة الإدارة طريقة استخدامه سنوياً.

41- ويستخدم مرفق الميزنة الرأسمالية حالياً للنظام التجريبي الخاص بدعم تنفيذ اللوجستيات حتى يتسنى استكمالها وتداوله على نطاق البرنامج؛ وسيتم الإعلان عن أول بلدين في عام 2014، ويتوقع الإعلان عن بلدان أخرى في عام 2015. ويقترح سقف لمرفق الميزنة الرأسمالية بمبلغ 28 مليون دولار أمريكي لعام 2015 من أجل تلبية الاحتياجات المتوقعة لتداول نظام دعم تنفيذ اللوجستيات، وتمويل مخططات رأسمالية ميدانية لإدخال تحسينات على المباني. ويمكن أن تتحقق هذه الزيادة من أجل تخصيص 70 مليون دولار أمريكي للخدمات المؤسسية عن طريق تخفيض سقف البرنامج العالمي لتأجير السيارات من 30 مليون دولار أمريكي إلى 22 مليون دولار أمريكي.

(8) انظر الوثيقة WFP/EB.A/2014/6-D/1.

← الحسابات الخاصة الأخرى

-42 يقدر مستوى النشاط في الحسابات الخاصة الأخرى بمبلغ 142 مليون دولار أمريكي. ويشمل هذا المبلغ أنشطة تتعلق بمستودع الأمم المتحدة للاستجابة للحالات الإنسانية، والحساب الخاص بالنقل الجوي، وصندوق التأمين الذاتي.

مشروع القرار*

بعد أن نظر المجلس التنفيذي في خطة البرنامج للإدارة (2015-2017)، بصيغتها المقدمة من المدير التنفيذي في الوثيقة WFP/EB.2/2014/5-A/1، فإنه:

- (1) **يحيط علماً** بأن اعتماد دعم البرامج والإدارة لعام 2015 وخطة العمل المؤقتة المحددة الأولويات يفترضان مستوى من التمويل مقداره 4.4 مليار دولار أمريكي في عام 2015؛
- (2) **يحيط علماً** بالاحتياجات التشغيلية المتوقعة البالغة 7.45 مليار دولار أمريكي لعام 2015، باستثناء أي مخصصات للطوارئ غير المتوقعة وبما يشمل تكاليف الدعم المباشرة، على النحو المبين في القسم الثالث؛
- (3) **يوافق** على اعتماد لدعم البرامج والإدارة لعام 2015 بمبلغ 281.8 مليون دولار أمريكي، على أن يُخصَّص على النحو التالي:

- | | |
|---------------------------------|---|
| 99.3 مليون دولار أمريكي | دعم البرامج: المكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية |
| 52.1 مليون دولار أمريكي | دعم البرامج: المقر |
| 130.4 مليون دولار أمريكي | الإدارة والشؤون الإدارية |
| 281.8 مليون دولار أمريكي | المجموع |
- (4) **يوافق** على اعتماد تكميلي لدعم البرامج والإدارة بمبلغ 9.2 مليون دولار أمريكي من أجل المبادرات المؤسسية الحاسمة، على النحو المبين في القسم الرابع؛
 - (5) **يوافق** على مصروفات في عام 2015 قدرها 750 000 دولار أمريكي من الحساب العام من أجل تكاليف إدارة الاستثمارات؛
 - (6) **يوافق** على مستوى مستهدف جديد لحساب الاستجابة العاجلة بمبلغ 200 مليون دولار أمريكي؛
 - (7) **يوافق** على أن يكون معدل استرداد تكاليف الدعم غير المباشرة 7.0 في المائة في عام 2015؛
 - (8) **يأذن** للمدير التنفيذي بتعديل مكون دعم البرامج والإدارة في الميزانية تبعاً لأي تغيير في حجم الاحتياجات التشغيلية يتجاوز 10 في المائة من المستويات المبينة في القسم الثالث.

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

القسم الأول: مقدمة

دليل القارئ

- 43- تعبّر خطة الإدارة (2015-2017) عن التحوّل في إدارة الأداء في البرنامج من حيث زيادة الاتساق بين خطة الإدارة وتقرير الأداء السنوي والكشوف المالية. وتعبّر الاحتياجات التشغيلية عن الموارد المطلوبة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية، وتسمح ميزانية التنفيذ الجديدة بتكوين صورة محدّدة الأولويات عن عمل البرنامج في السنة المقبلة بما يتواءم مع مستويات التمويل المتوقعة. ويشمل النهج الجديد لميزانية دعم البرامج والإدارة القيمة مقابل المال باعتبارها الأساس الذي يستند إليه تخصيص الموارد، ويربط بين الإنجازات المُرمَع تحقيقها وبين نتائج الإدارة بغرض ضمان إدارة البرنامج لموارده بطريقة اقتصادية وبكفاءة وبفعالية قدر المستطاع وبأقصى قدر من الشفافية والمساءلة.
- 44- وفيما يلي التحسينات التي أُدخِلت على خطة الإدارة الحالية بغرض الميزنة المستندة إلى الأداء:⁽⁹⁾
- ◀ يقدّم القسم الثاني: "سياق التمويل وافتراضات تدبير الموارد"، وهو قسم جديد، صورة أشمل للتمويل عن طريق عرض سياق التمويل واتجاهات التمويل وتدابير الموارد وافتراضاتها لعام 2015.
 - ◀ يعرض القسم الثالث: "خطة العمل المؤقتة المحدّدة الأولويات"، وهو قسم جديد، صورة محدّدة الأولويات للعمليات بما يتفق مع مستويات التمويل المتوقعة لعام 2015، مع ملاحظة أن افتراضات تدبير الموارد تشكّل الأساس الذي يستند إليه تحديد الأولويات، وأن الجهات المانحة تخصّص نحو 90 في المائة من التمويل لمشروعات محدّدة.
 - ◀ توائم خطة التنفيذ الجديدة مستويات التمويل المتوقعة مع الخطة المؤقتة المحددة الأولويات وتشمل صناديق استئمانية تدعم البرامج أو العمليات على المستوى القطري أو الإقليمي. وسوف تُستخدَم هذه الميزانية في تعزيز المساءلة عن الإبلاغ عن النتائج الفعلية المتحققة؛ ويمكن أيضاً استخدامها لمقارنة النفقات المرصودة في الميزانية والنفقات الفعلية في الكشوف المالية.
 - ◀ في القسم الرابع: "ميزانية دعم البرامج والإدارة"، تستند ميزانية دعم البرامج والإدارة إلى مفاهيم القيمة مقابل المال وإلى تطبيق أبعاد نتائج الإدارة، لإقامة صلة أوّثق بين الميزنة والأداء.
 - ◀ تُحدّد نفقات الصناديق الاستئمانية حيثما تسنى ذلك عملياً: فالقسم الثالث يتناول الصناديق الاستئمانية للمكاتب القطرية والصناديق الاستئمانية المؤسسية المرتبطة بالأنشطة التشغيلية والمنفّذة في المكاتب القطرية؛ أما القسم الرابع فيتناول الصناديق الاستئمانية العامة المخصصة للتحسينات المؤسسية.
 - ◀ يتناول القسم الخامس: "التمويل بالسلف للخدمات المؤسسية والحسابات الخاصة الأخرى" مرفق الميزنة الرأسمالية والحسابات الخاصة الأخرى.
- 45- وتمكيناً للقارئ من الوصول إلى المعلومات بمستوى التفصيل اللائم لاحتياجاته، يبدأ كل قسم بلمحة عامة عن محتوى القسم؛ وترد تفاصيل ميزانية دعم البرامج والإدارة ولمحة عامة إقليمية عن الاحتياجات التشغيلية في الملاحق. ولذلك يمكن للقارئ أن يستعرض خطة الإدارة من خلال الموجز التنفيذي ومشروع القرار واللمحات العامة التي ترد في بداية كل قسم، أو يمكنه قراءة الوثيقة كلها.

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

هيكل الوثيقة

-46

تتألف خطة الإدارة (2015-2017) من خمسة أقسام، وموجز تنفيذي، ومشروع قرار.

- ◀ القسم الأول: "مقدمة"، يتألف من دليل القارئ ويليه تعليق على السياق الاقتصادي والسياسي العالمي والاعتبارات الاستراتيجية والإدارية في البرنامج.
- ◀ القسم الثاني: "سياق التمويل وافتراضات تدبير الموارد"، يتناول السياق الذي يلتبس فيه البرنامج مساهمات طوعية لتنفيذ برنامج عمله. ويوضّح هذا القسم افتراض تدبير 4.4 مليار دولار أمريكي من الموارد، وهو افتراض متحفّظ في ضوء الإيرادات الفعلية المتحققة في عام 2013 وتوقّعات عام 2014، ويتطرّق القسم أيضاً إلى تراجع الموارد المتعددة الأطراف ويقترح زيادة المستوى المستهدف لحساب الاستجابة العاجلة.
- ◀ القسم الثالث: "خطة العمل المؤقتة المحددة الأولويات"، يتناول أثر الفجوة المتوقعة بين الاحتياجات التشغيلية والتمويل، وسيناريوهات الأولويات ذات الصلة؛ ويشمل ذلك تحليل النفقات التشغيلية المتوقعة حسب مكونات التكاليف، ويمكن استخدام هذا التحليل في إعداد الكشف الخامس من الكشوف المالية لعام 2015. ويتناول القسم الثالث أيضاً تغيير طبيعة المساعدة الغذائية ومختلف أنواع الحاصلات المستخدمة في تحديد وقياس احتياجات المستفيدين، ويشمل تحليلاً للصناديق الاستثمارية الخاصة بالمكاتب القطرية والصناديق الاستثمارية العامة المرتبطة بأنشطة تشغيلية.
- ◀ القسم الرابع: "ميزانية دعم البرامج والإدارة"، يعرض مقترح ميزانية دعم البرامج والإدارة المطلوبة لدعم خطة العمل المؤقتة المحددة الأولويات. ويبين القسم الإجراءات المتخذة لضمان فعالية أداء البرنامج في سياق النمو الاسمي الصفري -ميزانية عادية لدعم البرامج والإدارة بمبلغ 281.8 مليون دولار أمريكي، واستثمارات مؤسسية حاسمة بمبلغ 9.2 مليون دولار أمريكي - كما يعرض مقترح التمويل المستدام لنفقات الأمن التي كانت تموّل من قبل من الحساب العام. ويبحث القسم الرابع أيضاً الصناديق الاستثمارية العامة المخصصة لتنمية القدرات المؤسسية للبرنامج، واقتراح الإبقاء على معدل تكاليف الدعم غير المباشرة عند نسبة 7 في المائة في عام 2015.⁽¹⁰⁾
- ◀ القسم الخامس: "التمويل بالسلف للخدمات المؤسسية والحسابات الخاصة الأخرى"، يعرض حالة الآلية التي وافق عليها المجلس التنفيذي في دورته السنوية لعام 2014 بشأن تمويل الخدمات المؤسسية بمبلغ 70 مليون دولار أمريكي والاستخدام المقترح لتلك الآلية، والحسابات الخاصة الأخرى التي أنشأها المدير التنفيذي.⁽¹¹⁾

السياق الاقتصادي والسياسي العالمي

-47

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

أثر النزاع المسلح

-48

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

(10) سيستكمل في عام 2015 استعراض أسلوب حساب معدل تكاليف الدعم غير المباشرة.

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

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

أثر التغيرات المرتبطة بالمناخ

- 49- يمكن للظواهر المرتبطة بالمناخ أن تؤثر على بيئة عمل البرنامج في أواخر عام 2014 وما بعده. وتشير التوقعات إلى أن موجات تترأح بين ضعيفة ومتوسطة⁽¹²⁾ من ظاهرة النينو ستصل إلى ذروتها في أواخر عام 2014 ومطلع عام 2015. ويفضي ذلك في العادة إلى زيادة الجفاف عن المتوسط في مناطق إنتاج المحاصيل في جنوب أفريقيا، وتأخر نمو المحاصيل في شبه القارة الهندية والشرق الأوسط ومناطق جنوب شرق آسيا الأكثر رطوبة. وسوف تلاحظ التأثيرات على إنتاج المحاصيل وأسعار السوق خلال موسم الجذب لعام 2015. وسوف تلاحظ زيادة ظروف الرطوبة عن المتوسط في موسم الأمطار القصيرة خلال الفترة من أكتوبر/تشرين الأول حتى يناير/كانون الثاني في شرق أفريقيا، وهو ما يمكن أن يعود بفوائد على موارد المحاصيل والمراعي، ولا سيما في المناطق القاحلة، ولكنه يمكن أن يؤدي أيضاً إلى فيضانات.
- 50- وسوف تؤثر أنماط هطول الأمطار في نصف الكرة الشمالي خلال موسم نمو المحاصيل لعام 2014 على السكان الذين يعانون من انعدام الأمن الغذائي وستستمر آثارها حتى عام 2015: إذ تشير الأدلة إلى زيادة الجفاف عن المتوسط في النصف الثاني من عام 2014 في أمريكا الوسطى واندونيسيا وباكستان ومنطقة الساحل وجنوب السودان، حيث قد تؤدي حتى التذبذبات الصغيرة في هطول الأمطار إلى عواقب كبيرة.

أثر حالات الطوارئ الفجائية

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

الاحتياجات غير المتوقعة

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

(12) تشير البيانات التاريخية إلى أنه حتى الظواهر الضعيفة يمكن أن تتسبب في عواقب وخيمة.

الجدول أولاً-1: الاحتياجات غير المتوقعة، 2010-2014 (بملايين الدولارات الأمريكية) ⁽¹³⁾				
النسبة المئوية للزيادة	برنامج العمل النهائي	الاحتياجات غير المتوقعة	برنامج العمل الأصلي	
49	6 848	2 241	4 606	2010
41	6 111	1 764	4 347	2011
32	6 796	1 634	5 162	2012
26	6 673	1 356	5 317	2013
28	*7 995	1 728	6 267	2014
35	6 884	1 745	5 140	المتوسط

* أرقام منتصف السنة.

بيئة التمويل المحفوفة بالتحديات

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

السياق الاستراتيجي والتنظيمي

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

الاعتبارات الاستراتيجية

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

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

56- وتحدّد الخطة الاستراتيجية (2014-2017) الأهداف الاستراتيجية الأربعة للبرنامج من حيث مساهمتها في تحقيق ثلاث أولويات، هي: (1) الاستعداد للصدمات والاستجابة لها؛ (2) استعادة الحياة وسبل كسب العيش وإعادة بنائها؛ (3) الحدّ من هشاشة الأوضاع وبناء قدرة دائمة على الصمود.⁽¹⁴⁾ وتُعبر الخطة الاستراتيجية عن بيئة تشغيلية متطورة تشكّل احتياجات البرنامج التشغيلية واستخدامه المقترح للصناديق الاستثمارية.

(13) تم تقريب الأرقام في خطة الإدارة.

(14) الهدف الاستراتيجي 1: إنقاذ الأرواح وحماية سبل كسب العيش في حالات الطوارئ. والهدف الاستراتيجي 2: دعم أو استعادة الأمن الغذائي والتغذية عن طريق إنشاء سبل كسب العيش أو إعادة بنائها، خاصة في البيئات الهشة وفي أعقاب حالات الطوارئ. والهدف الاستراتيجي 3: الحد من المخاطر وتمكين السكان والمجتمعات المحلية والبلدان من تلبية احتياجاتهم الغذائية والتغذوية. والهدف الاستراتيجي 4: الحد من نقص التغذية وكسر حلقة الجوع عبر الأجيال.

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

مبادئ الإدارة

- 60- تشمل مبادئ الإدارة الرئيسية المبيّنة في وثيقة "إطار للعمل" ما يلي:
- ◀ تعزيز قدرة المكاتب القطرية على تصميم وتنفيذ العمليات والبرامج القطرية؛
 - ◀ زيادة قدرة المكاتب الإقليمية على توفير الدعم للمكاتب القطرية في مجال السياسات والإدارة والإسناد المباشر؛
 - ◀ التأكد من أن المقر الرئيسي يعمل بوصفه منظمة تتسم بالكفاءة وترتكز على الميدان وتضع السياسات والاستراتيجيات والمعايير، وتوفّر الرقابة، وتدعم الابتكار، وتيسّر أقصى قدر من المساءلة ورصد الأداء والإبلاغ.
- 61- وتساعد أبعاد نتائج الإدارة الخمسة ونهج القيمة مقابل المال المتطور في البرنامج على تحقيق المستوى الأمثل من تمويل تكاليف دعم البرامج والإدارة. وتتفق كل طلبات التمويل لعام 2015 مع أبعاد نتائج الإدارة وتخضع فوائدها المحتملة لمراجعة من حيث القيمة مقابل المال.

القسم الثاني: سياق التمويل وافتراضات تدبير الموارد

لمحة عامة

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

مواكبة الاحتياجات

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

اتجاهات التمويل في البرنامج

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

التمويل المتوقع للفترة 2015-2017

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

- 69- وتشير توقعات عام 2015 إلى زيادة في الاحتياجات التشغيلية وإلى تمويل يبلغ 4.4 مليار دولار أمريكي. ونظراً لعدم وجود أدلة على زيادة الاحتياجات الإنسانية، فإن توقعات الأمانة لعامي 2016 و2017 تبقى منحفضة، حيث سيبلغ التمويل المتوقع 4.2 مليار دولار أمريكي. وتستند هذه التوقعات إلى افتراض بقاء مساهمات المانحين عند نفس مستوياتها دون تغيير يُذكر، وإن كان من الصعب توقُّع أثر أي أزمات غير منظورة خلال تلك السنوات.
- 70- وسوف يواصل المانحون التقليديون تقديم الجانب الأكبر من الدعم المالي للبرنامج، ولكن البرنامج يعترف بالحاجة إلى توسيع قاعدة الجهات المانحة حتى يمكنه الحفاظ على مستويات التمويل في ظل الزيادة المستمرة في الاحتياجات الإنسانية. ويسعى البرنامج إلى إنشاء قاعدة متنسقة من المانحين في منطقة الخليج، ويعمل مع الجهات المانحة الناشئة والخاصة. ويتجه البرنامج نحو الاقتصادات الجديدة في الأسواق العالمية وسوف يعمل من خلال ذلك على توحيد وتوسيع الدعم المقدم من مجموعة بلدان البرازيل والاتحاد الروسي والهند والصين وجنوب أفريقيا (مجموعة بريكس) وفي منطقة الخليج. ويستكشف البرنامج أيضاً إمكانية مساهمة الحكومات المضيفة في العمليات التي تجري في بلدانها وفي بلدان الجوار وكذلك إمكانية زيادة استخدام آليات دعم الاسترداد الكامل للتكاليف، مثل التوأمة.

زيادة مرونة التمويل وإمكانية التنبؤ به لضمان كفاءة التخطيط

- 71- البرنامج منظمة ممولة طوعاً ولا يمتلك أي تمويل أساسي. ويمكن عموماً التنبؤ بالمستوى العام للتمويل في البرنامج، غير أنه بالنظر إلى أن 90 في المائة من المساهمات موجهة فإن ذلك يقلص كثيراً من إمكانية التنبؤ بالتمويل على المستوى القطري أو على مستوى المشروعات أو الأنشطة. ويمكن لهذه القيود المفروضة على استخدام المساهمات أن تحد من قدرة المكاتب القطرية على تخطيط عملياتها وتحديد أولوياتها.
- 72- وشهدت الفترة فيما بين عامي 2009 و2013 تفاوتات هائلة في تمويل عمليات الطوارئ والعمليات الممتدة للإغاثة والإنعاش كنسبة مئوية من الاحتياجات في البلدان الخمسة صاحبة أكبر البرامج، حيث تراوح التمويل بين 31 في المائة في إثيوبيا و83 في المائة في السودان. ووقعت في غضون مدة قصيرة حالات نقص خطير في البلدان التي تعاني من نقص التمويل وزيادة في الطلب، ولا سيما في جنوب السودان والجمهورية العربية السورية، وتعدت التخفيف من حدة حالات النقص (انظر الإطار ثانياً-1). وأدت الاحتياجات غير المتوقعة في السنوات الأخيرة إلى زيادة الاحتياجات التشغيلية المقررة بنسبة بلغت في المتوسط 35 في المائة.
- 73- ويمكن لزيادة مرونة التمويل وإمكانية التنبؤ به، وذلك مثلاً من خلال الاتفاقات المتعددة الأطراف والمتعددة السنوات، تحقيق ما يلي: (1) ضمان دعم المستفيدين بصورة أكثر اتساقاً؛ (2) تمكين البرنامج من تخطيط عمله وترتيب أولوياته بمزيد من الكفاءة من أجل تحقيق أهداف الخطة الاستراتيجية.
- 74- وتعني صعوبة التنبؤ بالتبرعات وعدم مرونتها في كثير من الأحيان أن البرنامج عليه أن يكرس موارد لاستحداث آليات مالية مبتكرة. من ذلك مثلاً أن ما لديه من أدوات تمويل بالسلف لتقليص انقطاع خطوط الإمدادات تستخدم التوقعات بشأن مساهمات المانحين كضمان للسلف التي تُسدَّد عندما تؤكد المساهمات. ويسعى "مرفق مواجهة آثار تغير المناخ لتعزيز الأمن الغذائي" (FoodSECuRE) إلى ضمان توفير التمويل بانتظام للاستعداد والاستجابة للكوارث التي يسببها المناخ. ويستفيد المرفق من وسائل تمويل محددة لتمويل بناء القدرة على الصمود في وقت مبكر بما يكفي لإنقاذ الأرواح وسبل كسب العيش.
- 75- ولكن هذه الابتكارات نفسها عُرضة للتهديد في ظل ازدياد القيود التي يفرضها المانحون على استخدام المساهمات المتوقعة أو المقبلة كضمان للسلف أو لسدادها. وفرضت تلك القيود في 50 في المائة من المساهمات بالقيمة الدولار في

عام 2014. ونظراً لعجز البرنامج عن استخدام تلك المساهمات في سداد السلف فإن ذلك يؤثر على أدواته المستخدمة في تمويل عملياته وما يصاحب ذلك من آثار ضارة على سلاسل القيمة وتوقيت إيصال المساعدة الغذائية إلى المستفيدين.

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

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

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

تنخفض القدرة على التنبؤ بتمويل العمليات عندما تتطلب حالات الطوارئ الكبيرة إعادة توجيه جزء كبير من التمويل المخصص للعمل الإنساني. وتكشف التجربة عن أن حالات الطوارئ الكبيرة لا تؤدي بالضرورة إلى زيادة في الموارد الإنسانية المتاحة، ولذلك ربما سيتعين تقليص التمويل المخصص لحالات الطوارئ الممتدة الأقل بروزاً. وأحد الأمثلة الأخيرة على ذلك يعود إلى عام 2010، عندما تطبقت الزلزال الذي ضرب هايتي والفيضانات التي اجتاحت باكستان استجابات طارئة كبيرة. وتلقت هايتي 15 في المائة من المساعدة الإنسانية في عام 2010 مقارنة بما نسبته 1 في المائة في عام 2009، وحصلت باكستان على 11 في المائة مقارنة بما نسبته 4 في المائة في عام 2009. ولكن المعونة الإنسانية لم تسجل زيادة إلا بنسبة 4 في المائة بين عامي 2009 و2010، وتراجعت بالتالي المساعدة الموجهة إلى أفريقيا جنوب الصحراء الكبرى من 48 في المائة إلى 35 في المائة. ويعتمد حساب الاستجابة العاجلة الذي أنشئ لتوفير أموال لحالات الطوارئ الفجائية، على المساهمات المباشرة المقدمة من المانحين.

اقتراح زيادة المستوى المستهدف لحساب الاستجابة العاجلة

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

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

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

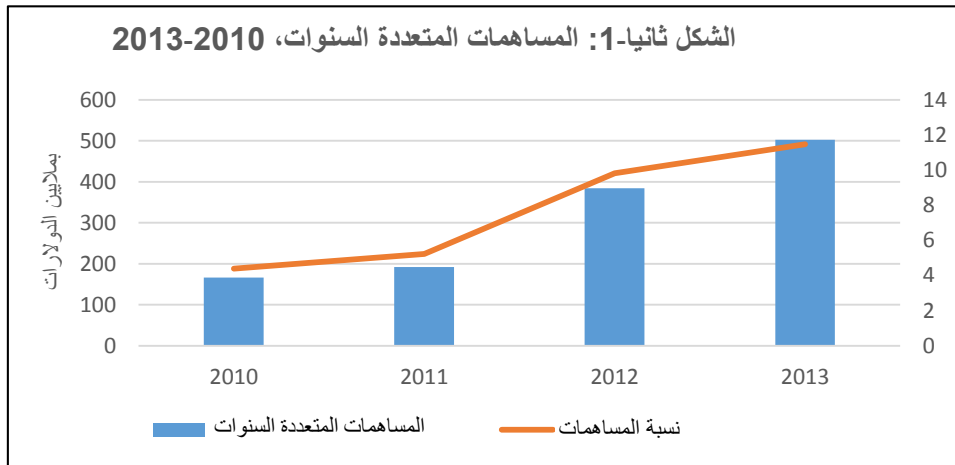
(بملايين الدولارات الأمريكية)

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

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

الشراكات الاستراتيجية والمتعددة السنوات

- 82- وقّع البرنامج في السنوات الأخيرة شراكات استراتيجية واتفاقات تمويل متعددة السنوات مع كثير من المانحين. وحصل البرنامج في عام 2014 على دعم متعدد السنوات من 20 جهة مانحة، هي: أستراليا، وبلجيكا، وكمبوديا، وكندا، وفنلندا، وألمانيا، وهندوراس، وآيسلندا، وأيرلندا، وجمهورية كوريا، وكسمبرغ، وموناكو، وهولندا، ونيوزيلندا، والنرويج، والبرتغال، والاتحاد الروسي، وسويسرا، والمملكة المتحدة، والولايات المتحدة الأمريكية.
- 83- وتيسّر اتفاقات التمويل المتعدد السنوات عملية التخطيط، ولا سيما في بداية السنة، وتمكّن من اتخاذ إجراءات استراتيجية بشأن تقديم السلف، مثل التخزين المُسَبَّق للأغذية وزيادة التركيز في تحديد أولويات الأنشطة.
- 84- وسوف يواصل البرنامج في عام 2015 السعي إلى زيادة عدد شراكاته الاستراتيجية ومستويات التمويل المتعدد السنوات الذي يمكن التنبؤ به.



القسم الثالث: خطة العمل المؤقتة المحددة الأولويات

لمحة عامة

- 85- كان عنوان هذا القسم "الاحتياجات التشغيلية المتوقعة" في خطط الإدارة السابقة، وأصبح يُسمى الآن "خطة العمل المؤقتة المحددة الأولويات". وهو يعرض تغييرين جوهريين استجابة لتعقيبات المجلس التنفيذي. ويتمثل أولهما في التحسين المستمر لأساليب قياس تكاليف المساعدة الغذائية؛ وأما الثاني فهو خطة العمل المؤقتة المحددة الأولويات لعام 2015 حسب التمويل المتوقع، تلبية لطلب المجلس بشأن الحصول على معلومات إضافية عن الطريقة التي يعالج بها المديرون ثغرات التمويل المتوقعة. وفي هذا الصدد، أدخلت خطة الإدارة (2014-2016) عملية لتحديد الأولويات من أجل تحليل الأثر المحتمل لنقص التمويل، وتطرح خطة الإدارة (2015-2017) خطة تنفيذ جديدة مؤلفة من خطة عمل مؤقتة محددة الأولويات ولمحة عامة عن الصناديق الاستثمارية القطرية المخصصة والصناديق الاستثمارية العامة المستخدمة في الميدان.
- 86- وكجزء من تحسين قياس تكاليف المساعدة الغذائية، تحوّل خطة الإدارة التركيز عن المستفيدين إلى الحصص الغذائية اليومية⁽¹⁵⁾ وباستخدام الحصص الغذائية كوحدة للتحليل يمكن للبرنامج أن يحدّد بدقة أكبر التكاليف المرتبطة بتقديم المساعدة في شكل أغذية وتحويلات نقد أو قسائم. ويكشف تحليل عام 2015 عن أن المتوسط اليومي المتوقع لتكلفة الحصة الغذائية يبلغ 0.44 دولار أمريكي يومياً، وأن متوسط تكلفة الحصة الغذائية اليومية في خطة العمل المؤقتة المحددة الأولويات يبلغ 0.34 دولار أمريكي يومياً، وهو ما يعبّر عن ضرورة تخفيض حجم الحصة الغذائية.
- 87- وهذه الطريقة الجديدة في القياس تمكّن من إجراء تحليل مفصّل لتكلفة المساعدة، ولكن ذلك لا يعبّر في الواقع عن تجاوز البرنامج المتلقين المباشرين للمساعدة الغذائية. ولذلك فقد حدّد البرنامج ثلاث فئات للمستفيدين: (1) الأشخاص المستهدفون الذين يحصلون على مساعدة غذائية؛ (2) الأشخاص المستفيدين من إنشاء الأصول وعمليات الاتصال لتغيير السلوك، والمزارعون أصحاب الحيازات الصغيرة المشاركون في مبادرة الشراء من أجل التقدم؛ (3) الأشخاص المستفيدين من تنمية القدرات والمساعدة التقنية.
- 88- وتحدّد خطة العمل المؤقتة المحددة الأولويات استخدام التمويل المتوقع على أساس توقعات تمويل المشروعات الواقعية. ويختلف ذلك عن الاحتياجات التشغيلية المتوقعة التي تحددها تقييمات الأمن الغذائي والتغذية. وتحدّد الأولويات على مستوى الأنشطة وتجمّع للخروج بتحليل شامل للأثر على مختلف جوانب عمل البرنامج. ويفترض ذلك تخصيص مساهمات على مستوى المشروعات لتيسير بعض المرونة على مستوى الأنشطة.
- 89- وتستند خطة العمل المؤقتة المحددة الأولويات لعام 2015 إلى ما يلي:
- ← مساهمات متوقعة بمبلغ 4.4 مليار دولار أمريكي⁽¹⁶⁾ في عام 2015 – أو 3.9 مليار دولار أمريكي بدون تكاليف الدعم غير المباشرة والصناديق الاستثمارية – على أساس أفضلويات المانحين والتوقعات الحالية، ويعطي ذلك خطة مؤقتة لتوفير 10.72 مليار حصة يومية من خلال 150 مشروعاً في 79 بلداً، أو 76 بلداً إذا استُبعدت الصناديق الاستثمارية؛

(15) تعرّف الحصة الغذائية بأنها مقدار الأغذية، أو ما يكافئها من النقد أو القسائم، التي تقدّم يومياً إلى المستفيد في مجموعة مستهدفة لتلبية أهداف محددة.

(16) انظر القسم الثاني.

← الاحتياجات التشغيلية لعام 2015 المتوقعة في حدود 7.45 مليار دولار أمريكي⁽¹⁷⁾ لتوفير 17.12 مليار حصة يومية. وسوف يواصل البرنامج الدعوة إلى توفير الأموال المطلوبة لتلبية كل الاحتياجات المحددة.

90- وأدرجت في الخطة الاحتياجات المتوقعة المقدّرة لعامي 2016 و2017 لأغراض السياق والتخطيط؛ وهذه التوقعات منخفضة وتستند إلى الحالات الإنسانية المعروفة ويرجح أن تزداد نتيجة لحالات الطوارئ غير المتوقعة.⁽¹⁸⁾ وسوف تعد خطة عمل محددة الأولويات لعامي 2016 و2017 في خطط الإدارة المقبلة.

91- وتشير التوقعات المنخفضة لعام 2016 إلى أن مجموع الاحتياجات التشغيلية سيبلغ 6.4 مليار دولار أمريكي. وسيبلغ مجموع الأغذية وتكاليف التشغيل المباشرة المتصلة بها 3.8 مليار دولار أمريكي لما قدره 3.9 مليون طن متري من الأغذية؛ وسيبلغ مجموع النقد والقوائم وتكاليف التشغيل المباشرة المرتبطة بهما 1.6 مليار دولار أمريكي؛ وستبلغ تكاليف تنمية القدرات وزيادتها 400 مليون دولار أمريكي.⁽¹⁹⁾

92- وتشير التوقعات المنخفضة لعام 2017 إلى أن مجموع الاحتياجات التشغيلية سيبلغ 6.1 مليار دولار أمريكي. وسيبلغ مجموع الأغذية وتكاليف التشغيل المباشرة المرتبطة بها 3.4 مليار دولار أمريكي من أجل 3.6 مليون طن متري من الأغذية، وسيبلغ مجموع تكاليف النقد والقوائم وتكاليف التشغيل المباشرة المرتبطة بهما 1.7 مليار دولار أمريكي، وستبلغ تكاليف تنمية القدرات وزيادتها 400 مليون دولار أمريكي.⁽¹⁹⁾

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

تكلفة المساعدة الغذائية ونطاقها

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

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

96- وتتوقع خطة العمل المؤقتة المحددة الأولويات لعام 2015 حصصاً يومية بما قيمته 10.72 مليار دولار أمريكي بمتوسط تكلفة قدره 0.34 دولار أمريكي في اليوم الواحد، ويعبر ذلك عن تعديل أحجام الحصص الغذائية استجابة لقيود التمويل. ويبلغ متوسط تكلفة الحصة الغذائية اليومية في التغذية المدرسية، على سبيل المثال، 0.16 دولار أمريكي يومياً،

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

(18) انظر الملحق الخامس.

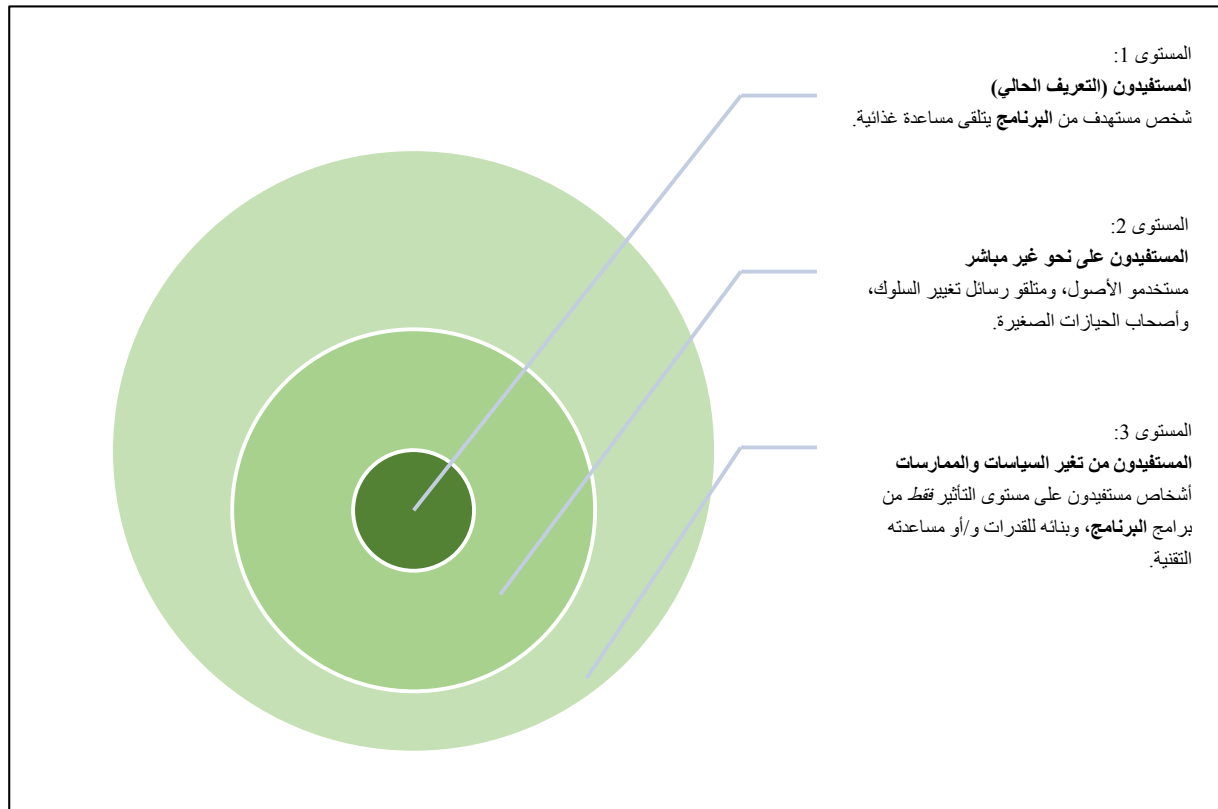
(19) تقسّم تكاليف الدعم المباشرة بالتناسب بين مكونات التكاليف الثلاثة.

ولكن تكلفة الحصة الغذائية في التوزيع العام للأغذية تبلغ 0.41 دولار أمريكي، وهو ما يعبر عن اختلاف الظروف التشغيلية في كل طريقة من طرائق التحويل.

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

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

الشكل ثالثاً-1: أنواع المستفيدين



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

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

الاحتياجات التشغيلية المتوقعة وخطة العمل المؤقتة المحددة الأولويات

- 101- الاحتياجات التشغيلية المتوقعة هي الاحتياجات المجمعّة التي تحددها تقييمات الأمن الغذائي والتغذية التي يجريها البرنامج لكل بلد في المشروعات المعتمدة وتمديداتها المنطقية. وهذه الاحتياجات لا تقيدها مستويات التمويل المتوقعة.
- 102- ويتوقع البرنامج وشركاؤه والحكومات المضيفة احتياجات تشغيلية للمشروعات بما قيمته 7.45 مليار دولار أمريكي في عام 2015 لتقديم 17.12 مليار حصة غذائية يومية إلى 78 مليون مستفيد، وهو ما يمثل زيادة عن التوقع المرتفع لعام 2015 المحدد بمبلغ 7.27 مليار دولار أمريكي في خطة الإدارة (2014-2016). ويشمل ذلك الاحتياجات اللازمة لمواجهة أربع حالات طوارئ من المستوى 3 على نطاق المنظومة جارية حالياً (جمهورية أفريقيا الوسطى، والعراق، وجنوب السودان، والجمهورية العربية السورية)، وهي تمثل 40 في المائة من الاحتياجات التشغيلية المتوقعة.
- 103- وتعبّر الزيادة في الاحتياجات التشغيلية لعام 2015 مقارنة بالسنة السابقة عن تزايد الطلبات على استجابة البرنامج للأزمات في جنوب السودان والجمهورية العربية السورية: حيث تقدّر الاحتياجات التشغيلية لسنة كاملة بمبلغ 1 مليار دولار أمريكي لجنوب السودان، وبمبلغ 1.8 مليار دولار أمريكي للجمهورية العربية السورية.
- 104- وتبين الخطة المؤقتة المحددة الأولويات كيفية استخدام 3.86 مليار دولار أمريكي لتقديم 10.72 مليار حصة غذائية يومية إلى 63 مليون مستفيدين. وتفترض الخطة تخصيص أموال على مستوى المشروعات لتوفير قدر من المرونة للأولويات على مستوى الأنشطة. وتجمّع البيانات لبيان الأثر العام على مختلف جوانب عمل البرنامج.

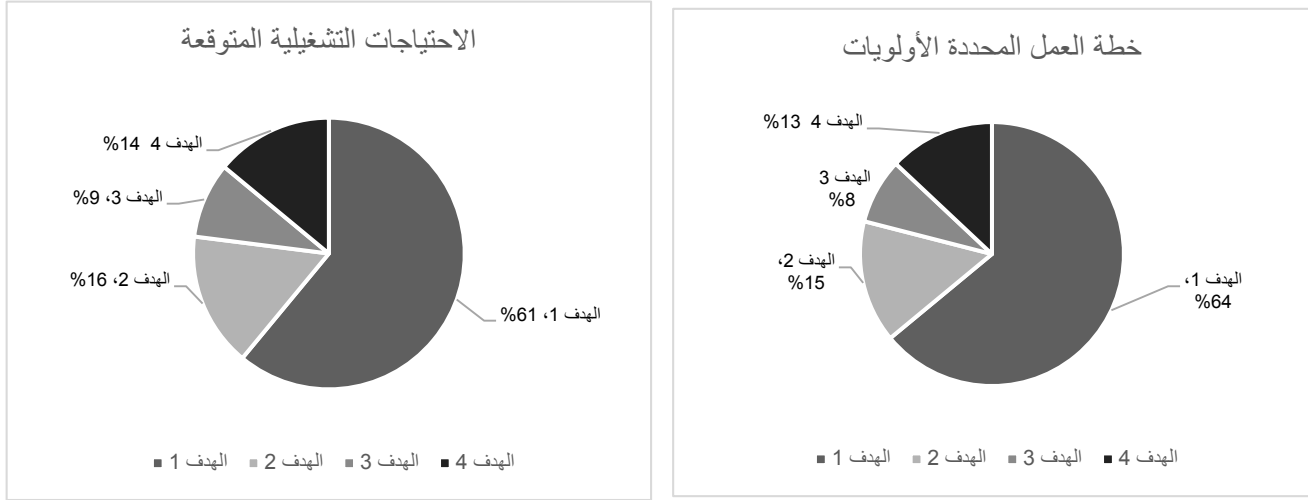
التحليل حسب الهدف الاستراتيجي

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

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

الشكل ثالثا-2: الاحتياجات التشغيلية وخطة العمل المؤقتة المحددة الأولويات

حسب الهدف الاستراتيجي، 2015



106- وعلى غرار عام 2014، سيستأثر الهدف الاستراتيجي الأول بأكبر نسبة من الاحتياجات التشغيلية ومن خطة العمل المؤقتة المحددة الأولويات: أي بمبلغ 4.56 مليار دولار أمريكي و2.46 مليار دولار أمريكي من مجموع الموارد المحددة الأولويات.

107- وعندما يكون التمويل محدودا، يعطي المديرون الأولوية لأنشطة إنقاذ الأرواح في إطار الهدف الاستراتيجي الأول على حساب الأنشطة الأخرى. ويتجسد ذلك في زيادة نسبة الهدف الاستراتيجي الأول في إطار خطة العمل المؤقتة المحددة الأولويات (البالغة 64 في المائة) مقارنة بنسبته البالغة في إطار الاحتياجات التشغيلية (61 في المائة). وأما الهدف الاستراتيجي الثاني فيستأثر بثاني أكبر نسبة من الاحتياجات: وذلك بمبلغ 1.21 مليار دولار أمريكي من الاحتياجات التشغيلية (16 في المائة) ومبلغ 587 مليون دولار أمريكي (15 في المائة) من خطة العمل المؤقتة المحددة الأولويات. وسوف يتحقق الانخفاض عن طريق تقليص عدد و/أو حجم الحصص الغذائية.

108- وتصل أرقام الهدف الاستراتيجي الثالث إلى 688 مليون دولار أمريكي، أي 9 في المائة من الاحتياجات التشغيلية. وفي إطار خطة العمل المؤقتة المحددة الأولويات، يعتبر الهدف الاستراتيجي الثالث أكثر الأهداف الاستراتيجية تأثرا، وسيخفّض بنسبة تبلغ 56 في المائة ليصل إلى 313 مليون دولار أمريكي، أي 8 في المائة من خطة العمل المؤقتة المحددة الأولويات.

