

روما، 13-16 نوفمبر/تشرين الثاني 2017

البند 5 من جدول الأعمال
WFP/EB.2/2017/5-A/1/Rev.1*
مسائل الموارد والمالية والميزانية
للموافقة

التوزيع: عام
التاريخ: 20 أكتوبر/تشرين الأول 2017
اللغة الأصلية: الإنكليزية
أعيد إصدارها لأسباب فنية
في 13 نوفمبر/تشرين الثاني 2017

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

خطة البرنامج للإدارة (2018-2020)

موجز تنفيذي

طريقة جديدة للعمل

يتزايد الجوع الآن أكثر فأكثر بعد عقد من الانخفاض، حيث يعاني 815 مليون شخص من نقص مزمن في التغذية، بينهم أكثر من 100 مليون شخص يقاسون من انعدام شديد في الأمن الغذائي. ويعتبر الجوع ونقص التغذية أسوأ بكثير في البلدان المنكوبة بالنزاعات التي تضم 60 في المائة من مجموع ناقصي التغذية في العالم ونحو 80 في المائة من الأطفال المصابين بالتقزم على المستوى العالمي. وقد أسهم النزاع والجوع في مضاعفة عدد المشردين داخليا خلال عشر سنوات. وهذه هي الحقائق الصارخة في مجال العمل الإنساني الأساسي للبرنامج، حيث ينفذ أكبر عملياته.

على أنه بالنسبة للسكان الذين يصل إليهم البرنامج، فإن الفوارق بين المساعدة الإنسانية، والدعم الإنمائي، وبناء السلام، لا معنى لها. ويتطلب الواقع الحالي أن يجد البرنامج طرقا جديدة للعمل تمكنه من الإنجاز بمزيد من الكفاءة والفعالية والتوفير دعما للحكومات المضيفة، وذلك ضمن منظومة الأمم المتحدة وبالتعاون مع القطاع الخاص والمجتمع المدني.

لاستفساراتكم بشأن الوثيقة:

السيدة E. Joergensen
مديرة
شعبة الميزانية والبرمجة
هاتف: 066513-2408

السيد M. Juneja
مساعد المدير التنفيذي ورئيس الشؤون المالية
إدارة تسيير الموارد
هاتف: 066513-2885

السيد D. Vidal
الرئيس بالنيابة
دائرة ميزانية وبرمجة المشروعات
هاتف: 066513-2595

السيد C. Gardner
رئيس
دائرة الميزانية
هاتف: 066513-2077

وتعد المساعدة الغذائية من أهم مجالات العمل والاستثمار في العلاقة بين العمل الإنساني والإنمائي والسلام. وتشمل المساعدة الغذائية، وهي أوسع بكثير من مجرد تقديم الأغذية، مجموعة شاملة من الأدوات والأنشطة والمنصات التي تمكن مجتمعة المجموعات السكانية والمجتمعات الضعيفة التي تعاني من انعدام الأمن الغذائي من الحصول على أغذية تغذوية في سياقات مختلفة. وسيواصل البرنامج، من خلال الاستثمار وإعادة ترتيب الأولويات في خطة الإدارة لعام 2018، تحسين عملياته للمساعدة الغذائية عن طريق التنفيذ التدريجي للخطة الاستراتيجية القطرية وتحويل أطر النتائج المالية والمؤسسية؛ وتعزيز قدراته في مجال التحويلات القائمة على النقد؛ وتحسين إدارة المخاطر المؤسسية التي تعترضه. وستعزز هذه المبادرات مساهمات البرنامج في تحقيق الهدف 2 من أهداف التنمية المستدامة المتعلقة بالقضاء على الجوع، وفي خطة التنمية المستدامة لعام 2030 ككل.

واعترافاً من البرنامج بما تتطلبه أسرة الأمم المتحدة بأسرها من وجوب القيام بالمزيد بموارد أقل، فإنه يقترح أيضاً خفض معدل استرداد تكاليف الدعم غير المباشرة من 7 في المائة إلى 6.5 في المائة ابتداءً من عام 2018. وسيحافظ البرنامج كذلك على النمو الصفري الاسمي في ميزانية دعم البرامج والإدارة التي تبلغ 335.4 مليون دولار أمريكي في عام 2018. وتُدخل خطة الإدارة لعام 2018 تحويلات أيضاً في طريقة عرض أموال دعم البرامج والإدارة، إذ تربط بشفافية بين الموارد المدرجة في الميزانية تحت بنود "الاستراتيجية والوجهة"، و"الخدمات المقدمة للعمليات"، و"الحوكمة، والرقابة المستقلة، وجمع التبرعات" وبين النتائج المخطط لها والمحددة وفقاً لمؤشرات الأداء الرئيسية.

التوقعات المالية: التمويل

البرنامج منظمة ممولة طوعياً بنسبة 100 في المائة. ولذلك فإن التبرعات هي شريان حياتها وأولوية عليا لدى المدير التنفيذي. وتشير توقعات التمويل لعام 2017 إلى دخل قدره 6 مليارات دولار أمريكي – وهو مبلغ قياسي. وفي حين أن هذا الرقم يعتبر من الأخبار الطيبة، فإن أكبر 10 مانحين للبرنامج كانوا يمثلون 85 في المائة من دخله لعام 2016، بينما انخفضت مساهمات المانحين الآخرين سواء من حيث القيمة المطلقة أو القيمة التناسبية. والبرنامج مصمم على الحد من هذا الاعتماد وسيبذل اعتباراً من عام 2018 جهوداً متضافرة لتوسيع قاعدة المانحين، بما في ذلك عن طريق استهداف القطاع الخاص والعطاء الفردي. وستوفر الموازنة الاستراتيجية لبرامج البرنامج مع هدف التنمية المستدامة 2 و17 فرصاً أكبر للتمويل التعاوني مع الحكومات المضيفة. وستبقى الإيرادات المتوقعة في عام 2018 والبالغة 5.7 مليار دولار أمريكي أعلى بكثير من توقعات خطة الإدارة في عام 2017 والتي كانت 5.2 مليار دولار أمريكي لعام 2018، مع أنها لا تزال تعكس استمرار قسط من عدم اليقين في التمويل.