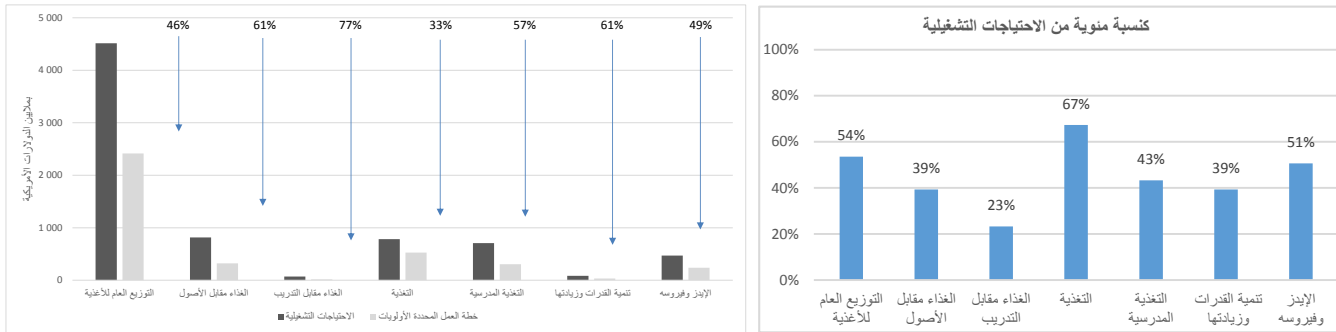
109- وسيطلب الهدف الاستراتيجي الرابع مبلغ 996 مليون دولار أمريكي، أي 14 في المائة من الاحتياجات التشغيلية، ومبلغ 497 مليون دولار أمريكي، أي 13 في المائة من خطة العمل المؤقتة المحددة الأولويات.

التحليل حسب النشاط

110- يبين الجدول ثالثاً-2 الاحتياجات التشغيلية و خطة العمل المؤقتة المحددة الأولويات حسب النشاط.

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

الشكل ثالثاً-3: خطة العمل المؤقتة المحددة الأولويات حسب النشاط



111- ويمثل التوزيع العام أكبر الأنشطة، إذ يستأثر بمبلغ 4.52 مليار دولار أمريكي من الاحتياجات التشغيلية، و 2.42 مليار دولار أمريكي من خطة العمل المؤقتة المحددة الأولويات. وبالتناسب، سيزداد التوزيع العام في إطار خطة العمل المؤقتة المحددة الأولويات بنسبة 63 في المائة مقارنة بما نسبته 61 في المائة في إطار الاحتياجات التشغيلية المتوقعة. ويستأثر التوزيع العام بنسبة تبلغ 87 في المائة من الهدف الاستراتيجي الأول، وسوف يحتفظ المديرين بهذا النشاط إذا كانت الموارد المتاحة غير كافية للتركيز على مساعدات إنقاذ الأرواح. وسوف تتحقق تخفيضات بمختلف الوسائل، بما يشمل تخفيض عدد و/أو حجم الحصص الغذائية.

112- وأعطيت ثاني أكبر أولوية في خطة العمل المؤقتة المحددة الأولويات للتغذية التي تستأثر بمبلغ 528 مليون دولار أمريكي، وتليها أنشطة المساعدة الغذائية مقابل الأصول والمساعدة الغذائية مقابل التدريب بمبلغ 337 مليون دولار أمريكي، والتغذية المدرسية بمبلغ 307 ملايين دولار أمريكي، وتنمية القدرات وزيادتها بمبلغ 237 مليون دولار أمريكي، والوقاية من فيروس نقص المناعة البشرية والإيدز ["الإيدز وفيروسه"] بمبلغ 33 مليون دولار أمريكي.

113- وتقلص خطة العمل المؤقتة المحددة الأولويات أنشطة المساعدة الغذائية مقابل الأصول والمساعدة الغذائية مقابل التدريب بنسبة 61 في المائة مقارنة بالاحتياجات التشغيلية؛ ويمثل ذلك أكثر الأنشطة تأثراً. وسوف تلغى أنشطة المساعدة

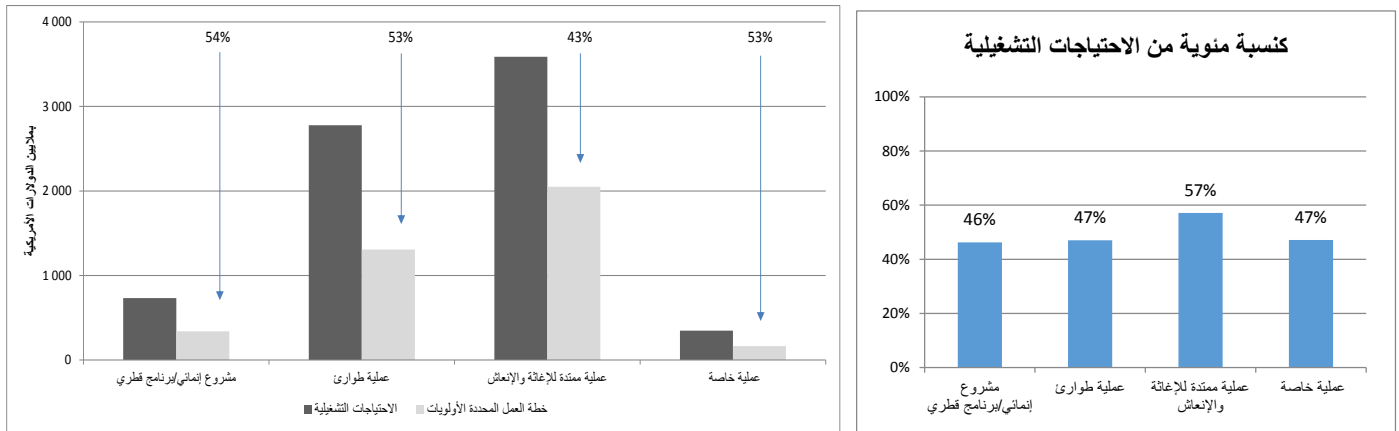
الغذائية مقابل الأصول والمساعدة الغذائية مقابل التدريب في 23 مشروعاً في خطة العمل المؤقتة المحددة الأولويات إذا كان التمويل محدوداً بالقدر الذي لا يسمح بالحفاظ على أنشطة إنقاذ الأرواح، مثل التغذية وعمليات التوزيع العام. ويتجسّد ذلك في تقليص تلك الأنشطة بنسبة أقل مقارنة بالاحتياجات التشغيلية.

التحليل حسب فئات البرامج

114- يعرض الجدول ثالثاً-3 الاحتياجات التشغيلية وخطة العمل المؤقتة المحددة الأولويات حسب فئات البرامج (20).

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

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



115- ويبين الشكل ثالثاً-4 أثر سيناريو تحديد الأولويات. وسوف تظل العمليات الممتدة للإغاثة والإنعاش تمثل أكبر فئة برنامجية حيث ستستأثر بمبلغ 2.01 مليار دولار أمريكي، أي 53 في المائة من الموارد المحددة الأولوية، وتليها عمليات الطوارئ التي ستحصل على 1.31 مليار دولار أمريكي، أي 34 في المائة.

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

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

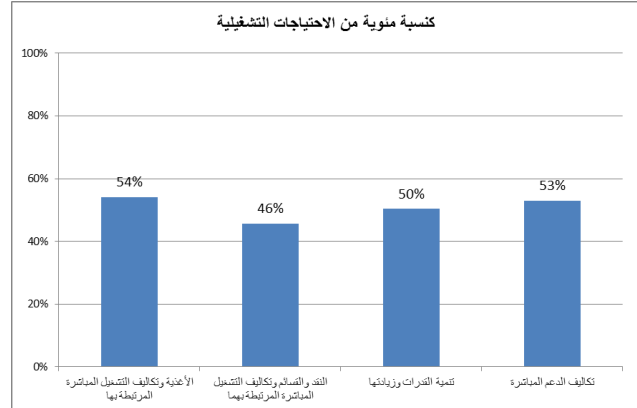
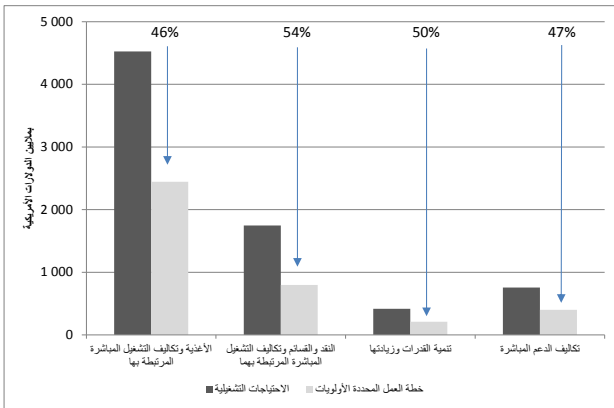
117- وأكثر فئات البرامج تأثراً بسيناريو التمويل الواقعي هي فئة المشروعات الإنمائية/البرامج القطرية التي تمثل 46 في المائة من الاحتياجات التشغيلية (انظر الشكل ثالثاً-4). ويعبر ذلك عن الحاجة إلى زيادة نسبة التمويل المرن المتعدد السنوات لدعم المشروعات الإنمائية/البرامج القطرية. وتعد فئة العمليات الممتدة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

التحليل حسب مكّون التكلفة

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

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

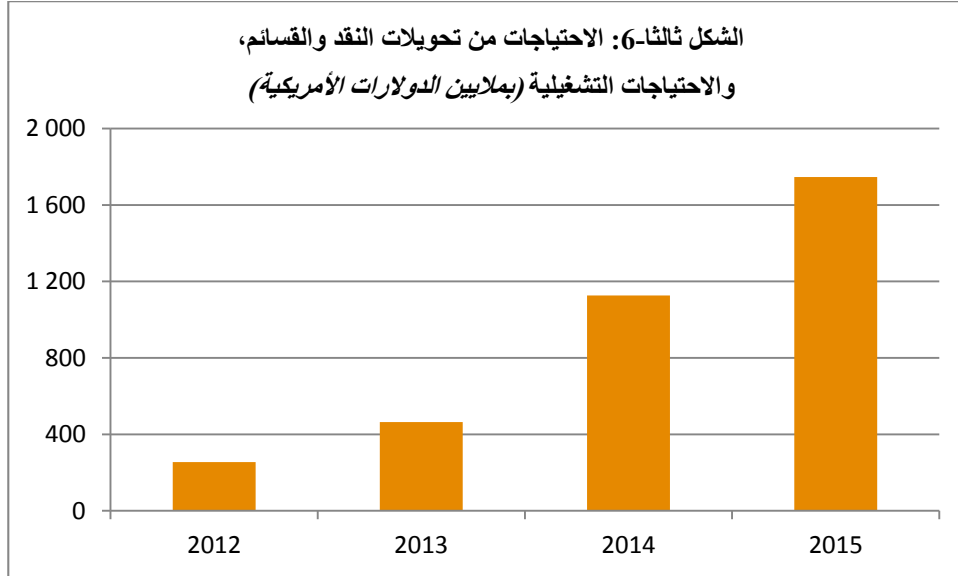
الشكل ثالثاً-5: خطة العمل المؤقتة المحددة الأولويات حسب مكّون التكلفة



119- وتمثل الأغذية وتكاليف التشغيل المباشرة المرتبطة بها 2.45 مليار دولار أمريكي، أي 63 في المائة من الاحتياجات التشغيلية المحددة الأولويات، لضمان الحفاظ على الأنشطة القائمة على الأغذية. وستبلغ تكاليف الأغذية 1.4 مليار دولار أمريكي، بينما ستبلغ تكاليف النقل البري والتخزين والمناولة 709 ملايين دولار أمريكي، والنقل الخارجي 185 مليون دولار أمريكي، وتكاليف التشغيل المباشرة الأخرى المرتبطة بالتحويلات الغذائية 183 مليون دولار أمريكي.

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

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



122- وسوف تستأثر تنمية القدرات وزيادتها بمبلغ 211 مليون دولار أمريكي، أي 6 في المائة. وسوف تنفذ تشاد وجنوب السودان والسودان عمليات خاصة كبيرة في إطار هذا المكوّن.

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

التحليل حسب الأداة

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

الجدول ثالثاً-5: خطة العمل المؤقتة المحددة الأولويات حسب النشاط والأداة (بملايين الدولارات الأمريكية)

النشاط	النقد والقسانم	الأغذية	المجموع	%
التوزيع العام	672	1 745	2 417	63
المساعدة الغذائية مقابل الأصول	110	211	320	8
المساعدة الغذائية مقابل التدريب	7	9	17	0.4
التغذية	9	519	528	14
التغذية المدرسية	11	296	307	8
فيروس نقص المناعة البشرية والإيدز والسل	8	25	33	1
تنمية القدرات وزيادتها	لا ينطبق	لا ينطبق	237	6
المجموع	816	2 805	3 858	100

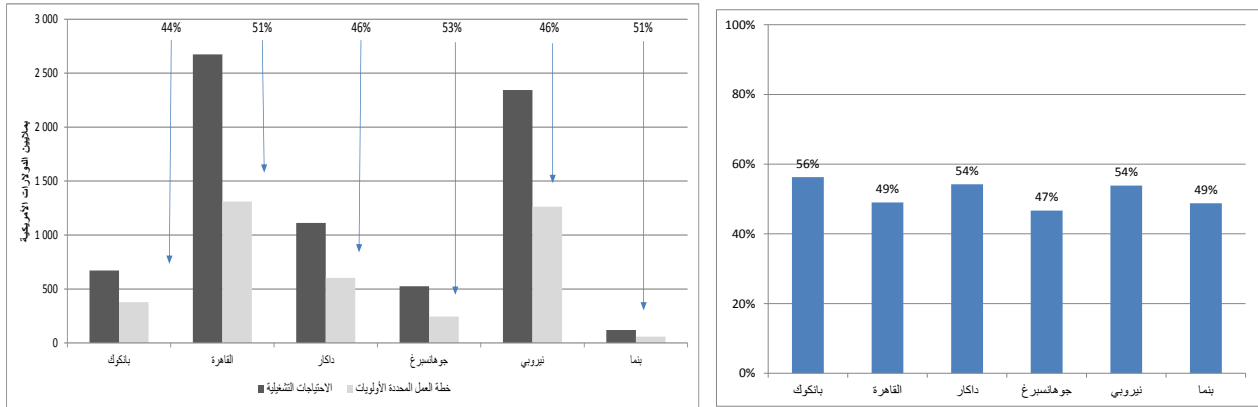
125- وسوف يخصص في عام 2015 مبلغ 816 مليون دولار أمريكي من الموارد المحددة الأولويات للأنشطة التي تستخدم النقد والقوائم، و2.81 مليار دولار أمريكي للأنشطة التي تقدم الأغذية. وسوف تشكل أنشطة التوزيع العام والمساعدة الغذائية مقابل الأصول قنوات التوزيع الرئيسية للنقد والقوائم؛ وسوف تُسَلَّم الأغذية أساساً عن طريق التوزيع العام وأنشطة التغذية.

التحليل حسب الإقليم

126- يبين الجدول ثالثاً-6 الاحتياجات التشغيلية والخطة المؤقتة المحددة الأولويات حسب الإقليم.⁽²¹⁾

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

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



127- وسوف يستأثر إقليم الشرق الأوسط وشمال أفريقيا وأوروبا الشرقية وآسيا الوسطى وإقليم شرق ووسط أفريقيا بأكبر حصة من خطة العمل المؤقتة المحددة الأولويات. وسوف يمثل إقليم الشرق الأوسط وشمال أفريقيا وأوروبا الشرقية وآسيا الوسطى 1.31 مليار دولار أمريكي، أي 34 في المائة من العمل الإقليمي المزمع، بينما سيستأثر إقليم شرق ووسط أفريقيا بمبلغ 1.26 مليار دولار أمريكي، أي 33 في المائة؛ وتعبّر هذه الأرقام عن عمليات الطوارئ في الجمهورية العربية السورية وجنوب السودان، وسوف يستأثر إقليم غرب أفريقيا بمبلغ 603 ملايين دولار أمريكي، أي 15 في المائة، وإقليم آسيا بمبلغ 378 مليون دولار أمريكي، أي 10 في المائة، وإقليم الجنوب الأفريقي بمبلغ 245 مليون دولار أمريكي، أي 6 في المائة، وإقليم أمريكا اللاتينية والكاريبي بمبلغ 59 مليون دولار أمريكي، أي 2 في المائة.

⁽²¹⁾ ترد في الملحق الثالث تفاصيل الاحتياجات التشغيلية حسب الإقليم.

128- ويكشف توزيع الاحتياجات التشغيلية المتوقعة حسب الإقليم عن تماثل توزيع خطة العمل المؤقتة المحددة الأولويات. وسوف يستأثر إقليم الشرق الأوسط وشمال أفريقيا وأوروبا الشرقية وآسيا الوسطى بمبلغ 2.67 مليار دولار أمريكي، أي 36 في المائة، وإقليم شرق ووسط أفريقيا بمبلغ 2.34 مليار دولار أمريكي، أي 31 في المائة، يليه إقليم غرب أفريقيا، ثم إقليم آسيا.

تسريع وتيرة تعميم المساواة بين الجنسين

129- ستخصص الموارد المطلوبة للأنشطة المرتبطة بتعميم المساواة بين الجنسين في عام 2015 من خلال ميزانية دعم البرامج والإدارة، والتمويل الخارج عن الميزانية، وميزانيات المشروعات، ويكشف تحليل الاحتياجات من الموارد حسب المكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية عن أن الاحتياجات المطلوبة للأنشطة المرتبطة بتعميم المساواة بين الجنسين في عام 2015 ستبلغ 11 في المائة من برنامج العمل.⁽²²⁾

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

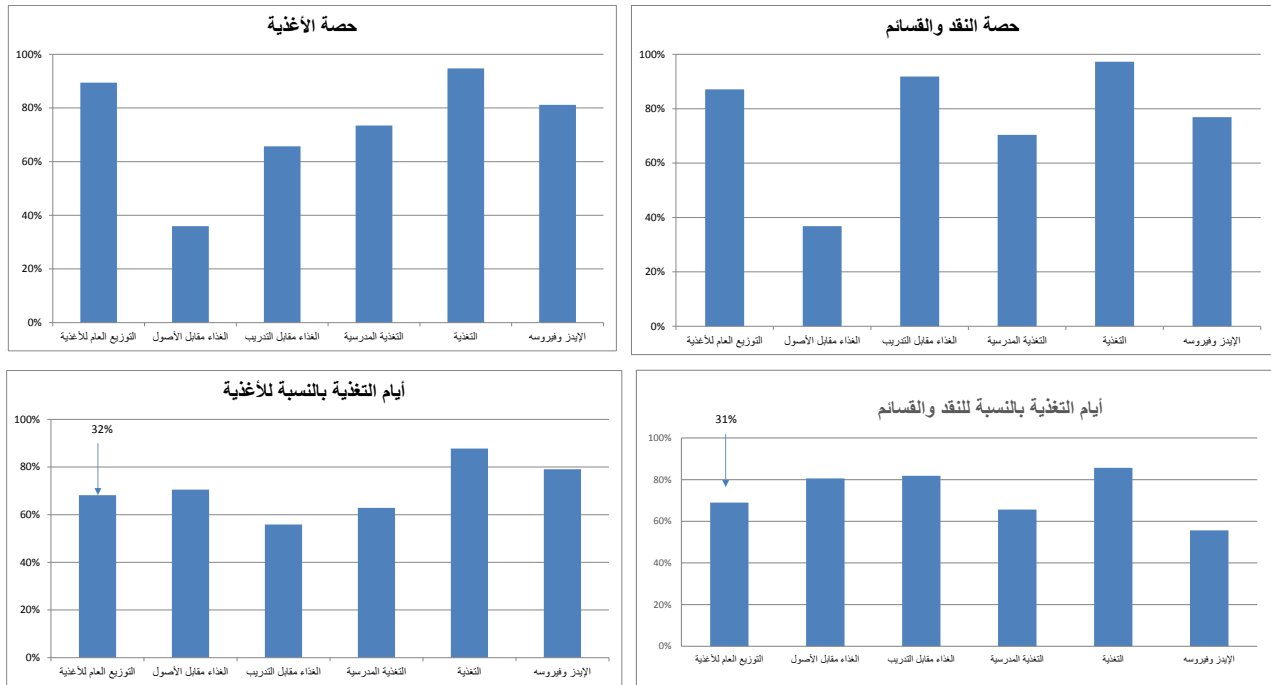
الآثار على الحصص الغذائية ومدتها

131- تتوقع خطة العمل المؤقتة المحددة الأولويات تقديم 10.72 مليار حصة يومية في شكل أغذية أو من خلال النقد والقسائم. وعندما يكون التمويل محدوداً، يرتب المديرون الأولويات عن طريق تخفيض عدد أو حجم الحصص الغذائية اليومية، وتقليص مدة المساعدة أو إعطاء الأولوية لنشاط على نشاط آخر. ويبين الجدول ثالثاً-7 الحصص الغذائية اليومية ذات الأولوية حسب النشاط.

(22) تنقسم أنشطة تعميم المساواة بين الجنسين إلى ثلاث فئات: (1) موجهة، لديها الرمز "ب2" على مؤشر المساواة بين الجنسين. وهي الأنشطة التي يشكّل فيها مكون المساواة بين الجنسين العنصر الرئيسي، مثل الحملات والتدريب على مناهضة العنف الجنسي والعنف القائم على نوع الجنس؛ (2) مراعية للفروق، لديها الرمز "أ2" على مؤشر المساواة بين الجنسين. وهي الأنشطة التي لا يشكّل مكون المساواة بين الجنسين العنصر الرئيسي فيها، ولكن يتوقع أن يعزز المساواة بين الجنسين، مثل أنشطة المساعدة الغذائية مقابل الأصول التي تعبر عن أفضليات النساء والرجال؛ (3) محدودة، رمز مؤشر المساواة بين الجنسين "1". وهي الأنشطة التي تسهم في المساواة بين الجنسين بطريقة محدودة، مثل استخدام المعايير المراعية للفروق بين الجنسين لاختيار المتاجر التي تنفذ فيها خطط النقد والقسائم.

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

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



132- ويستأثر التوزيع العام بأكثر عدد من الحصص الغذائية اليومية لأنه يستخدم لإنقاذ الأرواح في حالات الطوارئ. وسوف يوفّر التوزيع العام في خطة العمل المؤقتة المحددة الأولويات 4.12 مليار حصة غذائية يومية و1.03 مليار حصة من النقد والقسائم. وسوف توفّر التغذية المدرسية 2.47 مليار حصة يومية للأطفال وأسره، وستوفّر أنشطة التغذية 1.8 مليار حصة يومية للأشخاص المصابين بسوء التغذية.

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

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

الصناديق الاستثنائية

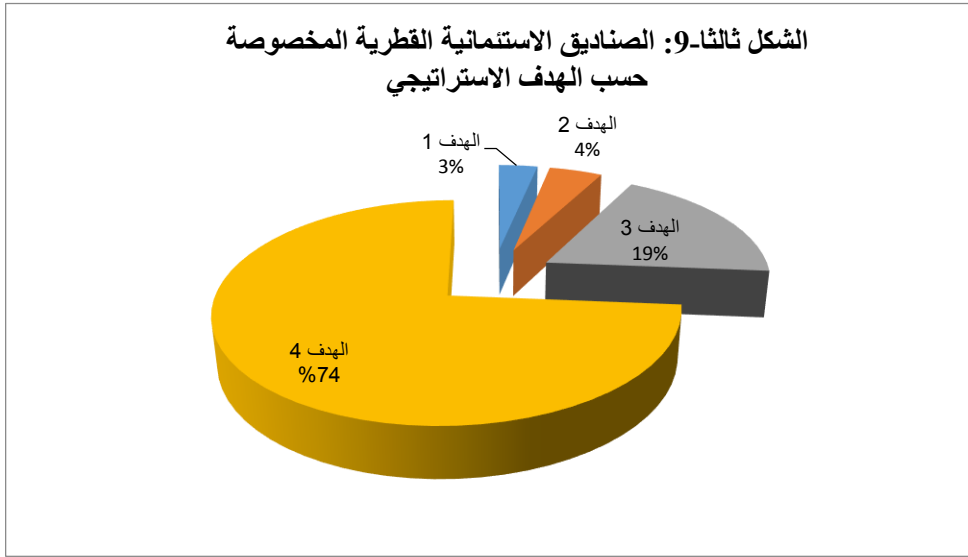
الصناديق الاستثنائية القطرية المخصصة

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

136- ويبين الجدول ثالثاً-8 الصناديق الاستثنائية القطرية المخصصة حسب الإقليم.

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

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



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

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

الصناديق الاستثمارية العامة المرتبطة بالنشاط الميداني

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

خطة التنفيذ

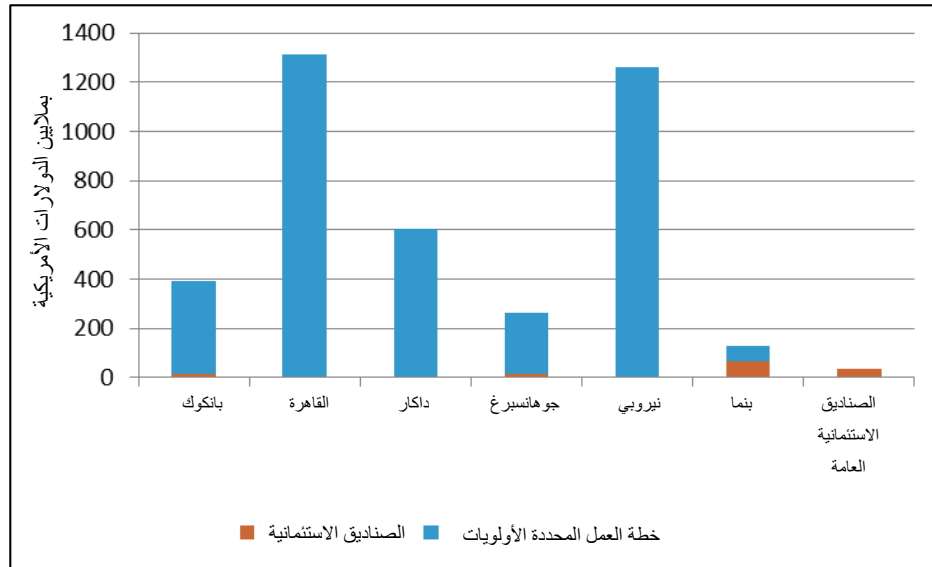
141- تجمع خطة التنفيذ في كل إقليم بين خطة العمل المؤقتة المحددة الأولويات والبرامج أو الأنشطة الداعمة للصناديق الاستثمارية القطرية المخصصة والعامة على المستوى القطري أو الإقليمي. ويتوقع البرنامج خطة تنفيذ شاملة في حدود 3.99 مليار دولار أمريكي لعام 2015، منها 3.86 مليار دولار أمريكي لخطة العمل المؤقتة المحددة الأولويات، و134 مليون دولار أمريكي للصناديق الاستثمارية.

142- ويبين الجدول ثالثاً-9 التوزيع الإقليمي لخطة التنفيذ. وسوف يستأثر المكتب الإقليمي في القاهرة بأكبر خطة، إذ ستبلغ 1.32 مليار دولار أمريكي، ويليه المكتب الإقليمي في نيروبي الذي يستأثر بمبلغ 1.26 مليار دولار أمريكي، ثم المكتب

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

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

الشكل ثالثا-10: خطة التنفيذ الإقليمية



القسم الرابع: ميزانية دعم البرامج والإدارة

لمحة عامة

- 143- يعرض هذا القسم ميزانية دعم البرامج والإدارة المقترحة لعام 2015 بمبلغ 281.8 مليون دولار أمريكي والاستثمارات غير المتكررة المرتبطة بالمبادرات المؤسسية الحاسمة بمبلغ 9.2 مليون دولار أمريكي من حساب تسوية دعم البرامج والإدارة. كما يعرض التعديلات التنظيمية التي أجريت استجابة للدروس المستفادة من تنقيح الهيكل التنظيمي للبرنامج في عام 2013 والتغييرات في البيئة التشغيلية (انظر القسم الثاني).
- 144- وفي ظل القيود الضريبية العالمية، سيبقى البرنامج على النمو الاسمي الصفري في عام 2015. وروجعت ميزانية دعم البرامج والإدارة المقترحة لعام 2015، وهي نفس الميزانية المعتمدة في خطة الإدارة (2014-2016)، لضمان كفايتها للحفاظ على الدعم التشغيلي ولتوليد كفاءات تسمح بإعادة تخصيص الموارد للأولويات العليا.
- 145- وتحققت وفورات بلغت 12.8 مليون دولار أمريكي من خلال تخفيض ميزانية دعم البرامج والإدارة في معظم المكاتب؛ وأُعفيت من ذلك التخفيض المكاتب الإقليمية، والمكاتب القطرية، وإدارة الشراكة والحوكمة، والوظائف المرتبطة بسياسة الموارد البشرية. وسمحت تلك الوفورات، إضافة لمبلغ 750 000 دولار أمريكي من تكاليف الخزائنة سيمول من الحساب العام، بإعادة تخصيص مبلغ 8.1 مليون دولار أمريكي للمجالات ذات الأولوية، وتغطية زيادات غير مقدرة في التكاليف بما قيمته 5.4 مليون دولار أمريكي،⁽²³⁾ بما في ذلك حصة ميزانية دعم البرامج والإدارة في تكاليف الأمن البالغة 10 ملايين دولار أمريكي التي كانت تمول قبل ذلك من الحساب العام.
- 146- ومن المقترح رصد اعتماد منفصل من حساب تسوية دعم البرامج والإدارة، لا يتجاوز 9.2 مليون دولار أمريكي كما في عام 2014، من أجل المبادرات المؤسسية الحاسمة. وتكفل هذه الاستثمارات غير المتكررة إمكانية استمرار البرنامج في إصلاحات الوفاء بالغرض وترتيب أولويات استثماراته.
- 147- وتعتبر ميزانية دعم البرامج والإدارة عن الحد الأدنى للاستثمارات المتكررة والمبادرات المؤسسية الحاسمة لخطة العمل المؤقتة المحددة الأولويات لعام 2015. ويبين هذا القسم أيضاً التحسينات المؤسسية الأخرى التي يمكن تمويلها من الصناديق الاستثنائية العامة.

الغرض من ميزانية دعم البرامج والإدارة

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

⁽²³⁾ التكاليف غير المقدرة هي نفقات تستجيب لعوامل خارجية أو لمتطلبات الإدارة المالية السليمة.

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

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

تحقيق ميزانية قائمة على نمو اسمي صفري من خلال الوفورات

150- البرنامج ملتزم بأن "يعمل في حدود إمكانياته"، ولا تتجاوز الميزانية العادية لدعم البرامج والإدارة لعام 2015 الإيرادات المتحققة من معدل تكاليف الدعم غير المباشرة المحدد بنسبة 7 في المائة. ولموازنة الاحتياجات التنظيمية مع قيود الموارد، حُدِّت نسبة 5 في المائة كمستوى مستهدف للوفورات في معظم الإدارات.⁽²⁴⁾ وسمحت الوفورات المتحققة باستيعاب كل الزيادات في التكاليف القانونية والتضخمية وإعادة توزيع الموارد بين الأولويات المؤسسية، حسب الاقتضاء.

إدماج القيمة مقابل المال

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

الميزنة المستندة إلى الأداء

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

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

⁽²⁴⁾ أُعفيت من ذلك إدارة خدمات الشراكة والحوكمة، ووظائف سياسات الموارد البشرية، والمكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية.

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

الشكل رابعا-1: إطار نتائج الإدارة (2014-2017)

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

ميزانية دعم البرامج والإدارة للفترة 2015-2017

مجالات الزيادة/النقصان الرئيسية

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

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

↩ الزيادة في التكاليف المرتبطة بالموظفين، بما في ذلك حصة ميزانية دعم البرامج والإدارة في تغطية تكاليف الأمن (5.4 مليون دولار أمريكي)

- 156- يستخدم البرنامج المعدلات المعيارية لميزنة وحساب تكاليف الموظفين. ويعاد حساب المعدلات المعيارية سنوياً بما يعبر عن الآتي: (1) التكاليف الفعلية لتعيين الموظفين في كل رتبة وموقع؛ (2) معدلات الصرف المتوقعة للنفقات المستندة إلى اليورو للموظفين العاملين في روما؛ (3) اعتمادات لتغطية الاستحقاقات والبدلات الأخرى المتعلقة بالموظفين.
- 157- وتبلغ التكاليف المتصلة بالأنشطة الإلزامية الخاصة بإدارة الأمم المتحدة لشؤون السلامة والأمن وصندوق الطوارئ الأمنية في البرنامج 18.8 مليون دولار أمريكي سنوياً، بما في ذلك: (1) حصة البرنامج التقديرية البالغة 11.5 مليون دولار أمريكي في تكاليف إدارة الأمم المتحدة لشؤون السلامة والأمن التي لم تتغير عما كانت عليه في عام 2014؛ (2) 7.3 مليون دولار أمريكي لتغطية تكاليف المعدات.
- 158- ورخص المجلس التنفيذي للبرنامج في كل خطة من خطط الإدارة الثلاث الأخيرة سحب 10 ملايين دولار أمريكي من الحساب العام لتغطية الجزء الخاص بتكاليف الأمن الذي لم تكن ترصد له اعتمادات في العمليات أو في ميزانية دعم البرامج والإدارة. وأشارت خطة الإدارة (2014-2016) إلى أن ذلك لم يكن حلاً مستداماً.⁽²⁵⁾ وتقترح الأمانة تمويل 10 ملايين دولار أمريكي من هذه التكاليف من خلال معدلات التكاليف المعيارية لكل الوظائف لعام 2015. وازدادت ميزانية دعم البرامج والإدارة لعام 2015 بواقع 4.4 مليون دولار أمريكي لتغطية الجزء المستخدم منها لتغطية تلك التكاليف؛ وسوف

⁽²⁵⁾ الوثيقة WFP/EB.2/2013/5-A/1، الفقرة 218.

يغطي الرصيد من الوظائف غير الممولة من ميزانية دعم البرامج والإدارة. وسيعاد النظر في هذا الحل في ضوء نتائج المناقشات المتعلقة بأسلوب تحديد معدل تكاليف الدعم غير المباشرة واستعراض الإطار المالي.

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

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

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

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

↔ تكاليف الخزنة المقرر تمويلها من الحساب العام (750 000 دولار أمريكي)

161- تمكّن المادة 11-3 من النظام المالي البرنامج من تحويل عائد الفوائد المحصلة من حافظات استثماراته وحساباته المصرفية وحسابات أسواق المال إلى الحساب العام. ويفدّر عائد الفوائد في عام 2014 بمبلغ 6 ملايين دولار أمريكي. ويقترح البرنامج أن تحمّل جميع تكاليف إدارة الاستثمارات على عائد الاستثمار اعتباراً من عام 2015. وتحمل بالفعل معظم التكاليف المرتبطة مباشرة بإدارة استثمارات البرنامج على عائد الاستثمار، من قبيل رسوم إدارة الاستثمار، والنفقات المرتبطة بجهة الإيداع، وبعض الرسوم المصرفية. غير أن 750 000 دولار أمريكي من التكاليف تموّل حالياً من ميزانية دعم البرامج والإدارة في الاعتمادات المركزية وميزانية شعبة المالية والخزنة، ومن المقترح أن يبدأ اعتباراً من عام 2015 تحميل تلك التكاليف على عائد الاستثمار.

↔ إعادة التخصيص

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

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

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

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

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

الإطار رابعا-1: مثال لتحسين القيمة مقابل المال في عمليات إعادة التخصيص: إدارة المخاطر المالية للنقد والقوائم

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

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

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

تعزيز القدرة التقنية في المكاتب الإقليمية

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

إعادة هيكلة التعاون مع الشراكات ومكاتب البرنامج

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

العاملون

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

الإطار رابعاً-2: التركيز على استراتيجية شؤون العاملين

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

العامل الحاسم 1: تعزيز عقلية الأداء

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

العامل الحاسم 2: تكوين المواهب في البرنامج

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

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

العامل الحاسم 3: تحويل وجهة التركيز

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

العامل الحاسم 4: تجهيز القادة ذوي الأثر الرفيع

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

حالة حساب تسوية دعم البرامج والإدارة

168- حساب تسوية دعم البرامج والإدارة هو احتياطي أنشئ أساساً من خلال فائض في تكاليف الدعم غير المباشرة على نفقات دعم البرامج والإدارة. ويحتفظ بهذا الحساب لكفالة توفر موارد كافية للبرنامج من أجل تغطية تكاليف الدعم غير المباشرة إذا انخفض التمويل الفعلي عن المتوقع. وقرر المجلس أن يغطي المستوى المستهدف أربعة أشهر من نفقات دعم البرامج والإدارة.

169- وتشير التوقعات إلى أن رصيد حساب تسوية برامج والإدارة في نهاية عام 2014 سيبلغ 120.3 مليون دولار أمريكي مقابل 74.4 مليون دولار أمريكي متوقعة في خطة الإدارة (2014-2016). ويرجع ذلك إلى أن مستويات التمويل الفعلي، وهي 4.4 مليار دولار أمريكي تم الوصول إليها في عام 2013 ومستويات التمويل المتوقعة في حدود مبلغ 4.5 مليار دولار أمريكي في عام 2014، تزيد عن التقديرات المحددة في خطة الإدارة (2014-2016).

170- ويتوقع أن يحقق التمويل في عام 2015، الذي تشير التقديرات إلى أنه سيبلغ 4.4 مليار دولار أمريكي، إيرادات من تكاليف الدعم غير المباشرة بما قيمته 284 مليون دولار أمريكي، بينما ستصل الميزانية العادية المقترحة لدعم البرامج والإدارة على أساس نمو اسمي صفري في عام 2015 إلى 281.8 مليون دولار أمريكي. وسوف تكفل مبادرات دعم البرامج والإدارة المؤسسية الحاسمة غير المتكررة التي من المقترح أن تبلغ 9.2 مليون دولار أمريكي من حساب تسوية دعم البرامج والإدارة، أي نفس مستوى عام 2014، مستوى سليماً لاحتياطي حساب تسوية دعم البرامج والإدارة في نهاية عام 2015. ويتجاوز الرصيد الختامي الذي تشير التوقعات إلى أنه سيبلغ 113.3 مليون دولار أمريكي المستوى المستهدف لأربعة أشهر بنسبة 21 في المائة، أي 93.9 مليون دولار أمريكي.

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

توقعات ميزانية دعم البرامج والإدارة في الفترة 2016-2017

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

المبادرات المؤسسية الحاسمة

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

← العاملون (1.9 مليون دولار أمريكي)

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

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

← الشراكات (300 000 دولار أمريكي)

174- سيدعم "مركز موارد الشراكات" المقترح إنشاؤه بمخصص قدره 300 000 دولار أمريكي موظفي البرنامج، خاصة في الميدان، في تكوين واستعراض شراكات فعالة.

← العمليات والنظم (2.6 مليون دولار أمريكي)

175- فيما يلي المبادرات المؤسسية الحاسمة الأربع المقترحة:

- (1) إنشاء فريق التغيير العالمي لتنسيق التغييرات وتعزيز الكفاءات وتحسين الحوكمة في مختلف المبادرات الجارية (392 000 دولار أمريكي)؛
- (2) استعراض التكاليف والنفقات لتحديد الطرق التي يمكن للبرنامج من خلالها إعادة توجيه الموارد إلى المجالات التي تتطلب استثمارا مستمرا، بما في ذلك استكشاف مفهوم مركز الخدمات (708 000 دولار أمريكي)؛

(3) إنشاء فريق لتنمية القدرة على تعميم الإدارة المتكاملة لسلاسل القيمة، وسوف يعمل الفريق مع أصحاب المصلحة لتنسيق المبادرات المتعددة الوظائف، مثل مرفق الشراء الآجل، للوصول بالكفاءة إلى مستوياتها القصوى (1.2 مليون دولار أمريكي)؛

(4) من المتوقع أن تبلغ تكلفة تطوير الموقع الشبكي الداخلي للبرنامج "WFPgo" من أجل جعل النظام يفي بالغرض في ربط الموظفين في جميع أنحاء العالم بنظم استرجاع المعلومات المحسنة (300 000 دولار أمريكي).

↪ البرامج (700 000 دولار أمريكي)

176- ستطلب الاتصالات الفعالة وأنشطة تعميق الوعي وإبراز صورة البرنامج الاستثمار في مكونين:

- (1) حملة جديدة موجّهة لجماهير عديدة للتعريف بأهداف البرنامج وتشجيع المساهمات ونشر المعرفة؛
- (2) تطوير الموقع الشبكي العام للبرنامج من أجل تحسين إبراز صور البرنامج وشركائه والحكومات.

↪ المساءلة والتمويل (3.7 مليون دولار أمريكي)

177- ستدعم مبادرتان مؤسسيّتان حاسمتان هذا البُعد:

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

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

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

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

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

استعراض الإطار المالي – التركيز على المساءلة

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

وستمنح الإدارة المحسنة للأموال المكاتب القطرية المرونة لتستجيب بسرعة وفعالية لأي حالة باستخدام المجموعة المناسبة من الأدوات والأنشطة. وسيتم تخفيض الأرصدة غير المنقّة، وسيخفض الوقت اللازم لإجراء تحليل الميزانية والمعاملات، وسيلزم إجراء عدد أقل من تنقيحات الميزانية.

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

هيكل الأمانة

178- في ضوء الدروس المستفادة من عملية الوفاء بالعرض، أجرى المدير التنفيذي تعديلات تنظيمية تطبق اعتباراً من يناير/كانون الثاني 2015 من أجل:

- ◀ تعزيز مساهمات البرنامج في أهداف التنمية المستدامة لما بعد عام 2015، وتمويل التنمية المستدامة، والقمة العالمية للعمل الإنساني لعام 2016، ومبادرة وحدة العمل في الأمم المتحدة؛
- ◀ اختصار التسلسل القيادي للمكاتب الإقليمية لتعزيز المساءلة؛
- ◀ وضع مكتب المدير التنفيذي، ومكتب أمين المظالم، وشعبة الموارد البشرية، وشعبة الابتكار وإدارة التغيير الجديدة، ومكتب الشؤون القانونية، ومكتب المفتش العام وخدمات الرقابة، ومكتب التقييم، ومكتب الأخلاقيات، ومكتب دعم المكاتب الإقليمية جميعاً تحت إشراف المدير التنفيذي ورئيس الديوان؛
- ◀ إبقاء خطوط إبلاغ مباشرة إلى المدير التنفيذي من مدير شعبة الموارد البشرية، ومدير شعبة الابتكار وإدارة التغيير، والمستشار العام ومدير مكتب الشؤون القانونية، والمفتش العام، ومدير مكتب التقييم، ومدير مكتب الأخلاقيات؛
- ◀ فصل المساءلة عن مخصصات الميزانية المؤسسية من خلال تولي رئيس الديوان المسؤولية عن رئاسة اللجان التي تقدم توصيات بشأن مخصصات مقترحة لدعم البرامج والإدارة ولجنة التخصيص الاستراتيجي للموارد؛
- ◀ إعادة تنظيم إدارة خدمات العمليات لدعم الوحدات الميدانية مباشرة، بما في ذلك فيما يتعلق بالبرامج، والاستعداد للطوارئ، والشؤون الجنسانية، والتغذية، وسلسلة الإمداد، والخدمات المشتركة مثل خدمات الأمم المتحدة للنقل الجوي للمساعدة الإنسانية، ومستودع الأمم المتحدة للاستجابة للحالات الإنسانية، ومجموعة اللوجستيات؛
- ◀ تحسين نظم تكنولوجيا المعلومات لتحسين إدارة المعلومات عن طريق المواءمة الأوثق لتكنولوجيا المعلومات، وإدارة المالية والأداء ضمن إدارة تسيير الموارد؛
- ◀ وضع الأمن الميداني، وإدارة المرافق، والوحدة الطبية للموظفين، ووحدة تقديم المشورة للموظفين جميعاً ضمن إدارة تسيير الموارد من أجل تعزيز سلامة الموظفين والبيئة الصحية التي يعملون فيها؛
- ◀ تحقيق التوعية العامة على النحو الأمثل عن طريق وضع الاتصالات في إدارة الشراكة والحوكمة والدعوة لدعم جمع الإيرادات؛
- ◀ ضمان أن يفي البرنامج بالتزاماته فيما يتعلق بالمساواة بين الجنسين من خلال إبقاء سياسة المساواة بين الجنسين تحت قيادة نائب المدير التنفيذي إلى أن يوافق عليها المجلس، وrehناً بالموافقة على السياسة، ونقل وحدة الشؤون الجنسانية إلى إدارة خدمات العمليات لتعزيز دعم البرامج.