الاحتياجات وخطة تنفيذ البرنامج

تؤدي حالات الطوارئ المعقدة والممتدة التي تتحدى المنظمة والمجتمع الدولي إلى احتياجات تشغيلية تقدر بمبلغ 9 مليارات دولار أمريكي في عام 2018. ويدعم البرنامج حالياً ست حالات طوارئ من المستوى 3 وست من المستوى 2. وباستثناء نيجيريا وحالة الطوارئ الأحدث المتعلقة ببنغلاديش/ميانمار، فإن جميع حالات الطوارئ بقيت على المستوى 2 أو 3 لأكثر من عامين. وفيما عدا حالة الجفاف في منطقة القرن الأفريقي، فإن جميع هذه الحالات جاءت في المقام الأول نتيجة للنزاعات.

وخطة التنفيذ لعام 2018 متوائمة مع الموارد المتوقعة لتلك السنة. ومع وجود فجوة متوقعة بنسبة 35 في المائة بين المتطلبات التشغيلية وخطة التنفيذ (أقل من الفجوة البالغة 40 في المائة في خطة الإدارة السابقة)، فإنه لا بد من إعادة ترتيب الأولويات. ولتقليل آثار هذه الفجوة إلى أدنى حد ممكن، يجب أن يعطي البرنامج الأولوية حسب المناطق الجغرافية الأشد تضرراً، وعليه أن يستهدف فحسب الأسر الأكثر ضعفاً أو أن يقلل من حجم الحصص والمساعدات الأخرى. ويمكن أيضاً أن تتأثر الأنشطة بدرجات متفاوتة، مع إعطاء الأولوية لأنشطة إنقاذ الأرواح على الأنشطة الوقائية، على أن تخضع لأكثر تخفيض أنشطة تعزيز القدرات الفردية وبناء الأصول ودعم سبل كسب العيش والوقاية من سوء التغذية.

وفي المقام الأول، تركز خطة التنفيذ لعام 2018 على الإغاثة والاستجابة لحالات الطوارئ، مع توجيه 74 في المائة من الموارد المتوقعة إلى مجال التركيز على الأزمت. أما الموارد المتبقية في خطة التنفيذ فستوجه إلى القدرة على الصمود (بنسبة 16 في المائة، والأسباب الجذرية (بنسبة 10 في المائة).

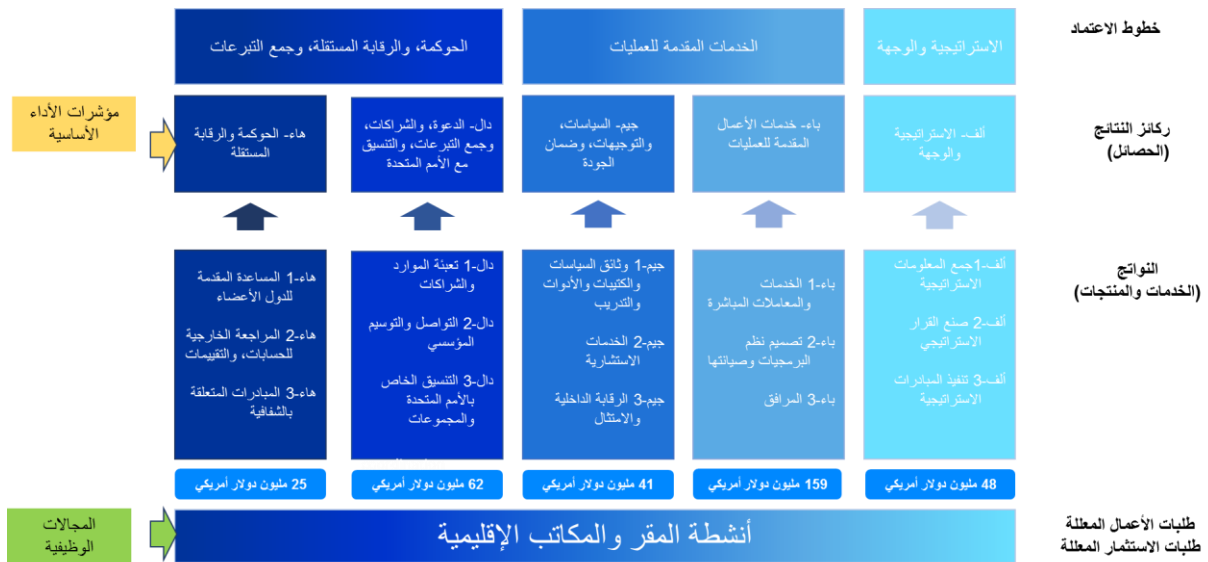
وفي عام 2018، ستمثل الأغذية العينية الجزء الأكبر من المساعدة المتوقعة من البرنامج (53 في المائة)، في حين أن من المقدر أن تزداد التحويلات القائمة على النقد إلى 37 في المائة من مجموع التحويلات، مما يرسخ دور البرنامج باعتباره أكبر وكالة إنسانية من حيث حجم البرامج النقدية.

ومع الانتهاء من وضع الخطط الاستراتيجية القطرية، يمكن أن يُعاد تخصيص قدر من الموارد بنقلها بين مجالات التركيز والأنشطة. فعلى سبيل المثال، تترادد الأدلة على فوائد الاستثمار في التدخلات الوقائية وإنشاء الأصول. ومع انتقال البلدان إلى التخطيط الطويل الأجل المتعدد السنوات، فإنه ينبغي توجيه قدر أكبر من الاهتمام والتمويل نحو الأنشطة الرامية إلى بناء القدرة على الصمود على صعيد المجتمعات المحلية، مع العمل في الوقت نفسه على معالجة الأسباب الكامنة وراء عجز الأفراد عن إعالة أنفسهم وأسرهم.