179- ويتضمن الهيكل الحالي أربعة مناصب برتبة أمين عام مساعد: منصب لنائب المدير التنفيذي وثلاثة مناصب للمديرين التنفيذيين المساعدين. وتتطلب التعديلات نقل مؤقت لمنصب برتبة أمين عام مساعد من روما إلى نيويورك لعامي 2015 و2016 لتغطية مكنتي نيويورك وجنيف، ورفع منصب رئيس الديوان إلى مستوى أمين عام مساعد بما يعكس زيادة المسؤوليات. ولا تؤدي هذه التعديلات إلى تغييرات في العدد الإجمالي للوظائف الممولة من ميزانية دعم البرامج والإدارة. ومن الناحية المالية، ستكون الزيادة العامة في تكاليف الموظفين أقل من 100 000 دولار أمريكي، وستستوعب عن طريق التكاليف غير المتصلة بالموظفين، دون تكلفة إضافية بالنسبة لميزانية دعم البرامج والإدارة.

الإدارة التنفيذية، والرقابة، والخدمات المركزية

-180

تشمل وحدات الإدارة التنفيذية، والرقابة، والخدمات المركزية ما يلي:

- ◀ "مكتب المدير التنفيذي" وهو يقدم الدعم إلى المدير التنفيذي في وضع وتنفيذ الخطط الاستراتيجية التي يوافق عليها المجلس، وإبراز صورة البرنامج العالمية وتعظيم فعاليته التشغيلية. ويدعم المكتب فريق القيادة، وفريق الإدارة التنفيذية، والمكاتب التي تقدم تقاريرها مباشرة إلى المدير التنفيذي ورئيس الديوان.
- ◀ "مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة" وهو يوفر الدعم غير الرسمي والسري للموظفين الذين لديهم شواغل متعلقة بالوظيفة مثل شروط التوظيف، والسلوك في مكان العمل، وإدارة الاستحقاقات.
- ◀ "شعبة الموارد البشرية"، وهي توفر الأطر الاستراتيجية، والبرامج، والنظم، والأدوات التي تمكن البرنامج من بناء قوة عاملة ملتزمة، لديها المهارات المناسبة للقيام بالأدوار المناسبة، والتي ستمكن المنظمة من مواصلة تلبية احتياجاتها التشغيلية وأهدافها التنظيمية الاستراتيجية. وتدعم الشعبة البرنامج من أجل: (1) تعزيز أداء الموظفين عن طريق إيجاد ممارسات وعمليات تعترف بنتائج الأداء، وتعزز مساءلة المدراء عن الأداء؛ (2) دعم مواهب البرنامج عن طريق استخدام أطر للمسارات الوظيفية، وإتاحة الفرص للتعلم والنمو المهني؛ (3) إعداد القادة ذوي التأثير الكبير عن طريق تزويدهم بمهارات عامة للقيادة والإدارة وتعزيز هذه المهارات.
- ◀ الشعبة الجديدة للابتكار وإدارة التغيير، وهذه ستضع خطة مؤسسية للابتكار، وتوفر منصة لتحديد المبادرات الواعدة ذات الأثر الرفيع وتسريعها، وخاصة من المكاتب الميدانية. وستدعم أيضاً الإدارة التنفيذية في توجيه وإدارة حافظة مبادرات التغيير التنظيمي ذات الأولوية، وستساعد على ضمان تنسيق التغييرات وإدراجها في أعمال البرنامج. وستوفر تخطيط المشروعات والدعم التنفيذي للمبادرات حسب الاقتضاء.
- ◀ "مكتب الشؤون القانونية" وهو يقدم الدعم إلى المدير التنفيذي، والمجلس التنفيذي، وإدارة البرنامج بهدف حماية المصالح القانونية للبرنامج وتقديم المشورة بشأن المخاطر القانونية والامتثال للقوانين الداخلية والوطنية والدولية. ويقدم المكتب المشورة بشأن الحوكمة والامتيازات والحصانات، ووضع وتنفيذ الأطر المعيارية، والتفاوض بشأن العقود، والعمليات والنماذج القياسية، ومنع المنازعات. ويمثل مكتب الشؤون القانونية البرنامج في الدعاوى القضائية وإجراءات تسوية المنازعات.
- ◀ "مكتب المفتش العام" وهو يوفر ضماناً مستقلاً للمدير التنفيذي بشأن مسائل الحوكمة، والسياسات، والمخاطر، واستخدام الموارد، والعمليات، والمساءلة. وينفذ المكتب أفضل الممارسات المتبعة في الأمم المتحدة والقطاع الخاص عند تنفيذه للمراجعات الداخلية والتحققات وعمليات التفتيش.
- ◀ "مكتب التقييم" وهو يقوم بتنفيذ تقييمات مستقلة استناداً إلى المعايير الدولية لنتائج سياسات البرنامج وعملياته، بهدف تعظيم المساءلة وتشجيع صنع القرار القائم على الأدلة. وتقدم التقييمات أيضاً معلومات إلى أصحاب المصلحة العاملين مع البرنامج عن فعالية عمله وكفاءته واستدامته. ويرد برنامج عمل مكتب التقييم كملحق من ملاحق خطة الإدارة في نسختها الكاملة.
- ◀ "مكتب الأخلاقيات" وهو يضمن تنفيذ البرنامج لرسالته وفقاً لأعلى معايير النزاهة. وتتمثل وظائفه في إدارة برنامج الإفراز المالي وتضارب المصالح، وتقديم المشورة السرية إلى الأفراد؛ وتقديم المشورة بشأن تضارب المصالح، والأنشطة الخارجية، والمسائل الأخلاقية الأخرى للأفراد والإدارة؛ ويتولى سياسة حماية المبلغين عن المخالفات؛ ويقوم بدور قيادي في أعمال التوعية والاتصال، والتدريب على النزاهة.
- ◀ "مكتب دعم المكاتب الإقليمية" وهو يدير عملية استعراض المشروعات والمشروعات والموافقة عليها، كما أنه جهة الاتصال المعنية بميزانية المكاتب الإقليمية وينسق انخراط المكاتب الميدانية في عمليات المراجعة والتقييم.

181- وضمن هذه المجموعة، سيقدم كل من مدير شعبة الموارد البشرية، ومدير شعبة الابتكار وإدارة التغيير، والمستشار العام ومدير مكتب الشؤون القانونية، والمفتش العام، ومدير مكتب التقييم، ومدير مكتب الأخلاقيات تقاريرهم مباشرة إلى المدير التنفيذي.

العلاقات مع الأمم المتحدة والاتحاد الأفريقي

182- سوف ينتقل نائب المدير التنفيذي مؤقتاً إلى نيويورك لضمان أن يكون البرنامج ممثلاً بشكل فعال في الأمم المتحدة. وسيشرف نائب المدير التنفيذي على مكثي البرنامج في نيويورك وجنيف، اللذين سيصبحان منصة للانخراط الكامل في خطة ما بعد عام 2015، والقمة العالمية للعمل الإنساني ولتمثيل البرنامج في مبادرات الأمم المتحدة الرامية إلى تحقيق الاتساق وبرنامج التحول التابع للجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات. وسوف يقدم مكتب أديس أبابا أيضاً تقاريره مباشرة إلى نائب المدير التنفيذي لضمان أن يسهم أعضاء الاتحاد الأفريقي في تحديد تركيز خطة عمل ما بعد عام 2015 وتنفيذها.

إدارة خدمات العمليات

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

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

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

186- وسوف تظل "شعبة السياسات والبرامج" (شعبة السياسات والبرامج والابتكار سابقاً) في إدارة خدمات العمليات.

187- وسوف يوفر "رئيس المستشارين" الجديد الدعم إلى الإدارة عن طريق تقديم توصيات تستند إلى تحليلات للقضايا التي قد تؤثر على البرنامج في الأجلين المتوسط والطويل.

إدارة تسيير الموارد ومكتب رئيس الشؤون المالية

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

189- وستكون إضافة شعبة تكنولوجيا المعلومات إلى إدارة تسيير الموارد مصدراً هاماً لتحقيق الأداء الرفيع. وسينصب الاهتمام على زيادة ترابط نظم تكنولوجيا المعلومات القائمة والجديدة والتي تدعم عمليات البرنامج؛ وتحسين الرصد؛ وتوليد تحليلات وأدلة لصنع القرار الواعي للمخاطر. وستقوم وظيفة إدارة ورصد الأداء في الإدارة باستكمال ذلك عن طريق مساعدة العمليات على استخدام بيانات الرصد وبيان القيمة مقابل المال في التقارير.

190- وسيكلف مكتب تكامل أساليب العمل ودعمها بتحديد نطاق استعراض الإطار المالي وتنفيذه، بالتشاور مع المكاتب الميدانية وشعب المقر، وسيصمم أدوات خاصة بتكنولوجيا المعلومات لتنفيذ نظام أكثر مرونة وكفاءة بالنسبة للبرنامج.

191- كما أن تعزيز وصون الرعاية البدنية والعقلية والاجتماعية لجميع الموظفين، بما في ذلك عن طريق إدراج تدابير وقائية، على قدر كبير من الأهمية بالنسبة للكفاءة والإنتاجية، وهي من المسؤوليات الرئيسية للبرنامج بوصفه جهة توظيف. ويتطلب ذلك نهجاً شاملاً لرعاية الموظفين عن طريق هيكل أكثر تكاملاً. وستحقق ذلك بإضافة وظائف الأمن الميداني، والخدمات لطبية، وتقديم المشورة للموظفين، إلى إدارة تسيير الموارد. وستعمل هذه الوظائف عن كثب مع شعبة الخدمات الإدارية – التي تشمل مسؤولياتها مرافق المكاتب ودور الضيافة، وإدارة المركبات الخفيفة، وأمن المقر – لتنفيذ سياسة البرنامج الخاصة بالسلامة والصحة المهنيين.

إدارة الشراكة والحوكمة والدعوة

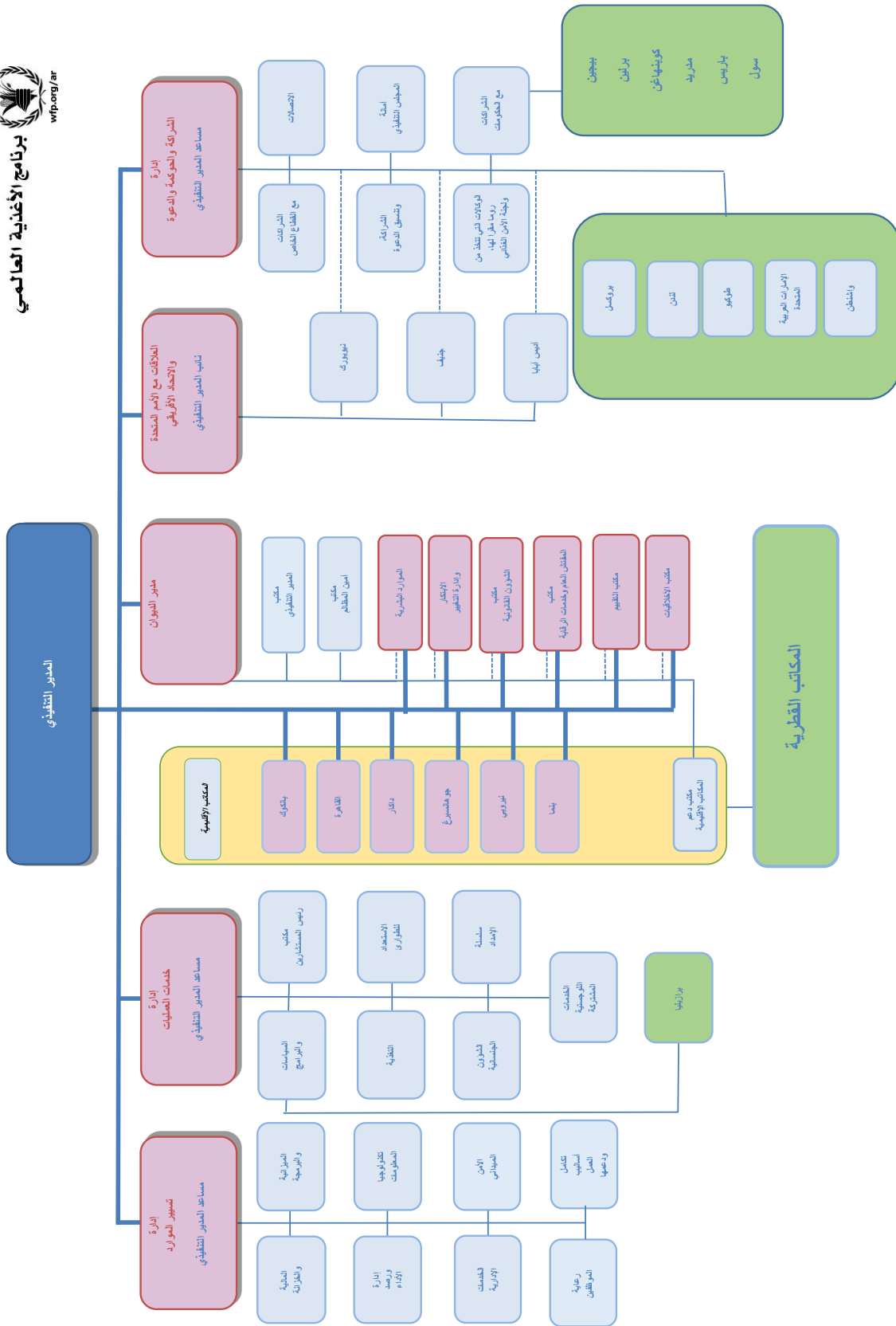
192- ستكون إدارة الشراكة والحوكمة والدعوة الراعية الرئيسية لاستراتيجية الشراكة المؤسسية الخاصة بالبرنامج وستراقب تنفيذها. وستسعى إلى تعظيم نتائج الشراكات مع الحكومات، ووكالات الأمم المتحدة، بما في ذلك الوكالات التي تتخذ من روما مقراً لها، ومنظمات القطاع الخاص، ولجنة الأمن الغذائي العالمي، والمنظمات غير الحكومية. وتضم الإدارة مكاتب في 11 بلداً: وستكون مكاتب البرنامج في بروكسل، ولندن، وطوكيو، والإمارات العربية المتحدة وواشنطن مسؤولة مباشرة أمام المدير التنفيذي المساعد. وستشكل مكاتب البرنامج في بيجين، وبرلين، وكوبنهاغن، ومدريد، وباريس، وسيول جزءاً من شعبة الشراكات والحكومات.

193- وستكون الإدارة مسؤولة عن تعبئة الموارد المطلوبة للبرنامج للقيام بعملياته. وستعمل الإدارة على تأمين موارد يمكن التنبؤ بها وحسنة التوقيت ومرنة من الحكومات، واستكشاف شراكات مع القطاعين العام والخاص، وتحسين صورة الجهات المانحة، وتطوير الشراكات.

194- وستنشئ الإدارة وظيفة خاصة للدعوة الاستراتيجية. وعن طريق الدعم الذي يحققه نقل شعبة الاتصالات إلى الإدارة، فإن هذا سيحسن من تحديد الأولويات، والترابط، وتأثير الدبلوماسية المؤسسية على الشراكات الثنائية والمتعددة الأطراف، ووسائل الإعلام، والجهود الأخرى الخاصة بالعلاقات العامة. وستعتمد الإدارة على المعرفة المجمعة من الميدان لتحديد أولويات الدعوة والرسائل الخاصة بالبرنامج من أجل تحديد المواقف العامة.

195- وستدير الإدارة العلاقات بين أمانة البرنامج والمجلس والهيئات الإدارية الأخرى.

الشكل رابعا-2: الهيكل التنظيمي، 2015-2016



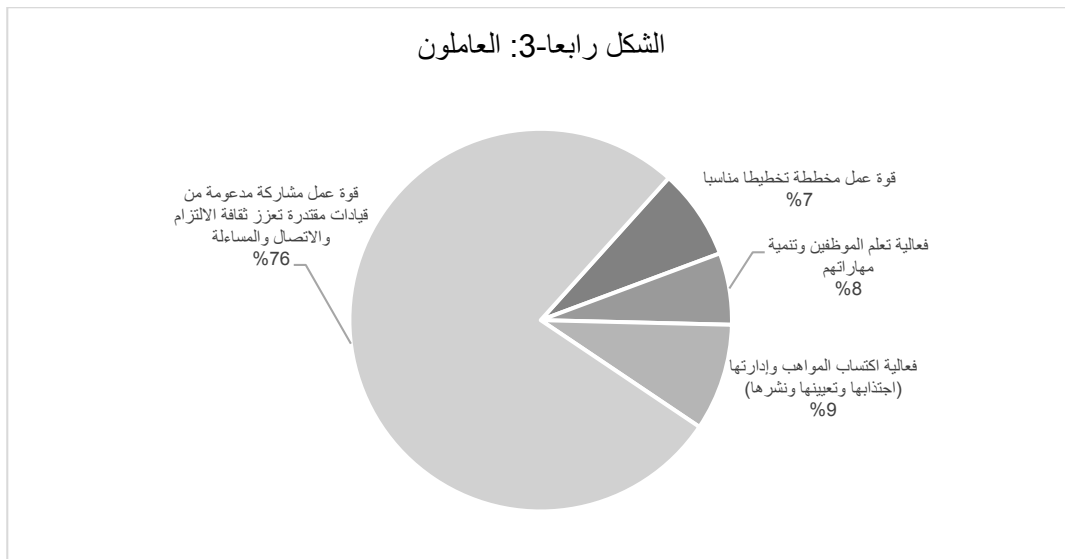
توجهات ميزانية دعم البرامج والإدارة

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

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

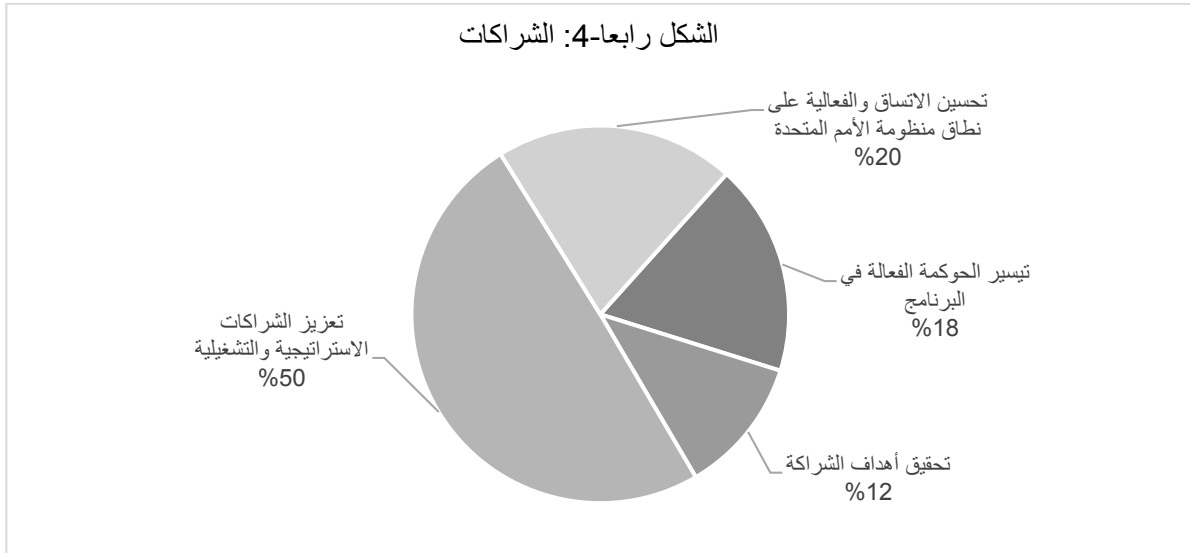
العاملون

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



الشراكات

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



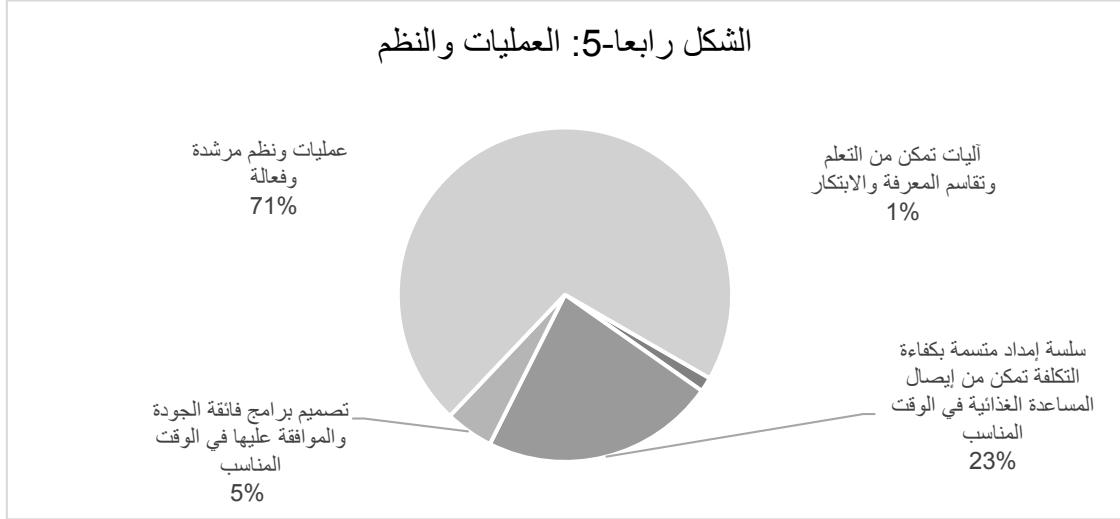
العمليات والنظم

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

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

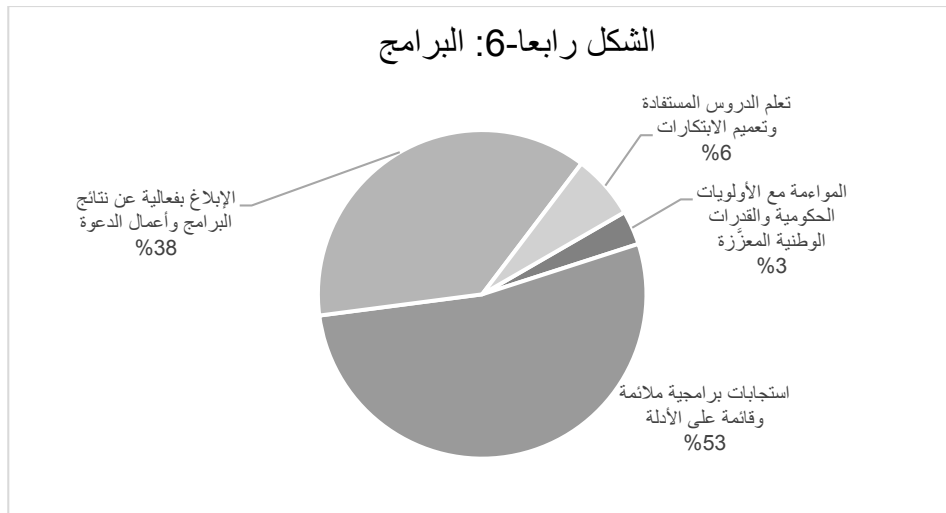
200- ويشمل هذا البُعد دعم ما يلي:

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



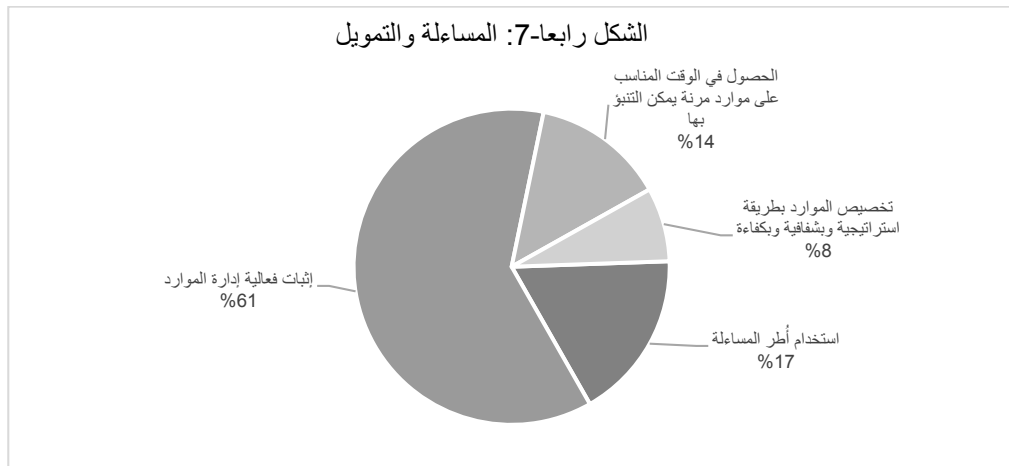
البرامج

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



المساعدة والتمويل

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



ملخص الميزانية العادية لدعم البرامج والإدارة لعام 2015 حسب بنود الاعتماد

- 203- وفقاً للمادة 9-3 من النظام المالي، تعرض الميزانية العادية لدعم البرامج والإدارة في ثلاثة بنود اعتماد على النحو التالي: (1) دعم البرامج في المكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية؛ (2) دعم البرامج في المقر؛ (3) الإدارة والشؤون الإدارية.
- 204- ويبين الجدول رابعاً-5 الميزانية العادية لدعم البرامج والإدارة حسب بنود الاعتماد اعتباراً من عام 2013 حتى عام 2015. ويعبر العمود الخاص بمجموع التكاليف عن تكاليف الموظفين وغير الموظفين؛ ويشمل مجموع عدد الوظائف الموظفين الوطنيين. ولم يطرأ تغيير على بنود الاعتماد عما كانت عليه في خطة الإدارة السابقة. ويتضمن الملحق الأول تفاصيل إضافية.

الجدول رابعاً-5: ميزانية دعم البرامج والإدارة حسب بنود الاعتماد (بملايين الدولارات الأمريكية)									
النفقات المتوقعة لعام 2015			النفقات التقديرية لعام 2014			النفقات لعام 2013			
مجموع التكاليف	عدد الوظائف		مجموع التكاليف	عدد الوظائف		مجموع التكاليف	عدد الوظائف		
	المجموع	الفنية		المجموع	الفنية		المجموع	الفنية	
99.3	825	244	96.7	789	227	85.7	736	193	دعم البرامج - المكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية
52.1	239	151	55.5	255	160	54.4	276	166	دعم البرامج - المقر
130.4	549	294	129.6	551	288	107.2	515	254	الإدارة والشؤون الإدارية
281.8	1 613	689	281.8	1 595	675	247.4	1 527	613	المجموع

- 205- ويعبر عدد الوظائف في عام 2014 عن تخفيض في 16 وظيفة غير مخصصة في المقر لم تكن قد حُدِّت في خطة الإدارة (2014-2016).⁽²⁶⁾ ويبين الجدول رابعاً-6 أدناه تخفيض وظائف المقر بين عامي 2014 و2015 بمقدار 18 وظيفة (علاوة على الوظائف الست عشرة المحددة منذ ذلك الحين). وخفضت شعبة خدمات الإدارة وشعبة اللوجستيات في المقر ووظائفهما نتيجة للوفورات القسرية واستعراض العمليات والهيكل لتحقيق أقصى قدر من الكفاءة. واقتُرحت زيادات كبيرة في المكتبيين الإقليميين في القاهرة وجوهانسبرغ.

(26) خطة البرنامج للإدارة (2014-2016)، الفترتان 180 و182.

الجدول رابعاً-6: عدد الوظائف					
عدد الوظائف المتوقعة في عام 2015		التغييرات المقترحة في عام 2015		عدد الوظائف في عام 2014	
المجموع	الفنية	المجموع	الفنية	المجموع	الفنية
825	244	36	17	789	227
788	445	18-	3-	822	460
				16-	12-
1 613	689	18	14	1 595	675

الاعتمادات المركزية

206- تغطي الاعتمادات المركزية تكاليف الاحتياجات القانونية وغيرها من الاعتمادات الخاضعة للرقابة المركزية، والتي ترصد في الميزانية تحت بند الإدارة والشؤون الإدارية. ويتوقع أن تتخفف هذه الاعتمادات انخفاضاً ضئيلاً عن مستوياتها في عام 2014 (انظر الجدول رابعاً-7). وأهم تغيير في هذه الاعتمادات عن مستوياتها في عام 2014 هو الزيادة في الدعم المشترك بين الوكالات لهيئات من قبيل مكتب الأمم المتحدة لتنسيق العمليات الإنمائية، والمكتب التنفيذي للأمين العام، ومبادرة القضاء على الجوع ونقص التغذية لدى الأطفال (ريتش).

الجدول رابعاً-7: المتطلبات القانونية والاعتمادات المركزية الأخرى		
المقترحة لعام 2015	التقديرية لعام 2014	
3 000 000	3 000 000	تكاليف إعادة الانتداب
1 284 000	1 182 500	رسوم التأمين
870 000	870 000	وحدة التفتيش المشتركة
600 000	600 000	لجنة الخدمة المدنية الدولية
415 800	400 400	المراجعة الخارجية
315 000	315 000	مجلس الرؤساء التنفيذيين
150 000	300 000	الإخلاء الطبي في حالات الطوارئ
194 000	194 000	لجنة مراجعة الحسابات
1 798 633	1 635 000	الخدمات المقدمة من الوكالات الأخرى
1 372 320	1 051 700	الدعم المشترك بين الوكالات
1 301 554	1 234 000	مساهمة المنسق المقيم
265 000	265 000	اجتماع الإدارة العالمي
350 000	700 000	اعتماد لتحركات العملة بين اليورو والدولار الأمريكي
444 650	751 357	بنود أخرى
12 360 957	12 498 957	المجموع

التحسينات المؤسسية

207- تعزز أنشطة الصناديق الاستئمانية العامة الابتكار والتغييرات الرئيسية في العمليات والنظم وأساليب العمل في بيئة تشغيلية متطورة، وتدعم التحسينات المؤسسية في البرنامج ومبادرات تنمية القدرات.

208- وتكشف التجربة عن استعداد المانحين لتمويل الأنشطة التي تركز على الابتكار والتغيير في الطريقة التي يعمل بها البرنامج. ويمثل إرساء الإجراءات والعمليات والآليات لتوسيع نطاق برامج النقد والقسائم في المكاتب القطرية أو تعزيز إدارة الأداء والمخاطر ورصدها حالات جُرِّبَتْ فيها طرق عمل جديدة باستخدام موارد من خارج ميزانية دعم البرامج والإدارة. ونبع التغيير في بعض الحالات من اهتمام المانحين واستعدادهم لتمويل الأنشطة؛ وسعى البرنامج في حالات أخرى إلى تمويل الاحتياجات ذات الأولوية.

209- ولم تكن عملية توليد تمويل إضافي من أجل التغيير من قبلُ مرتبطة بعملية ميزنة تكاليف دعم البرامج والإدارة وما صاحبها من مخاطر عدم موازنة تخصيص ميزانية دعم البرامج والإدارة وموارد الصناديق الاستثنائية مع الأولويات.

210- ولذلك تشمل خطة الإدارة معلومات عن الاستثمارات الفعلية والمحتملة كجزء من عملية ميزانية دعم البرامج والإدارة. وأعطيت أولوية إعادة تخصيص موارد ميزانية دعم البرامج والإدارة المتكررة أو التمويل غير المتكرر من ميزانية دعم البرامج والإدارة أو الصناديق الاستثنائية العامة لحالات الاستثمار التي تجريها الإدارات من أجل الأنشطة التي لم يكن ممكناً تمويلها من الميزانية العادية لدعم البرامج والإدارة (انظر الملحق الثاني). وروعت في القرارات الأولويات المؤسسية وإمكانية اجتذاب تمويل من المانحين ومدى إمكانية تأكيد الحصول على مستوى ما من التمويل في المستقبل. ويكفل ذلك توجيه موارد ميزانية دعم البرامج والإدارة إلى المجالات الأشد احتياجاً.

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

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

تحليل الصناديق الاستثنائية العامة حسب أبعاد نتائج الإدارة

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

الجدول رابعا-8: الصناديق الاستثنائية العامة حسب أبعاد نتائج الإدارة			
المخصصة للمكاتب الإقليمية/المكاتب القطرية	توقعات البرنامج		
	النسبة المئوية	ملايين الدولارات الأمريكية	
ملايين الدولارات الأمريكية			
1.0	7	7.8	البُعد 1: العاملون
5.5	11	12.4	البُعد 2: الشراكات
6.4	32	36.9	البُعد 3: العمليات والنظم
16.0	43	49.0	البُعد 4: البرامج

3.4	7	8.3	البُعد 5: المساواة والتمويل
32.3	100	114.4	المجموع

- 214 وسوف تستخدم الموارد المخصصة للبُعد 1 من أبعاد نتائج الإدارة للوصول بقدرات الموظفين إلى مستوياتها المثلى في الاستجابة للطوارئ والشؤون الإدارية، من أجل دعم العمل اللوجستي وتنمية القدرات وتعزيز قدرات مجموعة اللوجستيات. وسيستكمل إطار التعلم والتطوير الذي سيوضع استجابة لطلبات كبار المديرين والموظفين باستثمارات من ميزانية دعم البرامج والإدارة في برامج تعلم محددة.
- 215 وسوف تدعم مخصصات البُعد 3 تحسينات العمليات للتوسع في تنفيذ النُظم التقنية لبرامج النقد والقوائم، ونُظم الرصد والإبلاغ، والعمل في المكوّن 2 الخاص باستعراض الإطار المالي، وهو المرنة.
- 216 وسوف تستخدم موارد البُعد 4 لتعزيز قدرات الاستعداد للطوارئ في البرنامج وبناء القدرة على الصمود من أجل تحقيق الأمن الغذائي والتغذوي في الأزمات المتكررة.
- 217 وسوف تساعد مخصصات البُعدين 2 و 5 على تعزيز الشراكات بين الوكالات، ولا سيما في مجال التغذية، ولتحسين إدارة المخاطر المالية والتنبؤ بها وغرض زيادة قدرة المكاتب القطرية على الحصول على التمويل بالسلف.

الاعتبارات الجنسانية

- 218 ترمي خطة العمل على نطاق منظومة الأمم المتحدة بشأن المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة إلى اتخاذ تدابير مشتركة لتعزيز المساواة بين الجنسين. وحددت خطة العمل لكيانات الأمم المتحدة 15 معياراً بمؤشرات وجدول زمنية ومجالات مسؤولية لتحقيقها بحلول عام 2017. ويلتزم البرنامج بتلبية هذه المعايير. وتعمل الإدارة العليا مع الموظفين لتعميم المساواة بين الجنسين على كافة المستويات، ويمثل عام 2014 سنة تجديد الزخم والالتزام المؤسسي بالمساواة بين الجنسين وتمكين المرأة.
- 219 وفي عام 2014، حدّد البرنامج أصحاب الأعمال في شعب المقر لتسريع وتيرة تعميم المساواة بين الجنسين وتنفيذ خطة العمل على نطاق المنظومة بشأن المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة بدعم من موارد متعددة الأطراف. وفي عام 2015، سيلزم من هذه الشعب إدراج هذا الدعم في مبادراتها الخاصة بدعم البرامج والإدارة، وبالتالي تعميم القدرة على تنفيذ كل المعايير بحلول عام 2016.
- 220 وتشمل ميزانية دعم البرامج والإدارة لعام 2015 ما قيمته 4.7 مليون دولار أمريكي لتعميم المساواة بين الجنسين في شعب المقر وفي المكاتب الإقليمية؛ وسيتاح مبلغ آخر قدره 4.1 مليون دولار أمريكي من الصناديق الاستثمارية العامة في عام 2015. وسوف تدعم هذه الموارد موظفي مكتب الشؤون الجنسانية وستغطي تكاليف تنفيذ خطة العمل على نطاق المنظومة. وسوف يدعم الحساب الخاص للمساواة بين الجنسين الذي تبلغ ميزانيته 2.2 مليون دولار أمريكي وضع سياسة جديدة للمساواة بين الجنسين، والبرمجة المراعية للفروق بين الجنسين في المكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية، وتنمية القدرات على كافة المستويات.

التحوط

- 221 وافق المجلس في دورته السنوية لعام 2008 على سياسة للتحوط لمكوّن اليورو في نفقات دعم البرامج والإدارة المتكبّدة في المقر لزيادة استقرار التمويل من ميزانية دعم البرامج والإدارة. وقامت الأمانة بناءً على ذلك بإجراء شراء أجل لمبالغ اليورو المطلوبة في إطار ميزانية دعم البرامج والإدارة لعام 2015. ونفّذت تدابير التحوط في عام 2015 في

يوليو/تموز 2014 عندما بلغ متوسط سعر صرف اليورو 1.35 دولار أمريكي. وتشمل تكاليف الوظائف المعيارية لعام 2015 هذا السعر، وهو ما يتيح تيقناً بشأن القيمة بالدولار الأمريكي لنفقات دعم البرامج والإدارة المحددة باليورو. وسوف تواصل الأمانة الإبلاغ بانتظام عن أثر ترتيبات التحوط.

مبادرات الإدارة المالية

← استعراض معدل تكاليف الدعم غير المباشرة

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

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

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

← تحديث تكاليف الدعم غير المباشرة

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

- ← البرنامج منظمة مموّلة تماماً بمساهمات طوعية، فهل ينبغي النظر في اتباع نهج مختلفة لتغطية التكاليف المتغيرة غير المباشرة؟
- ← هل ينبغي للبرنامج مواصلة تطبيق معدل واحد في استرداد تكاليف الدعم غير المباشرة، أم ينبغي أن يتفاوت المعدل تبعاً لنوع التدخل؟
- ← هل يمكن للبرنامج أن يشجّع على تعبئة الموارد من خلال معدلات تفضيلية أو متفاوتة لتكاليف الدعم غير المباشرة، وذلك على سبيل المثال للتعاون بين بلدان الجنوب أو للقطاع الخاص؟
- ← في ضوء الاعتراف بأن بعض التكاليف المرتبطة بالدعم والشؤون الإدارية تغطيها مصادر أخرى غير معدل استرداد تكاليف الدعم غير المباشرة، ينبغي للبرنامج أن يجري وعرض تحليلاً مفصلاً للتكاليف غير المباشرة لديه. وسيبحث الاستعراض أيضاً أداء حساب تسوية دعم البرامج والإدارة الذي يمثل شبكة أمان للتخفيف من أثر التقلبات غير المخطط لها في استرداد التكاليف غير المباشرة. وهل ينبغي أن يواصل البرنامج النظر في مصادر متعددة لتمويل تكاليف من قبيل الأمن والاستثمارات غير المتكررة؟

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

226- وسوف تعرض على المجلس في دورته السنوية لعام 2015 وثيقة، بعد إجراء مشاورات غير رسمية أخرى، تتناول المسألة الرابعة. وستنظر الوثيقة في صياغة سياسة بشأن استخدام الفوائض المحققة في حساب تسوية دعم البرامج والإدارة، وستشمل استعراضاً وتحليلاً لمنهجية تكاليف الدعم غير المباشرة.

← مرفق تمويل رأس المال العامل

227- نظر المجلس خلال دورته السنوية لعام 2014⁽²⁷⁾ في أدوات رأس المال العامل في البرنامج. ووافق المجلس على مقترحات تدعو إلى الاعتراف بالإفراض الداخلي للمشروعات، والإدارة العالمية للسلع، والخدمات المؤسسية، ويجري تنفيذ ذلك حالياً؛ ويتطرق كذلك القسم الخامس من خطة الإدارة إلى الخدمات المؤسسية. وسوف تقوم الأمانة بإطلاع المجلس بانتظام على آخر المستجدات بشأن هذه المرافق.

← استعراض الإطار المالي

228- يغطي استعراض الإطار المالي ثلاثة مكونات:

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

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

القسم الخامس: التمويل بالسلف للخدمات المؤسسية والحسابات الخاصة الأخرى

لمحة عامة

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

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

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

الخدمات المؤسسية

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

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

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

البرنامج العالمي لتأجير المركبات (22 مليون دولار أمريكي)

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

مرفق الميزنة الرأسمالية (28 مليون دولار أمريكي)

234- أنشأت خطة الإدارة (2014-2016) مرفق الميزنة الرأسمالية كصندوق متجدد برأسمال أولي قدره 20 مليون دولار أمريكي لتمكين البرنامج من تنفيذ مبادرات مؤسسية واسعة النطاق تحسّن الكفاءة عن طريق تقليص التكاليف

في المدى البعيد. ويُستخدم المرفق حالياً لدعم استكمال وتنفيذ "نظام دعم تنفيذ اللوجستيات"، سوف ينطلق النظام في أول بلدين في عام 2014، ومن المتوقع أن يبدأ استخدامه في البلدان الأخرى اعتباراً من عام 2015 فصاعداً. وسوف تسدّد سُلْف مرفق الميزنة الرأسمالية من خلال رسوم النقل البري والتخزين والمناولة التي ستُفرض على أساس الكميات الطنية حالما يدخل النظام المذكور طور التشغيل الكامل.

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

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

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

أنشطة الرسوم مقابل الخدمات (20 مليون دولار أمريكي)

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

- ◀ تعزّز مركزية إدارة خدمات تكنولوجيا المعلومات وشراؤها وصيانتها الكفاءة، ويُطبّق رسم استرداد لتكلفة الفرد من تكنولوجيا المعلومات على كل المستعملين (26 مليون دولار أمريكي).
- ◀ يستخدم الحساب الخاص للأمن لتمكين شعبة الأمن الميداني من ضمان سلامة وأمن موظفي البرنامج وأصوله، ولتنسيق الأمن الميداني من خلال صندوق الطوارئ الأمنية (8.5 مليون دولار أمريكي)، ولسداد التكاليف الإلزامية الخاصة بإدارة الأمم المتحدة لشؤون السلامة والأمن. وتُحمّل التكاليف، حيثما أمكن، على تكاليف

الدعم المباشرة للمشروعات. وتشمل تكاليف الموظفين المعيارية في عام 2015 رسماً لتغطية النفقات التي لا يمكن تمويلها من العمليات، خاصة في المكاتب القطرية الصغيرة.

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

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

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

الحسابات الخاصة الأخرى

239- تُقدّم الحسابات الخاصة الأخرى خدمات أعمال غير ربحية سواءً داخلياً أو للشركاء. ويقدر نشاط الحسابات الخاصة لخدمات الأعمال بمبلغ 142 مليون دولار أمريكي، منها 64 في المائة مخصصة لأكثر من ثلاثة حسابات، وهي مستودع الأمم المتحدة للاستجابة للحالات الإنسانية، والنقل الجوي، والتأمين الذاتي.