ميزانية دعم البرامج والإدارة لعام 2018

تغطي ميزانية دعم البرامج والإدارة تكاليف الدعم غير المباشرة المطلوبة لتنفيذ خطة التنفيذ. وتمول ميزانية دعم البرامج والإدارة من تكاليف الدعم غير المباشرة المحملة على المساهمات التي تتبع مبدأ الاسترداد الكامل للتكاليف.

وسوف يتم تجديد ميزانية دعم البرامج والإدارة، موزعة حسب بنود الاعتماد المقترحة حديثاً وركائز النتائج التي تلخص النتائج الرئيسية التي ينفذها المقر والمكاتب الإقليمية دعماً للنتائج الاستراتيجية للبرنامج، على النحو المبين في الشكل التالي.



ويحدد كل من ركائز النتائج الخمس الواردة في الجدول المنتجات والخدمات الرئيسية المنفذة لدعم البرامج والإدارة، وستسهل سلسلة النتائج تجميع الميزانيات وإدارة الأداء للمنظمة ككل.

وفي أعقاب السنوات التي تلقى البرنامج خلالها مساهمات تزيد كثيراً عن المستويات المتوقعة في خطته الإدارية، من المتوقع أن يُظهر حساب تسوية دعم البرامج والإدارة رصيماً جيداً في نهاية عام 2017 (انظر الجدول 1). ويتيح ذلك للأمانة اقتراح عدة استثمارات في الأولويات المؤسسية الرئيسية لدعم الإنجاز الفعال والمستدام لخطة تنفيذ البرنامج. ويُقترح أيضاً تخفيض المعدل المؤسسي لتكاليف الدعم غير المباشرة من 7 في المائة إلى 6.5 في المائة اعتباراً من عام 2018. ومن المتوقع إجراء حوار مع المجلس التنفيذي خلال عام 2018 من أجل تحسين سياسات البرنامج المتعلقة بتكاليف الدعم غير المباشرة.

ويقل النمو الصفري الاسمي المقترح في ميزانية دعم البرامج والإدارة التي تبلغ 335.4 مليون دولار أمريكي في عام 2018 عن مستوى الإيرادات المتوقعة لتكاليف الدعم غير المباشرة للسنة البالغة 342.9 مليون دولار أمريكي والناشئة عن المساهمات المتوقعة وقيمتها 5.7 مليار دولار أمريكي باستعمال المعدل المخفّض لتكاليف الدعم غير المباشرة وقدره 6.5 في المائة. وباستخدام التوقعات الحالية، يُنتظر أن يبلغ رصيّد حساب تسوية دعم البرامج والإدارة في نهاية عام 2018 ما مقداره 190.7 مليون دولار أمريكي، أي ما يعادل 6.8 أشهر من نفقات دعم البرامج والإدارة.

الجدول 1: ميزانية دعم البرامج والإدارة، وحساب تسوية دعم البرامج والإدارة (بملايين الدولارات الأمريكية)					
2018	2017	2016	2015	2014	
335.4	335.4	290.3	281.8	281.8	ميزانية دعم البرامج والإدارة
35.6	13.5	20.0	27.2	9.2	المبادرات المؤسسية الحاسمة
17.0	15.0				التحويلات المقترحة إلى الاحتياطيات والحسابات الخاصة
190.7	229.3	197.4	138.3	191.8	رصيد/توقعات نهاية السنة لحساب تسوية دعم البرامج والإدارة

وواصلت الأمانة إعادة ترتيب أولويات موارد دعم البرامج والإدارة (بما في ذلك مبلغ 5.3 مليون دولار أمريكي الناشئ عن تخفيضات في التكاليف المعيارية للموظفين وعن وفورات أخرى) بنقلها إلى مجالات ذات أولوية أعلى، بما في ذلك التدريب والتحويلات القائمة على النقد وأنشطة إدارة المخاطر المؤسسية وإقامة الشراكات والحوكمة.

التحويلات من حساب تسوية دعم البرامج والإدارة إلى الاحتياطيات والحسابات الخاصة

تقترح الأمانة ضخ 9 ملايين دولار أمريكي في حساب الاستجابة العاجلة من حساب تسوية دعم البرامج والإدارة. ويمثل حساب الاستجابة العاجلة أداة حاسمة لدى البرنامج تمكنه من الاستجابة السريعة للحالات التي تهدد الحياة من خلال تخصيص الأموال للمشروعات. وهذا التحويل يكمل تحويل مبلغ 15 مليون دولار أمريكي الذي تم في بداية عام 2017. وتقترح الأمانة أيضاً تحويل 8 ملايين دولار أمريكي إلى الحساب الخاص بالرفاه. وسيسمح ذلك للبرنامج بمواصلة دعمه لموظفيه في الميدان من خلال تنفيذ استراتيجية الرفاه فيما يتعلق بمسائل من قبيل مبادرات الصحة والصحة النفسية – الاجتماعية، وأوضاع العمل والمعيشة، والسلامة، ورعاية القوى العاملة.

المبادرات المؤسسية الحاسمة الممولة من حساب تسوية دعم البرامج والإدارة

تعزز المبادرات المؤسسية الحاسمة قدرة البرنامج البرمجية والتشغيلية والإدارية على أداء مهمته، وتقديم القيمة مقابل المال المنفق. وتقترح الأمانة مبادرات مؤسسية حاسمة تبلغ تكلفتها 35.6 مليون دولار أمريكي على النحو التالي:

بنود الاعتماد	الاستراتيجية والوجهة	الخدمات المقدمة للعمليات	الحوكمة، والرقابة المستقلة، وجمع التبرعات
ركائز النتائج	الاستراتيجية والوجهة	خدمات الأعمال المقدمة للعمليات	الحوكمة والرقابة المستقلة
0.4	27.2	0.7	6.5
الاستثمارات في المبادرات المؤسسية الحاسمة (بملايين الدولارات الأمريكية)			0.8