240- ويدير الحساب الخاص لمستودع الأمم المتحدة للاستجابة للحالات الإنسانية مساهمات المانحين والإيرادات المحصلة من الخدمات المقدّمة من خلال شبكته التي تضم ستة محاور. وتعتمد محاور مستودعات الأمم المتحدة للاستجابة للحالات الإنسانية، وهي مستودعات تحفظ بالمنتجات الغذائية والمعدات لدعم الاستعداد للطوارئ والاستجابة لها، على الدعم المقدّم من 59 شريكا، وتقدّم خدماتها إلى 90 بلداً.

241- ويُستخدم الحساب الخاص للتأمين الذاتي من أجل التقليل إلى أدنى حد من التأثيرات الاقتصادية الناجمة عن خسائر الأغذية؛ كما يمكن هذا الحساب البرنامج من التفاوض على أقساط تأمين أقل من مستويات السوق العادية. وسوف يوسّع البرنامج التأمين الذاتي في عام 2015 ليشمل خسائر الأغذية قبل التسليم وبعده.

242- ويدعم الحساب الخاص للنقل الجوي قدرة البرنامج على نقل إمدادات الإغاثة جواً إلى الأماكن التي يتعذر الوصول إليها بأي وسيلة أخرى بسبب الكوارث الطبيعية أو الافتقار إلى البنية الأساسية.

243- وأنشأ المدير التنفيذي في عام 2014 الحساب الخاص لتعميم المنظور الجنساني بميزانية أولية قدرها 2.2 مليون دولار أمريكي وذلك لتحقيق ما يلي: (1) تسريع وتيرة تعميم المنظور الجنساني؛ (2) صياغة سياسة جديدة بشأن المساواة بين الجنسين؛ (3) تنفيذ خطة العمل على نطاق المنظومة بشأن المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة؛ (4) دعم البرمجة المراعية للفروق بين الجنسين في المكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية؛ (5) دعم تنمية القدرات ذات الصلة.

آفاق الحسابات الخاصة في الفترة 2015-2017

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

الجدول ألف-أولاً-2: ميزانية دعم البرامج والإدارة وجدول تكاليف الدعم المباشرة المتعلقة بالموظفين حسب بنود الاعتماد، 2014 و2015

مسائل أخرى		فئة الموظفين الفنيين الدوليين وما فوق												
إجمالي المجموع	المقر الرئيسي ومكاتب الاتصال والخدمات العامة	الموظفون المحليون الميدانيون	المجموع	ف-1	ف-2	ف-3	ف-4	ف-5	مد-1	مد-2	مساعد المدير التنفيذي	المدير التنفيذي		
ألف - دعم البرامج - المكاتب الإقليمية والقطرية														
المكاتب الإقليمية														
المكتب الإقليمي - آسيا														
66	-	45	21	-	1	4	8	6	1	1	-	-	خدمات دعم البرامج والإدارة	2014
69	-	45	24	-	1	4	11	6	1	1	-	-	خدمات دعم البرامج والإدارة	2015
المكتب الإقليمي - الشرق الأوسط وشمال أفريقيا وأوروبا الشرقية وآسيا الوسطى														
63	-	40	23	-	-	6	10	5	1	1	-	-	خدمات دعم البرامج والإدارة	2014
76	-	48	28	-	2	6	13	5	1	1	-	-	خدمات دعم البرامج والإدارة	2015
المكتب الإقليمي - غرب أفريقيا														
65	-	39	26	-	-	8	12	4	1	1	-	-	خدمات دعم البرامج والإدارة	2014
70	-	41	29	-	-	8	14	5	1	1	-	-	خدمات دعم البرامج والإدارة	2015
المكتب الإقليمي - شرق ووسط أفريقيا														
69	-	45	24	-	-	3	10	6	4	1	-	-	خدمات دعم البرامج والإدارة	2014
69	-	45	24	-	-	3	12	7	1	1	-	-	خدمات دعم البرامج والإدارة	2015
المكتب الإقليمي - الجنوب الأفريقي														
54	-	35	19	-	-	5	9	3	1	1	-	-	خدمات دعم البرامج والإدارة	2014
65	-	44	21	-	-	5	11	3	1	1	-	-	خدمات دعم البرامج والإدارة	2015
المكتب الإقليمي - أمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي														
51	-	35	16	-	-	2	8	4	1	1	-	-	خدمات دعم البرامج والإدارة	2014
54	-	35	19	-	-	2	11	4	1	1	-	-	خدمات دعم البرامج والإدارة	2015
المجموع الفرعي للمكاتب الإقليمية														
368	-	239	129	-	1	28	57	28	9	6	-	-	خدمات دعم البرامج والإدارة	2014
403	-	258	145	-	3	28	72	30	6	6	-	-	خدمات دعم البرامج والإدارة	2015
المكاتب القطرية														
421	-	323	98	-	-	20	9	28	30	11	-	-	خدمات دعم البرامج والإدارة	2014
7 154	-	6 190	964	6	101	514	236	91	15	1	-	-	تكاليف الدعم المباشرة	
422	-	323	99	-	-	20	9	25	33	12	-	-	خدمات دعم البرامج والإدارة	2015

الجدول ألف-أولا-2: ميزانية دعم البرامج والإدارة وجدول تكاليف الدعم المباشرة المتعلقة بالموظفين حسب بنود الاعتماد، 2014 و2015

مسائل أخرى		فئة الموظفين الفنيين الدوليين وما فوق												
إجمالي المجموع	المقر الرئيسي ومكاتب الاتصال والخدمات العامة	الموظفون المحليون الميدانيون	المجموع	ف-1	ف-2	ف-3	ف-4	ف-5	مد-1	مد-2	مساعد المدير التنفيذي	المدير التنفيذي		
7 418	-	6 438	980	2	98	503	268	92	16	1	-	-	تكاليف الدعم المباشرة	
مجموع دعم البرامج - المكاتب الإقليمية والقطرية														
789	-	562	227	-	1	48	66	56	39	17	-	-	خدمات دعم البرامج والإدارة	2014
7 154	-	6 190	964	6	101	514	236	91	15	1	-	-	تكاليف الدعم المباشرة	
7 943	-	6 752	1 191	6	102	562	302	147	54	18	-	-	مجموع 2014	
825	-	581	244	-	3	48	81	55	39	18	-	-	خدمات دعم البرامج والإدارة	2015
7 418	-	6 438	980	2	98	503	268	92	16	1	-	-	تكاليف الدعم المباشرة	
8 243	-	7 019	1 224	2	101	551	349	147	55	19	-	-	مجموع 2015	
باء - دعم البرامج - المقر الرئيسي														
إدارة خدمات العمليات - مكتب مساعد المدير التنفيذي														
4	2	-	2	-	-	-	1	-	-	-	1	-	خدمات دعم البرامج والإدارة	2014
4	2	-	2	-	-	-	1	-	-	-	1	-	خدمات دعم البرامج والإدارة	2015
مكتب رئيس المستشارين														
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	خدمات دعم البرامج والإدارة	2014
3	1	-	2	-	-	-	1	-	-	1	-	-	خدمات دعم البرامج والإدارة	2015
التخطيط الاستراتيجي*														
1	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	خدمات دعم البرامج والإدارة	2014
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	خدمات دعم البرامج والإدارة	2015
السياسات والبرامج														
46	12	-	34	-	1	9	11	9	3	1	-	-	خدمات دعم البرامج والإدارة	2014
34	10	-	24	-	1	4	8	7	3	1	-	-	خدمات دعم البرامج والإدارة	2015
الاستعداد للطوارئ														
11	2	-	9	-	1	-	5	2	-	1	-	-	خدمات دعم البرامج والإدارة	2014
13	3	-	10	-	1	1	5	2	-	1	-	-	خدمات دعم البرامج والإدارة	2015
خدمات التغذية														
2	1	-	1	-	-	-	-	-	1	-	-	-	خدمات دعم البرامج والإدارة	2014
9	2	-	7	-	-	2	2	1	1	1	-	-	خدمات دعم البرامج والإدارة	2015

* لن تكون هذه الشعب قائمة عام 2015، على النحو الموضح في القسم الرابع من هذه الوثيقة. وقد تم إيراد الأرقام في هذا الملحق لأغراض المقارنة فحسب.

الجدول ألف-أولاً-2: ميزانية دعم البرامج والإدارة وجدول تكاليف الدعم المباشرة المتعلقة بالموظفين حسب بنود الاعتماد، 2014 و2015

مسائل أخرى		فئة الموظفين الفنيين الدوليين وما فوق												
إجمالي المجموع	المقر الرئيسي ومكاتب الاتصال والخدمات العامة	الموظفون المحليون الميدانيون	المجموع	ف-1	ف-2	ف-3	ف-4	ف-5	مد-1	مد-2	مساعد المدير التنفيذي	المدير التنفيذي		
الشؤون الجنسانية														
4	1	-	3	-	-	-	2	-	1	-	-	-	خدمات دعم البرامج والإدارة	2014
5	1	-	4	-	-	-	2	1	1	-	-	-	خدمات دعم البرامج والإدارة	2015
سلسلة الإمداد														
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	خدمات دعم البرامج والإدارة	2014
76	37	-	39	-	4	10	13	8	3	1	-	-	خدمات دعم البرامج والإدارة	2015
الخدمات اللوجستية المشتركة														
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	خدمات دعم البرامج والإدارة	2014
20	7,5	-	12,5	-	-	4	3	2,5	2	1	-	-	خدمات دعم البرامج والإدارة	2015
اللوجستيات *														
79	38	-	41	1	2	13	13	7	4	1	-	-	خدمات دعم البرامج والإدارة	2014
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	خدمات دعم البرامج والإدارة	2015
المشتريات *														
28	13	-	15	-	2	3	5	3	1	1	-	-	خدمات دعم البرامج والإدارة	2014
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	خدمات دعم البرامج والإدارة	2015
العمليات - مكتب نائب المدير التنفيذي ومدير الإدارة العامة														
5	2	-	3	-	-	1	1	-	-	-	1	-	خدمات دعم البرامج والإدارة	2014
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	خدمات دعم البرامج والإدارة	2015
دعم المكاتب الإقليمية														
7	5	-	2	-	-	-	1	1	-	-	-	-	خدمات دعم البرامج والإدارة	2014
10	7	-	3	-	-	-	1	2	-	-	-	-	خدمات دعم البرامج والإدارة	2015
الأمن الميداني														
5	1	-	4	-	1	-	1	1	1	-	-	-	خدمات دعم البرامج والإدارة	2014
4	1	-	3	-	-	-	1	1	1	-	-	-	خدمات دعم البرامج والإدارة	2015
تكنولوجيا المعلومات														
63	17	-	46	-	9	18	12	5	1	1	-	-	خدمات دعم البرامج والإدارة	2014
61	17	-	44	-	7	19	11	5	1	1	-	-	خدمات دعم البرامج والإدارة	2015

* لن تكون هذه الشعب قائمة عام 2015، على النحو الموضح في القسم الرابع من هذه الوثيقة. وقد تم إيراد الأرقام في هذا الملحق لأغراض المقارنة فحسب.

الجدول ألف-أولاً-2: ميزانية دعم البرامج والإدارة وجدول تكاليف الدعم المباشرة المتعلقة بالموظفين حسب بنود الاعتماد، 2014 و2015

إجمالي المجموع	مسائل أخرى			فئة الموظفين الفنيين الدوليين وما فوق										المدير التنفيذي	مساعد المدير التنفيذي	مد-2	مد-1	ف-5	ف-4	ف-3	ف-2	ف-1	المجموع	الموظفون المحليون الميدانيون	المقر الرئيسي ومكاتب الاتصال والخدمات العامة
	المجموع	المقر الرئيسي ومكاتب الاتصال والخدمات العامة	الموظفون المحليون الميدانيون																						
مجموع دعم البرامج – المقر الرئيسي																									
255	95	-	160	1	16	44	52	28	12	5	2	-	خدمات دعم البرامج والإدارة	2014											
239	89	-	151	-	13	40	48	30	12	7	1	-	خدمات دعم البرامج والإدارة	2015											
جيم – الإدارة والتنظيم																									
الإدارة																									
مكتب المدير التنفيذي																									
16	8	-	8	-	-	2	3	-	1	1	-	1	خدمات دعم البرامج والإدارة	2014											
16	8	-	8	-	-	2	3	-	1	-	1	1	خدمات دعم البرامج والإدارة	2015											
مدير الديوان																									
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	خدمات دعم البرامج والإدارة	2014											
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	خدمات دعم البرامج والإدارة	2015											
مكتب أمين المظالم																									
2	1	-	1	-	-	-	-	-	1	-	-	-	خدمات دعم البرامج والإدارة	2014											
2	1	-	1	-	-	-	-	-	1	-	-	-	خدمات دعم البرامج والإدارة	2015											
الموارد البشرية																									
97	52	-	45	-	10	21	5	6	2	1	-	-	خدمات دعم البرامج والإدارة	2014											
89,5	47,5	-	42	-	8	19	5	7	2	1	-	-	خدمات دعم البرامج والإدارة	2015											
الابتكار وإدارة التغيير																									
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	خدمات دعم البرامج والإدارة	2014											
1	-	-	1	-	-	-	-	-	-	1	-	-	خدمات دعم البرامج والإدارة	2015											
مكتب الشؤون القانونية																									
20	5	-	15	-	4	4	4	1	1	1	-	-	خدمات دعم البرامج والإدارة	2014											
19	5	-	14	-	3	4	4	1	1	1	-	-	خدمات دعم البرامج والإدارة	2015											
مكتب المفتش العام وخدمات الرقابة																									
37	8	-	29	1	4	9	8	4	2	1	-	-	خدمات دعم البرامج والإدارة	2014											
34	5	-	29	1	5	8	8	4	2	1	-	-	خدمات دعم البرامج والإدارة	2015											
مكتب التقييم																									

الجدول ألف-أولاً-2: ميزانية دعم البرامج والإدارة وجدول تكاليف الدعم المباشرة المتعلقة بالموظفين حسب بنود الاعتماد، 2014 و2015

مسائل أخرى			فئة الموظفين الفنيين الدوليين وما فوق											
إجمالي المجموع	المقر الرئيسي ومكاتب الاتصال والخدمات العامة	الموظفون المحليون الميدانيون	المجموع	ف-1	ف-2	ف-3	ف-4	ف-5	مد-1	مد-2	مساعد المدير التنفيذي	المدير التنفيذي		
11,5	3	-	8,5	-	-	-	4	3,5	-	1	-	-	خدمات دعم البرامج والإدارة	2014
11,5	3	-	8,5	-	-	-	4	3,5	-	1	-	-	خدمات دعم البرامج والإدارة	2015
مكتب الأخلاقيات														
2	1	-	1	-	-	-	-	-	1	-	-	-	خدمات دعم البرامج والإدارة	2014
2	1	-	1	-	-	-	-	-	1	-	-	-	خدمات دعم البرامج والإدارة	2015
العلاقات مع الأمم المتحدة والاتحاد الأفريقي - مكتب نائب المدير التنفيذي														
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	خدمات دعم البرامج والإدارة	2014
2	-	-	2	-	-	1	-	-	-	-	1	-	خدمات دعم البرامج والإدارة	2015
نيويورك														
8	3	-	5	-	-	-	2	1	1	1	-	-	خدمات دعم البرامج والإدارة	2014
7	2	-	5	-	-	-	3	1	1	-	-	-	خدمات دعم البرامج والإدارة	2015
جنيف														
4	1	-	3	-	-	1	-	1	1	-	-	-	خدمات دعم البرامج والإدارة	2014
4	1	-	3	-	-	1	-	1	1	-	-	-	خدمات دعم البرامج والإدارة	2015
أديس أبابا														
4	-	2	2	-	-	-	-	1	1	-	-	-	خدمات دعم البرامج والإدارة	2014
4	-	2	2	-	-	-	-	1	-	1	-	-	خدمات دعم البرامج والإدارة	2015
إدارة الشراكة والحوكمة والدعوة - مكتب مساعد المدير التنفيذي														
6	3	-	3	-	-	-	1	1	-	-	1	-	خدمات دعم البرامج والإدارة	2014
4	2	-	2	-	-	-	1	-	-	-	1	-	خدمات دعم البرامج والإدارة	2015
الشراكات مع القطاع الخاص														
31	5	-	26	-	8	10	4	2	1	1	-	-	خدمات دعم البرامج والإدارة	2014
34	5	3	26	-	8	10	4	2	1	1	-	-	خدمات دعم البرامج والإدارة	2015
الاتصالات														
33	11	-	22	-	1	4	7	8	1	1	-	-	خدمات دعم البرامج والإدارة	2014
33	11	-	22	-	1	4	7	8	1	1	-	-	خدمات دعم البرامج والإدارة	2015
الشراكة، وتنسيق السياسات، والدعوة														

الجدول ألف-أولا-2: ميزانية دعم البرامج والإدارة وجدول تكاليف الدعم المباشرة المتعلقة بالموظفين حسب بنود الاعتماد، 2014 و2015

إجمالي المجموع	مسائل أخرى	المقر الرئيسي ومكاتب الاتصال والخدمات العامة	الموظفون المحليون الميدانيون	المجموع	فئة الموظفين الفنيين الدوليين وما فوق								المدير التنفيذي	مساعد المدير التنفيذي	مد-2	مد-1	ف-5	ف-4	ف-3	ف-2	ف-1		
					ف-1	ف-2	ف-3	ف-4	ف-5	مد-1	مد-2												
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	خدمات دعم البرامج والإدارة	2014
6	2	-	-	4	-	-	1	1	1	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	خدمات دعم البرامج والإدارة	2015
أمانة المجلس التنفيذي																							
24	16	-	-	8	-	-	-	5	2	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	خدمات دعم البرامج والإدارة	2014
24	15	-	-	9	-	1	-	5	2	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	خدمات دعم البرامج والإدارة	2015
الوكالات التي تتخذ من روما مقرا لها ولجنة الأمن الغذائي																							
4	1	-	-	3	-	-	1	-	1	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	خدمات دعم البرامج والإدارة	2014
4	1	-	-	3	-	-	1	-	1	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	خدمات دعم البرامج والإدارة	2015
الشراكات مع المنظمات غير الحكومية																							
2	-	-	-	2	-	-	1	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	خدمات دعم البرامج والإدارة	2014
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	خدمات دعم البرامج والإدارة	2015
الشراكات مع الحكومات بما فيها (بيجين، برلين، دبي، مدريد، باريس سول)																							
37	13	5	5	19	-	2	7	4	4	1	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	خدمات دعم البرامج والإدارة	2014
38	13	5	5	20	-	3	6	5	4	1	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	خدمات دعم البرامج والإدارة	2015
بروكسل																							
8	3	-	-	5	-	-	2	1	1	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	خدمات دعم البرامج والإدارة	2014
7	3	-	-	4	-	-	2	-	1	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	خدمات دعم البرامج والإدارة	2015
لندن																							
2	1	-	-	1	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	خدمات دعم البرامج والإدارة	2014
2	1	-	-	1	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	خدمات دعم البرامج والإدارة	2015
طوكيو																							
6	3	-	-	3	-	-	1	1	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	خدمات دعم البرامج والإدارة	2014
6	3	-	-	3	-	-	1	1	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	خدمات دعم البرامج والإدارة	2015
الإمارات العربية المتحدة																							
2	-	-	-	2	-	-	-	1	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	خدمات دعم البرامج والإدارة	2014
2	-	-	-	2	-	-	-	1	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	خدمات دعم البرامج والإدارة	2015
واشنطن																							

الجدول ألف-أولاً-2: ميزانية دعم البرامج والإدارة وجدول تكاليف الدعم المباشرة المتعلقة بالموظفين حسب بنود الاعتماد، 2014 و2015

مسائل أخرى		فئة الموظفين الفنيين الدوليين وما فوق												
إجمالي المجموع	المقر الرئيسي ومكاتب الاتصال والخدمات العامة	الموظفون المحليون الميدانيون	المجموع	ف-1	ف-2	ف-3	ف-4	ف-5	مد-1	مد-2	مساعد المدير التنفيذي	المدير التنفيذي		
9	4	-	5	-	-	1	2	1	1	-	-	-	خدمات دعم البرامج والإدارة	2014
9	4	-	5	-	-	1	2	1	1	-	-	-	خدمات دعم البرامج والإدارة	2015
المجموع الفرعي – الإدارة														
363	141	7	215	1	29	64	53	38	20	9	1	1	خدمات دعم البرامج والإدارة	2014
359	133	10	217	1	29	61	54	39	20	9	3	1	خدمات دعم البرامج والإدارة	2015
التنظيم														
إدارة الموارد – مكتب مساعد المدير التنفيذي ورئيس الشؤون المالية														
4	2	-	2	-	-	-	1	-	-	-	1	-	خدمات دعم البرامج والإدارة	2014
4	2	-	2	-	-	-	1	-	-	-	1	-	خدمات دعم البرامج والإدارة	2015
الميزانية والبرمجة														
44	28	-	16	-	-	7	3	3	2	1	-	-	خدمات دعم البرامج والإدارة	2014
47	29	-	18	-	-	8	3	4	2	1	-	-	خدمات دعم البرامج والإدارة	2015
المالية والخزائنة														
52	27	3	22	-	2	10	4	4	1	1	-	-	خدمات دعم البرامج والإدارة	2014
49	27		22	-	2	11	2	5	1	1	-	-	خدمات دعم البرامج والإدارة	2015
إدارة ورصد الأداء														
16	5	-	11	-	-	4	3	3	1	-	-	-	خدمات دعم البرامج والإدارة	2014
18	5	-	13	-	-	5	4	3	1	-	-	-	خدمات دعم البرامج والإدارة	2015
الخدمات الإدارية														
63	44	5	14	-	1	6	3	3	1	-	-	-	خدمات دعم البرامج والإدارة	2014
57	46		11	-	1	4	3	2	1	-	-	-	خدمات دعم البرامج والإدارة	2015
تكمال أساليب العمل ودعمها														
7	2	-	5	-	-	3	-	1	1	-	-	-	خدمات دعم البرامج والإدارة	2014
5	1	-	4	-	-	3	-	1	-	-	-	-	خدمات دعم البرامج والإدارة	2015
رعاية الموظفين														
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	خدمات دعم البرامج والإدارة	2014
7,5	3	-	4,5	-	-	1,5	1	1	1	-	-	-	خدمات دعم البرامج والإدارة	2015

الجدول ألف-أولاً-2: ميزانية دعم البرامج والإدارة وجدول تكاليف الدعم المباشرة المتعلقة بالموظفين حسب بنود الاعتماد، 2014 و2015

مسائل أخرى			فئة الموظفين الفنيين الدوليين وما فوق											
إجمالي المجموع	المقر الرئيسي ومكاتب الاتصال والخدمات العامة	الموظفون المحليون الميدانيون	المجموع	ف-1	ف-2	ف-3	ف-4	ف-5	مد-1	مد-2	مساعد المدير التنفيذي	المدير التنفيذي		
المجموع الفرعي - التنظيم														
186	108	8	70	-	3	30	14	14	6	2	1	-	خدمات دعم البرامج والإدارة	2014
187	113	-	75	-	3	33	14	16	6	2	1	-	خدمات دعم البرامج والإدارة	2015
الاعتمادات المركزية														
3	-	-	3	-	-	-	-	2	1	-	-	-	خدمات دعم البرامج والإدارة	2014
3	-	-	3	-	-	-	-	2	1	-	-	-	خدمات دعم البرامج والإدارة	2015
مجموع الإدارة والتنظيم														
551	248	15	288	1	32	94	67	54	27	11	2	1	خدمات دعم البرامج والإدارة	2014
549	245	10	294	1	32	94	68	57	27	11	4	1	خدمات دعم البرامج والإدارة	2015
المجموع الكلي														
1 595	343	577	675	2	49	186	185	138	78	33	4	1	خدمات دعم البرامج والإدارة	2014
7 154	-	6 190	964	6	101	514	236	91	15	1	-	-	تكاليف الدعم المباشرة	
8 749	343	6 767	1 639	8	150	700	421	229	93	34	4	1	مجموع 2014	
1 613	334	591	689	1	48	182	197	141	78	36	5	1	خدمات دعم البرامج والإدارة	2015
7 418	-	6 438	980	2	98	503	268	92	16	1	-	-	تكاليف الدعم المباشرة	
9 031	334	7 029	1 669	3	146	685	465	233	94	37	5	1	مجموع 2015	

الجدول ألف-أولاً-3: ميزانية دعم البرامج والإدارة حسب الوحدات التنظيمية وبنود الاعتماد، 2014 و2015 (بآلاف الدولارات الأمريكية)

المجموع	تكاليف لا تتعلق بالموظفين	مسائل أخرى	الخدمات القانونية	هيئة رئاسية	خدمات منظمات الأمم المتحدة	خدمات من الوكالات الأخرى	الاستضافة	تكاليف استئجار المركبات وتشغيلها	التأمينات	خدمات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات/المشاركة	مستلزمات المكاتب والمصروفات المكتبية الأخرى	المرافق والأجهزة والتنظيف والصيانة	الإيجار	التدريب	سفريات العمل	ساعات العمل الإضافية	المعاونة المؤقتة	الاستشاريون	الموظفون المحليون	تكاليف الموظفين	
ألف - دعم البرامج - المكاتب الإقليمية والقطرية																					
المكاتب الإقليمية																					
المكتب الإقليمي - آسيا																					
10 911	5 492	16	0	0	6	38	2	7	3	1 059	28	100	338	219	672	4	138	758	2 106	5 419	2014
11 271	5 623	13	0	0	6	516	2	7	3	395	28	90	351	261	740	4	71	956	2 182	5 648	2015
المكتب الإقليمي - الشرق الأوسط وشمال أفريقيا وأوروبا الشرقية وآسيا الوسطى																					
9 014	3 640	0	0	0	0	5	5	45	0	1 049	117	41	139	159	237	8	308	353	1 174	5 374	2014
10 296	3 954	0	0	0	0	510	6	52	0	622	147	49	139	153	378	14	202	256	1 426	6 343	2015
المكتب الإقليمي - غرب أفريقيا																					
10 188	4 363	0	0	0	0	45	8	39	28	1 107	236	128	360	30	523	10	88	50	1 710	5 825	2014
10 720	4 071	31	0	0	0	523	5	50	21	588	190	150	308	60	466	20	22	47	1 590	6 649	2015
المكتب الإقليمي - شرق ووسط أفريقيا																					
10 937	4 915	20	0	0	0	75	0	50	10	1 161	171	47	250	50	750	20	73	400	1 836	6 023	2014
10 590	4 775	0	0	0	113	710	0	30	5	396	148	42	268	100	660	10	3	415	1 876	5 815	2015
المكتب الإقليمي - الجنوب الأفريقي																					
8 500	4 015	10	0	0	12	0	0	54	11	862	159	56	625	20	210	8	83	0	1 904	4 484	2014
8 731	3 848	105	0	0	19	308	0	89	127	218	181	69	375	35	548	8	12	0	1 754	4 884	2015
المكتب الإقليمي - أمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي																					
6 671	2 742	0	0	0	0	9	8	16	5	543	20	121	99	0	250	4	73	0	1 592	3 929	2014
7 250	2 649	91	0	0	5	182	1	12	5	172	9	131	103	0	354	4	2	0	1 578	4 601	2015



الجدول ألف-أولاً-3: ميزانية دعم البرامج والإدارة حسب الوحدات التنظيمية وبنود الاعتماد، 2014 و2015 (بآلاف الدولارات الأمريكية)

المجموع	تكاليف لا تتعلق بالموظفين	مسائل أخرى	الخدمات القانونية	هيئة رئاسية	خدمات منظمات الأمم المتحدة	خدمات من الوكالات الأخرى	الاستضافة	تكاليف استئجار المركبات وتشغيلها	التأمينات	خدمات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات/المشاركة	مستلزمات المكاتب والمصروفات المكتبية الأخرى	المرافق والأجهزة والتنظيف والصيانة	الإيجار	التدريب	سفريات العمل	ساعات العمل الإضافية	المعاونة المؤقتة	الاستشاريون	الموظفون المحليون	تكاليف الموظفين	
المجموع الفرعي - المكاتب الإقليمية																					
56 221	25 167	46	0	0	18	172	23	211	57	5 782	733	493	1 811	478	2 642	54	763	1 562	10 322	31 054	2014
58 859	24 920	241	0	0	142	2 748	14	239	161	2 390	704	531	1 544	609	3 146	60	311	1 674	10 407	33 939	2015
المكاتب القطرية																					
40 470	11 514	75	0	0	350	450	10	550	0	1 253	525	250	650	0	837	15	550	475	5 524	28 955	2014
40 455	11 357	0	0	0	350	450	10	550	0	1 253	443	250	650	0	837	15	550	475	5 524	29 098	2015
مجموع دعم البرامج - المكاتب الإقليمية والقطرية																					
96 691	36 681	121	0	0	368	622	33	761	57	7 035	1 258	743	2 461	478	3 479	69	1 313	2 037	15 846	60 010	2014
99 314	36 277	241	0	0	492	3 198	24	789	161	3 643	1 146	781	2 194	609	3 983	75	861	2 149	15 931	63 037	2015
باء - دعم البرامج - المقر الرئيسي																					
إدارة خدمات العمليات - مكتب مساعد المدير التنفيذي																					
938	171	0	0	0	0	0	2	0	0	54	9	0	0	0	62	4	0	40	0	766	2014
964	162	0	0	0	0	0	2	0	0	20	23	0	0	0	62	5	0	50	0	801	2015
مكتب رئيس المستشارين																					
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2014
1 347	666	11	0	0	0	0	0	0	0	100	100	0	0	3	100	2	100	250	0	682	2015
التخطيط الاستراتيجي*																					
1 209	812	30	0	0	0	0	0	0	0	20	40	0	0	0	90	0	60	572	0	396	2014
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2015
السياسات والبرامج																					
9 195	694	26	0	0	0	0	0	0	0	179	75	0	0	10	200	5	50	150	0	8 501	2014

* لن تكون هذه الشعب قائمة عام 2015، على النحو الموضح في القسم الرابع من هذه الوثيقة. وقد تم إيراد الأرقام في هذا الملحق لأغراض المقارنة فحسب.

الجدول ألف-أولاً-3: ميزانية دعم البرامج والإدارة حسب الوحدات التنظيمية وبنود الاعتماد، 2014 و2015 (بآلاف الدولارات الأمريكية)

المجموع	تكاليف لا تتعلق بالموظفين	مسائل أخرى	الخدمات القانونية	هيئة رئاسية	خدمات منظمات الأمم المتحدة	خدمات من الوكالات الأخرى	الاستضافة	تكاليف استئجار المركبات وتشغيلها	التأمينات	خدمات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات/المشتركة	مستلزمات المكاتب والمصروفات المكتبية الأخرى	المراقق والأجهزة والتنظيف والصيانة	الإيجار	التدريب	سفريات العمل	ساعات العمل الإضافية	المعاونة المؤقتة	الاستشاريون	الموظفون المحليون	تكاليف الموظفين	
7 302	627	12	0	0	0	0	0	0	0	150	50	0	0	10	200	5	50	150	0	6 675	2015
الاستعداد للطوارئ																					
2 324	101	2	0	0	0	0	4	0	0	53	18	6	0	0	0	0	1	12	5	2 222	2014
2 705	87	0	0	0	0	0	3	0	0	30	15	6	0	0	22	0	0	10	0	2 619	2015
خدمات التغذية																					
513	117	0	0	0	0	0	0	0	0	18	17	0	0	0	29	0	5	48	0	396	2014
2 004	97	0	0	0	0	0	0	0	0	17	10	0	0	0	36	0	5	29	0	1 907	2015
الشؤون الجنسانية																					
909	98	0	0	0	0	0	0	0	0	19	5	0	0	3	50	0	0	21	0	811	2014
1 162	44	0	0	0	0	0	0	0	0	15	19	0	0	0	10	0	0	0	0	1 119	2015
سلسلة الإمداد																					
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2014
12 860	670	10	0	0	0	0	0	0	0	160	45	0	0	20	200	15	100	120	0	12 190	2015
الخدمات اللوجستية المشتركة																					
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2014
3 876	120	0	0	0	0	0	0	0	0	20	19	0	0	0	0	1	30	50	0	3 756	2015
اللوجستيات *																					
12 894	737	0	0	0	0	0	0	0	0	393	50	0	0	0	214	5	0	75	0	12 157	2014
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2015
المشتريات *																					
5 042	652	10	0	0	0	0	0	0	0	200	45	0	0	20	60	0	217	100	0	4 390	2014

* لن تكون هذه الشعب قائمة عام 2015، على النحو الموضح في القسم الرابع من هذه الوثيقة. وقد تم إيراد الأرقام في هذا الملحق لأغراض المقارنة فحسب.

الجدول ألف-أولاً-3: ميزانية دعم البرامج والإدارة حسب الوحدات التنظيمية وبنود الاعتماد، 2014 و2015 (بآلاف الدولارات الأمريكية)

المجموع	تكاليف لا تتعلق بالموظفين	مسائل أخرى	الخدمات القانونية	هيئة رئاسية	خدمات منظمات الأمم المتحدة	خدمات من الوكالات الأخرى	الاستضافة	تكاليف استئجار المركبات وتشغيلها	التأمينات	خدمات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات/المشاركة	مستلزمات المكاتب والمصروفات المكتبية الأخرى	المرافق والأجهزة والتنظيف والصيانة	الإيجار	التدريب	سفريات العمل	ساعات العمل الإضافية	المعاونة المؤقتة	الاستشاريون	الموظفون المحليون	تكاليف الموظفين	
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2015
العمليات - مكتب نائب المدير التنفيذي ومدير الإدارة العامة*																					
1 101	185	12	0	0	0	0	2	0	0	54	9	0	0	0	63	5	0	40	0	917	2014
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2015
دعم المكاتب الإقليمية																					
1 238	287	15	0	0	2	0	1	0	0	40	40	0	0	0	50	7	32	100	0	951	2014
1 658	206	13	0	0	0	0	2	0	0	20	15	0	0	0	30	5	61	60	0	1 453	2015
الأمن الميداني																					
1 060	66	0	0	0	0	0	0	0	0	21	4	0	0	0	40	0	0	0	0	995	2014
1 007	106	0	0	0	0	0	0	0	0	18	6	0	0	10	72	0	0	0	0	901	2015
تكنولوجيا المعلومات																					
19 103	8 996	0	0	0	0	650	0	0	0	4 362	10	0	192	260	690	40	1 360	1 132	300	10 107	2014
17 222	6 657	0	0	0	0	650	0	0	0	3 385	1	0	192	238	250	40	902	1 000	0	10 565	2015
مجموع دعم البرامج - المقر الرئيسي																					
55 526	12 916	95	0	0	2	650	9	0	0	5 412	322	6	192	293	1 548	66	1 725	2 290	305	42 609	2014
52 107	9 440	45	0	0	0	650	7	0	0	3 935	303	6	192	281	982	73	1 248	1 719	0	42 666	2015
جيم - الإدارة والتنظيم																					
الإدارة																					
مكتب المدير التنفيذي ورئيس الديوان																					
4 157	1 131	75	0	0	0	0	66	0	0	180	120	0	0	40	500	70	0	80	0	3 026	2014
3 950	812	39	0	0	0	0	43	0	0	90	20	0	0	40	450	70	0	60	0	3 138	2015

الجدول ألف-أولاً-3: ميزانية دعم البرامج والإدارة حسب الوحدات التنظيمية وبنود الاعتماد، 2014 و2015 (بآلاف الدولارات الأمريكية)

المجموع	تكاليف لا تتعلق بالموظفين	مسائل أخرى	الخدمات القانونية	هيئة رئاسية	خدمات منظمات الأمم المتحدة	خدمات من الوكالات الأخرى	الاستضافة	تكاليف استئجار المركبات وتشغيلها	التأمينات	خدمات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات/المشتركة	مستلزمات المكاتب والمصروفات المكتبية الأخرى	المرافق والأجهزة والتنظيف والصيانة	الإيجار	التدريب	سفريات العمل	ساعات العمل الإضافية	المعاونة المؤقتة	الاستشاريون	الموظفون المحليون	تكاليف الموظفين	
مكتب أمين المظالم																					
678	244	10	0	0	0	0	0	0	0	16	2	0	0	20	92	2	88	15	0	434	2014
678	224	4	0	0	0	0	0	0	0	15	2	0	0	20	80	1	88	15	0	454	2015
الموارد البشرية																					
15 808	2 557	54	0	0	0	0	0	0	0	698	40	0	8	665	134	0	600	359	0	13 251	2014
15 102	2 082	241	0	0	0	0	0	0	0	251	207	0	0	326	320	0	437	292	8	13 021	2015
الابتكار وإدارة التغيير																					
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2014
341	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	341	2015
مكتب الشؤون القانونية																					
4 151	790	22	0	0	0	0	0	0	0	98	35	0	0	0	35	0	299	300	0	3 361	2014
3 931	535	86	0	0	0	0	0	0	0	75	25	0	0	0	22	0	150	178	0	3 396	2015
مكتب المفتش العام وخدمات الرقابة																					
7 979	1 425	20	0	0	0	0	5	0	0	153	33	0	0	70	704	2	32	406	0	6 554	2014
7 961	1 381	0	0	0	0	0	0	0	0	130	148	0	0	50	222	0	10	821	0	6 580	2015
مكتب التقييم																					
5 397	3 011	0	0	4	15	0	0	0	0	46	10	0	0	46	265	0	0	2 625	0	2 387	2014
5 504	3 009	0	0	0	15	0	0	0	0	46	10	0	0	46	50	0	0	2 842	0	2 495	2015
مكتب الأخلاقيات																					
590	155	7	0	0	0	3	0	0	0	41	11	0	0	0	40	0	0	54	0	434	2014
709	256	5	0	0	0	3	0	0	0	43	11	0	0	25	45	0	0	124	0	454	2015

الجدول ألف-أولاً-3: ميزانية دعم البرامج والإدارة حسب الوحدات التنظيمية وبنود الاعتماد، 2014 و2015 (بآلاف الدولارات الأمريكية)

المجموع	تكاليف لا تتعلق بالموظفين	مسائل أخرى	الخدمات القانونية	هيئة رئاسية	خدمات منظمات الأمم المتحدة	خدمات من الوكالات الأخرى	الاستضافة	تكاليف استئجار المركبات وتشغيلها	التأمينات	خدمات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات/المشاركة	مستلزمات المكاتب والمصروفات المكتبية الأخرى	المرافق والأجهزة والتنظيف والصيانة	الإيجار	التدريب	سفريات العمل	ساعات العمل الإضافية	المعاونة المؤقتة	الاستشاريون	الموظفون المحليون	تكاليف الموظفين
العلاقات مع الأمم المتحدة والاتحاد الأفريقي - مكتب نائب المدير التنفيذي																				
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
686	156	0	0	0	0	0	0	0	0	30	25	0	0	0	50	0	30	21	0	530
نيويورك																				
2 500	907	0	0	0	0	0	3	0	1	78	25	60	300	30	84	0	25	300	0	1 593
2 135	676	0	0	0	0	0	3	0	0	67	16	43	334	45	50	0	0	117	0	1 459
جنيف																				
1 143	303	1	0	0	10	0	2	0	0	74	3	10	53	5	30	0	88	26	0	840
1 142	260	1	0	0	10	0	2	10	0	54	2	9	48	5	15	0	88	17	0	882
أديس أبابا																				
775	223	0	0	0	0	0	0	4	0	31	20	2	36	0	50	2	5	0	72	552
815	207	0	0	0	0	0	0	4	0	31	16	2	36	0	40	2	3	0	72	608
الشراكة والحوكمة والدعوة - مكتب مساعد المدير التنفيذي																				
1 693	670	40	0	0	0	0	7	0	0	91	76	0	0	8	165	25	158	100	0	1 023
1 156	354	14	0	0	0	0	5	0	0	33	5	0	0	2	200	20	0	75	0	801
الشراكات مع القطاع الخاص																				
7 894	2 675	62	0	0	0	17	2	0	0	300	300	40	250	30	400	25	300	500	450	5 218
7 851	2 305	0	0	0	0	4	2	0	0	212	471	20	239	45	307	10	190	467	338	5 547
الاتصالات																				
8 288	2 626	289	0	0	0	0	8	0	0	706	158	4	155	12	139	8	190	958	0	5 663
7 815	1 878	0	0	0	0	0	0	0	0	690	95	4	155	0	120	4	140	670	0	5 937

الجدول ألف-أولاً-3: ميزانية دعم البرامج والإدارة حسب الوحدات التنظيمية وبنود الاعتماد، 2014 و2015 (بآلاف الدولارات الأمريكية)

المجموع	تكاليف لا تتعلق بالموظفين	مسائل أخرى	الخدمات القانونية	هيئة رئاسية	خدمات منظمات الأمم المتحدة	خدمات من الوكالات الأخرى	الاستضافة	تكاليف استئجار المركبات وتشغيلها	التأمينات	خدمات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات/المشتركة	مستلزمات المكاتب والمصروفات المكتبية الأخرى	المرافق والأجهزة والتنظيف والصيانة	الإيجار	التدريب	سفريات العمل	ساعات العمل الإضافية	المعاونة المؤقتة	الاستشاريون	الموظفون المحليون	تكاليف الموظفين	
الشراكة، وتنسيق السياسات، والدعوة																					
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2014
1 329	159	0	0	0	0	0	0	0	0	36	4	0	0	10	75	1	33	0	0	1 170	2015
أمانة المجلس التنفيذي																					
5 513	2 000	700	0	329	0	0	20	0	0	120	38	0	0	10	6	60	660	58	0	3 513	2014
5 567	1 875	471	0	402	0	0	11	0	0	110	59	0	0	15	9	55	726	18	0	3 692	2015
الوكالات التي تتخذ من روما مقراً لها ولجنة الأمن الغذائي																					
891	72	0	0	0	0	0	0	0	0	12	3	0	0	0	12	0	0	45	0	819	2014
890	29	0	0	0	0	0	0	0	0	12	3	0	0	2	8	0	0	4	0	861	2015
الشراكات مع المنظمات غير الحكومية																					
486	279	0	0	0	0	0	0	0	0	8	2	0	0	2	30	0	148	90	0	207	2014
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2015
الشراكات مع الحكومات (روما، بيجين، برلين، كوبنهاجن، مدريد، باريس، سول)																					
6 558	1 460	133	0	0	0	1	7	4	2	180	122	8	133	15	272	7	155	256	168	5 097	2014
6 980	1 322	59	0	0	0	2	3	2	0	182	109	0	89	8	219	4	174	285	185	5 658	2014
بروكسل																					
1 870	620	15	0	0	0	3	1	0	3	70	58	45	130	15	65	4	61	150	0	1 249	2014
1 744	438	19	0	0	5	0	5	0	3	20	30	30	128	8	30	0	62	99	0	1 306	2015
لندن																					
445	100	0	0	0	0	0	0	0	0	10	10	0	30	0	10	0	10	30	0	345	2014
458	100	0	0	0	0	0	0	0	0	10	10	0	30	0	10	0	10	30	0	358	2015

الجدول ألف-أولاً-3: ميزانية دعم البرامج والإدارة حسب الوحدات التنظيمية وبنود الاعتماد، 2014 و2015 (بآلاف الدولارات الأمريكية)