وفي إطار خدمات الأعمال المقدمة للعمليات، فإن السحب مقترح أساساً لميزانية خارطة الطريق المتكاملة في عام 2018 (14 مليون دولار أمريكي)، ومن أجل تعزيز إدارة المخاطر التنظيمية والرقابة الإدارية في البرنامج (5 ملايين دولار أمريكي)، وللعمل المشترك بين الإدارات بشأن تطوير القدرات المؤسسية فيما يتعلق بالتحويلات القائمة على النقد (5 ملايين دولار أمريكي). كما ستستفيد ركيزة "الدعوة، والشراكات، وجمع التبرعات، والتنسيق مع الأمم المتحدة" من الاستثمارات في تعبئة الموارد من المانحين الأفراد (3 ملايين دولار أمريكي) وتوسيع نطاق الأنشطة الرقمية المتعلقة بجمع التبرعات والتوعية (2 مليون دولار أمريكي)، وإعادة تنشيط برنامج سفراء النوايا الحسنة (1.5 مليون دولار أمريكي).

الاستخدامات الاستراتيجية لحساب تسوية دعم البرامج والإدارة للبرامج أو شبكات الأمان

ستعرض للمناقشة مع المجلس التنفيذي خلال عام 2018، مقترحات أخرى بشأن الاستخدام الاستراتيجي لحساب تسوية دعم البرامج والإدارة للمساعدة في تنفيذ البرامج بكفاءة وفعالية. وفي حين أن مجموعة الأفكار لا يُقصد به إلا أن تكون إرشادية، فإن المبادرات التي

تتظر فيها الأمانة تشمل إنشاء احتياطي من النقد الأجنبي من أجل الإدارة المركزية للمخاطر، واحتياطي موسع لتوفير شبكة أمان للإقراض الداخلي للمشروعات، وتنشيط صندوق مقابلة مساهمات الجهات المانحة الناشئة، وتمويل أنشطة جمع التبرعات من القطاع الخاص، وإقامة شبكة أمان مالي لمبادرات التمويل الابتكارية.

الخدمات المؤسسية وخدمات الأعمال

يُتيح الحساب الخاص للتأمين الذاتي، الذي أنشئ في عام 1993، للبرنامج توفير تغطية تأمينية للأغذية وغيرها من السلع أثناء نقلها العابر. وتُقدم التغطية حتى نقطة التسليم، أي عندما تنتقل الملكية إلى الحكومات المتلقية، وعادة في ميناء التفريغ، أو في المخزن الأول في حالة البلدان غير الساحلية. غير أن البرنامج يحتفظ الآن بالعهد والرقابة إلى ما بعد نقطة التسليم. ويتحمل البرنامج المسؤولية عن فقدان السلع الأساسية ويخضع للمساءلة عنها خلال فترة بقائها تحت عهده ورقابته، إلا أن تغطيته التأمينية تتوقف بمجرد نقل الملكية إلى الحكومة المتلقية. ولذلك تقترح الأمانة توسيع نطاق خطة التأمين الذاتي لتوفير التغطية ابتداء من استلام البرنامج للسلع وحتى لحظة تسليمها إلى حكومة أو شريك متعاون أو مستفيد، وتوفير تغطية للخسائر غير القابلة للتأمين تحت غطاء تأميني خارجي.

مشروع القرار*

بعد أن نظر المجلس في "خطة البرنامج للإدارة (2018-2020)" (WFP/EB.2/2017/5-A/1/Rev.1)، فإنه:

- 1- **يحيط علماً** بأن اعتماد دعم البرامج والإدارة لعام 2018 يفترض مستوى من التمويل قدره 5.7 مليار دولار أمريكي في عام 2018؛
- 2- **يحيط علماً** بالاحتياجات التشغيلية المتوقعة البالغة 9.0 مليارات دولار أمريكي لعام 2018، ومقترحات تحديد الأولويات لمواءمة أنشطة البرنامج مع التمويل المتوقع، على النحو المبين في القسم الثالث من خطة الإدارة (2018-2020)؛
- 3- **يوافق** على إنشاء بنود الاعتماد "الاستراتيجية والوجهة"، و"الخدمات المقدمة للعمليات"، و"الحوكمة، والرقابة المستقلة، وجمع التبرعات"؛
- 4- **يوافق** على اعتماد لدعم البرامج والإدارة لعام 2018 بمبلغ 335.4 مليون دولار أمريكي، على أن يُخصَّص على النحو التالي:

الاستراتيجية والوجهة	48.2 مليون دولار أمريكي
الخدمات المقدمة للعمليات	200.1 مليون دولار أمريكي
الحوكمة، والرقابة المستقلة، وجمع التبرعات	87.1 مليون دولار أمريكي
المجموع	335.4 مليون دولار أمريكي
- 5- **يوافق** على الاستخدامات التالية لحساب تسوية دعم البرامج والإدارة:
 - تحويل مبلغ 9 ملايين دولار أمريكي إلى احتياطي حساب الاستجابة العاجلة
 - تحويل مبلغ 8 ملايين دولار أمريكي إلى الحساب الخاص لرفاه الموظفين
 - تخصيص مبلغ 35.6 مليون دولار أمريكي للمبادرات المؤسسية الحاسمة
- 6- **يوافق** على معدل مؤسسي واحد لاسترداد تكاليف الدعم غير المباشرة قدره 6.5 في المائة لعام 2018؛
- 7- **يوافق** على اقتراح بتوسيع نطاق خطة الاحتفاظ بالتأمين الذاتي من لحظة استلام البرنامج للسلع وحتى تسليمها مادياً، وعلى توفير التغطية للخسائر التي لا يمكن التأمين عليها بموجب تغطية تأمينية خارجية؛
- 8- **يوافق** على سقف قدره 82 مليون دولار أمريكي لسلف الخدمات المؤسسية بدءاً من عام 2018، ويتطلع إلى استعراض ذلك كجزء من خطط الإدارة المقبلة؛
- 9- **يأذن** للمدير التنفيذي بتعديل مكوّن دعم البرامج والإدارة في الميزانية تبعاً لأيّ تغيير في مستوى الإيرادات المتوقعة للسنة، بمعدل لا يتجاوز 2 في المائة من التغيير المتوقع في الإيرادات.