المجموع	تكاليف لا تتعلق بالموظفين	مسائل أخرى	الخدمات القانونية	هيئة رئاسية	خدمات منظمات الأمم المتحدة	خدمات من الوكالات الأخرى	الاستضافة	تكاليف استئجار المركبات وتشغيلها	التأمينات	خدمات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات/المشاركة	مستلزمات المكاتب والمصروفات المكتبية الأخرى	المراقف والأجهزة والتنظيف والصيانة	الإيجار	التدريب	سفريات العمل	ساعات العمل الإضافية	المعاونة المؤقتة	الاستشاريون	الموظفون المحليون	تكاليف الموظفين	
طوكيو																					
1 351	387	15	0	0	0	2	1	5	4	65	20	12	152	14	60	6	13	20	0	964	2014
1 335	324	10	0	0	0	2	1	3	2	50	20	9	127	10	55	6	10	20	0	1 011	2015
الإمارات العربية المتحدة																					
900	605	0	0	0	0	0	12	21	5	30	37	20	0	18	40	7	200	50	165	296	2014
1 183	651	5	0	0	0	0	7	21	5	41	75	20	0	30	71	7	0	20	350	531	2015
واشنطن																					
2 267	723	0	0	0	0	41	2	0	2	75	30	20	220	10	150	0	30	135	8	1 544	2014
2 229	615	39	0	0	0	51	2	0	2	70	11	0	270	0	121	0	0	33	17	1 614	2015
المجموع الفرعي - الإدارة																					
81 334	22 964	1 444	0	332	25	66	136	34	16	3 079	1 151	221	1 466	1 010	3 282	218	3 063	6 557	863	58 370	2014
81 492	19 648	993	0	402	30	62	83	40	12	2 297	1 374	137	1 457	686	2 568	180	2 151	6 207	969	61 843	2015
التنظيم																					
إدارة الموارد - مكتب مساعد المدير التنفيذي ورئيس الشؤون المالية																					
940	140	0	0	0	0	0	2	0	0	34	6	0	0	0	70	8	0	20	0	800	2014
892	59	0	0	0	0	0	2	0	0	8	1	0	0	0	43	5	0	0	0	833	2015
الميزانية والبرمجة																					
7 743	1 550	0	0	0	0	0	1	0	0	180	99	0	0	0	70	40	660	500	0	6 193	2014
7 349	332	0	0	0	0	0	0	0	0	109	5	0	0	0	30	10	178	0	0	7 017	2015
المالية والخزانة																					
7 825	753	0	0	0	0	3	0	0	0	180	50	12	7	30	110	35	31	95	200	7 073	2014

الجدول ألف-أولاً-3: ميزانية دعم البرامج والإدارة حسب الوحدات التنظيمية وبنود الاعتماد، 2014 و2015 (بآلاف الدولارات الأمريكية)

المجموع	تكاليف لا تتعلق بالموظفين	مسائل أخرى	الخدمات القانونية	هيئة رئاسية	خدمات منظمات الأمم المتحدة	خدمات من الوكالات الأخرى	الاستضافة	تكاليف استئجار المركبات وتشغيلها	التأمينات	خدمات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات/المشتركة	مستلزمات المكاتب والمصروفات المكتبية الأخرى	المراقق والأجهزة والتنظيف والصيانة	الإيجار	التدريب	سفريات العمل	ساعات العمل الإضافية	المعاونة المؤقتة	الاستشاريون	الموظفون المحليون	تكاليف الموظفين	
8 119	601	2	0	0	0	0	0	0	0	157	7	2	7	15	50	20	41	200	100	7 518	2015
إدارة ورصد الأداء																					
3 284	446	0	0	0	0	0	0	0	0	60	40	0	0	21	88	8	30	200	0	2 837	2014
3 666	292	0	0	0	0	0	0	0	0	79	0	0	40	15	0	10	29	119	0	3 374	2015
الخدمات الإدارية																					
14 634	8 338	0	0	0	0	70	0	167	250	1 401	1 500	3 158	0	285	254	101	500	530	124	6 296	2014
13 894	7 549	0	0	0	0	70	0	167	250	1 133	1 375	2 900	0	250	250	100	400	530	124	6 345	2015
تكامل أساليب العمل ودعمها																					
1 316	93	2	0	0	0	0	0	0	0	46	5	0	0	0	30	0	10	0	0	1 223	2014
935	59	5	0	0	0	0	0	0	0	14	5	0	0	5	30	0	0	0	0	877	2015
رعاية الموظفين																					
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2014
1 709	318	3	0	0	0	0	0	0	0	50	54	0	0	0	100	1	30	80	0	1 391	2015
المجموع الفرعي للتنظيم																					
35 742	11 321	2	0	0	0	73	3	167	250	1 901	1 701	3 170	7	335	621	191	1 231	1 345	324	24 421	2014
36 566	9 211	11	0	0	0	70	2	167	250	1 550	1 448	2 902	47	285	503	146	678	929	224	27 355	2015
الاعتمادات المركزية																					
12 499	8 690	1 675	100	0	3 202	1 502	0	0	1 183	0	375	0	0	0	170	0	0	483	0	3 808	2014
12 361	7 889	874	100	0	3 231	1 600	0	0	1 284	0	300	0	0	0	100	0	0	400	0	4 472	2015

الجدول ألف-أولاً-3: ميزانية دعم البرامج والإدارة حسب الوحدات التنظيمية وبنود الاعتماد، 2014 و2015 (بآلاف الدولارات الأمريكية)

المجموع	تكاليف لا تتعلق بالموظفين	مسائل أخرى	الخدمات القانونية	هيئة رئاسية	خدمات منظمات الأمم المتحدة	خدمات من الوكالات الأخرى	الاستضافة	تكاليف استئجار المركبات وتشغيلها	التأمينات	خدمات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات/المشاركة	مستلزمات المكاتب والمصروفات المكتبية الأخرى	المرافق والأجهزة والتنظيف والصيانة	الإيجار	التدريب	سفريات العمل	ساعات العمل الإضافية	المعاونة المؤقتة	الاستشاريون	الموظفون المحليون	تكاليف الموظفين	
مجموع الإدارة والتنظيم																					
129 575	42 975	3 121	100	332	3 227	1 641	139	201	1 449	4 981	3 227	3 391	1 473	1 345	4 073	409	4 293	8 386	1 187	86 600	2014
130 419	36 748	1 877	100	402	3 261	1 732	85	207	1 546	3 848	3 121	3 039	1 504	971	3 171	326	2 829	7 536	1 193	93 671	2015
المجموع الكلي																					
281 792	92 573	3 337	100	332	3 597	2 913	180	962	1 506	17 427	4 807	4 140	4 126	2 116	9 101	544	7 332	12 713	17 338	189 219	2014
281 839	82 465	2 163	100	402	3 753	5 581	116	996	1 707	11 426	4 571	3 826	3 889	1 860	8 136	474	4 938	11 403	17 124	199 374	2015

الملحق الثاني

مقترح ميزانية دعم البرامج والإدارة لعام 2015

1- يكمل هذا الملحق القسم الرابع: ميزانية دعم البرامج والإدارة. وهو يعرض عملية استعراض الميزانية المستخدمة لإعداد الميزانية المقترحة لدعم البرامج والإدارة. وقد أدرجت مفاهيم القيمة مقابل المال ورابطات إدارة الأداء في عملية إعداد ميزانية 2015.

استعراض الميزانية

2- بدأ استعراض ميزانية دعم البرامج والإدارة لسنة 2015 بفرض سقف للميزانية يقل بنسبة 5 في المائة عن مستوى سنة 2014 بالنسبة لمعظم المكاتب؛ وبقيت أسقف ميزانيات المكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية ومهام سياسات الموارد البشرية على مستوى سنة 2014. وتعين على جميع طلبات الميزانية أن تستوعب زيادات تكاليف الموظفين بما في ذلك تكاليف أمن البرنامج المدمجة في التكاليف المعيارية للمناصب.

3- وقد أعدت الشعب بيانات جدوى لطلب تمويل أنشطة الدعم التنظيمي يقع في نطاق الأسقف المحددة لكل إدارة. وكان الأمر يقتضي أن يربط كل بيان بأحد أبعاد النتائج الإدارية، مع تحديد النواتج، والحصائل، ومؤشرات الأداء الرئيسية، وشرح لفوائد القيمة مقابل المال. واستعرض مساعدو المدير التنفيذي ورئيس الموظفين طلبات بيانات الجدوى المتصلة بإداراتهم قبل وضعها في صورتها النهائية.

موازنة ميزانية دعم البرامج والإدارة مع الأولويات

4- ونظرا لأن ميزانيات الإدارات استوعبت الزيادات القانونية في التكاليف ولأنها خُفضت في معظم الحالات بنسبة 5 في المائة، فلم يقع التمويل المخصص لبعض الأنشطة في نطاق السقف المحدد لميزانيات الإدارات. وقدمت الشعب في بعض الحالات بيانات جدوى استثمارية للتمويل من إعادة التخصيص الاستراتيجية أو ميزانيات المبادرات الحرجة للمنظمة، فعرضت ما تقترحه من بنود قابلة للتسليم، وأنشطة، ونواتج، وحصائل، مع مؤشرات رئيسية للأداء، وأهداف لرصد الأداء، والفوائد المتوقعة للقيمة مقابل المال.

5- وقيم رؤساء الإدارات بيانات الجدوى الاستثمارية؛ فإذا لقيت التأييد استعرضت مقابل معايير الأهمية الاستراتيجية، وفوائد القيمة مقابل المال، والتوازن مع أولويات المنظمة. ووفرت نتائج الاستعراض المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات النهائية فيما يتعلق بما إذا كان التمويل سيأتي من ميزانيات إعادة التخصيص الاستراتيجية أو المبادرات الحرجة للمنظمة.

6- وبالنظر إلى الأهمية الأساسية للقيمة مقابل المال ورصد الأداء في القرارات المؤثرة على تخصيص الموارد، فسيعمم شكل بيانات جدوى الاستثمار في البرنامج لكي يستخدم في المقترحات الخاصة بالتحسينات المؤسسية.

القيمة مقابل المال

7- يعرف البرنامج القيمة مقابل المال بوصفها "الحصول على أفضل النتائج لمستفيدينا عن طريق استخدام مواردنا بحكمة"، وهو يسعى إلى تحقيق التوازن الأمثل بين الوفورات، والكفاءة، والفعالية. وتعد خطة الإدارة وتخصيص الموارد في ميزانية دعم البرامج والإدارة عاملين أساسيين لتعزيز القيمة مقابل المال في البرنامج.

8- واقتضى الأمر عند تعميم القيمة مقابل المال في عملية التخصيص في ميزانية دعم البرامج والإدارة تبرير جميع طلبات الشعب للتمويل في سنة 2015 عن طريق بيان ما هو متوقع من وفورات ومدخرات ناتجة عن الكفاءة والفعالية المحسنة التي سيحققها النشاط المقترح.

رصد الأداء

9- يقترن رصد الأداء باعتبار القيمة مقابل المال، وإدارة الموارد، والمساءلة. وتنعكس خطة الإدارة هذه اتجاها نحو عملية لوضع ميزانيات تدعمها معلومات الأداء وتربط على نحو منظم النتائج بالميزانيات والتمويل بالأداء. وبغية تحقيق هذا الهدف ودعم نظام ديناميكي لإدارة الأداء، فقد أصبح البرنامج يتجه نحو وصل عمليات التخطيط، والإدارة، والمساءلة عن طريق دورة متكاملة تتضمن خطة الإدارة، وعمليات التخطيط والاستعراض السنوية للأداء، والتقارير السنوي للأداء.

10- وبناء على ذلك أدمجت عدة سمات في صميم استعراض ميزانية 2015 وقالب طلب التمويل. وكخطوة أولى أمر المكلفون بالميزانية بما يلي:

- ◀ ربط الطلبات بأبعاد نتائج الإدارة في تحديد القدرات اللازمة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية (2014 – 2017)؛
- ◀ اتباع سلسلة من النتائج تربط الأنشطة المحددة للتكاليف بالنواتج ومؤشرات الأداء الرئيسية في إطار نتائج الإدارة للفترة 2014-2017؛
- ◀ تحديد أهداف للإنجازات مقابل النتائج ومؤشرات الأداء الرئيسية، وبيان الميزانية اللازمة.

11- ومن ثم ركزت طلبات الميزانية على النتائج المترتبة على الأداء فيما يتعلق بالتمويل. وأدت عملية تنقيح الميزانية إلى: (1) زيادة الموازنة مع تركيز البرنامج على الناس، والشراكات، والعمليات والنظم، والبرامج، والمساءلة، والتمويل؛ (2) خطوط أساس للأداء مع عرض واضح لمعالم الأنشطة خلال فترة الميزانية المعنية؛ (3) إمكانية الاعتراض على مستويات التمويل المقترحة بالنسبة لنتائجها المتوقعة.

12- وفي الخطوة الثانية ستوضع خطط الأداء السنوية على أساس النتائج المبينة في خطة الإدارة مع تعديل من أجل المخصصات المالية الفعلية. وقد تتغير الأهداف والنتائج والأدلة عن طريق تحديد الأولويات، ولكن خطة الأداء السنوية ستبين كيف ستحرز النتائج بميزانية معينة. وفي السنوات التالية ستقدم استعراضات خطط الأداء السنوية أدلة الأداء بغية توفير المعلومات اللازمة لقرارات الميزانية.

13- وفي الخطوة الأخيرة ستعرض النتائج المحرزة مع المبالغ المحددة في الميزانية في التقرير السنوي للأداء من أجل تقديم شرح لأداء البرنامج مقابل الأهداف وعلى أساس مستوى محدد للتمويل. وستراعي عملية وضع الميزانية القائمة على أساس الأداء فور تنفيذها بالكامل نتائج السنة المنتهية للميزانية السابقة عند وضع الميزانيات الخاصة بفترة التخطيط التالية لثلاث سنوات.

تفاصيل الميزانية المقترحة لدعم البرامج والإدارة لسنة 2015 حسب أبواب الاعتماد

14- يظهر الجدول ألف-ثانيا-1 ميزانية دعم البرامج والإدارة حسب أبواب الاعتماد لسنة 2013 و سنة 2014 (التقديرية) وسنة 2015 (المتوقعة). وتشمل أعمدة "التكاليف الإجمالية" تكاليف الموظفين وغير الموظفين؛ وتشمل أعمدة "المجموع" في إطار "أعداد وظائف" الموظفين الفنيين الدوليين والمحليين.

الجدول-ألف-ثانيا-1: ميزانية دعم البرامج والإدارة حسب بنود الاعتماد									
المتوقعة لسنة 2015			التقديرية لسنة 2014			نفقات 2013			
التكاليف الإجمالية (بملايين الدولارات الأمريكية)	أعداد الوظائف		التكاليف الإجمالية (بملايين الدولارات الأمريكية)	أعداد الوظائف		التكاليف الإجمالية (بملايين الدولارات الأمريكية)	أعداد الوظائف		
	المجموع	الفنية		المجموع	الفنية		المجموع	الفنية	
99.3	825	244	96.7	789	227	85.7	736	193	
52.1	239	151	55.5	255	160	54.4	276	166	دعم البرامج - المقر الرئيسي
130.4	549	294	129.6	551	288	107.2	515	254	الإدارة والشؤون الإدارية
281.8	1 613	689	281.8	1 595	675	247.4	1 527	613	المجموع

دعم البرامج - المكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية

15- تدعم المكاتب الإقليمية المكاتب القطرية، وتكفل تنفيذ الاستراتيجيات والسياسات في الميدان، وتعزز فعالية الإدارة، والرقابة العملية، والاتساق على المستويات الإقليمية والقطرية. ومهامها هي:

- ◀ توفير الدعم في مجال السياسات والتوجيه لعمليات البرنامج؛
- ◀ توفير القيادة وضمان فعالية وكفاءة استجابات البرنامج الطارئة عن طريق انتفاع متنسق بالموارد الإقليمية في حالات طوارئ المستوى 2؛
- ◀ توفير إرشاد عملي ودعم إضافي من الموارد الإقليمية لضمان تنفيذ استجابات البرنامج الطارئة في حالات طوارئ المستوى 3؛
- ◀ دعم إدارة المكاتب القطرية والإشراف عليها؛
- ◀ مراقبة جودة وثائق المشروعات؛
- ◀ رصد أداء برامج المكاتب القطرية؛
- ◀ الإشراف على الإدارة وشؤون الميزانية؛
- ◀ تسهيل تقاسم الموارد التقنية في المكاتب الإقليمية حتى تتوافر لديها القدرات التقنية والتشغيلية اللازمة.

16- ويبين الجدول-ألف-ثانيا-2 توزيع تكاليف وظائف دعم البرامج والإدارة حسب المكاتب الإقليمية وبالنسبة للمكاتب القطرية. وتمشيا مع استعراض البرامج المنقح وعملية الموافقة، فمن شأن الاستثمار بوظيفة ف - 4 واحدة في كل مكتب إقليمي أن يساعد على تحسين تصميم البرامج، والحفاظ على جودة البرامج، وضمان الموافقة في الوقت المناسب. وتشمل أعمدة "التكاليف الإجمالية" تكاليف الموظفين وغير الموظفين؛ ويشمل مجموع أعداد الوظائف الموظفين الفنيين الدوليين والمحليين.

الجدول-ألف-ثانيا-2: دعم البرامج - المكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية									
التكاليف الإجمالية (بملايين الدولارات الأمريكية)	المتوقعة في 2015		التقديرية في 2014			نفقات 2013			
	المجموع	الفنية	التكاليف الإجمالية (بملايين الدولارات الأمريكية)	المجموع	الفنية	التكاليف الإجمالية (بملايين الدولارات الأمريكية)	المجموع	الفنية	
11.3	69	24	10.9	66	21	8.9	48	17	المكتب الإقليمي - آسيا
10.3	76	28	9.0	63	23	6.3	57	17	المكتب الإقليمي - الشرق الأوسط، وشمال أفريقيا، وآسيا الوسطى، وشرق أوروبا
10.7	70	29	10.2	65	26	8	57	22	المكتب الإقليمي - غرب أفريقيا
10.6	69	24	10.9	69	24	9.1	65	20	المكتب الإقليمي - شرق ووسط أفريقيا
8.7	65	21	8.5	54	19	6.9	46	14	المكتب الإقليمي - الجنوب الأفريقي
7.2	54	19	6.7	51	16	5.2	43	12	المكتب الإقليمي - أمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي
40.5	422	99	40.5	421	98	41.4	420	91	المكاتب القطرية
99.3	825	244	96.7	789	227	85.7	736	193	المجموع

17- المسؤوليات الرئيسية للمكاتب القطرية هي:

- ◀ تصميم وتنفيذ مشروعات وبرامج طبقا لخطة البرنامج الاستراتيجية وسياسات البرنامج؛ وتحقيق النتائج ورصدها والإبلاغ عنها مع ضمان المواءمة مع فريق الأمم المتحدة القطري؛
- ◀ الخضوع للمساءلة عن إدارة موارد المكتب القطري وتنسيق شؤون سلامة الموظفين وأمنهم؛
- ◀ إنشاء شراكات مع الهيئات الوطنية، والمنظمات غير الحكومية، ومجموعات المجتمع المدني، والجهات المانحة، والقطاع الخاص، والمؤسسات المالية ومؤسسات البحوث من أجل تعظيم فعالية البرامج؛
- ◀ تخطيط وتنفيذ مبادرات مع استخدام أدوات ابتكارية.

18- تخصص مصروفات دعم البرامج والإدارة وفقا لحجم المكتب القطري (الجدول-ألف-ثانيا-3).

الجدول-ألف-ثانيا-3: الهيكل النموذجي للمكاتب القطرية*		
عدد المكاتب	مخصصات دعم البرامج والإدارة	الحجم
18	مدير قطري واحد	كبير جدا
10	مدير قطري واحد زائد تكاليف التشغيل بما فيها التكاليف الخاصة بالموظفين المحليين الممولين من ميزانية دعم البرامج والإدارة	كبير
22	مدير قطري واحد زائد تكاليف التشغيل بما فيها التكاليف الخاصة بالموظفين المحليين الممولين من ميزانية دعم البرامج والإدارة	متوسط
19	مدير قطري واحد زائد تكاليف التشغيل بما فيها التكاليف الخاصة بالموظفين المحليين الممولين من ميزانية دعم البرامج والإدارة	صغير
8	مدير قطري واحد زائد تكاليف التشغيل بما فيها التكاليف الخاصة بالموظفين المحليين الممولين من ميزانية دعم البرامج والإدارة	صغير جدا
77		المجموع

* يضاف إلى ذلك تخصيص 28 وظيفة بدرجة ف-3 للمكاتب القطرية من أجل توفير دعم استراتيجي وموجه إلى العمليات الميدانية.

استعراض حضور المكاتب القطرية ونماذج التشغيل

- 19- تستخدم نتائج أحد مسارات عمل "الوفاء بالعرض"، وهو استعراض حضور المكاتب القطرية ونماذج التشغيل، من أجل توفير المعلومات اللازمة لخطة إدارة هذا العام. وكان الغرض من الاستعراض وضع إطار موحد وقابل للتكرار لتقييم وتوجيه القرارات الحالية والمقبلة المتعلقة بحضور المكاتب القطرية.
- 20- وعلى الرغم من أن السنوات الأخيرة شهدت العديد من عمليات استعراض الحضور القطري فإن استعراض العام الحالي هو الأول فيما سيكون عملية متواصلة وقابلة للتكرار لتوفير المعلومات لعمليات تحديد مخصصات دعم البرامج والإدارة للمكاتب القطرية. ويوفر استعراض حضور المكاتب القطرية ونماذج التشغيل الدعم لإدارة البرنامج في ميدان اتخاذ القرارات، كما ويحدد التغيرات التي يمكن أن تؤثر على البصمة القطرية للبرنامج ونماذج التشغيل المصاحبة.
- 21- وسيُنفذ استعراض حضور المكاتب القطرية ونماذج التشغيل سنويا لضمان الاستفادة من توصياته واستنتاجاته في خطة الإدارة وتوجيه التدابير الجارية والمقبلة لتخصيص ميزانية دعم البرامج والإدارة.

دعم البرامج – المقر الرئيسي

- 22- يبين الجدول-ألف-ثانيا-4 ميزانية دعم البرامج والإدارة من أجل دعم البرامج في المقر الرئيسي بروما بالنسبة لتكاليف سنة 2013، والتكاليف التقديرية لسنة 2014، والتكاليف المتوقعة لسنة 2015. وتشمل أعمدة "التكاليف الإجمالية" تكاليف الموظفين وغير الموظفين، والأعداد الإجمالية لوظائف الموظفين الفنيين الدوليين والوطنيين.

الجدول-ألف-ثانيا-4: دعم الشراء البرامج – المقر الرئيسي									
المتوقعة في 2015			التقديرية في 2014			نفقات 2013			
التكاليف الإجمالية (بملايين الدولارات الأمريكية*)	أعداد الوظائف		التكاليف الإجمالية (بملايين الدولارات الأمريكية*)	أعداد الوظائف		التكاليف الإجمالية (بملايين الدولارات الأمريكية*)	أعداد الوظائف		
	المجموع	الفنية		المجموع	الفنية		المجموع	الفنية	
خدمات العمليات									
1.0	4	2	0.9	4	2	0.9	4	2	مكتب مساعد المدير التنفيذي – مكتب الرقابة
1.3	3	2	-	-	-	-	-	-	مكتب كبير المستشارين
-	-	-	1.2	1		0.6	3	3	مكتب التخطيط الاستراتيجي
7.3	34	24	9.2	46	34	8.9	46	34	السياسات والبرامج
2.7	13	10	2.3	11	9	2.2	11	9	الاستعداد لحالات الطوارئ
2.0	9	7	0.5	2	1	0.5	2	1	خدمات التغذية
-	-	-	-	-	-	0.3	1	1	مكتب الشراكات مع المنظمات غير الحكومية
1.2	5	4	0.9	4	3	0.9	4	3	مكتب الاعتبارات الجنسانية
12.9	76	39							سلسلة الإمدادات
3.9	20	12.5							خدمات اللوجستيات المشتركة
-	-	-	12.9	79	41	12.1	79	41	شعبة اللوجستيات
-	-	-	5.0	28	15	4.7	28	16	شعبة المشتريات
-	-	-	-	-	-	0.7	1	1	مكتب دبي
رئيس الموظفين									
-	-	-	1.1	5	3	1.0	4	2	مكتب مدير الإدارة العامة
1.7	10	3	1.2	7	2	1.1	6	2	دعم المكاتب الإقليمية
إدارة الموارد									
17.2	61	44	19.1	63	46	19.6	82	47	تكنولوجيا المعلومات
1.0	4	3	1.1	5	4	1.0	5	4	الأمن الميداني
52.1	239	150.5	55.5	255	160	54.4	276	166	المجموع

* يعكس عمود التكاليف الإجمالية تكاليف الموظفين وغير الموظفين على السواء

الإدارة والشؤون الإدارية

23- يتضمن الجدول-ألف-ثانيا-5 تقسيما لتكاليف الإدارة والشؤون الإدارية وأعداد الموظفين التقديرية لسنة 2013 وسنة 2014 وأعدادهم المتوقعة لسنة 2015. ويشمل عمود "التكاليف الإجمالية" تكاليف الموظفين وغير الموظفين ويشمل مجموع أعداد الوظائف الموظفين الفنيين الدوليين والمحليين.

الجدول-ألف-ثانياً-5: الإدارة والشؤون الإدارية

المتوقعة لسنة 2015			التقديرية لسنة 2014			نفقات 2013			الإدارة
التكاليف الإجمالية* (بملايين الدولارات الأمريكية)	أعداد الوظائف		التكاليف الإجمالية* (بملايين الدولارات الأمريكية)	أعداد الوظائف		التكاليف الإجمالية* (بملايين الدولارات الأمريكية)	أعداد الوظائف		
	المجموع	الفنية		المجموع	الفنية		المجموع	الفنية	
3.9	16	8	4.2	16	8	3.8	17	8	مكتب المدير التنفيذي ورئيس الموظفين
0.7	2	1	0.7	2	1	0.6	2	1	مكتب أمين المظالم
15.1	89.5	42	15.8	96.5	45	13.3	97	45	شعبة الموارد البشرية
0.3	1	1							إدارة الابتكار والتغيير
0.7	19	14	4.2	20	15	3	18	13	مكتب الشؤون القانونية
8	34	29	8	37	29	7	37	29	مكتب المفتش العام ومكتب الرقابة
5.5	12	9	5.4	12	9	5.3	12	9	مكتب التقييم
0.7	2	1	0.6	2	1	0.5	2	1	مكتب الأخلاقيات
العلاقات بين الأمم المتحدة والاتحاد الأفريقي									
0.7	2	2	-	-	-	-	-	-	مكتب مساعد المدير التنفيذي
2.1	7	5	2.5	8	8	2.3	8	5	نيويورك
1.1	4	3	1.1	4	4	1.1	4	3	جنيف
0.8	4	2	0.8	4	4	0.8	4	2	أديس أبابا
الشراكة والحوكمة والمناصرة									
1.2	4	2	1.7	6	3	0.9	4	2	مكتب مساعد المدير التنفيذي
7.9	34	26	7.9	31	26	0.9	4	3	الشراكات مع القطاع الخاص
7.8	31	21	8.3	31	21	7.4	32	21	الاتصالات
1.3	6	4							تنسيق ومناصرة سياسات الشراكات
5.6	24	9	5.5	24	8	5	24	8	أمانة المجلس التنفيذي
0.9	4	3	0.9	4	3	0.8	4	3	الوكالات ولجان الأمن الغذائي القائمة في روما
-	-	-	0.5	2	2	-	-	-	مكتب الشراكات مع المنظمات غير الحكومية
7	38	20	6.6	37	19	5.9	36	18	شعبة الشراكات مع الحكومات
1.7	7	4	1.9	8	5	1.6	7	4	بروكسيل
0.5	2	1	0.4	2	1	0.4-	2	1	لندن

الجدول-ألف-ثانياً-5: الإدارة والشؤون الإدارية

المتوقعة لسنة 2015			التقديرية لسنة 2014			نفقات 2013			
التكاليف الإجمالية* (بملايين الدولارات الأمريكية)	أعداد الوظائف		التكاليف الإجمالية* (بملايين الدولارات الأمريكية)	أعداد الوظائف		التكاليف الإجمالية* (بملايين الدولارات الأمريكية)	أعداد الوظائف		
	المجموع	الفنية		المجموع	الفنية		المجموع	الفنية	
1.3	6	3	1.4	6	3	1.4	6	3	طوكيو
1.3	6	3	1.4	6	3	1.4	6.0	3	
1.2	2	2	0.9	2	2				مكتب الإمارات العربية المتحدة
2.2	9	5	2.3	9	5	1.9	8	4	واشنطن
81.5	359	217	81.3	363	215	63.9	326	182	المجموع الفرعي للإدارة
الشؤون الإدارية إدارة الموارد									
0.9	4	2	0.9	4	2	0.9	4	2	مكتب مساعد المدير التنفيذي ورئيس الشؤون المالية
7.3	47	18	7.7	44	16	6.3	43	17.5	الميزانية والبرمجة
8.1	49	22	7.8	52	22	7.2	54	22	المالية والخزانة
3.7	18	13	3.3	16	11	3.1	17	12	إدارة ورصد الأداء
13.9	57	11	14.6	63	14	13.3	61	10.5	الخدمات الإدارية
0.9	5	4	1.3	7	5	1.2	7	5	مكتب تكامل ودعم الأعمال
1.7	7.5	4.5	-	-	-	-	-	-	الحفاظ على صحة الموظفين
36.6	187	75	35.7	186	70	32.1	186	69	المجموع الفرعي للشؤون الإدارية
12.4	3	3	12.5	3	3	11.3	3	3	أبواب الاعتماد الرئيسية
130.4	549	294	129.6	551	288	107.2	515	254	المجموع

* يعكس عمود التكاليف الإجمالية تكاليف الموظفين وغير الموظفين على السواء

الملحق الثالث

الاحتياجات التشغيلية المتوقعة والمحات العامة الإقليمية لعام 2015

- 1- يقدم هذا المرفق تحليلاً إضافياً للاحتياجات التشغيلية المتوقعة لعام 2015 حسب الهدف الاستراتيجي، وفئة البرنامج، ومكون التكاليف، والإقليم، ومناقشة للمجالات المواضيعية التي ستساعد في تحديد هذه الاحتياجات. وتحدد الاحتياجات على أساس تقييمات ميدانية تجرى في شراكة مع أصحاب المصلحة والحكومات بهدف ضمان أن يكون لدى البرنامج القدرات اللازمة لتنفيذ الأنشطة المقترحة وألا يكون هناك أي تداخل مع الوكالات الأخرى.
- 2- ويوافق المجلس أو المدير التنفيذي على الاحتياجات بموجب المادة السادسة-2 من اللائحة العامة على أساس خطط المشروعات وتمديداتها المتوقعة.
- 3- ويتوقع البرنامج وشركاؤه والحكومات المضيفة أن تكون قيمة الاحتياجات التشغيلية قدرها 7.45 مليار دولار أمريكي في عام 2015 لتوفير 17.12 مليار حصة غذائية يومية لعدد 78.3 مستفيد، مقارنة بالتوقعات في السيناريو "العالي" وقدرها 7.27 مليار دولار أمريكي في خطة الإدارة (2014-2016). وتتضمن هذه التقديرات الاحتياجات المتوقعة لأربع حالات الطوارئ من المستوى 3⁽¹⁾.

المجالات المواضيعية

- 4- يناقش هذا القسم الفرعي المجالات المواضيعية التي ستشكل الاحتياجات التشغيلية في عام 2015 – التغذية، والقدرة على الصمود والوقاية، والنقد والقوائم، وتنمية القدرات وزيادتها، واللاجئين، والاعتبارات الجنسانية، والرصد والتقييم.

← التغذية

- 5- تمشيا مع الخطة الاستراتيجية (2014-2017)، سوف يواصل البرنامج توسيع نطاق تدخلاته التغذوية القائمة على الأدلة في شراكة مع الحكومات والأمم المتحدة والشركاء الآخرين لضمان استجابة متعددة القطاعات للتصدي لسوء التغذية وزيادة القدرات الوطنية في مجال التغذية. وسوف يواصل العمل كقائد في مبادرة تعزيز التغذية وفي مناقشات خطة ما بعد عام 2015.
- 6- واستجابة لحالات الطوارئ واسعة النطاق الحالية، سوف يقوم البرنامج بتعزيز قدراته الخاصة بالتدخلات التغذوية في حالات الطوارئ وسيضمن أن تكون البرامج الرامية إلى تحقيق تخفيضات مستدامة في نقص التغذية مرتبطة بها بحيث تتم المحافظة على المكاسب التغذوية والقدرة على الصمود على المدى الطويل. وسيتم تنفيذ تدخلات تغذوية تكميلية تشمل الأغذية والنقد والقوائم.
- 7- وسوف يوسع البرنامج التغذوية التكميلية للرضع من 6 أشهر إلى 23 شهراً لمنع التقزم، بالاستناد إلى زيادة فرص الحصول على الأغذية المنتجة محلياً وتحسين نظم السوق وسلاسل القيمة التي ستسهم في الوجبات الغذائية الآمنة والتغذية الجيدة.

(1) أطلق البرنامج في أغسطس/آب 2014 استجابة من المستوى 3 لدعم الأشخاص المشردين داخلياً في محافظة نينوى في العراق؛ وتم احتساب أي احتياجات إضافية كاحتياجات غير متوقعة عند توحيد البيانات في أغسطس/آب 2014.

8- وسوف يتم تنفيذ برامج لدعم صحة الأم وتغذيتها من خلال روابط بالنظم الصحية بهدف تحسين التغذية أثناء الحمل، وسيتم تطوير الروابط بين التدخلات التغذوية واسعة النطاق وبرامج رعاية صحة الأم والطفل. وسيدعم البرنامج مع شركائه في الأمم المتحدة المراهقات لمنع حالات الزواج والحمل المبكرة.

← القدرة على الصمود والوقاية

9- سوف تتناول العمليات الجديدة للإغاثة والإنعاش والبرامج القطرية الجديدة الأسباب الكامنة وراء انعدام الأمن الغذائي وسوف تسهم في بناء القدرة على الصمود من خلال تحسين برنامج التقارب⁽²⁾ والشراكات مع أصحاب المصلحة، بما يتماشى مع السياسات الحالية. وسوف يتم إدراج الأنشطة التي تبدأ برامج القدرة على الصمود وتيسر الانتقال إلى إعادة التأهيل في عمليات الطوارئ التي تستجيب للأزمات الممتدة والإنعاش المبكر بعد الكوارث.

10- ومن المتوقع أن تستمر الصدمات المرتبطة بالمناخ والضغط الأخرى. وسوف تراعي جميع العمليات بناء القدرة على الصمود، مثلاً عن طريق حماية أصول كسب العيش وتعزيز القدرات لإدارة المخاطر. وهذا الاتجاه واضح بالفعل في مجالات الأمن الغذائي والقدرة على الصمود وبرمجة التغذية في المكاتب الإقليمية.

11- وتشهد البرامج عملية انتقال من التحويلات غير المشروطة إلى التحويلات في إطار الغذاء من أجل إنشاء الأصول التي تنطوي على الأغذية أو النقد أو القسائم. وسيعزز البرنامج برمجته في مجال بناء القدرة على الصمود - ونهج المحاور الثلاث - لوضع الناس وسبل عيشهم في مركز عملية التخطيط، ووضع الأسس للبرامج متعددة القطاعات والربط بين أصحاب المصلحة المعنيين بالشؤون الإنسانية والإنمائية.

← النقد والقسائم

12- تزايدت نسبة تحويلات النقد والقسائم من عام إلى عام: استخدمت في 26 عملية في 19 مكتباً قطريا في عام 2009، وفي 72 عملية في 53 مكتباً قطريا في عام 2013. وارتفع عدد المستفيدين من المساعدات من مليون شخص في عام 2009 إلى 7.8 مليون شخص في عام 2013. ومع اكتساب الموظفين للخبرة وتحسن أدوات التقييم والرصد، ستتوسع المكاتب القطرية في استخدام النقد والقسائم لتحسين الأمن الغذائي والتغذية.

13- وفي الفترة 2015-2017، سوف يقوم البرنامج بدراسة استخدامه للنقد والقسائم في الماضي بهدف تحسين اختيار طرائق التحويل.

← تنمية القدرات وزيادتها

14- من المتوقع أن يزيد الطلب على تنمية القدرات والمساعدة التقنية خلال عام 2015. وسوف يصدر البرنامج مبادئ توجيهية بشأن تنمية القدرات والمساعدة التقنية، ويقوم بتدريب العاملين على استخدام الأدوات الجديدة، واستعراض الثغرات والاحتياجات في المجالات الوظيفية ذات الصلة بالتشاور مع المكاتب الإقليمية. وستكون هناك حاجة إلى مزيد من الموارد، وخاصة لأنه سيتعين على البرنامج أن يلبي احتياجات تنمية القدرات في 60 مكتباً قطريا ويُقيّم نوعية البرمجة في جميع العمليات.

(2) مثلاً تنفيذ تدخلات التغذية وشبكة الأمان وإنشاء الأصول في نفس المنطقة.

← اللاجئون

- 15- بعد تقييمات الأثر التي أجراها البرنامج ومفوضية الأمم المتحدة السامية لشؤون اللاجئين لمساهمة المساعدة الغذائية في الحلول الدائمة لأوضاع اللاجئين الممتدة، تقوم الوكالتان بإعداد إطار مشترك لدعم اعتماد اللاجئين على الذات. وتنفذ برامج تدريبية في تشاد وأوغندا، وستبدأ استعراضات لحالات أخرى في أواخر عام 2014 لتحديد الدروس التي سيُسترشد بها في المناقشات مع المفوضية والشركاء الآخرين.
- 16- ويعد البرنامج والمفوضية أيضا إرشادات لمساعدة القادمين الجدد قبل تسجيلهم كلاجئين؛ وينبغي أن يتم الانتهاء منها بحلول نهاية عام 2014. ويجري تعزيز القدرات المحلية لتسجيل اللاجئين والتحقق منهم مع إدخال البيانات الأحيائية؛ وسيتم إعداد إرشادات لحماية الخصوصية وإدارة البيانات الحساسة.

← المساواة بين الجنسين

- 17- سيظل البرنامج ملتزما بتجاوز المعايير المنصوص عليها في خطة العمل الموضوعية على نطاق منظومة الأمم المتحدة من خلال رفع الوعي وتعميم المساواة بين الجنسين في جميع الأنشطة. وستصدر سياسة جديدة بشأن المساواة بين الجنسين في عام 2015، وسوف يقوم البرنامج بتدريب الموظفين لتلبية الاحتياجات المحددة من أجل تقييم القدرات في مجال المساواة بين الجنسين لعام 2014. وسيتم توسيع نطاق البرنامج التجريبي للبرنامج بشأن إصدار الشهادات الذي يمنح مكافآت التميز لتعميم المساواة بين الجنسين.
- 18- ويعمل البرنامج مع الوكالات التي تتخذ من روما مقرا لها وهيئة الأمم المتحدة للمرأة لتعزيز المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة في الاستجابات الإنسانية والإنمائية. ويشترك البرنامج في رئاسة المجموعة المرجعية المعنية بالمساواة بين الجنسين للجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات وهو عضو اللجنة التوجيهية لمشروع القدرات الاحتياطية للمسائل الجنسانية.

← الرصد والتقييم

- 19- سيضمن البرنامج حصول المديرين على نتائج الرصد للاسترشاد بها في صنع القرار اليومي. وسيتم تعزيز الرصد عن طريق توحيد عمليات تنفيذ البرامج والإدارة، وإعداد إرشادات بشأن الرصد وتدريب الموظفين، والموارد المالية.
- 20- وقد تم نشر وحدة تصميم أداة الرصد والتقييم في المنظمة (كوميت) على جميع مكاتب البرنامج، ويجري نشر وحدة التنفيذ في الجنوب الأفريقي. ويوحد هذا النظام عمليات من قبيل تصميم المشروعات وتنفيذها ورصدها والإبلاغ عنها ويضمن الدقة والموثوقية في دعم صنع القرار والمساءلة.
- 21- ويدعم نظام معلومات الأداء وإدارة المخاطر (PROMIS) عملية صنع القرار من خلال تمكين تحليل بيانات الأداء مقابل أهداف لتيسير عملية صنع القرار وتحديد الأولويات وتخصيص الأموال؛ ويقلل النظام المتطلبات من حيث إدخال البيانات ويبسّر التعلم، وبالتالي يساعد على تحسين جودة البرامج. وسيُمكن النظام في نهاية المطاف البرنامج من تحديد احتياجاته التشغيلية بدقة على أساس أدلة موثوقة وإظهار إنجازاته. وستكون هناك حاجة إلى استثمارات في الموارد المالية والبشرية لتحسين استجابات البرنامج التشغيلية لاحتياجات الأمن الغذائي.

الاحتياجات التشغيلية حسب الهدف الاستراتيجي

22- يعرض الجدول ألف-ثالثا-1 الاحتياجات التشغيلية المتوقعة حسب الهدف الاستراتيجي.

الجدول ألف-ثالثا-1: الاحتياجات التشغيلية لعام 2015 حسب الهدف الاستراتيجي والنشاط (مليون دولار أمريكي)							
المجموع	تنمية القدرات	فيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز السل	التغذية المدرسية	التغذية	الغذاء مقابل الأصول	التوزيع العام للأغذية	
4 557	285	0	58	168	73	3 972	الهدف الاستراتيجي 1
1 205	39	38	175	233	414	305	الهدف الاستراتيجي 2
688	34	3	67	99	383	102	الهدف الاستراتيجي 3
996	111	42	409	284	15	137	الهدف الاستراتيجي 4
7 446	469	83	709	784	886	4 515	المجموع

23- ويستأثر الهدف الاستراتيجي 1 - "إنقاذ الأرواح وحماية سبل كسب العيش في حالات الطوارئ" - بنسبة 61 في المائة من الاحتياجات التشغيلية المتوقعة، أي 4.56 مليار دولار أمريكي. والنشاط الرئيسي هو التوزيع العام للأغذية و/أو النقد والقوائم في حالات الطوارئ. وتُكمل الأنشطة المتعلقة بتنمية القدرات وزيادتها وبالتغذية، وخاصة التغذية التكميلية، المساعدة المقدمة لإنقاذ الحياة في حالات الطوارئ.

24- ويستأثر الهدف الاستراتيجي 2 - "دعم أو استعادة الأمن الغذائي والتغذية عن طريق إنشاء سبل كسب العيش أو إعادة بنائها، خاصة في البيئات الهشة وفي أعقاب حالات الطوارئ" - بنسبة 16 في المائة من الاحتياجات التشغيلية المتوقعة لعام 2015، أي 1.21 مليار دولار أمريكي. وتشتمل الأنشطة على التوزيع العام للأغذية و/أو النقد والقوائم، والغذاء مقابل العمل أو إنشاء الأصول.

25- ومن المتوقع أن تكون الميزانية التشغيلية المطلوبة لتحقيق الهدف الاستراتيجي 3 - "الحد من المخاطر وتمكين السكان والمجتمعات المحلية والبلدان من تلبية احتياجاتهم الغذائية والتغذية" - قدرها 688 مليون دولار أمريكي - 9 في المائة. وتشمل الأنشطة الرئيسية المساعدة الغذائية من أجل إنشاء الأصول وتدخلات التغذية.

26- وفيما يتعلق بالهدف الاستراتيجي 4 - "الحد من نقص التغذية وكسر حلقة الجوع عبر الأجيال" - تشير تقديرات البرنامج إلى أن الاحتياجات التشغيلية قدرها 996 مليون دولار أمريكي - 13 في المائة. والنشاط الرئيسي هو التغذية المدرسية، تليه تدخلات تغذية تستهدف الأطفال والنساء الحوامل والمرضعات.