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

جدول المحتويات

1	موجز تنفيذي
6	مشروع القرار
8	مقدمة: القسم الأول:
13	سياق التمويل وافتراضات تدبير الموارد: القسم الثاني:
19	خطة التنفيذ لعام 2018: القسم الثالث:
38	ميزانية دعم البرامج والإدارة: القسم الرابع:
80	الخدمات المؤسسية وخدمات الأعمال؛ والحسابات الخاصة: القسم الخامس:
86	مقترح ميزانية دعم البرامج والإدارة لعام 2018: الملحق الأول:
88	الجدول ألف-أولاً-1: ميزانية دعم البرامج والإدارة حسب المستوى التنظيمي
91	الجدول ألف-أولاً-2: توزيع وظائف وتكاليف دعم البرامج والإدارة حسب المكتب الإقليمي، 2016-2018
93	الجدول ألف أولاً 3: توزيع وظائف وتكاليف دعم البرامج والإدارة حسب المكتب العالمي، 2016-2018
96	الجدول ألف-ثانياً-1: تحليل ميزانية دعم البرامج والإدارة حسب الوحدة التنظيمية والركيزة: الملحق الثاني:
106	الجدول ألف-ثانياً-2: الوظائف الممولة من ميزانية دعم البرامج والإدارة حسب الوحدة التنظيمية، 2017 و2018
114	الجدول ألف-ثانياً-3: ميزانية دعم البرامج والإدارة حسب الوحدات التنظيمية، 2017 و2018
123	الاحتياجات التشغيلية المتوقعة وعمليات الاستعراض الإقليمية لعام 2018: الملحق الثالث:
137	استعراض خطة الإدارة (2017-2019): الملحق الرابع:
141	خطة عمل مكتب التقييم للفترة 2018-2020: الملحق الخامس:
155	التغييرات في ترتيبات التأمين القائمة للبرنامج: الملحق السادس:
160	المصطلحات: الملحق السابع:

القسم الأول: مقدمة

دليل القارئ

- 1- خطة الإدارة لفترة السنوات الثلاث هي من بين وثائق الحوكمة الرئيسية في برنامج الأغذية العالمي (البرنامج)، وهي تستخدم لأغراض الرقابة والمساءلة داخل البرنامج وخارجه.
- 2- ونقطة البداية لخطة الإدارة (2018-2020) هو مستوى الموارد المتوقع تلقيها خلال السنة الأولى من الفترة المشمولة بالخطة. وتشمل الخطة أيضا الموارد المتوقعة في العامين 2019 و2020.
- 3- وتعرض الوثيقة خطة تنفيذ تجمع كل الأنشطة المزمعة لجميع البلدان بالاستناد إلى توقعات التمويل لكل منها. وتوقعات التمويل لكل بلد هي ثمرة مناقشات مفصلة مع المانحين. وتتم موازنة هذه التوقعات مع الاحتياجات المقدرة من خلال عملية تُحدد فيها الأولويات لوضع خطة التنفيذ على المستوى القطري.
- 4- وتُعرض أنشطة دعم البرامج والإدارة في ميزانية منفصلة، وهي تُحدد باستمرار دون المستوى المتوقع لإيرادات تكاليف الدعم غير المباشرة للسنة المقبلة. وخضعت مستويات ميزانيات الإدارات لعملية داخلية أُعيد فيها ترتيب الأولويات كي يظل تركيز نفقات دعم البرامج والإدارة منصبا على الأولويات المؤسسية.
- 5- ويشرح الموجز التنفيذي، ومشروع القرار، ومقدمة كل قسم مراحل الخطة ومنطقها. ويتضمن متن كل قسم الترتيبات المفصلة للخطة.

هيكل الوثيقة

- 6- تتألف خطة الإدارة (2018-2020) من موجز تنفيذي، ومشروع قرار، يعقبهما ما يلي:
 - ◀ *القسم الأول: مقدمة.* يتضمن هذا القسم مناقشة للسياق الاقتصادي والسياسي العالمي لمقترحات إدارة البرنامج.
 - ◀ *القسم الثاني: سياق التمويل واقتراضات تدبير الموارد.* يعرض هذا القسم تفاصيل افتراضات تدبير الموارد التي تستند إليها توقعات الإيرادات لعام 2017، ولمحة عامة عن السياق المالي والافتراضات الداعمة لإيرادات البرنامج المتوقعة في عام 2018.
 - ◀ *القسم الثالث: خطة التنفيذ لعام 2018.* يقدم هذا القسم معلومات وفقا لهيكل الخطة الاستراتيجية المعتمدة للفترة 2017-2021 وإطار النتائج المؤسسية، بالاستناد إلى مدخلات من جميع المكاتب القطرية. وبالنظر إلى أن عام 2018 سيشهد عمليات انتقال، تتضمن خطة التنفيذ مجموعة من التصورات، بما يشمل الخطط الاستراتيجية القطرية والخطط الاستراتيجية القطرية المؤقتة التي بدأت في عام 2017؛ والخطط الاستراتيجية القطرية والخطط الاستراتيجية القطرية المؤقتة والخطط الاستراتيجية القطرية المؤقتة الانتقالية التي سيبدأ تنفيذها في عام 2018، ومعلومات عن البلدان التي ستستمر في عام 2018 مشروعاتها القائمة.
 - ◀ *القسم الرابع: ميزانية دعم البرامج والإدارة.* يبيّن هذا القسم الميزانية المقترحة لدعم البرامج والإدارة لعام 2018، ومن المقترح أن يقل مستواها عن إيرادات تكاليف الدعم غير المباشرة المتوقعة للسنة. ويتضمن القسم أيضا معلومات أساسية عن مقترح تخفيض معدل تكاليف الدعم غير المباشرة المؤسسية من 7 في المائة إلى 6.5 في المائة اعتبارا من عام 2018. ويُقترح تغيير آخر في عام 2018 لتعديل بنود الاعتماد التي يوافق المجلس التنفيذي بموجبها على ميزانية دعم البرامج والإدارة.