الاحتياجات التشغيلية حسب فئة البرنامج

27- يعرض الجدول ألف-ثالثا-2 الاحتياجات التشغيلية المتوقعة حسب فئة البرنامج.

الجدول ألف-ثالثا-2: الاحتياجات التشغيلية المتوقعة حسب فئة البرنامج، 2014 و2015 (مليون دولار أمريكي)		
2015	2014	
3 587	3 354	العمليات الممتدة للإغاثة والإنعاش
2 778	1 407	عمليات الطوارئ
733	788	المشروعات الإنمائية/البرامج القطرية
348	308	العمليات الخاصة
7 446	5 857	المجموع

28- وستزيد الاحتياجات التشغيلية لعمليات الطوارئ إلى 2.78 مليار دولار أمريكي في عام 2015 حيث سيواصل البرنامج دعم السكان المتضررين من الأزمات في الجمهورية العربية السورية وجنوب السودان، التي تستأثر بمبلغ 2.24 مليار دولار أمريكي - 81 في المائة من الاحتياجات المقررة لهذه الفئة.

29- وتبلغ الاحتياجات التشغيلية المتوقعة للعمليات الممتدة للإغاثة والإنعاش 3.59 مليار دولار أمريكي. وتستأثر أكبر خمس عمليات - إثيوبيا والنيجر والصومال وجنوب السودان وكينيا - بنسبة 47 في المائة من الاحتياجات المتوقعة 1.7 مليار دولار أمريكي. ويتوقع البرنامج انخفاضات محدودة في المشروعات الإنمائية والبرامج القطرية من 788 مليون دولار أمريكي في عام 2014 إلى 733 مليون دولار أمريكي لعام 2015؛ وتستأثر العمليات الخاصة بمبلغ 348 مليون دولار أمريكي.

الاحتياجات التشغيلية حسب مكون التكاليف

30- يتم فصل تكاليف الأغذية وما يتصل بها، وتكاليف النقد والقوائم وما يتصل بها، وتكاليف تنمية القدرات وزيادتها في الإطار المالي للبرنامج. ويعرض الجدول ألف-ثالثا-3 الاحتياجات التشغيلية المتوقعة حسب مكون التكاليف في عامي 2014 و2015، وتكاليف التشغيل المباشرة، وتكاليف الدعم المباشرة.

الجدول ألف-ثالثا-3: الاحتياجات التشغيلية المتوقعة حسب مكون التكاليف، 2014 و2015				
2015		2014		مكون التكاليف
%	مليون دولار أمريكي	%	مليون دولار أمريكي	
61	4 523	63	3 699	الأغذية وتكاليف التشغيل المباشرة ذات الصلة
23	1 747	19	1 127	النقد والقوائم وتكاليف التشغيل المباشرة ذات الصلة
6	419	6	334	تنمية القدرات زيادتها
90	6 688	88	5 160	المجموع الفرعي
10	758	12	697	تكاليف الدعم المباشرة
100	7 446	100	5 857	مجموع الاحتياجات التشغيلية

الأغذية وتكاليف التشغيل المباشرة ذات الصلة

31- من بين تكاليف التشغيل لعام 2015، ستخصص نسبة 61 في المائة - 4.52 مليار دولار أمريكي - للأغذية وتكاليف التشغيل المباشرة ذات الصلة، التي تتكون من النقل الخارجي، والنقل البري والتخزين والمناولة وتكاليف التشغيل المباشرة الأخرى. ويعرض الجدول ألف-ثالثا-4 الأغذية التي تشكل سلة الأغذية في البرنامج، بالنسب المئوية والتكاليف التقديرية.

الجدول ألف-ثالثا-4: تركيبة سلة الأغذية، 2014 و2015						
% للفرق التقديري في تكاليف الوحدة/طن متري (دولار أمريكي)	% للفرق في التركيبة بين 2014 و2015 (طن متري) ⁽³⁾	2015		2014		
		تقدير تكاليف الوحدة/طن متري (دولار أمريكي)	التركيبة المتوقعة بالطن المتري (%)	تقدير تكاليف الوحدة/طن متري (دولار أمريكي)	التركيبة المتوقعة بالطن المتري (%)	
2	2.1-	404	68.0	396	70.1	الحبوب
1	0.0	1 055	11.3	1 044	11.3	الأغذية المختلطة والمخلوطة
3-	1.5	643	12.4	663	10.9	البقول
8-	0.2	1 165	5.3	1 269	5.1	الزيوت والدهون
11-	0.7	806	3.0	903	2.3	الأغذية الأخرى
4	0.0	578	100	556	100	المجموع

32- ومن المقرر أن تنخفض حصة الحبوب في سلة الأغذية لعام 2015 بنسبة 2.1 في المائة عن الأرقام الواردة في خطة عام 2014؛ وستزيد البقول بنسبة 1.5 في المائة. وستزيد حصة "الأغذية الأخرى"، مثل مسحوق المغذيات الدقيقة والملح المزود باليود بنسبة 0.7 في المائة. ويعبر التحول إلى البقول والأغذية "الأخرى" عن سياسة البرنامج المتمثلة في توفير الأغذية المناسبة في المكان المناسب وفي الوقت المناسب.

33- ولم يتغير متوسط تكاليف الأغذية والتكاليف حسب نوع الأغذية تغيرا كبيرا مقارنة بعام 2014 فيما عدا الأغذية "الأخرى"، وسيكون مسحوق المغذيات الدقيقة الأعلى سعرا من بينها.

34- وتشير التقديرات إلى أن تكاليف النقل الخارجي - النقل البري والشحن البحري الدولي - ستبلغ نحو 326 مليون دولار أمريكي لعام 2015، بزيادة قدرها 22 في المائة عن عام 2014. ويقدر متوسط سعر الشحن الدولي بمقدار 100 دولار/طن متري، بانخفاض 2 في المائة عن عام 2014.

35- وتبلغ متطلبات النقل البري والتخزين والمناولة 1.29 مليار دولار أمريكي لعام 2015، بمتوسط سعر قدره 282 دولارا أمريكيا/طن متري مقارنة بسعر 228 دولارا أمريكيا/طن متري لعام 2014. ويعزى ذلك إلى حد كبير إلى الزيادة في تكاليف النقل الجوي في جنوب السودان من 637 دولارا أمريكيا/طن متري إلى 1 226 دولارا أمريكيا/طن متري وإدخال النقد والقوائم حيث تم تسليم الأغذية بتكاليف أقل. ونظرا للحمولات الكبيرة التي يتعين مناوئتها في عام 2015، فإن الآثار ستكون كبيرة.

36- وتبلغ تكاليف التشغيل المباشرة الأخرى المتعلقة بتحويلات الأغذية 335 مليون دولار أمريكي. ويبلغ متوسط تكاليف التشغيل المباشرة الأخرى للعمليات الممتدة للإغاثة والإنعاش 76 دولارا أمريكيا/طن متري، وعمليات الطوارئ 70 دولارا أمريكيا/طن متري، وللمشروعات الإنمائية 69 دولارا أمريكيا/طن متري.

النقد والقوائم

37- تبلغ قيمة تحويلات النقد والقوائم والتكاليف ذات الصلة 1.75 مليار دولار، أي 23 في المائة من الاحتياجات المتوقعة لعام 2015. ومن هذا المبلغ، فإن نسبة 91 في المائة منه هي قيمة النقد أو القوائم المحولة إلى المستفيدين و9 في المائة

(3) الفرق بين سلة الأغذية المتوقعة في عام 2014 وسلة الأغذية المتوقعة لعام 2015 من حيث النسبة المئوية وتركيبه حمولتها.

تغطي التسليم والتكاليف الأخرى. والقيمة المتوقعة لتحويلات النقد والقوائم تمثل زيادة قدرها 574 مليون دولار عن الأرقام الواردة في خطة عام 2014.

الجدول ألف-ثالثا-5: تحويلات النقد والقوائم في عام 2015 (مليون دولار أمريكي)	
النقل	1 592
التسليم	62
أخرى	93
المجموع	1 747

38- وأدى التنفيذ الكامل للإطار المالي في نهاية عام 2013 إلى تحسين إمكانية تتبع التكاليف المتعلقة بالنقد والقوائم. وساعد تعزيز الرؤية على خفض تكاليف التسليم من 3.7 في المائة إلى 3.5 في المائة من الميزانية، مما يشير إلى زيادة الكفاءة. وبدل تزايد نسبة التدخلات المقررة التي تنطوي على النقد والقوائم - 19 في المائة لعام 2014 و 23 في المائة لعام 2015 - على النتائج الإيجابية وزيادة قدرات المكاتب القطرية على تصميم تدخلات محددة السياق.

39- ومن المتوقع أن يكون النقد والقوائم جزءا هاما من عمل البرنامج في إطار الهدف الاستراتيجي 1. ويعتزم البرنامج تحويل 68 في المائة من ميزانيته الخاصة بالنقد والقوائم من خلال عمليات الطوارئ في عام 2015.

تنمية القدرات وزيادتها

40- يتم تنفيذ تنمية القدرات وزيادتها لإنشاء وتعزيز المؤسسات والنظم الخاصة من أجل إدارة برامج الأمن الغذائي ودعم المساعدة الإنسانية. وفي عام 2015، ستكون هناك حاجة إلى 419 مليون دولار أمريكي⁽⁴⁾ - 6 في المائة من الاحتياجات التشغيلية (انظر الجدول ألف-ثالثا-6).

الجدول ألف-ثالثا-6: تكاليف تنمية القدرات وزيادتها حسب الهدف الاستراتيجي ومشروعات الأغذية مقابل مشروعات غير الأغذية (مليون دولار أمريكي)		
2015	2014	
الأغذية		
10	6	الهدف الاستراتيجي 1
21	11	الهدف الاستراتيجي 2
23	19	الهدف الاستراتيجي 3
45	23	الهدف الاستراتيجي 4
غير الأغذية		
256	147	الهدف الاستراتيجي 1
14	7	الهدف الاستراتيجي 2
4	84	الهدف الاستراتيجي 3
45	36	الهدف الاستراتيجي 4
419	334	المجموع

(4) باستثناء تكاليف الدعم المباشرة؛ ومبلغ 469 مليون دولار أمريكي الوارد في الجدول ألف-ثالثا-1 يشتمل على تكاليف الدعم المباشرة.

- 41- ومن الاحتياجات لتنمية القدرات وزيادتها، ستخصص نسبة 76 في المائة - 320 مليون دولار أمريكي - من أجل 27 عملية خاصة سيعمل فيها البرنامج على تحسين النقل والخدمات اللوجستية إلى أقصى حد، وتوفير خدمات الأمم المتحدة للنقل الجوي للمساعدة الإنسانية، ودعم مجموعات الأمن الغذائي والاتصالات في حالات الطوارئ والخدمات اللوجستية. ومن المقرر أن تكون أكبر العمليات الخاصة في الصومال وجنوب السودان والسودان.
- 42- ومع دخول المزيد من البلدان في فئة البلدان المتوسطة الدخل و/أو المستقرة اقتصادياً، ستزيد احتياجات الحصول على المساعدة التقنية وتنمية القدرات وستتخفف احتياجات المساعدة الغذائية المباشرة. ولذلك اعتمد البرنامج سياسات ونظم تشغيلية لدعم المشاركة في تعزيز القدرات، مثلاً عن طريق تحديث الأدوات ذات الصلة في عام 2014 ومواصلة عملية الاستعراض الاستراتيجي.
- 43- ويعتزم البرنامج تخصيص 99 مليون دولار لمشروعات الأغذية في 93 مشروعاً إنمائياً وعملية طوارئ وعملية ممتدة للإغاثة والإنعاش في 67 بلداً، وسيطور القدرات الوطنية في مجال تصميم وتنفيذ برامج المساعدة الغذائية، وتقييم الاحتياجات، وإدارة الكوارث، وتطوير الأسواق، وتقوية الأغذية.

تكاليف الدعم المباشرة

- 44- تقدر تكاليف الدعم المباشرة بمقدار 758 مليون دولار - 10.2 في المائة من الاحتياجات التشغيلية. وتستأثر تكاليف الموظفين وتلك المتعلقة بالموظفين بنسبة 60 في المائة من تكاليف الدعم المباشرة وتكاليف المعدات؛ وتستأثر المصروفات المتكررة والتكاليف الأخرى بالنسبة المتبقية البالغة 40 في المائة. والمقارنة على مدى ثلاث سنوات الواردة في الجدول ألف-ثالثا-7 تبين اتجاهها إلى الانخفاض في نسبة تكاليف الدعم المباشرة من الاحتياجات التشغيلية.

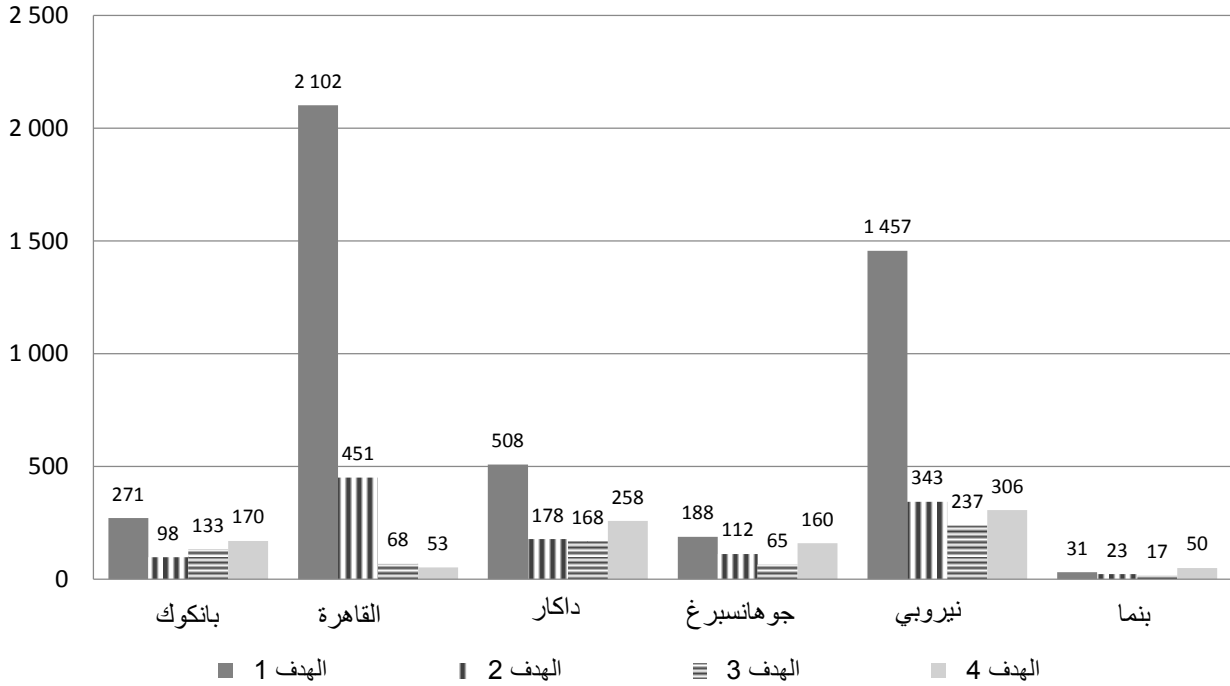
الجدول ألف-ثالثا-7: تكاليف الدعم المباشرة كنسبة مئوية من الاحتياجات التشغيلية حسب السنة		
2015 المتوقعة	2014 التقديرية	2013 الفعلية
10.2	11.9	13.6

- 45- وتختلف تكاليف الدعم المباشرة كنسبة مئوية من الاحتياجات التشغيلية حسب فئة البرنامج. وفي عام 2015، كانت احتياجات تكاليف الدعم المباشرة للمشروعات الإنمائية والبرامج القطرية نسبتها 15 في المائة، وكانت 13 في المائة للعمليات الممتدة للإغاثة والإنعاش، و8 في المائة للعمليات الخاصة، و6 في المائة لعمليات الطوارئ. وتتماشى نسبة تكاليف الدعم المباشرة حسب الإقليم إلى حد كبير مع الأرقام الواردة في خطة عام 2014، باستثناء المكتب الإقليمي لشرق ووسط أفريقيا في نيروبي حيث انخفضت النسبة من 12 في المائة في عام 2014 إلى 9 في المائة لعام 2015 نتيجة وفورات الحجم.

الاحتياجات التشغيلية حسب الإقليم

- 46- تصف الأقسام التالية سياق الجوع، وانعدام الأمن الغذائي، والتركيز الاستراتيجي، والمبادرات التشغيلية، والتحديات والاحتياجات في كل منطقة. وترد الاحتياجات التشغيلية حسب الإقليم وحسب الهدف الاستراتيجي في الشكل ألف-ثالثا-2.

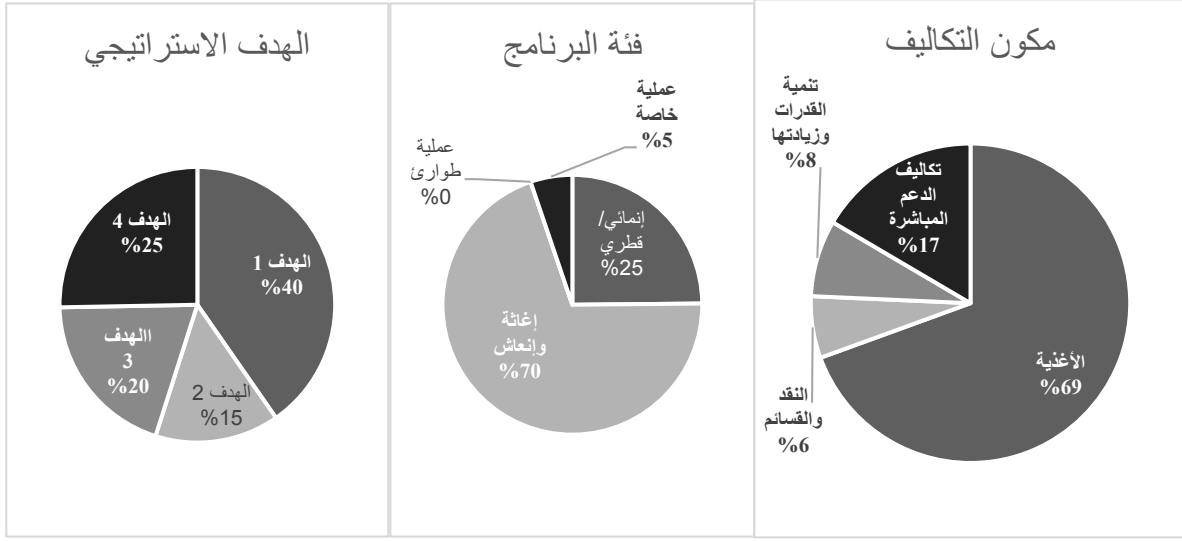
الشكل ألف-ثالثا-1: الاحتياجات التشغيلية حسب الإقليم والهدف الاستراتيجي
(مليون دولار أمريكي)



المكتب الإقليمي في بانكوك - OMB

الجدول ألف-ثالثا-8: الاحتياجات التشغيلية للمكتب الإقليمي في بانكوك	
672 مليون دولار أمريكي	الاحتياجات التشغيلية
2.51 مليار	عدد الحصص الغذائية اليومية
600 000 طن متري	حمولة الأغذية بالأطنان
19	عدد العمليات
أفغانستان، وبنغلاديش، وبوتان، وكمبوديا، وجمهورية كوريا الشعبية الديمقراطية، وإندونيسيا، وجمهورية لاو الديمقراطية الشعبية، وميانمار، ونيبال، وباكستان، والفلبين، وسري لانكا، وتيمور ليشتي	البلدان المقرر أن تنفذ فيها عمليات
12 مليون دولار أمريكي	الصناديق الاستثمارية القطرية

الشكل ألف-ثالثا-2: الاحتياجات التشغيلية للمكتب الإقليمي في بانكوك (مليون دولار أمريكي)



47- إن وتيرة التنمية في آسيا غير مسبوقه ولكن لا تزال التحديات قائمة، لا سيما فيما يتعلق بانعدام الأمن الغذائي وسوء التغذية. ويشير مصرف التنمية الآسيوي إلى وجهين لآسيا - التقدم والازدهار، واستمرار الفقر - مما يعقد تحقيق الأمن الغذائي والتغذوي.

48- وسيقدم البرنامج مساعدة مباشرة إلى 13 مليون شخص في 13 بلدا بين عامي 2015 و2017، ومن المتوقع أن تصل الاحتياجات التشغيلية إلى 2 مليار دولار أمريكي. وفي الهند، سيتم توجيه المساعدة من خلال صندوق استثماري قطري لدعم الحكومة في برنامج ثنائي باستخدام تكنولوجيا القياس الأحيائي لتحسين كفاءة نظام التوزيع العام المستهدف.

49- وستتأثر عمليات الإغاثة الممتدة بنسبة 70 في المائة من برمجة البرنامج في بيئة التشغيل المتزايدة التعقيد في أفغانستان وباكستان، وستتصدى لسوء التغذية، وانخفاض معدل الحضور في المدارس، والتشريد، ومخاطر الكوارث. وفي ميانمار، تشجع العملية الممتدة للإغاثة والإنعاش 200299 التنمية المنصفة وتدعم المصالحة الوطنية عن طريق الحد من الفقر وانعدام الأمن الغذائي ونقص التغذية. وفي الفلبين، ستستهدف العملية الممتدة للإغاثة والإنعاش 200296 المجتمعات التي تعاني من انعدام الأمن الغذائي والمتأثرة بالصراع في وسط وغرب مينداناو، وستعزز القدرات المؤسسية على التأهب للكوارث والاستجابة لها.

50- وفي عام 2015، سيواصل البرنامج التحول إلى المساعدة الغذائية في البرامج القطرية في بنغلاديش وبتان وكمبوديا وإندونيسيا وجمهورية لاو الديمقراطية الشعبية ونيبال وتيمور ليشتي لتعزيز قدرات الحكومات في مجال التغذية المدرسية، والتغذية، والتأهب لحالات الطوارئ والاستجابة لها وبناء القدرة على الصمود. وفي بوتان، سيتحول البرنامج نحو التسليم الكامل لبرنامج التغذية المدرسية الوطني.

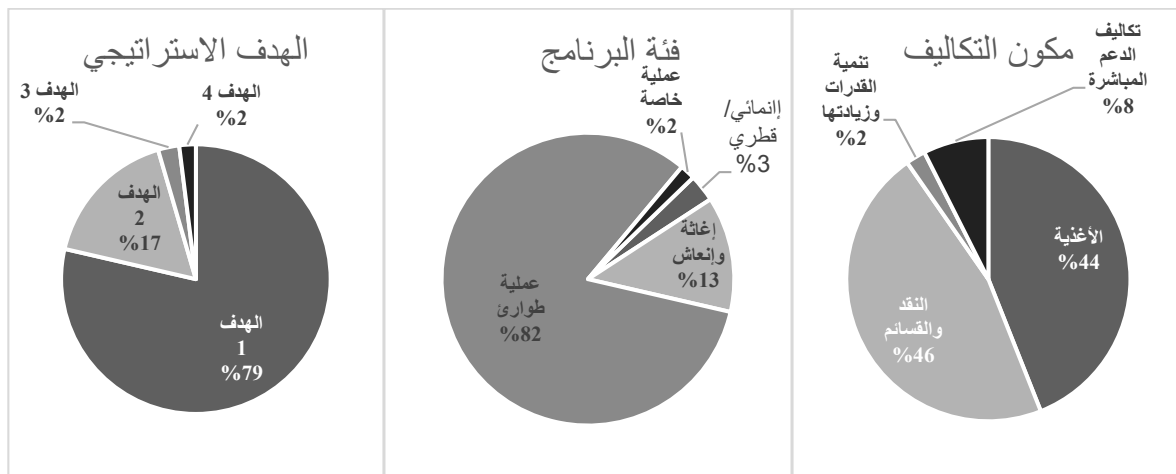
51- وسيواصل البرنامج الاستثمار في التغذية والتأهب والأمن الغذائي في المناطق الحضرية. وفي شراكة مع اليونيسف، سوف يعمل البرنامج على منع وعلاج سوء التغذية الحاد المعتدل، وسوف يزيد عمله في مجال منع التقرم، وسوف يعزز فرص الحصول على الأغذية المغذية الخاصة ودعم مبادرات السياسات الوطنية والمحلية. وبعد البرامج التجريبية في بنغلاديش وكمبوديا، سيتم توسيع نطاق توفير الأرز المقوى بهدف الحد من نقص المغذيات الدقيقة؛ ومن المأمول على المدى الطويل استخدام هذه المنتجات المغذية في البرامج الحكومية، وبيعها في نهاية المطاف تجاريا بأسعار معقولة.

- 52- ويواصل البرنامج شراكاته مع المنظمات الوطنية والإقليمية لإدارة الكوارث: سيستمر في القيادة المشتركة مع مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية والفريق العامل الإقليم للجنة المشتركة بين الوكالات المعنية بالتأهب، وخاصة في بنغلاديش، وإندونيسيا، وميانمار، ونيبال، والفلبين، وسيعمل مع الحكومات والهيئات الإقليمية مثل رابطة أمم جنوب شرق آسيا لمساعدة أصحاب المصلحة المتعددين في التخطيط للاستجابة وتنمية القدرات.
- 53- ونظرا للتوسع الحضري السريع الحالي، أجرى البرنامج تقييمات في بنغلاديش والفلبين بهدف تحديد نقاط الدخول للبرامج التي تتصدي لانعدام الأمن الغذائي في المناطق الحضرية في شراكة مع السلطات المحلية.
- 54- وسوف يُدخِل المكتب الإقليمي نُهجًا تسمح بإجراء تعديلات في مزيج أساليب تقديم الأغذية والنقد والقسائم. وعلى المدى القصير، سوف يُستخدم النقد والقسائم لبرامج الإغاثة، وإنشاء الأصول، وكسب العيش؛ وقد يتم إدراج التدخلات التغذوية في المستقبل. وعند مساعدة السكان الذين يعانون من انعدام الأمن الغذائي ونقص التغذية والأشخاص المشردين داخليا والفئات الضعيفة الأخرى، سوف تكون الأنشطة الرئيسية هي التوزيع العام للأغذية والتغذية المدرسية والتغذية وإنشاء الأصول بهدف إنقاذ الأرواح وسبل العيش على المدى القصير، وتمكين الناس من تلبية احتياجاتهم الغذائية والتغذية الذاتية على المدى الطويل. وسيتم تحسين الرصد والتقييم لضمان أن يتم الإبلاغ عن الآثار التشغيلية والاسترشاد بها في التدخلات المستقبلية.

المكتب الإقليمي في القاهرة - OMC

الجدول ألف-ثالثا-9: الاحتياجات التشغيلية للمكتب الإقليمي في القاهرة	
2.67 مليار دولار أمريكي	الاحتياجات التشغيلية
5.52 مليار	عدد الحصص الغذائية اليومية
1.3 مليون طن متري	حمولة الأغذية بالأطنان
27	عدد العمليات
الجزائر، وأرمينيا، ومصر، وجمهورية إيران الإسلامية، والعراق، والأردن، وجمهورية قبرغيزستان، ولبنان، وليبيا، والمغرب، ودولة فلسطين، والسودان، والجمهورية العربية السورية، وطاجيكستان، وتونس، وتركيا، واليمن	البلدان المقرر أن تنفذ فيها عمليات
3.7 مليون دولار أمريكي	الصناديق الاستثنائية القطرية

الشكل ألف-ثالثا-3: الاحتياجات التشغيلية للمكتب الإقليمي في القاهرة (مليون دولار أمريكي)



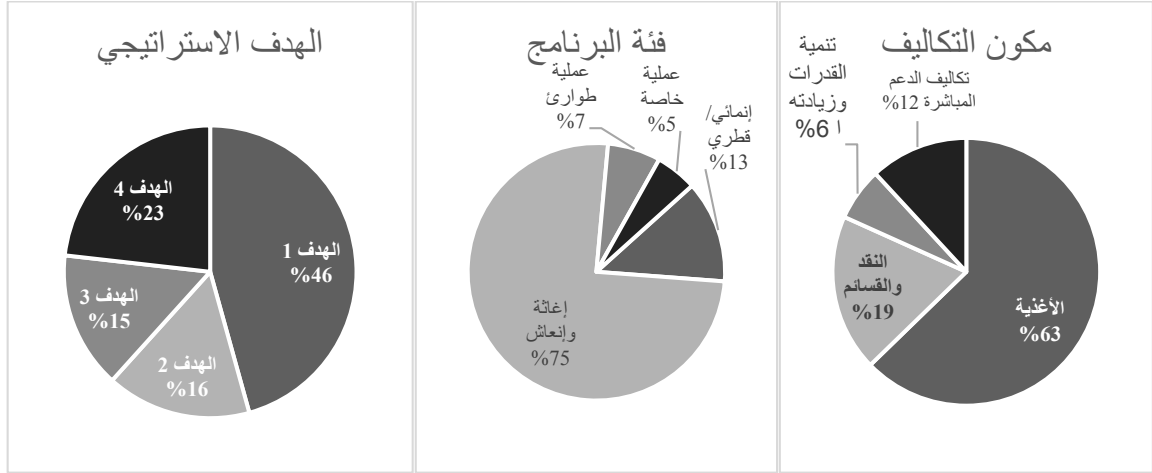
- 55- ستكون أكبر وأصعب عمليات البرنامج في منطقة المكتب الإقليمي في القاهرة، حيث إنها منطقة متقلبة للغاية ومعقدة سياسياً وتتأثر بالمخاطر الطبيعية، والتغيرات الديمغرافية، وعدم الاستقرار، والتحضر السريع، وارتفاع أسعار الأغذية، مما يقوض الأمن الغذائي والتغذية. وتتمثل الأولوية في تعزيز الحد من المخاطر والتأهب لحالات الطوارئ، وبناء القدرة على الصمود والتكيف، بما يتماشى مع الهدف الاستراتيجي 2.
- 56- وسيستمر انعدام الأمن في إعاقة عمليات البرنامج في العراق والسودان والجمهورية العربية السورية واليمن، حيث يكون الناس واللاجئون الضعفاء والمشردون بحاجة إلى المساعدة. وسوف يواصل البرنامج الاستجابة لحالات الطوارئ بتدخلات الأمن الغذائي والتغذية قصيرة المدى، وسوف يعزز إعادة التأهيل وبناء القدرة على الصمود بما يتماشى مع الهدفين الاستراتيجيين 1 و2.
- 57- وسيواصل البرنامج دعم المتضررين من الأزمة في الجمهورية العربية السورية والبلدان المجاورة على افتراض أن الاستجابة للطوارئ من المستوى 3 ستستمر. وسيظل البرنامج المُقدم الرئيسي للمساعدة الغذائية، ولكن هناك جهات فاعلة أخرى ستساعد أيضاً السكان الذين يعانون من انعدام الأمن الغذائي، ولا سيما في شمال البلاد. ومن المتوقع أن يعود بعض اللاجئين إلى المناطق المستقرة نسبياً، ولكن لتوفير المساعدة الممتدة المطلوبة قد تتحول عملية الطوارئ 200339 وعملية الطوارئ الإقليمية 200433 إلى عمليتين ممتدتين للإغاثة والإنعاش لمدة عامين، مع تخفيضات في عدد الحصص الغذائية في عامي 2016 و2017.
- 58- وسيواصل البرنامج مساعدة اللاجئين في الجزائر، وجمهورية إيران الإسلامية، ودولة فلسطين (في الضفة الغربية)، والسودان، واليمن، ودعم الأشخاص الضعفاء والمشردين في العراق وجمهورية قيرغيزستان والسودان واليمن بما يتماشى مع الهدفين الاستراتيجيين 1 و2.
- 59- وفي بيئة التشغيل المعقدة في السودان، حيث شُردت أعداد كبيرة من الناس، تواجه عمليات البرنامج إعاقة بسبب انعدام الأمن، وتقييد وصول المساعدات الإنسانية، والفقر، وتدهور الاقتصاد. ويسعى البرنامج إلى زيادة أنشطة كسب العيش، وبناء القدرة على الصمود وقدرات الحكومة وخفض الاعتماد على المساعدة الغذائية في عملية الطوارئ لعام 2015 والعملية الممتدة للإغاثة والإنعاش المقرر أن تبدأ في عام 2016. وسيواصل البرنامج تقديم المساعدة الغذائية في دارفور، ودول المنطقة الوسطى والشرقية والمناطق الثلاث وجنوب كردفان والنيل الأزرق، حيث إنه وكالة الأمم المتحدة الوحيدة التي لديها إمكانية الوصول إلى تلك المناطق.
- 60- وفي اليمن، ستقدم العملية الممتدة للإغاثة والإنعاش 200636 المساعدة إلى 6 ملايين شخص باستخدام الطرائق العينية أو النقدية للتصدي لسوء التغذية الحاد والمزمن ونقص المغذيات الدقيقة، وتقديم الوجبات الغذائية والحصص الغذائية المنزلية المنتجة من المصادر المحلية إلى تلاميذ المدارس. وستستمر مساعدة 38 750 لاجئ من القرن الأفريقي من خلال العملية الممتدة للإغاثة والإنعاش 200305.
- 61- وسيواصل المكتب الإقليمي في القاهرة التركيز على تنمية القدرات في إطار الهدفين الاستراتيجيين 3 و4: سوف يشمل ذلك على تقديم الدعم إلى النظم الوطنية للدعم الغذائي والتخطيط للتكيف مع المناخ، وتعزيز إدارة سلسلة التوريد، ورصد الأمن الغذائي وشبكات الأمان. وتركز تدخلات التغذية المدرسية على تنمية القدرات الحكومية والصلات مع شبكات الأمان في أرمينيا، والأردن، وجمهورية قيرغيزستان، والمغرب، وطاجيكستان، وتونس. وهناك شراكة بين المغرب، وتونس، وبين منظمة غير حكومية روسية ممولة بالكامل من قبل الحكومة الروسية. وقد وسع اليمن برنامجها ليشمل التغذية المدرسية في الموقع من مصادر محلية؛ وفي دولة فلسطين ومصر، يجري أيضاً شراء المنتجات المحلية من أجل التغذية المدرسية.

- 62- وسيواصل البرنامج العمل مع الحكومات على تنمية القدرات وضمان أن تتماشى البرامج مع الخطط الوطنية لتحقيق أثر مستدام. وفي مصر، على سبيل المثال، سيستفيد البرنامج من صندوق استئماني قطري لتوفير المساعدة الغذائية نيابة عن الحكومة في خمس محافظات جنوبية بهدف تعزيز التكيف مع تغير المناخ في إنتاج الأغذية وإمكانية الحصول عليها؛ وسيقوم أيضا بتنمية القدرات الوطنية لإدماج التكيف مع تغير المناخ في الزراعة.
- 63- وهناك عدد من البلدان التابعة للمكتب الإقليمي في القاهرة التي تقع في فئة البلدان ذات الدخل المتوسط والتي لديها أسواق مزدهرة ويمكن أن تدعم طرائق نقل الموارد مثل النقد والقسائم: وهي تعمل في مصر، والأردن، ولبنان، ودولة فلسطين، والسودان، والجمهورية العربية السورية، وطاجيكستان، وتركيا، واليمن.
- 64- وتعاني منطقة المكتب الإقليمي في القاهرة من سوء التغذية الحاد، وسوء التغذية المزمن، ونقص المغذيات الدقيقة، والإفراط في التغذية. ولدى السودان واليمن أعلى معدلات سوء التغذية المزمن والحاد. ولمعالجة هذا الوضع، يقوم السودان بتجربة مشروع تقوية الأغذية منزليا لتوفير الأغذية التكميلية المقواة للأطفال والنساء الحوامل والمرضعات، ويقوم اليمن بوضع خطة متعددة القطاعات لتحسين فرص الحصول على الغذاء ومياه الشرب والصرف الصحي والتعليم والحماية الاجتماعية وسبل العيش والخدمات الصحية.
- 65- ولتعزيز المساواة بين الجنسين بما يتماشى مع سياسة المساواة بين الجنسين والخطة الاستراتيجية، تهدف المشروعات إلى تحقيق مؤشر المساواة بين الجنسين ألف-2 أو باء-2. وتسعى المكاتب القطرية إلى معالجة عدم المساواة بين المرأة والرجل في المجتمع والتعليم والعمل والتشريع من خلال نهج مثل الغذاء من أجل إنشاء الأصول، والغذاء مقابل التدريب، وخطط من المزارع إلى السوق، والتوعية بالتغذية، والأنشطة التي تستهدف النساء والفتيات مثل التوزيع العام للأغذية، والتغذية المدرسة.
- 66- وسيواصل البرنامج العمل في نظام المجموعات ومع الشركاء والأفرقة العاملة في مجالات الأمن الغذائي، والتغذية، والحماية الاجتماعية، والتعليم، والخدمات اللوجستية، والاتصالات لتعظيم آثار المساعدة الغذائية ومنع الازدواجية في البرمجة. ولتعزيز التنمية المستدامة، يعمل البرنامج مع وكالات الأمم المتحدة الأخرى في صياغة أطر عمل الأمم المتحدة القطرية للمساعدة الإنمائية والحفاظ على إطار الاستجابة الإقليمي.

المكتب الإقليمي في داكار - OMD

الجدول ألف-ثالثا-10: الاحتياجات التشغيلية للمكتب الإقليمي في داكار	
1.11 مليار دولار أمريكي	الاحتياجات التشغيلية
2.48 مليار	عدد الحصص الغذائية اليومية
700 000 طن متري	حمولة الأغذية بالأطنان
39	عدد العمليات
بنن وبوركينا فاسو والكاميرون وجمهورية أفريقيا الوسطى وتشاد وكوت ديفوار وغامبيا وغانا وغينيا وغينيا-بيساو وليبيريا ومالي وموريتانيا والنيجر وساو تومي وبرينسيبي والسنغال وسيراليون وتوغو	البلدان المقرر أن تنفذ فيها عمليات
1.1 مليون دولار أمريكي	الصناديق الاستثمارية القطرية

الشكل ألف-ثالثا-4: الاحتياجات التشغيلية للمكتب الإقليمي في داكار (مليون دولار أمريكي)



67- يتفاقم انعدام الأمن الغذائي وسوء التغذية بسبب الفقر المزمن وعدم الاستقرار السياسي، ونزوح أعداد كبيرة من السكان، وتقلب أسعار الأغذية، والكوارث الطبيعية؛ وبشكل الصراع في جمهورية أفريقيا الوسطى وشمال مالي وشمال نيجيريا تهديدا متزايدا بأن يؤثر عدم الاستقرار على البلدان الهشة بالفعل.

68- واحتياجات ميزانية عام 2015 قدرها 1.1 مليار دولار أمريكي. ولتحقيق أقصى قدر من الوفورات، يجري تنفيذ 15 من بين 39 مشروعا من خلال المشروعات الإنمائية والبرامج القطرية و16 من خلال العمليات الممتدة للإغاثة والإنعاش. ومن المقرر تنفيذ عمليتين من عمليات الطوارئ، ولكن قد تكون هناك حاجة إلى المزيد نظرا لاحتمال تكرار الصدمات والصراع. وهناك "حالة طوارئ صامتة" بدأت في الظهور مع تجاوز معدلات سوء التغذية الحاد الشامل عتبة 10 في المائة في نصف بلدان المنطقة والتحديات الهيكلية في العديد منها؛ وتعاني بلدان منطقة الساحل، على سبيل المثال، من أدنى مستويات الإلمام بالقراءة والكتابة في العالم.

69- وينتج انعدام الأمن الغذائي في منطقة المكتب الإقليمي في داكار عن الاعتماد على الزراعة البعلية، والملكية غير المؤكدة للأراضي، وعدم الاستقرار السياسي، وارتفاع أسعار الحبوب، وانتشار الديون. وبسبب تكرار الأزمات بكثرة، لا سيما في منطقة الساحل، لا يكون لدى الناس المعرضين للخطر الوقت اللازم للإنعاش من الصدمة قبل أن تحدث صدمة أخرى. ولذلك يعمل البرنامج على التخفيف من أثر الصدمات وتحسين قدرة السكان الضعفاء على الصمود، وكسر حلقة الجوع وسوء التغذية بين الأجيال حتى يمكن للناس والمجتمعات والبلدان تلبية احتياجاتهم الغذائية الذاتية.

70- ويؤثر انعدام الأمن في بعض البلدان على البلدان المجاورة: يلتمس اللاجئون من جمهورية أفريقيا الوسطى وشمال مالي وشمال نيجيريا، على سبيل المثال، الملجأ في بلدان تعاني نفسها من الضعف مثل بوركينا فاسو والكاميرون وتشاد وموريتانيا والنيجر. ويدعو هذا الوضع، إلى جانب الصدمات المناخية والضعف المزمن، وانعدام الأمن الغذائي، وارتفاع مستويات سوء التغذية في المنطقة إلى تحقيق توازن بين تلبية الاحتياجات الملحة وبناء القدرة على الصمود على المدى الطويل.

71- ويتأثر الأطفال دون 5 سنوات والفتيات والحوامل والمرضعات بشكل غير متناسب بالأزمات والفقر. وبالنظر إلى أن وجباتهم الغذائية المحدودة والتي تفتقر إلى المغذيات تؤدي إلى زيادة معدلات الاعتلال والوفيات، فإن البرنامج يستهدف هذه

المجموعات للتغذية التكميلية المستهدفة والشاملة، ويقدم الدعم التغذوي إلى الأشخاص المصابين بفيروس نقص المناعة البشرية والسل.

-72 وتدعم توزيعات البرنامج من الأغذية وتلك القائمة على النقد المستفيدين المحددين في تقييمات الأمن الغذائي والتغذية. وتوفر أنشطة إنشاء الأصول المجتمعية التشاركية حصص غذائية للأسر من شأنها أن تساعد على زيادة قدرة مجتمعات بأكملها على الصمود؛ وتهدف التغذية المدرسية إلى تحسين معدلات الالتحاق والحضور، والحد من التسرب من التعليم، وتعزيز تعليم الفتيات في الحالات التي تفتقر إلى المساواة بين الجنسين.

-73 وفي عام 2015، ستزيد تحويلات النقد والقسائم بنسبة 10 في المائة مقارنة بمستويات عام 2014. وقد زادت ميزانية النقد والقسائم في تشاد لتشمل العدد المتزايد من اللاجئين من جمهورية أفريقيا الوسطى. وفي غانا ومالي وموريتانيا حيث تزدهر أسواق الأغذية، فإن معظم العمليات ستتحول إلى هذه الطرائق، وتقوم المكاتب القطرية في بنن والكاميرون وجمهورية أفريقيا الوسطى وغينيا وغينيا-بيساو بتنويع طرائق برنامجها لتشمل النقد والقسائم.

-74 وستزيد قيمة أنشطة تنمية القدرات بنسبة 46 في المائة عن المستويات الواردة في خطة عام 2014، مما يعكس الاستثمارات في البرامج الحكومية للحد من انعدام الأمن الغذائي وسوء التغذية. وتنفذ هذه البرامج في الرأس الأخضر وتوغو، وتمهد مجموعات من البرامج التقنية والمساعدة الغذائية الطريق لتسليم المسؤولية في كوت ديفوار وغامبيا وساو تومي وبرينسيبي.

-75 وفي النيجر، يركز تدخل متعدد القطاعات باسم "بلديات التقارب" على نقاط الضعف المزمنة، ويعمل البرنامج مع هيئة التنسيق الحكومية لتحقيق الأمن الغذائي - النيجريون يغذون النيجريين - وفي شراكة مع منظمة الأغذية والزراعة وال صندوق الدولي للتنمية الزراعية واليونيسف وهيئة الأمم المتحدة للمرأة لتحسين قدرة 3.4 مليون شخص على الصمود سنويا من خلال الغذاء من أجل إنشاء الأصول وأنشطة التعليم والتغذية. وتبين البحوث أن أفقر الأسر تحتاج من سنة واحدة إلى ثلاث سنوات للتعافي من الأزمة، وأن الغذاء من أجل إنشاء الأصول في وقت مبكر يساعدها على زيادة دخلها وتقليل استراتيجيات التكيف السلبية.

-76 وللتصدي للتقزم والهزال، سيتعاون البرنامج مع منظمة أطباء بلا حدود في تشاد، ومالي، والنيجر لتوفير التغذية التكميلية للأطفال دون سن السنتين جنبا إلى جنب مع مجموعة صحية للتحصين والعلاج من الملاريا والإسهال والتهابات الجهاز التنفسي. وفي هذه البلدان، ستقوم حلقات العمل الإقليمية المعنية بسبل العيش الموسمية التي تشرك المجتمعات المحلية والسلطات المحلية والمنظمات غير الحكومية والشركاء من الأمم المتحدة بإعداد خطة للأنشطة التكميلية لتعزيز سبل العيش الريفية والقدرة على الصمود أمام الصدمات. ومن المتوقع تنفيذ أنشطة مماثلة في بوركينا فاسو وموريتانيا.

-77 ويتم تشجيع الأمن الغذائي والتغذوي على الصعيد الإقليمي من قبل التحالف العالمي من أجل الصمود، واللجنة الدائمة المشتركة بين الدول لمكافحة الجفاف في منطقة الساحل، وتحدي القضاء على الجوع، والجماعة الاقتصادية لدول غرب أفريقيا، وبرنامج الاستثمار الزراعي الإقليمية والوطنية، ومختلف المبادرات المتعددة القطاعات بشأن الصحة والتعليم. ويسهم المكتب الإقليمي في داكار أيضا في مبادرة تعزيز التغذية، وشراكة ريتش، ومبادرة تغذية الجسم - تغذية العقول ومبادرة بناء القدرة الريفية على الصمود، ويعزز المشتريات المحلية من المزارعين أصحاب الحيازات الصغيرة في إطار مبادرة الشراء من أجل التقدم. وسيُمكن نهج مبادرة بناء القدرة الريفية على الصمود المزارعين من التأمين وفقا لمؤشر مرتبط بالطقس والمشاركة في أنشطة الغذاء مقابل الأصول لدفع أقساط التأمين. ومن خلال البدء بالتأمين وفقا لمؤشر مرتبط بالطقس، سيقوم المستفيدون ببناء الانتماء اللازم للمشتريات اللاحقة من الأدوات والبذور المقاومة للجفاف اللازمة لزيادة إنتاجية المحاصيل.

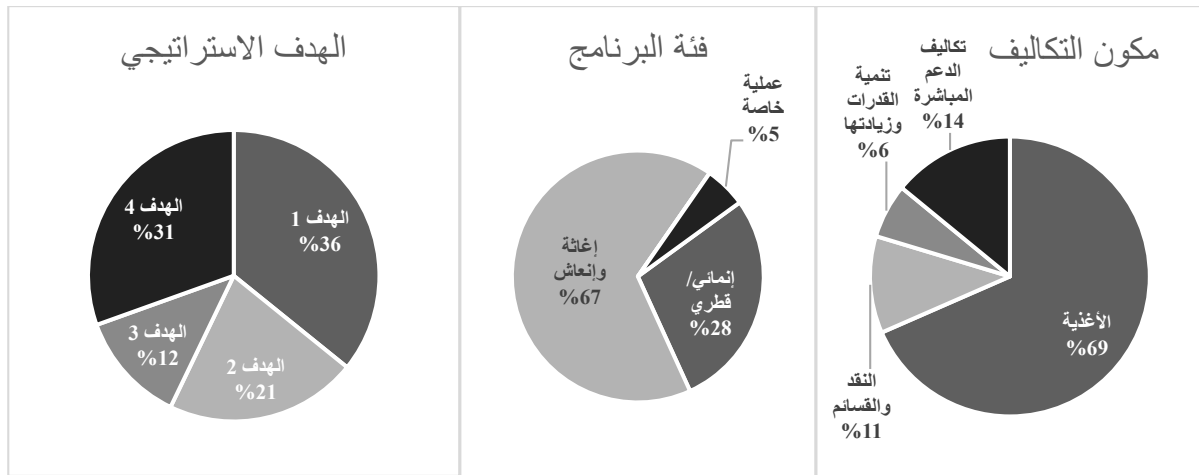
وتركز بعض المشروعات على تعزيز القدرة على الصمود أمام الصدمات المتكررة، مثلًا من خلال بناء نظم ري مشتركة وتعزيز الحراجه المستدامة. وسيقوم هذا النهج ببناء القدرة على الصمود اللازمة لتحقيق الأمن الغذائي طويل الأجل. ويعمل البرنامج في شراكة مع منظمة أوكسفام أمريكا على توسيع نطاق مبادرة بناء القدرة الريفية على الصمود بحلول نهاية عام 2014 والوصول في نهاية المطاف إلى 40 000 مزارع.

78- وتفيد التحديات الأمنية العمليات في عدد من البلدان. وتشمل هذه التحديات مخاطر للموظفين والمستفيدين، والسرقة، وبالتالي تكون تكاليف التشغيل مرتفعة. ويواجه نقل الأغذية إلى المناطق النائية في جمهورية أفريقيا الوسطى وتشاد والنيجر صعوبات بسبب سوء حالة الطرق ومرافق الموانئ، مما يؤدي إلى ارتفاع التكاليف وفترات تسليم طويلة. ويعتمد البرنامج على ممرات الوصول المستخدمة، ولكن يجري إنشاء طرق بديلة في حال تم إغلاق هذه الطرق بسبب الصراع أو عدم الاستقرار. وفي بلدان مثل جمهورية أفريقيا الوسطى وتشاد، فإن موسم الأمطار يعيق الوصول إلى المستفيدين ومن الضروري توصيل الأغذية مسبقًا لضمان تسليمها إلى المناطق النائية.

المكتب الإقليمي في جوهانسبرغ - OMJ

الجدول ألف-الثالثا-11: الاحتياجات التشغيلية للمكتب الإقليمي في جوهانسبرغ	
الاحتياجات التشغيلية	525 مليون دولار أمريكي
عدد الحصص الغذائية اليومية	1.84 مليار
حمولة الأغذية بالأطنان	400 000 طن متري
عدد العمليات	22
البلدان المقرر أن تنفذ فيها عمليات	الكونغو، وجمهورية الكونغو الديمقراطية، وليسوتو، ومدغشقر، وملاوي، وموزامبيق، وسوازيلند، وجمهورية تنزانيا المتحدة، وزامبيا، وزمبابوي
الصناديق الاستثنائية القطرية	15.4 مليون دولار أمريكي

الشكل ألف-الثالثا-5: الاحتياجات التشغيلية للمكتب الإقليمي في جوهانسبرغ (مليون دولار أمريكي)



79- تشهد معظم البلدان في الجنوب الأفريقي نموا اقتصاديا واستقرارا، ولكن لا تزال هناك تحديات. وعلى سبيل المثال، فإن معامل جيني في ناميبيا قدره 64، ولا يوجد أي بلد في قائمة أول 100 بلد وفقا لمؤشر التنمية البشرية لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي. ويؤثر نقص التغذية الحاد على 14 مليون طفل دون سن 5 سنوات، وتزيد معدلات التقرم في ستة بلدان عن 40 في المائة، وهناك سبعة من بين البلدان العشرة التي تشهد أعلى معدلات انتشار فيروس نقص المناعة البشرية

والإيدز في الجنوب الأفريقي. وتؤدي تقلبات السوق وانتشار الأعاصير والفيضانات والجفاف أيضا إلى تفاقم انعدام الأمن الغذائي.

-80 ويقدم البرنامج مساعدة تقنية من أجل زيادة القدرات الحكومية لإدارة شبكات الأمان وبرامج التغذية المدرسية بهدف تحقيق هدف القضاء على الجوع وأهداف التنمية المستدامة. وسيكون من التحديات الرئيسية إشراك البلدان المتوسطة الدخل، حيث ينتشر التفاوت في الدخل وتنتشر المؤشرات الاجتماعية المقلقة على الرغم من التقدم الذي أحرز مؤخرا في التنمية.

-81 وسيقيم البرنامج شراكات مع الحكومات، والمنظمات غير الحكومية، والقطاع الخاص، والجماعة الإنمائية للجنوب الأفريقي، والشراكة الجديدة من أجل تنمية أفريقيا، والبنك الدولي، ومصرف التنمية الآسيوي، ومجموعة الأمم المتحدة الإنمائية الإقليمية والفريق العامل المعني بالأمن الغذائي والتغذية. وستضمن المشاركة في الإطار الإقليمي المشترك بين الوكالات لبناء القدرة على الصمود أن عمليات تنمائي البرنامج مع عمليات الجهات الفاعلة الأخرى. ومع مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية، سيزيد البرنامج دعمه إلى البلدان التي لا يوجد بها مكتب قطري ولكن لديها مؤشرات مقلقة بشأن الأمن الغذائي.

-82 وفي إطار الهدف الاستراتيجي 1، سوف يدعم البرنامج التصدي لسوء التغذية الحاد بين الأطفال دون سن 5 سنوات والنساء الحوامل والمرضعات في جمهورية الكونغو الديمقراطية، وملاوي، وزمبابوي. وسيتم تقليل آثار الكوارث إلى أدنى حد من خلال زيادة استخدام الأدوات التحليلية بالتعاون مع وكالات إدارة الكوارث مثل وكالة "القدرة الأفريقية على مواجهة المخاطر" التابعة للاتحاد الأفريقي. وستكون الخبرة اللوجستية للبرنامج مفيدة أيضا.

-83 وفي إطار الهدف الاستراتيجي 2، سوف يساعد البرنامج المجتمعات المحلية والحكومات لبناء القدرة على الصمود من خلال تحليلات متكاملة للسياق، وبرامج سبل كسب العيش الموسمية والتخطيط المجتمعي التشاركي. ويقوم البرنامج بتجربة مبادرة زيادة القدرة الريفية على الصمود الريفية في ملاوي وزامبيا، والتي تجمع بين الحد من مخاطر الكوارث، والتأمين الصغرى، والحصول على الائتمان والادخار.

-84 وسيتم دعم الهدف الاستراتيجي 3 من خلال التغذية المدرسية، وإطار العمل الشامل والغذاء من أجل إنشاء الأصول لزيادة قدرة المجتمعات المحلية على الصمود. وسيتم تنفيذ تحويلات النقد والقوائم في جمهورية الكونغو الديمقراطية، وملاوي، وموزامبيق، وزمبابوي. ومع البنك الدولي والشراكة من أجل نماء الطفل، يقوم البرنامج بنشر برنامج تقييم النظم ووضع المعايير لنتائج التعليم في التغذية المدرسية (SF SABER) في الكونغو، ومدغشقر، وناميبيا. ويقوم البرنامج واليونيسف ومنظمة الأغذية والزراعة وصندوق الأمم المتحدة للسكان ومنظمة الصحة العالمية بتجربة مشروع تغذوي لطالبات المدارس في زامبيا. ويجري تعزيز الملكية الوطنية والإدارة المحلية لبرامج الوجبات المدرسية في شراكة مع مركز البرازيل للتميز في ليسوتو وملاوي وموزامبيق وزامبيا.

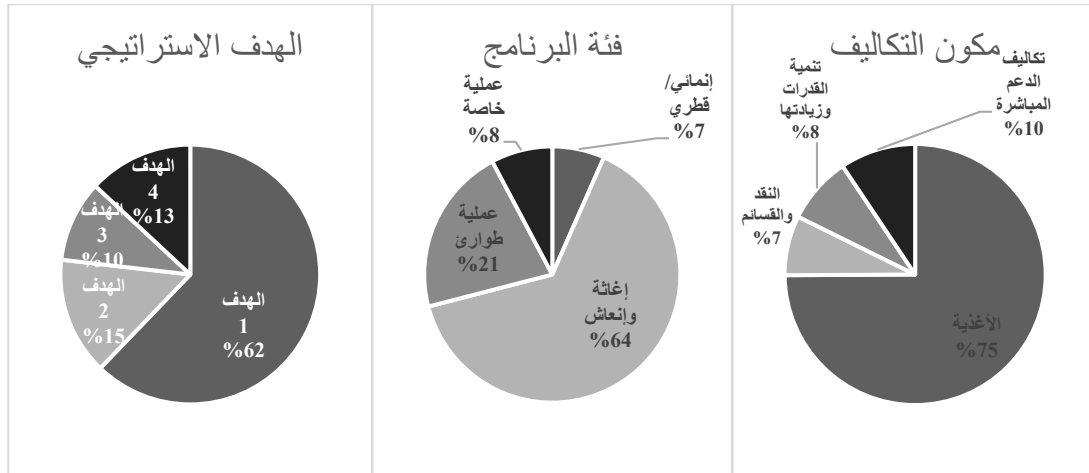
-85 وفي إطار الهدف الاستراتيجي 4، ينفذ البرنامج تدخلات تغذوية بما يتماشى مع مبادرة تعزيز التغذية، والتصدي لنقص تغذية الأطفال بما يتواءم مع شراكة ريتش في مدغشقر، وملاوي، وليسوتو، وجمهورية تنزانيا المتحدة. وسيتم تسويق الأغذية وتقوية الأغذية منزليا بالاشتراك مع المنظمات غير الحكومية، والتحالف العالمي لتحسين التغذية وشركة Royal DSM من خلال الدعم التقني للإنتاج المحلي من الأغذية التكميلية للأطفال الصغار ومنتجات التغذية الخاصة للأشخاص المصابين بفيروس نقص المناعة البشرية. وفي ليسوتو، سيستخدم البرنامج صندوقا استثماريا لتنمية القدرات لتمكين الحكومة من تولي ملكية برنامج التغذية المدرسية الوطني بين عامي 2015 و2018.

- 86- ويعد المكتب الإقليمي في جوهانسبرغ هو مركز مشتريات البرنامج للذرة. وستدعم المبادرات المؤيدة لأصحاب الحيازات الصغيرة مثل مبادرة الشراء من أجل التقدم المرأة وتخفيض خسائر ما بعد الحصاد. وسيعمل مرفق الشراء الآجل على تحسين توقيت الشراء في جمهورية الكونغو الديمقراطية، وملاوي، وموزامبيق، وجمهورية تنزانيا المتحدة، وزامبيا، وزمبابوي. وسيتم تطبيق عمليات رصد التجارة عبر الحدود مع دول الكوميسا والتحالف من أجل تجارة السلع في شرق أفريقيا، والجنوب الأفريقي في ملاوي، وموزامبيق، وجمهورية تنزانيا المتحدة، وزامبيا، وزمبابوي، لرسم خرائط للاتجاهات وتحديد مدى اعتماد السكان المحليين على الأغذية المستوردة.
- 87- وتشمل جميع البرامج تركيزاً على تحسين المساواة بين الجنسين والمساهمة في تمكين المرأة، على سبيل المثال من خلال تعزيز فرص القيادة والوصول إلى السوق. وبما أن العنف القائم على نوع الجنس وعدم المساواة يرتبطان بالجوع والفقر، فإن البرنامج يعد أدوات توعية جديدة ويعتمد نهج يراعي الفوارق بين الجنسين في مجال الحماية الاجتماعية.
- 88- وستستخدم في الرصد والإبلاغ أدوات جديدة مثل أداة كومييت ومنصة الحصول على الإحصاءات الجغرافية المرجعية في الوقت الحقيقي (GRASP)، مع مدخلات من عملية استعراض أساليب العمل. وسيتم دمج إدارة سلسلة التوريد، وتحويلات النقد والقوائم، وتنمية القدرات الحكومية في المشروعات والشراكات.

المكتب الإقليمي في نيروبي - OMN

الجدول ألف-الثالثا-12: الاحتياجات التشغيلية للمكتب الإقليمي في نيروبي	
2.34 مليار دولار أمريكي	الاحتياجات التشغيلية
4.42 مليار	عدد الحصص الغذائية اليومية
1.6 مليون طن متري	حمولة الأغذية بالأطنان
32	عدد العمليات
بوروندي وجيبوتي وإثيوبيا وكينيا ورواندا والصومال وجنوب السودان وأوغندا	البلدان المقرر أن تنفذ فيها عمليات
لا توجد	الصناديق الاستئمانية القطرية

الشكل ألف-الثالثا-6: الاحتياجات التشغيلية للمكتب الإقليمي في نيروبي (مليون دولار أمريكي)



- 89- تؤدي التحديات السياسية والبيئية والاقتصادية والاجتماعية إلى الفقر والجوع. ولذلك، يعمل البرنامج فيما يتجاوز مساعدات إنقاذ الحياة: تؤدي عملياته إلى بناء القدرة على الصمود، وتحسين أسواق الأغذية، والحد من سوء التغذية،

وتعزيز قدرات الاستجابة لحالات الطوارئ من خلال شراكات لتمكين البلدان والمجتمعات من تلبية احتياجاتها الغذائية والتغذوية.

90- وتشتمل حافظة المكتب الإقليمي في نيروبي على أربعة من أكبر عشرة عمليات للبرنامج، وتستأثر الاستجابة لحالات الطوارئ بأكثر نسبة من الاحتياجات في إطار الهدف الاستراتيجي 1، الذي يستأثر بنسبة 62 في المائة من التدفقات المقررة. كما سيواصل البرنامج تشغيل خدمات الأمم المتحدة للنقل الجوي للمساعدة الإنسانية وقيادة/المشاركة في قيادة مجموعات الخدمات اللوجستية والاتصالات في حالات الطوارئ والأمن الغذائي.

91- وسيعمل البرنامج مع منظمة الأغذية والزراعة واليونيسف على بناء قدرة المجتمعات المحلية على الصمود من خلال دعم الحكومات، وشبكات الأمان، وبرامج إنشاء الأصول والنقد والقوائم. ويستأثر الغذاء من أجل إنشاء الأصول بنسبة 10 في المائة من تكاليف التشغيل، معظمها في إطار الهدفين الاستراتيجيين 2 و3.

92- وتستضيف بلدان المكتب الإقليمي في نيروبي أكبر عدد من اللاجئين في العالم. وسيضمن البرنامج ومفوضية الأمم المتحدة السامية لشؤون اللاجئين تلبية احتياجات اللاجئين وسوف يعززان القدرة على الصمود والاعتماد على الذات من خلال نهج مستدامة. وستساعد الشراكات مع الحكومات ووكالات الأمم المتحدة والمنظمات غير الحكومية على دعم الأشخاص المشردين داخليا بمجموعة كاملة من أدوات المساعدة الغذائية في إطار الأهداف الاستراتيجية 1 و2 و4. وبدعم من المفوضية، يعتزم البرنامج أن يكون مركزا للابتكار للبرمجة المتعلقة باللاجئين: يجري تقييم آليات تسليم الغذاء بالكشف الأحيائي واستخدام نظم الأموال المتنقلة.

93- وفي إطار الهدفين الاستراتيجيين 2 و4، سوف يعمل البرنامج مع الحكومات واليونيسف والشركاء الآخرين للتصدي لسوء التغذية الحاد وسوء التغذية المزمن من خلال مساعدة غذائية مستهدفة بما يتماشى مع استراتيجية التغذية للاتحاد الأفريقي، وشراكة ريتش، ومبادرة تعزيز التغذية. وسيتم تمديد برامج تقوية الأغذية المنتجة محليا وزيادة عدد موردي المنتجات المغذية؛ وسيؤدي الشراء الآجل إلى زيادة توافر هذه المنتجات وتعزيز النهج التغذوية للبرنامج في إطار الهدف الاستراتيجي 1.

94- ومع دخول العديد من البلدان فئة البلدان ذات الدخل المتوسط، سيتحول البرنامج إلى دعم الهياكل الحكومية التي تقدم المساعدة، وسيخصص 8 في المائة من الحافظة التشغيلية لعام 2015 لهذا النهج. وهذه الزيادة البالغة نسبتها 14 في المائة عن عام 2014 تعكس الزيادة في الاستجابة لحالات الطوارئ في جنوب السودان والدعم المخطط لبرامج الأمن الغذائي للحكومة، وشبكات الأمان، والخدمات اللوجستية، وإدخال تحسينات على البنية التحتية، والحد من خسائر ما بعد الحصاد.

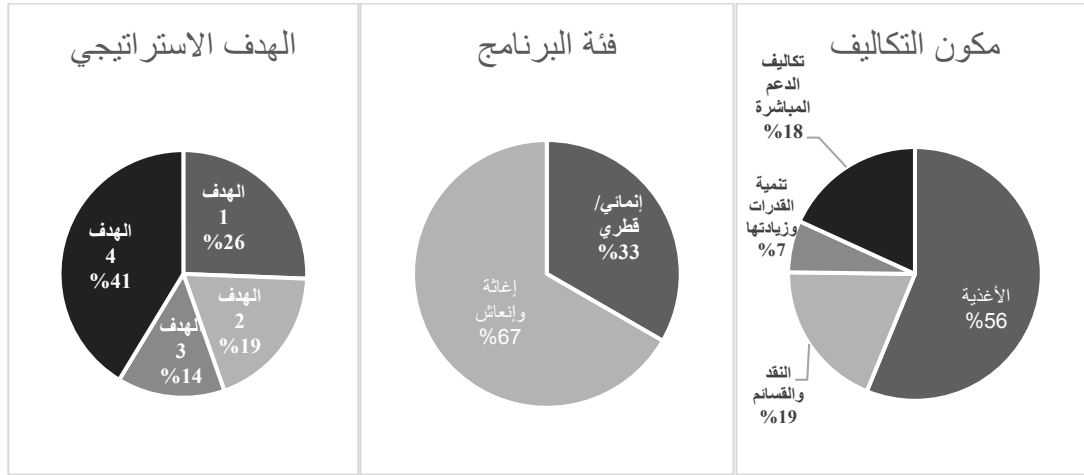
95- وسيتم توسيع نطاق استخدام النقد والقوائم بنسبة 40 في المائة في عام 2015 للاستفادة من كفاءات التكاليف، ودعم الأسواق، وتعزيز عملية صنع القرار من قبل المستفيدين. كما سيقدم البرنامج إلى المدارس النقد اللازم لشراء الأغذية محليا، وسوف يُعمم التحليل الجنساني لضمان أن تحقق المشروعات المستوى 2 وفقا لمؤشر المساواة بين الجنسين.

96- وسيتم تعزيز قدرات الرصد والتقييم، بتعيين المزيد من الموظفين في المكتب الإقليمي والمكاتب القطرية؛ وسيشمل ذلك تمديد آليات المعلومات المرتدة من المستفيدين في كينيا والصومال.

المكتب الإقليمي في بنما - OMP

الجدول ألف-ثالثا-13: الاحتياجات التشغيلية للمكتب الإقليمي في بنما	
120 مليون دولار أمريكي	الاحتياجات التشغيلية
352 مليون	عدد الحصص الغذائية اليومية
70 000 طن متري	حمولة الأغذية بالأطنان
11	عدد العمليات
دولة بوليفيا المتعددة القوميات وكولومبيا وكوبا وإكوادور والسلفادور وغواتيمالا وهايتي وهندوراس ونيكاراغوا وبنما	البلدان المقرر أن تنفذ فيها عمليات
66 مليون دولار أمريكي	الصناديق الاستثنائية القطرية

الشكل ألف-ثالثا-7: الاحتياجات التشغيلية للمكتب الإقليمي في بنما (مليون دولار أمريكي)



97- على الرغم من النمو الاقتصادي العام، فإن زيادة عدم المساواة في الدخل تؤدي إلى ارتفاع معدلات الجريمة وعدم الاستقرار. ويؤثر سوء التغذية المزمن والسمنة على الأطفال والبالغين، وتهدد الكوارث الطبيعية الأمن الغذائي للأسر الضعيفة والشعوب الأصلية. ويواصل البرنامج مساعدة الحكومات والمجتمعات المحلية على تحسين الحماية الاجتماعية وتعزيز إدارة الكوارث وزيادة القدرة على الصمود، وعلى زيادة القدرات المحلية لتحفيز إنتاج الأغذية من قبل المزارعين أصحاب الحيازات الصغيرة وتعزيز تنمية الأسواق.

98- ويستأثر الهدف الاستراتيجي 4 بنسبة 41 في المائة من الأنشطة. ويعمل البرنامج مع حكومات دولة بوليفيا المتعددة القوميات، وغواتيمالا، وهندوراس، ونيكاراغوا لتنفيذ برامج الحماية الاجتماعية التي تستهدف الفئات التي تعاني من انعدام الأمن الغذائي المتضررة من عدم المساواة. وهناك برنامج قطري جديد مقرر لكوبا في عام 2015 يركز على تنمية القدرات الحكومية لتعزيز نظم الحماية الاجتماعية، وعلى ربط الإنتاج الغذائي المعزز لأصحاب الحيازات الصغيرة بالبرامج الاجتماعية الوطنية التي توفر أغذية تكميلية للأطفال دون سن 5 سنوات والتغذية المدرسية والاستعداد لحالات الطوارئ.

99- وفي إطار الهدف الاستراتيجي 1، سيقوم البرنامج بالاستجابة لحالات الطوارئ ودعم الأشخاص المشردين من خلال نظم القسائم، مثلًا في كولومبيا، وإكوادور، وهايتي. وفي إطار الهدفين الاستراتيجيين 2 و3، سيتم تنفيذ برامج الغذاء من أجل إنشاء الأصول لتشجيع الإنعاش من الصدمات من خلال بناء القدرة على الصمود وإنشاء الأصول. ولا توجد أي عملية طوارئ متوقعة لعام 2015.

- 100- ومن حيث القيمة، تستأثر العمليات الممتدة للإغاثة والإنعاش بمقدار 80 مليون دولار أمريكي، والمشروعات الإنمائية بمقدار 40 مليون دولار أمريكي. وفي هايتي، ستقوم إحدى العمليات الممتدة للإغاثة والإنعاش بتنفيذ أنشطة الغذاء من أجل إنشاء الأصول وأنشطة التغذية لدعم الحكومة في إنقاذ الأرواح، وإعادة بناء سبل العيش، وتعزيز القدرة على الصمود. وستركز عملية إقليمية ممتدة للإغاثة والإنعاش على التأهب لحالات الطوارئ والاستجابة لها والإنعاش في مناطق السلفادور وغواتيمالا وهندوراس ونيكاراغوا المعرضة لانعدام الأمن الغذائي وشقران ورق البن. وفي إكوادور، ستقوم إحدى العمليات الممتدة للإغاثة والإنعاش بمساعدة اللاجئين الكولومبيين والمجتمعات المضيفة على الانتقال من المساعدة الغذائية إلى تحويلات القسائم والنقد المرتبطة بالمشتريات من أصحاب الحيازات الصغيرة. وفي كولومبيا، ستجمع عملية جديدة بين الإغاثة والإنعاش لدعم عملية السلام.
- 101- وثبتت فائدة تحويلات النقد والقسائم في تنويع الوجبات الغذائية، وسيتم تنفيذها في سبعة مكاتب قطرية كبداية لتحويلات الأغذية ودعم المزارعين أصحاب الحيازات الصغيرة والتعاونيات؛ ويخصص مبلغ 23 مليون دولار لعام 2015. وستستأثر تنمية القدرات الإقليمية بمقدار 8 ملايين دولار أمريكي. وسيتم دعم النساء المنتجات بهدف تحسين سلاسل القيمة الزراعية والتغذية وزيادة التنوع الغذائي.
- 102- وفي عام 2015، ستقوم صناديق استئمانية يبلغ مجموعها 67 مليون دولار أمريكي بدعم ثلث عمليات البرنامج. ومن هذا المجموع، ستكون نسبة 90 في المائة من التمويل الحكومي لتمكين البرنامج لدعم برامج الأمن الغذائي والتغذية. وأكبر صندوق استئماني قدره 40 مليون دولار أمريكي في السنة وخصصته حكومة هندوراس لدعم التغذية المدرسية على مدار السنوات الأربع القادمة. وستدعم الصناديق الاستئمانية برامج في ستة بلدان تغطي أنشطة مثل التغذية المدرسية المرتبطة بإنتاج أصحاب الحيازات الصغيرة والوقاية من فقر الدم بين الأطفال دون سن 5 سنوات.
- 103- ويعمل البرنامج مع هيئة الأمم المتحدة للمرأة لتعزيز المساواة بين الجنسين والحماية مثلًا في مجموعة التكامل في إكوادور والعمل في كولومبيا على مساعدة النساء النازحات المعرضات للعنف القائم على نوع الجنس.
- 104- وتُمكن البلدان ذات الاقتصادات الناشئة والتي لديها خطط وطنية للحماية الاجتماعية البرنامج من تيسير التعاون بين بلدان الجنوب وتبادل المعرفة حول مواضيع الأمن الغذائي والتغذية، والعمل مع القطاع الخاص. وستدعم الاتفاقات مع حكومات البرازيل وتشيلي والمكسيك المشاركة المتزايدة لهذه البلدان كجهات مانحة ومقدمة للدعم التقني.
- 105- وسوف يعمل البرنامج في شراكة مع منظمة الأغذية والزراعة على التغذية المدرسية والقدرة على الصمود والاستعداد للطوارئ، ومبادرة الشراء من أجل التقدم وإدارة المعلومات، وسوف يواصل إجراء الدراسات مع اللجنة الاقتصادية لأمريكا اللاتينية والكاريبي بشأن الآثار الاقتصادية لنقص التغذية والسمنة وعلى الاستثمارات التغذوية اللازمة لمنع نقص التغذية المزمن. والبرنامج على وشك التوقيع على اتفاق مع خمس من وكالات الأمم المتحدة والوكالة المكسيكية للتعاون الإنمائي الدولي بشأن مبادرات في مجال الأمن الغذائي والتغذية في أمريكا الوسطى وكولومبيا الجمهورية الدومينيكية.

الملحق الرابع

استعراض خطة الإدارة (2014-2016)

- 1- يعرض هذا القسم التغييرات التي أدخلت على خطة الإدارة (2014-2016) استناداً إلى البيانات المتاحة حتى نهاية شهر سبتمبر/أيلول 2014.
- 2- وبلغت ميزانية عام 2014 المعتمدة للاحتياجات التشغيلية، وميزانية دعم البرامج والإدارة، والصناديق الاستثنائية، والحسابات الخاصة 6.6 مليار دولار أمريكي. وقُدرت إيرادات السنة بمبلغ 4.2 مليار دولار أمريكي.

برنامج العمل

- 3- بلغ مجموع برنامج العمل التقديري⁽¹⁾ لعام 2014 في نهاية سبتمبر/أيلول ما قيمته 8.31 مليار دولار أمريكي، بزيادة نسبتها 33 في المائة عن التوقعات الأصلية التي بلغت 6.27 مليار دولار أمريكي. وزاد برنامج العمل في 55 بلداً بما مجموعه 2.36 مليار دولار أمريكي، وانخفض في 28 بلداً بما مجموعه 305 ملايين دولار أمريكي. ونتجت عن ذلك زيادة صافية بلغت 2.05 مليار دولار أمريكي (انظر الجدول ألف-رابعا-1).

الجدول ألف-رابعا-1: الاحتياجات غير المتوقعة حسب فئات البرامج (2014)				
(ملايين الدولارات)				
نسبة التغيير	برنامج العمل في منتصف السنة*	الاحتياجات غير المتوقعة*	خطة الإدارة الأصلية	
4	877	34	843	مشروعات إنمائية/برامج قطرية
153	3 810	2 304	1 506	عمليات طوارئ
-11	3 193	-395	3 589	عمليات ممتدة للإغاثة والإنعاش
33	437	108	329	عمليات خاصة
33	8 317	2 050	6 267	المجموع

* تستند الاحتياجات غير المتوقعة وبرنامج العمل في منتصف السنة لعام 2014 إلى ميزانيات المشروعات المعتمدة أو التي قُدمت للموافقة عليها حتى 26 سبتمبر/أيلول 2014.

- 4- ويعرض الجدول ألف-رابعا-2 تفاصيل توزيع برنامج العمل حسب مكونات التكاليف.

⁽¹⁾ الاحتياجات التشغيلية بالإضافة إلى تكاليف الدعم غير المباشر.

الجدول ألف-رابعا-2: برنامج العمل حسب مكونات التكاليف لعام 2014				
نسبة الاحتياجات التشغيلية	برنامج عمل منتصف العام* (مليون دولار أمريكي)	نسبة الاحتياجات التشغيلية	خطة الإدارة الأصلية (مليون دولار أمريكي)	
64	4 954	63	3 699	الأغذية
19	1 464	19	1 127	النقد والقوائم
6	484	6	334	تنمية القدرات وزيادتها
11	870	12	697	تكاليف الدعم المباشرة
100	7 773	100	5 857	مجموع الاحتياجات التشغيلية
-	544	-	410	تكاليف الدعم غير المباشرة
-	8 317	-	6 267	مجموع برنامج العمل

* يستند برنامج العمل في منتصف السنة لعام 2014 إلى ميزانيات المشروعات المعتمدة أو التي قُدمت للموافقة عليها حتى 26 سبتمبر/أيلول 2014.

5- ويعرض الجدول ألف-رابعا-3 أكبر الاحتياجات غير المتوقعة في عام 2014.

الجدول ألف-رابعا-3: البلدان والأقاليم التي استأثرت بأكبر الاحتياجات غير المتوقعة في عام 2014				
النسبة المئوية للزيادة	برنامج عمل منتصف العام* (مليون دولار أمريكي)	الاحتياجات غير المتوقعة* (مليون دولار أمريكي)	خطة الإدارة الأصلية (مليون دولار أمريكي)	
137	1 975	1 140	835	الأزمة السورية**
127	907	507	400	جنوب السودان
252	151	108	43	جمهورية أفريقيا الوسطى
347	119	92	27	العراق
40	264	75	189	الاحتياجات المتصلة بمالي***

* تستند الاحتياجات غير المتوقعة وبرنامج العمل في منتصف السنة لعام 2014 إلى ميزانيات المشروعات المعتمدة أو التي قُدمت للموافقة عليها حتى 26 سبتمبر/أيلول 2014.

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

*** بوركينا فاسو، ومالي، (باستثناء المشروعات الإنمائية)، وموريتانيا، والنيجر.

6- وأسفرت الأزمة في الجمهورية العربية السورية، وازدياد أعداد اللاجئين السوريين في مصر، والعراق، والأردن، ولبنان، وتركيا عن أكبر الاحتياجات غير المتوقعة في عام 2014. وتعتبر تنقيحات الميزانية الخاصة بعملية الطوارئ السورية عن قرار البرنامج بزيادة المساعدة الغذائية الطارئة، ومواءمة استراتيجية الاستجابة الخاصة به مع احتياجات خطة الإغاثة الإنسانية لسورية لعام 2014.

7- وتسبب العنف في جنوب السودان، والذي بدأ في أواخر عام 2013، في تدمير البنية الأساسية الحضرية، واضطراب سبل المعيشة، كما أدى إلى نزوح كبير لعدد من السكان. ويدعم برنامج الطوارئ التابع للبرنامج أعدادا كبيرة من المشردين والسكان المتضررين من النزاع. وتسبب النزاع أيضا في تحديات تتعلق بتوفير الأغذية قبل موسم الأمطار، والتي تطلبت زيادة مكون النقل الجوي في الميزانية.

- 8- وأدى العنف في جمهورية أفريقيا الوسطى في ديسمبر/كانون الأول 2013 إلى عدم الاستقرار الإقليمي ونزوح أعداد كبيرة من المدنيين. وبدأ البرنامج عملية طوارئ جديدة لتلبية الاحتياجات الفورية للمشردين داخليا، والسكان الذين يعانون من انعدام الأمن الغذائي، وأولئك المعرضين لانعدام الأمن الغذائي الخطير، مع تضائل المخزونات الغذائية وضعف القوة الشرائية.
- 9- وتوجد تحديات عديدة في العراق. فالقتال في محافظة الأنبار منذ 30 ديسمبر/كانون الأول 2013 شرد آلاف الأسر التي لم يعد لديها سوى ممتلكات قليلة، ويتعذر عليها الحصول بصورة منتظمة على الأغذية أو الخدمات؛ وبدأت عملية طوارئ جديدة في أبريل/نيسان 2014، مع عمليات للتوزيع العام للأغذية من أجل تلبية الاحتياجات الغذائية. وفي أغسطس/آب 2014، تسبب النزاع في محافظة نينوى في نزوح مئات الآلاف من السكان، معظمهم من جماعات الأقلية. وفي أغسطس/آب 2014، صُنفت العمليات في العراق بأنها من المستوى 3 في تصنيف البرنامج لحالة الطوارئ.
- 10- وأدى الموقف في مالي إلى موافقة البرنامج على تنقيح للميزانية من أجل زيادة المساعدة المقدمة للسكان المعرضين والذين يعانون من انعدام الأمن الغذائي، بما في ذلك عدد لم يشمل المشروع الأصلي، وللأسر والمجتمعات المضيفة.

الإيرادات المتوقعة

- 11- استندت خطة الإدارة (2014-2016) إلى إيرادات متوقعة تبلغ 4.2 مليار دولار أمريكي في عام 2014، وأنها ستولد إيرادات بمبلغ 274 مليون دولار أمريكي لتكاليف الدعم غير المباشرة. وتشير آخر الإيرادات المتوقعة في عام 2014 إلى مستوى يبلغ 4.5 مليار دولار أمريكي، استنادا إلى التزام الجهات المانحة بالنسبة لاستجابات البرنامج لعدة أزمات مما أدى إلى توليد إيرادات بمبلغ 290 مليون دولار أمريكي لتكاليف الدعم غير المباشرة.

ميزانية دعم البرامج والإدارة

- 12- اعتمدت ميزانية عادية لدعم البرامج والإدارة بمبلغ 281.8 مليون دولار أمريكي لعام 2014، منها 96.7 مليون دولار أمريكي لدعم البرامج في المكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية، و55.5 مليون دولار أمريكي لدعم البرامج في المقر، و129.6 مليون دولار أمريكي للإدارة والشؤون الإدارية.
- 13- واعتمدت في عام 2014 استثمارات إضافية من ميزانية دعم البرامج والإدارة بمبلغ 9.2 مليون دولار أمريكي لإجراء تحسينات في الكفاءة والفعالية، بما في ذلك تمويل أدوات جديدة للمساعدة الغذائية في عملية التحول إلى المساعدة الغذائية. وكانت الاستثمارات موجهة إلى:

- ◀ السكان: مشروع الموظفين المعيّنين محليا، وإدارة المعارف المحسنة، والتعلم، وتطوير الموظفين؛
- ◀ والعمليات والنظم: الكفاءة المحسنة في أساليب العمل، وتغييرات الموظفين، والأدوات الجديدة لتقنات العمل بما يتفق مع وثيقة "الوفاء بالغرض".

الصناديق الاستثمارية والحسابات الخاصة

- 14- يقارن الجدول ألف-رابعا-4 بين الميزانية المنقحة المتوقعة للصناديق الاستثمارية والحسابات الخاصة لعام 2014، وبين الاحتياجات التي قُدمت في خطة الإدارة (2014-2016).

- 15- ودعمت الصناديق الاستثمارية العامة في عام 2014 تعزيز قدرة البرنامج التنظيمية وفعاليتها، وذلك أساسا عن طريق تمويل أنشطة من قبيل الشراء من أجل التقدم، والنقد والقسائم، وجودة الأغذية، وسلامة الأغذية، والتغذية، والاستعداد للطوارئ والاستجابة لها، والشؤون الجنسانية، وتنمية القدرات، وإدارة الأداء.
- 16- وتقل احتياجات الصناديق الاستثمارية العامة بنسبة 36 في المائة عنها في خطة الإدارة (2014-2016)، على النحو المبين في الجدول ألف-رابعاء-4. وتشمل احتياجات الصناديق الاستثمارية العامة التي تبلغ 188 مليون دولار أمريكي تلك الاحتياجات التي لم يُحدد لها تمويل، وتلك التي لم تُحدد لها بعد جهة مانحة معينة. وتستبعد توقعات التمويل المحدثة لعام 2014، والتي تبلغ 120 مليون دولار أمريكي، احتياجات الصناديق الاستثمارية العامة، والتي يُحتمل أن تظل بلا تمويل نظرا لأن المساهمات في هذه الصناديق تعد محدودة.

الجدول ألف-رابعاء-4: توقعات عام 2014 المنقحة للصناديق الاستثمارية والحسابات الخاصة			
النسبة المئوية للتغيير	التوقعات المنقحة لعام 2014 (مليون دولار أمريكي)	احتياجات خطة الإدارة (2014) (مليون دولار أمريكي)	
-36	120	188	الصناديق الاستثمارية العامة
+ 3	72	70	الصناديق الاستثمارية الخاصة ببلدان محددة
0	180	180	الحسابات الخاصة
-15	372	438	المجموع

- 17- وتقدم معظم أموال الصناديق الاستثمارية الخاصة ببلدان مُحددة على المستوى القطري من الحكومات المضيفة، وتمكن هذه الصناديق المكاتب القطرية من العمل مع الحكومات لإدارة وتنفيذ البرامج بما يتفق مع الأهداف الاستراتيجية للبرنامج. واستمر خلال عام 2014 تخصيص معظم الصناديق الاستثمارية الخاصة ببلدان مُحددة لإقليم أمريكا اللاتينية والكاريببي الذي استأثر بنسبة 58 في المائة من المجموع، خاصة للتغذية المدرسية في كوبا، والسلفادور، وهندوراس، وتنمية القدرات في كولومبيا.
- 18- وظلت الحسابات الخاصة في عام 2014 تدعم مبادرات من قبيل الطيران، ومستودع الأمم المتحدة للاستجابة للحالات الإنسانية، وتكنولوجيا الاتصالات، والبرنامج العالمي لتأجير السيارات، واللوجستيات.