◀ القسم الخامس: الخدمات المؤسسية وخدمات الأعمال؛ والحسابات الخاصة. يعرض هذا القسم حالة آلية تمويل الخدمات المؤسسية والاستخدام المقترح لمبلغ 82 مليون دولار أمريكي وكذلك الحسابات الخاصة الأخرى التي أنشأها المدير التنفيذي.⁽¹⁾

◀ ملاحق تتضمن تفاصيل إضافية تؤيد المعلومات الواردة في متن الوثيقة.

السياق الاقتصادي والسياسي العالمي

- 7- يُهَيئ وجود البرنامج في أكثر من 80 بلداً، بالاقتران مع مستوى تمويله المنخفض – 6.4 في المائة من مجموع التمويل في عام 2016 – المخصص بشروط ميسرة أو غير المخصص، وضعا يمكن أن تتأثر فيه خطته بظروف تقل أو تتعدم سيطرته عليها.
- 8- وتوضح الفقرات التالية العوامل المُفارقة التي يمكن أن تزيد من تعميق التحديات والاحتياجات الحالية في هذا الوقت الذي يتسم بنزاعات ممتدة واسعة النطاق وما يترتب عليها من آثار إقليمية، وبازدياد عدم المرونة، وبعدم القدرة على التنبؤ بالتمويل المقدم من الجهات المانحة.
- 9- وتتيح التطورات العالمية الإيجابية الأخرى، مثل ظهور قوى جديدة في جنوب الكرة الأرضية، واتساع الأسواق، وتغيّر العلاقات بين الدول والأسواق، والابتكارات التكنولوجية، فرصاً جديدة لوضع نهاية للجوع وتحقيق التنمية المستدامة.

المناخ

- 10- تشكّل الأخطار المناخية والطبيعية عوامل محرّكة هامة لسوء التغذية وانعدام الأمن الغذائي. وأسفرت إحدى أطول وأشد أحداث ظاهرة النينو المسجلة عن واحدة من أقسى موجات الجفاف المتعددة المواسم في منطقة أفريقيا جنوب الصحراء الكبرى على امتداد جيل كامل. وأدت ظاهرة النينيا الضعيفة التي أعقبتها عن تحسينات كبيرة في إنتاج المحاصيل في كل أنحاء المنطقة على الرغم من تقشي آفات جديدة في بعض البلدان. ومع ذلك، لا تزال هناك مخاوف كبيرة في أنغولا وكذلك بصفة خاصة في مدغشقر، حيث لا تزال ظروف الجفاف مستمرة في القسم الأعظم من موسم النمو، لتزيد بذلك من الضغوط على الأسر الفقيرة والضعيفة التي تضررت بالفعل من آثار الجفاف خلال موسمي النمو السابقين.
- 11- وأدى الجفاف الشديد أثناء موسم النمو الأخير في 2016 إلى إدراج الصومال كواحدة من مجاعات أربع تلوح بوادرها. وأصاب هذا الجفاف أيضاً أنحاء من كينيا، وجنوب شرق إثيوبيا، ومناطق أوسع في شرق أفريقيا. واستمرت الظروف الأكثر جفافاً من المتوسط حتى المراحل الأولى من موسم النمو الممتد من مارس/آذار حتى مايو/أيار 2017. وفي الصومال، أدى تحسن الأمطار نسبياً منذ منتصف أبريل/نيسان فما بعده إلى الحيلولة دون التعرض لموجة جفاف شديدة تالية أخرى كان يمكن أن تقضي إلى كارثة إنسانية أسوأ مما تعرضت له البلاد في الفترة 2010-2011. غير أن تأخر بداية موسم النمو واقتران ذلك بأمطار موسمية غزيرة، واحتمالات عودة الجفاف في أواخر الموسم، يمكن أن يسفر عن انتعاش متواضع فقط واستمرار ازدياد الحاجة إلى مساعدات إنسانية في الصومال وكينيا وفي أنحاء من إثيوبيا.
- 12- وبينما لا يتوقع البرنامج حدوث ظواهر مناخية هامة في هذه المرحلة، مستندا في ذلك إلى البيانات والتوقعات الحالية المتاحة، يستمر توخي اليقظة والرصد المتواصل. ولا يزال البرنامج يدرك إمكانية عودة ظاهرة النينو في الجزء الأخير من عام 2017. ويشمل استعداد البرنامج المعزز المشاركة في وحدة عالمية مشتركة بين الوكالات معنية بظاهرة النينو لتقديم رؤية موحدة بشأن احتمالات حدوث تلك الظاهرة وآثارها المحتملة، وتحديد البلدان التي ينبغي إعطاؤها الأولوية فيما يُتخذ من إجراءات مبكرة. وإذا حدثت ظاهرة النينو، يتوقع البرنامج آثارها المباشرة خلال مواسم النمو التالية في الجنوب الأفريقي (مع احتمال حدوث جفاف) وشرق أفريقيا (سيكون ذلك مصحوباً بزيادة مخاطر الفيضانات).

(1) تتيح الحسابات الخاصة للبرنامج تقديم خدمات الأعمال التي لا تستهدف الربح، وتحسين القدرات المؤسسية، وتعبئة موارد تكميلية لبرامج في بلدان بعينها.