الملحق الخامس

خطة عمل مكتب التقييم للفترة 2015-2017

مقدمة

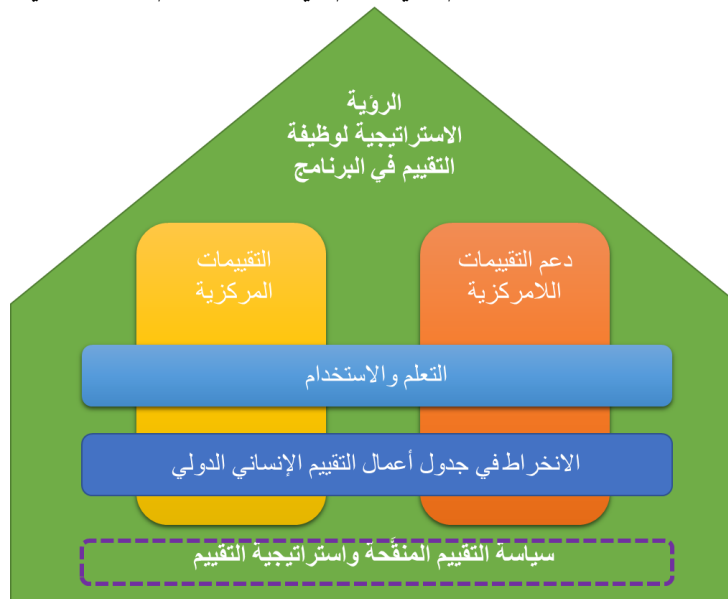
- 1- يتناول هذا الملحق بالوصف برنامج العمل المقترح لمكتب التقييم للفترة 2015-2017 بعد التشاور مع المجلس التنفيذي والإدارة العليا وبما يتماشى مع مشروع رد الإدارة على استعراض النظراء الذي أجراه فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم ولجنة المساعدة الإنمائية لوظيفة التقييم في البرنامج في عام 2014.
- 2- وبالإضافة إلى البرنامج الأساسي للتقييمات المركزية، تشمل خطة العمل عدة عناصر تستجيب للتحويلات الاستراتيجية المتفق عليها فيما يتعلق بدور مكتب التقييم ومسؤوليته عن وظيفة التقييم العامة في البرنامج، وهي عناصر متضمنة في الرد على توصيات استعراض النظراء. وتشمل هذه العناصر إطاراً أقوى للسياسات والاستراتيجيات والمساءلة عن وظيفة التقييم العامة المختارة في البرنامج، بما في ذلك التقييم اللامركزي؛ والحفاظ على وظيفة التقييم المركزي "المتميزة" في البرنامج باعتبارها المصدر الرئيسي للتقييم المستقل الرفيع الجودة؛ والانخراط في نظام التقييم الدولي؛ والتشديد على استخدام التقييم في تصميم البرامج.
- 3- والغرض من خطة العمل التي يرد ملخصها أدناه هو أن تكمل وتساهم في التطورات الجارية ذات الصلة في نظام إدارة الأداء في البرنامج الذي تقوده الشعب الأخرى. وتشمل هذه التطورات:
 - ◀ عملية محدثة لاستعراض تصميم البرامج؛
 - ◀ نهجاً جديداً في التخطيط الاستراتيجي من خلال أطر العمل القطرية؛
 - ◀ تدابير لتعزيز الرصد وبناء قاعدة أدلة أقوى للتقييم؛
 - ◀ مبادرات استراتيجية شؤون العاملين من أجل تعزيز القدرات والمهارات في الوظائف التي تنطوي على مهام حرجة، بما فيها الرصد والتقييم.

ملخص خطة العمل

- 4- سيعمل مكتب التقييم في الفترة 2015-2017، كما هو مبين في الشكل 1، وبما يتماشى مع الموارد المخصصة له، على تحقيق ما يلي:
 - 1) القيام في عام 2015 بوضع سياسة منقحة للتقييم واستراتيجية للتقييم بما يتماشى مع النموذج الذي اختارته الإدارة لوظيفة التقييم في البرنامج، وإرساء نظم ملائمة للمعلومات والإبلاغ بما يغطي وظيفة التقييم العامة في البرنامج؛

- (2) استخلاص الأدلة للمساءلة والتعلم من خلال الاستمرار، على مستوى مخفّض قليلاً، في برنامج التقييمات المركزية المعقدة. ويتفق ذلك مع استنتاجات استعراض النظراء وتوصياته التي ترى أن مكتب التقييم يمكن أن يقلص عدد التقييمات نوعاً ما من أجل زيادة الاستثمار في دعم التعلم من التقييمات واستخدامها؛
- (3) مواصلة السلسلة المركزية المؤقتة من تقييمات العمليات الفردية خلال الفترة 2016-2017 بمستويات تغطية مماثلة لمستويات التغطية في عام 2014.
- (4) تيسير توليد الأدلة من خلال التقييم اللامركزي على المستوى الميداني من خلال ما يلي:
- ◀ وضع القواعد والمعايير والتوجيهات؛
 - ◀ تقديم المشورة التقنية والتدريب بصورة محدودة، بما يتسق مع استراتيجية الرصد المحدثة وتوجيهات الاستعراضات بقيادة شعبة إدارة ورصد الأداء؛
 - ◀ تقدير جودة التقييمات اللامركزية المنجزة.
- (5) وضع نُظم لتعزيز مساهمة التقييم في المعرفة وثقافة التعلم في البرنامج، وتشجيع استخدام التقييم في تصميم واعتماد السياسات والبرامج القائمة على الأدلة.
- (6) العمل مع نظام التقييم الدولي في المساهمة في ممارسات التقييم الدولية والتعلم منها، ولا سيما ما ينطبق منها على التقييم في الحالات الإنسانية.

الشكل 1: مسارات عمل مكتب التقييم التي تسهم في وظيفة التقييم المختارة في البرنامج



- 5- وستخصّص الموارد من أجل ضمان إحراز تقدم في كل مسارات العمل التي سبق تلخيصها، مع مواصلة إعطاء الأولوية للوظيفة الأساسية لمكتب التقييم المتمثلة في توليد الأدلة من خلال التقييمات المستقلة المعقدة التي يتم إجراؤها مركزياً وتمثل "البرنامج الأساسي" للمكتب. ويبلغ مجموع الموارد المتاحة لمكتب التقييم من أجل تنفيذ كل خطة عمله 9 051 160 دولاراً أمريكياً. ويمثل ذلك 0.2 في المائة من مجموع إيرادات المساهمات المتوقعة للبرنامج. ويبلغ مجموع تكاليف الموظفين 3 144 097 دولاراً أمريكياً؛ ويبلغ إجمالي الموارد المتاحة لغير

الموظفين 5 907 063 دولارا أمريكيا، منها 3 010 850 دولارا أمريكيا من أجل "البرنامج الأساسي" ممولة من ميزانية دعم البرامج والإدارة بما يحافظ على مستويات عام 2014.

6- وإلى جانب هذا البرنامج الأساسي، تم تخصيص 600 000 دولار أمريكي من ميزانية دعم البرامج والإدارة للاستثمار في دعم وضع السياسة وإطار التمكين والإبلاغ الخاص بوظيفة التقييم العامة، إلى جانب عناصر الدعم الأولية لوظيفة التقييم اللامركزي المنفق عليها في رد الإدارة على استعراض النظراء بالتزامن مع المبادرات المؤسسية ذات الصلة التي وردت الإشارة إليها في الفقرة 3. وبهذا الاستثمار الإضافي، يزداد مجموع ميزانية دعم البرامج والإدارة المخصص لمكتب التقييم في عام 2015 بنسبة 13 في المائة مقارنة بعام 2014 ليصبح 6 105 985 دولارا أمريكيا.

7- وإضافة إلى ما سبق، سيتاح مبلغ 2 585 175 دولارا أمريكيا من الحساب الخاص الذي أنشئ في عام 2013، مع الاستفادة من موارد المشروعات، لتنفيذ سلسلة تقييمات العمليات الفردية، إلى جانب 360 000 دولار أمريكي من موارد مبادرة "القضاء على الجوع ونقص التغذية لدى الأطفال" (ريتش) من أجل إجراء تقييم مشترك في عام 2015 بقيادة مكتب التقييم.

الأهداف القابلة للتحقيق في عام 2015 والتوقعات للفترة 2016-2017

السياسة والاستراتيجية

8- أقر استعراض النظراء لعام 2014 بأن سياسة التقييم في البرنامج لعام 2008 قامت بتوفير ضمانات أوضح لاستقلالية التقييم، وتعريف أفضل لأدوار مكتب التقييم والجهات الفاعلة الأخرى في مجال التقييم، وإضفاء الطابع الرسمي على التوازن بين أنواع التقييم، وتحديد مجموعة من المهارات المتخصصة في تقييم البرامج داخل فريق مكتب التقييم. وحدد التقييم أيضا جوانب ضعف وظيفة التقييم على نطاق المنظمة، بما في ذلك عدم وجود استراتيجية تقييم رسمية لتوجيه تنفيذ السياسات عبر وظيفة التقييم برمتها، بما يشمل الموارد المالية والبشرية اللازمة للتقييم، وعدم كفاية وضوح المصطلحات ونطاقات التغطية، ودور البرنامج في تنمية قدرات التقييم الوطنية. وأوصى الاستعراض بتنقيح السياسة كي تعبر عن دور أقوى للتقييم في تحسين الأداء بما يتماشى مع معايير فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم والخطة الاستراتيجية الجديدة للبرنامج، ووضع استراتيجية تقييم تحدد كيف سيقوم البرنامج بتنمية قدرات التقييم وتوفير الموارد والاختيار والتغطية والاستخدام على نطاق المنظمة.

9- ووفقا للتوصية الواردة في رد الإدارة على استعراض النظراء لعام 2014، سيتولى مكتب التقييم في عام 2015 قيادة عملية تنقيح سياسة التقييم في البرنامج بما يتوافق مع النموذج المختار لوظيفة التقييم في البرنامج حسب ما جاء في رد الإدارة. وستنظم سياسة عام 2015 وظيفة التقييم في البرنامج وستعبر عن التزامه بالمساءلة والتعلم بما يتفق مع قواعد ومعايير فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم. وستحدد السياسة وظيفة التقييم في السياقات الدولية وفي سياقات البرنامج. وتهدف السياسة تحديدا إلى ما يلي:

◀ إقامة صلات رسمية بين التقييم والرصد والاستعراض ونظام إدارة الأداء في البرنامج؛

- ◀ تحديث وتوضيح أدوار ومسؤوليات المجلس، والإدارة على المستوى المؤسسي والإقليمي والقطري، وداخل مكتب التقييم في إطار التعزيز التنظيمي للبرنامج؛
- ◀ التأكيد مجدداً على الالتزام بمبادئ وضمانات حوكمة التقييم المستقل وتوفير الموارد له؛
- ◀ تحديد التوقعات فيما يتعلق بنطاق التقييم واستخدام أدلة التقييم في دورة سياسات وبرامج البرنامج.

10- وسيضع مكتب التقييم أيضاً في عام 2015 استراتيجية للتقييم تكون بمثابة همزة وصل بين السياسة الجديدة وخطط الإدارة السنوية. وستكون متميزة عن استراتيجية الرصد المحدثة المقبلة في البرنامج ولكنها ستكملها. وستشكل استراتيجية التقييم الأساس الذي سيستند إليه تنفيذ السياسة على الأجل المتوسط، وستراعى فيها العناصر الرئيسية لسياسة التقييم فيما يتعلق بالأدوار والمسؤوليات الرئيسية، والقرارات والموارد المقبلة المطلوبة للتقييم. وبالنظر إلى تعدد أولويات البرنامج والمخاطر التي يواجهها والقيود المفروضة على موارده، ستعتمد الاستراتيجية نهجا متدرجا في تنمية قدرات التقييم وتوفير الموارد ونطاق التغطية والأنواع والاختيار والاستخدام، بما يغطي وظيفتي التقييم المركزي واللامركزي. وتماشيا مع توصيات استعراض النظراء، سيجري اختيار مؤشرات الأداء الرئيسية لوظيفة التقييم العامة في البرنامج لتمكين مكتب التقييم من تقديم تقرير سنوي إلى المجلس دعماً لرقابته على وظيفة التقييم في البرنامج.

11- وستُطبَّق في عملية وضع السياسة الجديدة والاستراتيجية المصاحبة لها الدروس المستفادة من التقييمات السابقة بشأن جودة سياسات البرنامج، وسيسير ذلك وفق عملية تشاورية تكفل مشاركة جميع فئات أصحاب المصلحة المعنيين. وسيستفاد من مواطن القوة في سياسة عام 2008 واستنتاجات وتوصيات استعراض النظراء وتقدير استعراض أساليب العمل الداخلية الذي أُجري مؤخرا للتقييم على المستوى الميداني، والاستعراض المقبل لإثبات جدوى مفهوم سلسلة تقييمات العمليات التي انطلقت في عام 2013. وسيُعرض مشروع سياسة التقييم على المجلس للموافقة عليه في دورته السنوية لعام 2015.

التقييمات المركزية

12- تثرى التقييمات التي يجريها مكتب التقييم مركزيا جميع أصحاب المصلحة ذوي الصلة، وفعالية وأثر واستدامة سياسات البرنامج واستراتيجيته وعملياته وأنشطته، وكفاءة تنفيذها. ويوجد نوعان من التقييمات المركزية التي يقودها مكتب التقييم: (1) التقييمات المعقدة للسياسات، والاستراتيجيات والبرامج العالمية، والاستجابات لحالات الطوارئ الإنسانية من المستوى 3، والحوافز القطرية، وأثر أنشطة البرنامج؛ (2) تقييمات العمليات الفردية.

13- ويتضمن الجدول 1 لمحة عامة عن خطة التقييم المركزية لمكتب التقييم. وسيجري عموما في عام 2015 تنفيذ ما مجموعه 13 تقييما معقدا، بما في ذلك 7 تقييمات متواصلة من عام 2014، و6 تقييمات جديدة. وفي حين أن مجموع عدد التقييمات هو نفس عدد التقييمات الذي كان مقررا لعام 2014 فإن الانخفاض الطفيف في التقييمات الجديدة سيمكّن من مواصلة تطوير وظيفة التقييم العامة وزيادة دعم التعلم من التقييم بما يتماشى مع توصيات استعراض النظراء. وعندما تُضاف إلى ذلك التقييمات التجميعية وتقييمات العمليات الفردية، فإن العدد الإجمالي للتقييمات المركزية الجارية سيزيد إلى 38 تقييما. ويتحقق ذلك باستخدام مختلف نماذج إدارة التقييم، بما فيها التقييمات المشتركة، والتقييمات المشتركة بين الوكالات، والتقييمات التي تكلف مصادر خارجية بإجرائها، والتقييمات القائمة على الشراكة، وهو ما يمكن أن يحقق زيادات في الكفاءة. وسيستفاد من فرص التقييمات المشتركة حيثما يكون ذلك

ملائماً ومجدياً. وتتيح التقييمات المشتركة وفيما بين الوكالات فوائد في تعزيز التفاهم بين الوكالات وتحقيق كفاءة التكاليف وإن كانت تلك الفوائد لا تشمل مدة إدارة التقييم.

14- وتأكدت إلى حد بعيد التقييمات المعقدة المزمع إجراؤها في عام 2015، وهي تقييمات محدّثة من السنوات السابقة لتحقيق أقصى قدر من الملاءمة لسياق السياسات والبرمجة في البرنامج، وتراعي ملاحظات استعراض النظراء، خاصة الملاحظات المتعلقة بالنطاق الذي تغطيه عمليات الاستجابة للطوارئ، ومواصلة جهود تعزيز التعلم من خلال إجراء التقييمات بشكل متسلسل ومن خلال التقارير التجميعية والتقارير المشتركة مع الوكالات الأخرى عند الاقتضاء. وسيستمر وضع خطط التوقعات لعامي 2016 و2017 وفقاً لتصميم استراتيجية التقييم الجديدة في عام 2015.

15- وتشمل خطة التقييمات المعقدة فئة جديدة من تقييمات الاستجابات لحالات الطوارئ الإنسانية من المستوى 3. وستستمر تغطية عمليات الطوارئ دون المستوى 3 في إطار سلسلة تقييمات العمليات الفردية، بينما سيغطي البرنامج الأساسي لمكتب التقييم الاستجابات من المستوى 3. وفي أعقاب القيام مؤخراً بإدماج التقييم المشترك بين الوكالات في متطلبات دورة البرامج الإنسانية للجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات، سيُتخذ قرار في كل حالة على حدة بشأن اشتراك مكتب التقييم في إجراء تقييم مشترك بين الوكالات أو إجراء تقييم منفصل يتناول استجابة البرنامج. وفي عام 2015، سيكتمل تقييم استجابة البرنامج للأزمة السورية باعتباره تقييماً منفصلاً، بالتعاون مع اللجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات من خلال تحليل سياقي مشترك، وأطر التقييم، واستراتيجية النشر والتعلم. وسيتم الانتهاء من إجراء تقييم استجابة البرنامج من المستوى 3 في كل من الفلبين وجنوب السودان في عام 2015 من خلال آلية التقييم المشترك بين الوكالات، وهو ما سيكفل الكفاءة والتنسيق في التغطية التي سيشملها التقييم. وستحدّد في الوقت المناسب طبيعة تقييم الاستجابة في جمهورية أفريقيا الوسطى في عام 2015.

16- وتحدّد وثيقة وضع السياسات في البرنامج التي وافق عليها المجلس في عام 2011 (WFP/EB.A/2011/5-B) نظام تقييم سياسات البرنامج. ويتطلب تطبيق هذا النهج على كل السياسات المعتمدة بعد عام 2011 إجراء التقييم بعد فترة تتراوح بين أربع وست سنوات من صدور الموافقة من أجل المساهمة في إدماج أدلة التقييم والتعلم في دورة سياسة البرنامج. ووفقاً لذلك ومع ملاحظة ما أبداه المجلس من اهتمام في أثناء المشاورات التي دارت حول تعزيز المتابعة، سيبدأ في عام 2015 تقييم يتناول سياسة تنمية القدرات، وسيكتمل ذلك دورة المتابعة التي بدأت بتقييم عام 2008. وبالإضافة إلى ذلك، سينتهي في عام 2015 تقييم سياسة التغذية في البرنامج بناء على طلب المجلس⁽¹⁾. وسيبدأ في عام 2016 تقييم سياسة الحماية الإنسانية وكذلك السياسة المتعلقة بفيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز. وتشير توقعات تقييمات السياسات في عام 2017 إلى تقييم يتناول تحديث شبكات الأمان، قد تضاف إليه تقييمات أخرى تبعا للموارد والأولويات التي تحددها استراتيجية التقييم.

17- وفيما يتعلق بالسياسات المعتمدة منذ أكثر من ست سنوات، يتم النظر في تقييم السياسة نفسها أو تقييم الموضوع الذي تعالجه السياسة في حوار مع شعبة السياسات والبرامج في البرنامج بالاستناد إلى صلتها المستمرة بعمل البرنامج، أو إمكانية مساهمتها في وضع سياسة جديدة. ويرتبط العديد من تلك السياسات القديمة بحالات الطوارئ، وسيجري تحديثها في سياسة الطوارئ الجديدة المزمعة التي سيسهم فيها التقييم الجاري لبرنامج تعزيز الاستعداد

(1) كما جاء في خطة العمل لعام 2014، تشير دورة تقييم السياسات في العادة إلى أن تقييم سياسة عام 2012 هذه سيجري بين عامي 2016 و2018. غير أن المجلس طلب هذا التقييم في عام 2015، مع الإشارة إلى الآثار المحتملة على أدلة النتائج.

والاستجابة والتقرير التجميحي لسلسلة التقييمات الاستراتيجية للفترة 2013-2015 بشأن تقييم الاستعداد والاستجابة للطوارئ الذي من المقرر الانتهاء منه في عام 2015.

18- وتركز التقييمات الاستراتيجية على الاستراتيجيات، والمسائل العامة أو العمليات ذات النطاق العالمي أو الإقليمي. ولن تبدأ أي تقييمات استراتيجية جديدة في عام 2015، ولكن سيتم الانتهاء من تقييمين استراتيجيين لبرنامجين عالميين بدأ إجراؤهما في عام 2014، هما تقييم برنامج تعزيز الاستعداد والاستجابة وتقييم مبادرة ريتش. وبالنظر إلى وجود العديد من البرامج العالمية المتعلقة بالقدرة على الصمود والتكيف مع تغيّر المناخ والقدرة على مواجهة المخاطر وأهمية الصمود في الخطة الاستراتيجية، تشمل توقعات عام 2016 تقييماً استراتيجياً يتناول القدرة على الصمود، ومن المقرر أن تبدأ في عام 2016 سلسلة من التقييمات التي تتناول الخطة الاستراتيجية (2014-2017)، وسيتم الانتهاء من تقدير لقابليتها للتقييم في عام 2015.

19- وتمثل تقييمات الحوافز القطرية التي تغطي كل عمليات البرنامج وأنشطته خلال مدة تتراوح بين 3 و5 سنوات وسيلة مساءلة وأداة تعلم تثريان الاستراتيجيات القطرية. ويراعى في الاختيار مسائل التوقيت ذات الصلة بالتخطيط الاستراتيجي والتشغيلي للمكاتب القطرية فيما يتعلق بالخطة الاستراتيجية للبرنامج، وإطار عمل الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية وعمليات التنسيق الأخرى في الأمم المتحدة، وحجم الحافطة وملامح البرمجة، والتوازن الإقليمي، ووجود تغطية تقييمية حديثة أو جارية. وتشمل تقييمات الحوافز القطرية المشار إليها في خطة العمل للفترة 2014-2016 والجاري إعدادها لعام 2015 كلا من جمهورية تنزانيا المتحدة، وجمهورية أفريقيا الوسطى، والعراق. وسيتم في عام 2015 الانتهاء من تقييم الحافطة القطرية لجمهورية تنزانيا المتحدة. وبالنظر إلى السياق الراهن في جمهورية أفريقيا الوسطى، ربما يكون من الأنسب إجراء تقييم للاستجابة من المستوى 3. وتبعاً للقرار المتعلق بجمهورية أفريقيا الوسطى، سيستهل تقييمان أو ثلاثة تقييمات إضافية لحوافز قطرية في عام 2015 من أجل الحفاظ على المستوى الراهن الذي يناهز 4 تقييمات لحوافز قطرية سنوياً (لم تحدّد البلدان بعد بالرغم من أن العراق لا يزال في القائمة النهائية)⁽²⁾ وسيحدّد نطاق التغطية والمعايير المستخدمة بعد عام 2015 من الآن فصاعداً وفقاً لاستراتيجية تقييم جديدة⁽³⁾. وستؤخذ في الاعتبار إمكانية تكييف مفهوم تقييم الحافطة الإقليمية لزيادة المكاتب القطرية الصغيرة المشمولة بالتقييم في عام 2016.

20- وسيستمر الوفاء تدريجياً بما تنص عليه سياسة التقييم لعام 2008 من ترتيبات تقييم العمليات من خلال الاستمرار في الفترة 2016-2017 في إجراء السلسلة المؤقتة المدارة مركزياً من تقييمات العمليات الفردية. وفي عام 2015، سيتم الانتهاء من تقييم سبع عمليات وسيبدأ تقييم 15 عملية أخرى، ونقترح توقعات عام 2016 مستوى مماثلاً من التغطية. ومن شأن استمرار التقييم ومستوى التغطية المقترح أن:

- ◀ يحقق موازنة أفضل مع الملامح العامة التي تميز قابلية تقييم عمليات البرنامج وبرنامج عمله؛
- ◀ يخفّض عبء التكاليف السنوية العالمية الناجمة عن سلسلة التقييمات بما يناسب البيئة الحالية للموارد؛
- ◀ يمكّن من استمرارية التغطية في نفس الوقت الذي سيجري فيه تطوير وظيفة التقييم اللامركزي المعززة التي تتصورها الإدارة خلال مدة هذه الخطة.

(2) انظر التوقعات للفترة 2015-2016 في خطة عمل مكتب التقييم لعام 2014.

(3) بما يتفق مع خطة عمل مكتب التقييم لعام 2014.

21- وستواصل نتائج الاستعراض المقبل الذي يرمي إلى "إثبات جدوى مفهوم" سلسلة تقييمات العمليات في عام 2014 بلورة توقعات السنوات التالية لعام 2015 بما يكفل أفضل موازنة مع نموذج العمل اللامركزي في البرنامج في إطار "الوفاء بالغرض" وفي إطار النظامين المتطورين لإدارة الأداء وإدارة دورة المشروعات، والاستراتيجيات المنقحة للرصد والاستعراض والتقييم. وبالنظر إلى أن تقييمات العمليات الفردية تُنشر ولا تعرض على المجلس، سيجري إعداد تقرير تجميعي لتقييمات العمليات المنجزة لعرضه على المجلس سنويا.

22- وفي عام 2015، من المقرر إجراء سلسلة جديدة من تقييمات الأثر المتعددة البلدان بما يغطي أنشطة معالجة سوء التغذية الحاد المعتدل. ويقوم مكتب التقييم، انطلاقاً من خبرته السابقة في ثلاث سلاسل من تقييمات الأثر،⁽⁴⁾ باستطلاع تكوين شراكة عالمية استراتيجية مع المبادرة الدولية لتقييم أثر هذه السلسلة وغيرها من السلاسل في المستقبل.⁽⁵⁾ وسيتم ذلك البرنامج من زيادة نطاق التغطية عن طريق العمل في شراكة مع الخبرات المتخصصة الإضافية من أجل إجراء وإدارة تقييمات للأثر تكون موثوقة وجيدة من أجل التغلب على التحديات المنهجية المعينة التي تنطوي عليها السياقات الإنسانية والتي يميّز بها هذا الموضوع على وجه الخصوص (وفقاً لتقدير القابلية للتقييم الذي أُجري في عام 2014). وستحقق كفاءات في عملية التقييم من خلال مواصلة نهج السلاسل باستخدام التقارير التجميعية، وسيتم ذلك من تحقيق "فوائد مزدوجة" من فرادى التقييمات التي تعود بفوائد كبيرة على المستوى القطري إلى جانب تقرير تجميعي يحدّد العوامل الخاصة بكل بلد على حدة والعوامل التي تنطبق على مختلف السياقات.

تعزيز التقييم اللامركزي

23- خلص استعراض النظراء إلى أن تطوير التقييمات اللامركزية، وهي التقييمات التي لا يجريها مكتب التقييم، ظلت موضع إهمال، خلافاً للتقييمات المركزية. ووفقاً لتوصيات الاستعراض، ظل النموذج الملائم موضع نظر شامل من الإدارة العليا والمجلس التنفيذي. وبالنظر إلى بيئة توفير الموارد وتوجيه أولوية عليا لتعزيز الرصد والحفاظ في الوقت ذاته على وظيفة التقييم المركزي العالية الأداء في البرنامج، وقع الاختيار على نهج متدرج في تطوير وظيفة التقييم اللامركزي القائم على الطلب استناداً إلى نسخة معدّلة من النموذج 2 الذي حدده استعراض النظراء، وهو: "التقييم المركزي زائد التقييم اللامركزي القائم على الطلب". وخلال فترة خطة الإدارة الحالية، سيوضع إطار تمكيني لتعزيز وظيفة التقييم اللامركزي بما يتماشى مع الخطة الاستراتيجية ومقاصد "الوفاء بالغرض" من أجل وظيفة التقييم الميداني.

24- ورغم أنه لا يمكن فوراً تنفيذ السمات الكاملة لموظفي التقييم الإقليميين أو القدرة المعززة لمكتب التقييم على تقديم الدعم حسب ما قرره استعراض النظراء في النموذج 2، فقد حُصّصت بعض الموارد الإضافية لمكتب التقييم من أجل الدفع فُدمًا بالإطار الأساسي للتمكين في عام 2015 من خلال التنسيق الوثيق مع جهود وضع وتنفيذ استراتيجية الرصد والاستعراض في البرنامج. وسيجري في عام 2016 استعراض التقدم المحرز فيهما لتحديد المرحلة المقبلة في تطوير وظيفة التقييم اللامركزي قبل وضع خطة الإدارة لعام 2017، خاصة بشأن قدرات التقييم واحتياجات الموارد على المستوى الإقليمي.

(4) وهي تقييمات أثر التغذية المدرسية، والمساعدة الغذائية للاجئين الأوضاع الممتدة، والغذاء مقابل إنشاء الأصول.

(5) لذلك لا تظهر هذه التقييمات في الجدول 1.

الجدول ألف-خامسا-1: خطة التقييم المركزية لعام 2015 والتوقعات للفترة 2016-2017			
نوع التقييم	2015 (دورة المجلس)	2016	2017
تقييمات السياسات	<p>المتواصلة من 2014:</p> <ul style="list-style-type: none"> التغذية (الدورة العادية الثانية لعام 2015) التقييمات الجديدة: تنمية القدرات 	<p>المتواصلة من 2015:</p> <ul style="list-style-type: none"> تنمية القدرات التقييمات الجديدة: الحماية الإنسانية فيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز 	<p>المتواصلة من 2016:</p> <ul style="list-style-type: none"> التقييمات الجديدة: تحديث بشأن شبكات الأمان يؤكد لاحقا
التقييمات الاستراتيجية	<p>المتواصلة من 2014:</p> <ul style="list-style-type: none"> برنامج تعزيز الاستعداد والاستجابة (الدورة السنوية لعام 2015) مبادرة ريتش (تقييم مشترك) 	<p>التقييمات الجديدة:</p> <ul style="list-style-type: none"> القدرة على الصمود تقييم الخطة الاستراتيجية 2014-2017 	<p>المتواصلة من 2016:</p> <ul style="list-style-type: none"> تقييم الخطة الاستراتيجية 2014-2017
تقييمات الحوافز القطرية	<p>المتواصلة من 2014:</p> <ul style="list-style-type: none"> جمهورية تنزانيا المتحدة (الدورة العادية الثانية لعام 2015) التقييمات الجديدة: العراق⁽⁶⁾ (يؤكد لاحقا) الحافطة القطرية الثانية (تحدد لاحقا) الحافطة القطرية الثالثة (تحدد لاحقا) 	<p>المتواصلة من 2015:</p> <ul style="list-style-type: none"> الحافطة القطرية الثانية (تحدد لاحقا) الحافطة القطرية الثالثة (تحدد لاحقا) التقييمات الجديدة: ستحدد وفقا لاستراتيجية التقييم 	<p>ستحدد وفقا لاستراتيجية التقييم</p>
تقييمات الاستجابات لحالات الطوارئ الإنسانية من المستوى 3	<p>المتواصلة من 2014:</p> <ul style="list-style-type: none"> استجابة البرنامج للأزمة السورية الفلبين (تقييم مشترك بين الوكالات) جنوب السودان (تقييم مشترك بين الوكالات) التقييمات الجديدة: جمهورية أفريقيا الوسطى (سيقرر ما إذا كان البرنامج سيجريه وحده أو بالاشتراك مع وكالات أخرى) العراق/غير ذلك (يحدد لاحقا)⁽⁷⁾ 	<p>ستحدد تبعا للسياق</p>	<p>ستحدد تبعا للسياق</p>
تقييمات العمليات الفردية (باستثناء الاستجابات من المستوى 3)	<p>المتواصلة من 2014:</p> <p>7</p> <p>التقييمات الجديدة:</p> <p>15</p>	<p>التقييمات الجديدة:</p> <p>15</p>	<p>تؤكد لاحقا من خلال استعراض التقدم المحرز لوظيفة التقييم اللامركزي</p>
تقارير التقييم التجميعية	<ul style="list-style-type: none"> تقرير التقييم السنوي لعام 2014 (الدورة السنوية لعام 2015) التقرير التجميعي عن تقييمات العمليات الفردية للفترة 2014-2015 التقرير التجميعي للتقييمات الاستراتيجية المواضيعية: الاستعداد والاستجابة للطوارئ (الدورة العادية الثانية لعام 2015) 	<ul style="list-style-type: none"> تقرير التقييم السنوي لعام 2015 (الدورة السنوية لعام 2016) تقييمات العمليات الفردية للفترة 2015-2016 تقرير تجميعي استراتيجي مواضيعي 	<ul style="list-style-type: none"> تقرير التقييم السنوي لعام 2016 (الدورة السنوية لعام 2017) تقييمات العمليات الفردية للفترة 2016-2017

⁽⁶⁾ قد يتغير، رهنا بالسياق، ليصبح استجابة لحالة طوارئ إنسانية من المستوى 3.

⁽⁷⁾ سيحدد ذلك تبعا للسياق وقرارات اللجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات.

25- وسيقوم مكتب التقييم في عام 2015، على وجه التحديد، بما يلي:

- ◀ وضع قواعد ومعايير للتقييم المركزي لتكميل القواعد والمعايير المتبعة في الرصد والتقييم، ودعم المديرين في اتخاذ القرارات بشأن تخطيط وإجراء الاستعراضات أو التقييمات ووقت القيام بذلك؛
 - ◀ إدراج مدخلات تدريبية في آليات التعلم القائمة لدى البرنامج؛
 - ◀ تقديم مشورة تقنية محدودة من خلال إصدار توجيهيات بشأن نهج التقييم وأساليبه وعملياته بما لا يتعارض مع الحفاظ على استقلالية مكتب التقييم؛
 - ◀ وضع نظام للتقدير اللاحق لجودة تقارير التقييمات المنجزة؛
 - ◀ وضع مؤشرات الأداء الرئيسية ونظم الإبلاغ في وظيفة التقييم المركزي بحيث تكون مرتبطة بخطط الرصد والتقييم بموجب المتطلبات المنقحة بشأن تصميم البرامج في البرنامج.
- 26- وسيستمر إعداد توقعات ما بعد عام 2016 بعد توضيح القدرات والموارد اللازمة للتقييمات اللامركزية على المستوى الميداني من خلال استعراض التقدم المحرز المشار إليه في الفقرة 22.

تعزيز التعلم من التقييمات واستخدامها

27- ينبغي في التقييمات، بالإضافة إلى وظيفتها في المساءلة، أن تحفّز أيضا التعلم من أجل إثراء اتخاذ القرارات السياساتية والاستراتيجية والتشغيلية. وخلص استعراض النظراء لوظيفة التقييم في البرنامج في عام 2014 إلى أنه بالرغم من المرحلة المتطورة التي وصلت إليها استقلالية وموثوقية التقييمات المركزية في البرنامج، يمكن تحسين استخدام التقييمات في تعزيز أثر التقييمات على الأداء التنظيمي للبرنامج. وأشاد استعراض النظراء بالجهود الذي بذلها مكتب التقييم مؤخرا لتعزيز التعلم في إطار عملية التقييم ونشر استنتاجاته، ولكنه اقترح أن يستمر تحديد أولويات ذلك، وأن يشمل ذلك عند اللزوم بعض التعديلات على نطاق التغطية المشمول بالتقييم. وبالرغم من الاعتراف بالقيود الناجمة عن عدم وجود وظيفة مؤسسية لإدارة المعرفة، أوصى استعراض النظراء بأن يعزز مكتب التقييم مدخلاته في عمليات البرنامج لتنقيح تخطيط المشروعات والبرامج والموافقة عليها للتشجيع على استخدام أدلة التقييم وتحسين ترتيبات التقييم داخل المشروعات.

28- واعتبارا من عام 2015، وفي إطار استراتيجية التقييم الجديدة، سيستفيد مكتب التقييم من آخر جهوده وسيواصل تطوير نهجه إزاء التعلم واستخدام التقييم بما يتماشى مع التوصيات من أجل تعزيز مساهمة التقييم في النهوض بأداء البرنامج في إطار ثلاثة مكونات رئيسية:

- (1) تعزيز التعلم من عمليات التقييم واستخدام أدلة التقييم في البرامج والسياسات والتخطيط والتنفيذ وذلك على سبيل المثال عن طريق تعزيز التوجيه لحفز التعلم في عمليات التقييم والمشاركة في عملية استعراض المشروعات المنقحة في البرنامج؛
- (2) تعزيز مجموعة منتجات الاتصال الناشئة عن التقييمات، بما يلي احتياجات المستخدمين، مثل تقارير التقييم التجميعية، وأهم 10 دروس مستفادة، وموجزات التقييم، وتقديرات قابلية التقييم؛
- (3) تطوير وصيانة نظم معلومات تكفل حفظ معلومات التقييم وإمكانية وصول أصحاب المصلحة إليها بسهولة، مثلا من خلال تطوير قاعدة معرفية لاستنتاجات التقييم ونتائجه وتوصياته، وإنشاء نظام معلومات لجميع التقييمات في البرنامج بما في ذلك التقييمات اللامركزية.

الانخراط في نظام التقييم الدولي

29- تقع على البرنامج، باعتباره أكبر وكالة إنسانية في العالم، المسؤولية عن السعي إلى تحسين المساءلة والتعلم ووضع نماذج لهما. وشهدت السنوات الأخيرة نقاشاً دولياً مكثفاً حول جودة واستعمال أدلة التقييم في تحسين أداء العمل الإنساني. وستتبع سنة التقييم المقبلة في عام 2015 والقمة العالمية للعمل الإنساني في عام 2016 حافزا وفرصة لمواصلة التقدم وإدماج الممارسات السليمة في القواعد والمعايير الدولية وكذلك في استراتيجية التقييم المقبلة للبرنامج.

30- ومن خلال زيادة التعاون بين الوكالات والشراكات الاستراتيجية خلال الفترة 2015-2017 مع شبكات التقييم على نطاق منظومة الأمم المتحدة، وفريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم، وترتيبات تقييم توجيه البرامج الإنسانية للجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات والشبكات الأخرى ذات الصلة، سيساهم مكتب التقييم في تحقيق الحصائل الشاملة المنشودة الرامية إلى توسيع تغطية التقييم للعمل الإنساني باستخدام المعايير والأساليب الملائمة التي تناسب السياق. وسيقوم مكتب التقييم في عام 2015، على وجه التحديد، بما يلي:

- ◀ مواصلة المشاركة في عضوية الفريق التوجيهي المشترك بين الوكالات لتقييم العمليات الإنسانية، الذي يشارك في مجموعة مختارة من التقييمات واستقراء الدروس المستفادة في إطار دورة البرامج الإنسانية لبرنامج التحول التابع للجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات، وتعزيز ممارسة التقييم من أجل المساءلة أمام السكان المتضررين؛
- ◀ تعزيز المشاركة في التقييم الإنساني مع فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم والشبكات المهنية الدولية الأخرى⁽⁸⁾ خلال السنة الدولية للتقييم في عام 2015 والفترة السابقة على القمة العالمية للعمل الإنساني لعام 2016؛
- ◀ تحديد دور مكتب التقييم والبرنامج في سياسة التقييم على نطاق المنظومة التي اعتمدت مؤخرا في إطار الاستعراض الشامل للسياسات الذي يجري كل أربع سنوات بما يتماشى مع سياسة واستراتيجية التقييم الجديدتين؛
- ◀ بناء شراكة استراتيجية مع المبادرة الدولية لتقييم الأثر في إطار نافذتها المواضيعية بشأن تقييم العمليات الإنسانية من أجل زيادة نطاق تغطية عمليات البرنامج عن طريق التقييم الدقيق للأثر.
- ◀ تعزيز التعاون بين مكاتب التقييم في الوكالات التي تتخذ من روما مقرا لها على النحو المبين في "بيان النوايا المشترك" المتفق عليه في عام 2014.

(8) مثل "شبكة التعلم الإيجابي للمساءلة والأداء في مجال العمل الإنساني"، التي يعمل فيها مكتب التقييم عضوا في الفريق التوجيهي؛ وشبكات تقييم الأثر مثل "شبكة الشبكات المعنية بتقييم الأثر"؛ ورابطات التقييم المهنية مثل رابطات التقييم الأمريكية والأوروبية.

الملحق السادس

المصطلحات

استُخدمت في صياغة هذه الوثيقة، بقدر الإمكان، المصطلحات التي درج استخدامها في الأمم المتحدة لإعداد الميزانيات. واستُخدمت المصطلحات والتعاريف الخاصة بالبرنامج تحديدا عند الحاجة.

حساب Account

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

تقرير الأداء السنوي Annual Performance Report

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

الاعتماد Appropriation

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

بند الاعتماد Appropriation line

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

المستفيدون Beneficiaries

المستفيد من برنامج الأغذية العالمي هو شخص يستهدفه البرنامج لتزويده بمساعدة غذائية من خلال تدخل واحد على الأقل يقوم به البرنامج في أي وقت من الأوقات ضمن فترة إبلاغ محددة.

المجلس Board

هو المجلس التنفيذي لبرنامج الأغذية العالمي والأجهزة التي سبقته.

مرفق الميزنة الرأسمالية Capital Budget Facility

صندوق متجدد يسمح للبرنامج بتنفيذ مبادرات واسعة النطاق من شأنها أن تحسن الكفاءة عن طريق خفض التكاليف في الأجل الطويل.

المساهمة Contribution

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

المبادرات المؤسسية الحاسمة Critical corporate initiatives

استثمارات غير متكررة تمول بمخصصات من حساب تسوية دعم البرامج والإدارة، وتستخدم لمواصلة الوفاء بالغرض وتقديم قيمة مقابل المال.

المساهمات الموجهة المتعددة الأطراف Directed multilateral contributions

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

تكاليف الدعم المباشرة Direct support costs

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

المدير التنفيذي Executive Director

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

النظام المالي Financial Regulations

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

الاسترداد الكامل للتكاليف Full-cost recovery

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

الحساب العام General fund

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

مرفق الإدارة الشاملة للسلع Global Commodity Management Facility

هو مرفق يسمح للبرنامج بشراء أغذية على أساس تقدير للاحتياجات الإقليمية والتنبؤات بالتمويل بهدف استغلال ظروف السوق المواتية وخفض الوقت المطلوب لتسليم الأغذية إلى المستفيدين.

تكاليف الدعم غير المباشرة Indirect support costs

هي التكاليف التي تسهم في دعم عملية تنفيذ المشروعات والأنشطة ولكن لا يمكن ربطها مباشرة بالتنفيذ.

أنشطة التعزيز المؤسسي Institutional strengthening activities

أنشطة الصناديق الاستئمانية المؤسسية للابتكار والتغييرات في التشغيل والعمليات؛ وتدار المخصصات المتعددة الأطراف من جانب لجنة التخصيص الاستراتيجي للموارد ويوافق عليها المدير التنفيذي.

خطة الإدارة Management Plan

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

المساهمات المتعددة الأطراف Multilateral contributions

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

تكاليف التشغيل Operational costs

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

Operational requirements الاحتياجات التشغيلية

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

Programme category فئات البرامج

هي فئات أنشطة البرنامج المحددة بموجب اللائحة العامة.

Programme of work برنامج العمل

نداء لاستجلاب الموارد على أساس الاحتياجات التي يتم تقديرها بالتعاون مع الحكومات والجهات الشريكة الأخرى. ويشتمل برنامج العمل على المتطلبات التشغيلية وتكاليف الدعم غير المباشرة.

Programme support and administrative budget ميزانية دعم البرامج والإدارة

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

Project مشروع

نشاط محدد ومنفصل ينفذ ضمن إحدى فئات البرامج.

Provisional prioritized plan of work خطة العمل المؤقتة المحددة الأولويات

تعرض هذه الخطة استخدام التمويل المتوقع على أساس تنبؤات تمويل المشروعات.

Ration الحصّة

الحصّة هي أغذية أو مبالغ نقدية أو قسائم معادلة تقدم يوميا إلى مستفيد ما في مجموعة مستهدفة؛ ويعبر عنها كوزن بالغرام لكل نوع من أنواع الأغذية، وتختلف من حيث الحجم وفقا للاحتياجات والتمويل المتاح.

Special account الحساب الخاص

هو حساب ينشئه المدير التنفيذي لمساهمة خاصة، أو أموال نقدية مخصصة لأنشطة معينة، ويجوز ترحيل رصيد هذا الحساب إلى الفترة المالية التالية.

Strategic reallocation إعادة التخصيص الاستراتيجي

هي مخصصات الميزانية الناتجة عن إعادة موازنة ميزانية دعم البرامج والإدارة لتمويل الأولويات المؤسسية، وتقديم القيمة مقابل المال، ودعم الاستثمارات المتكررة متوسطة الأجل؛ وتمول من الوفورات الناتجة عن خفض سقف ميزانية دعم البرامج والإدارة للمكاتب.

الصندوق الاستئماني [حساب الأمانة] Trust fund

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

القيمة مقابل المال Value for money

يُعرّف البرنامج القيمة مقابل المال على أنها "الحصول على أفضل النتائج لمستفيدينا عن طريق استخدام مواردنا بحكمة" ويسعى إلى تحقيق التوازن الأمثل بين الاقتصاد، والكفاءة، والفعالية.

ميزانية البرنامج WFP budget

هي عنصر الميزانية في خطة الإدارة الذي يُعتمد كل سنة ويبيّن تقديرات الموارد والمصروفات للبرامج والمشروعات والأنشطة، ويشمل ميزانية لدعم البرامج والإدارة.

مرفق تمويل رأس المال العامل Working Capital Financing Facility

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