عدم الاستقرار السياسي والنزاع

- 13- يعني وجود أربع مجاعات تلوح بوابرها، ونزاعات ممتدة متعددة على نطاق واسع، وازدياد المخاطر الجغرافية السياسية، أن التحديات والمتطلبات في عام 2018 ستكون كبيرة. وتشير التطورات السياسية الأخيرة، وسياسات التوقع، وأعمال الإرهاب في جميع أنحاء العالم إلى تأثير سلبي على العولمة، وتعكس تغيرا في العلاقات بين الدول.
- 14- وازداد عدد الأشخاص الذين يعانون من الأزمات الغذائية وحالات الطوارئ من 80 مليون إلى 108 ملايين في 48 بلدا خلال الأشهر الاثني عشر الأخيرة، أي بزيادة نسبتها 35 في المائة. وهناك عشر من بين الأزمات الثلاث عشرة الكبرى لانعدام الأمن الغذائي يحركها النزاع. ولا تزال حالات التشريد القسري مستمرة بمعدلات قياسية، حيث يبلغ عدد المشردين 65 مليون شخص، أي شخص واحد من بين كل 113 شخصا. ويمثل المشردون داخليا ما يقرب من ثلثي هذا العدد. وخلفت الآثار الحادة والواسعة النطاق للنزاع أعدادا كبيرة من الأشخاص الذين يعانون انعدام الأمن الغذائي ويحتاجون إلى مساعدة عاجلة في اليمن (17 مليون)؛ والجمهورية العربية السورية (7 ملايين)؛ وجنوب السودان (4.9 مليون)؛ والصومال (2.9 مليون)؛ وشمال شرق نيجيريا (4.7 مليون)؛ وبوروندي (2.3 مليون) وجمهورية أفريقيا الوسطى (2 مليون). ويبدو في الأفق القريب أن الظروف في معظم تلك الأماكن ستزداد سوءا.

الآفاق الاقتصادية

- 15- من المتوقع أن يسجل النمو الاقتصادي العالمي تسارعا في السنتين 2017 و2018 حيث ستصل معدلاته إلى 3.5 في المائة و3.6 في المائة على التوالي. ومن المتوقع أن يبلغ النمو في اقتصادات الأسواق الناشئة والاقتصادات النامية 4.5 في المائة في عام 2017.⁽²⁾ بيد أن هناك كثير من عدم التيقن. وتشمل المخاطر السلبية الملحوظة تحولا محتملا نحو السياسات المغلقة والحمانية التي ستؤدي فيها زيادة القيود على التجارة العالمية والهجرة إلى تقييد الإنتاجية والدخل، ويمكن أن تزيد التوترات الجغرافية السياسية.
- 16- وتتباين الآفاق تباينا كبيرا فيما بين البلدان. وفي ظل تراجع الفقر المدقع على الصعيد العالمي، تتغير ملامح الفقر الإقليمي. ويمثل ذلك نتيجة مباشرة لتفاوت التقدم المتحقق، خاصة على حساب منطقة أفريقيا جنوب الصحراء الكبرى التي لديها أعلى نسبة من الفقراء في صفوف السكان في العالم (41 في المائة) ويوجد فيها أكبر عدد من الأشخاص الفقراء (389 مليون) أي أكثر من جميع المناطق الأخرى مجتمعة.
- 17- وتشهد اقتصادات ناشئة كثيرة انخفاضا كبيرا في قيمة عملاتها مقابل دولار الولايات المتحدة، وهو ما ينذر بضائقة خطيرة. والعملات التي تشهد أشد الاضطرابات هي عملات مصر وجنوب السودان والجمهورية العربية السورية، كما تعاني جمهورية الكونغو الديمقراطية ونيجيريا وسيراليون وأوزبكستان وتركيا من مشاكل.⁽³⁾
- 18- ولا يزال عديد من البلدان المعتمدة على صادرات النفط يواجه تحديات اقتصادية كبيرة حيث ظلت أسعار النفط الخام الدولية منخفضة بشكل مستحکم على مدى العامين الماضيين. وفي عام 2017، تذبذبت أسعار نفط برنت الخام بين 42.7 و54.42 دولار للبرميل.⁽⁴⁾ وهذه الأسعار، عندما توضع في سياقها التاريخي، تقل عن نصف متوسط السعر الذي كان قائما في الفترة من عام 2011 حتى منتصف عام 2014، وظلت الأسعار الفعلية في عام 2017 أدنى بقليل من التوقعات القريبة المدى لصندوق النقد الدولي. ولا يمكن بالتالي لكثير من البلدان الفقيرة المصدرة للنفط أن تتوقع انخفاضا سريعا لعجزها في الحسابات الجارية، وسيينتهي بها المطاف إلى تخفيض الإنفاق على القطاع الاجتماعي بصورة حادة.
- 19- وشهدت أسعار المعادن انتعاشا كبيرا منذ يناير/كانون الثاني 2016. وسجل مؤشر صندوق النقد الدولي لأسعار المعادن ارتفاعا نسبته 18 في المائة في مايو/أيار 2017 مقارنة بمستوياته في مايو/أيار 2016، وحسن ذلك بالتالي القدرة التنافسية في بعض

(2) IMF, World Economic Outlook, April 2017: Gaining Momentum?

(3) المصدر: WFP Vulnerability Analysis and Mapping (VAM), Economic Analysis – Currencies, Hotspots. تم الاطلاع عليه في يونيو/حزيران 2017.

(4) المصدر: www.tradingeconomics.com. خام ويست تكساس إنترميديت.

البلدان، مثل زامبيا فيما يتعلق بصادرات النحاس. غير أن الاقتصادات النامية لا تزال تواجه تحديات كبيرة في التكيف مع انخفاض إيرادات تصدير السلع الأساسية، وهو ما سيفاقم من هشاشتها المالية في المدى القريب.

20- وأسعار الأغذية العالمية منخفضة بشكل عام، ولكنها أخذت في الارتفاع. وبلغ متوسط مؤشر منظمة الأغذية والزراعة لأسعار الأغذية 172.6 نقاط في مايو/أيار 2017، مسجلا زيادة نسبتها 10 في المائة على ما كان عليه في مايو/أيار 2016. ويرجع هذا الاتجاه في جانب كبير منه إلى الزيادات الحادة في الأسعار العالمية لمنتجات الألبان واللحوم. وفي المقابل، تراجع مؤشر منظمة الأغذية والزراعة لأسعار الحبوب بنحو 25 في المائة منذ مايو/أيار 2013 بسبب وفرة الإنتاج وكفاية المخزونات.

21- وعلى الرغم من التوقعات الإيجابية على الصعيد العالمي، لا تزال أسعار الأغذية واقعة تحت ضغوط في البلدان المتأثرة بظاهرة النينيو أو النزاع أو الاضطرابات الاقتصادية. وكشفت معظم الأسواق المحلية في الجنوب الأفريقي، بما في ذلك ملاوي وموزامبيق وتنزانيا وزامبيا، عن أسعار عالية على نحو غير عادي للذرة خلال الفصل الأول من عام 2017، وأدى ذلك إلى دفع تكلفة سلة الأغذية الأساسية إلى الارتفاع في معظم أنحاء الإقليم مقارنة بمتوسط السنوات الخمس. وازدادت تكلفة سلة الأغذية الأساسية زيادة حادة (أكثر من 10 في المائة) في الفصل الأول من عام 2017 في بوروندي، وجمهورية الكونغو الديمقراطية، ومصر، وغامبيا، والصومال، وجمهورية تنزانيا المتحدة، وفيت نام، واليمن.

المساعدة الإنسانية الدولية

22- أشارت التقديرات إلى أن نحو 164.2 مليون شخص في 47 بلدا كانوا في حاجة إلى مساعدة إنسانية دولية في عام 2016 بسبب الأزمات. وازدادت المساعدة الإنسانية الدولية للسنة الرابعة على التوالي، مسجلة بذلك رقما قياسيا بلغ 27.3 مليار دولار أمريكي، ويمثل ذلك زيادة نسبتها 6 في المائة مقارنة بعام 2015، أي أقل كثيرا من السنوات السابقة، وهو ما يدل على تباطؤ في وتيرة النمو. وعلى الرغم من هذه الزيادة، كان هناك نقص في تمويل عملية الأمم المتحدة للنداءات الموحد بما نسبته 40 في المائة. وتفاوت تأثير فجوة التمويل في النداءات الثلاثة والأربعين، حيث بلغ الفرق 95 في المائة في مستويات التمويل للنداءات الأفضل والأسوأ تمويلا. وتركز أكثر من نصف مجموع المساعدات الإنسانية الخاصة بالأزمات بين خمس أزمات، هي الأزمات في إثيوبيا، والعراق، وجنوب السودان، والجمهورية العربية السورية، واليمن. وتقوم المصارف الإنمائية المتعددة الأطراف بدور متزايد الأهمية في توفير التمويل المرتبط بالأزمات في ظل زيادة تمويل المساعدة الإنسانية بنسبة 65 في المائة في عام 2015.

23- ويتعرض وصول المساعدات الإنسانية إلى قيود شديدة، وينطوي ذلك على تحديات متزايدة التعقيد في بلدان من بينها العراق، ونيجيريا، وجنوب السودان، والجمهورية العربية السورية، واليمن، مما يحول دون قيام العاملين في المجال الإنساني بأعمالهم وترك الأشخاص المتضررين من دون خدمات أساسية وحماية.

السياق التنظيمي

24- تحدد خارطة الطريق المتكاملة السبيل إلى تحقيق التحولات التنظيمية التي ستمكّن البرنامج من المساهمة في تحقيق أهداف خطة التنمية المستدامة لعام 2030. وبعد موافقة المجلس التنفيذي في نوفمبر/تشرين الثاني 2016 على خارطة الطريق المتكاملة ومكوناتها الأربعة⁽⁵⁾ سيشهد عام 2017 تغييرا تحويليا رئيسيا في البرنامج، مع البدء في يناير/كانون الثاني 2018 بتنفيذ 13 خطة استراتيجية قطرية، و4 خطط استراتيجية قطرية مؤقتة، و40 خطة استراتيجية قطرية مؤقتة انتقالية. ويُمثل مجموع هذه الخطط مجتمعة 66 في المائة من برنامج العمل المقدر لعام 2018.

الخطة الاستراتيجية وإطار النتائج المؤسسية

25- بدأ تنفيذ الخطة الاستراتيجية وإطار النتائج المؤسسية منذ يناير/كانون الثاني 2017. وتضع الخطة الاستراتيجية إطارا لتعزيز قدرة البرنامج على الانخراط في أنشطة الطوارئ واللوجستيات، والمساهمة في مكافحة الجوع وسوء التغذية المزمن. وتستفيد

(5) الخطة الاستراتيجية (2017-2021)؛ وسياسة الخطط الاستراتيجية القطرية؛ واستعراض الإطار المالي؛ وإطار النتائج المؤسسية.

- الخطة الاستراتيجية من جوانب القوة التقليدية للبرنامج في مجال الاستجابة الإنسانية والإنعاش، وتُحدّد فرص الاستفادة منها في كل مجموعة الأنشطة بدءاً بالإغاثة من الطوارئ ووصولاً إلى التنمية، وذلك من أجل دعم تحقيق أهداف التنمية المستدامة.
- 26- وأثرى إطار النتائج المؤسسية تصميم الخطط الاستراتيجية القطرية، والخطط الاستراتيجية القطرية المؤقتة. وتمثل الخطط الاستراتيجية القطرية الأدوات البرمجية التي يجري من خلالها تنفيذ رؤية الخطة الاستراتيجية. وسوف يمكن إطار الخطط الاستراتيجية القطرية البرنامج من العمل في تعاون أوثق مع الحكومات لوضع برامج موجهة نحو تحقيق أهداف التنمية المستدامة. ويتألف إطار الخطط الاستراتيجية القطرية من خطط استراتيجية قطرية، وخطط استراتيجية قطرية مؤقتة، وخطط استراتيجية قطرية مؤقتة انتقالية، وعمليات طوارئ محدودة.⁽⁶⁾
- 27- كما أثرى إطار النتائج المؤسسية تصميم الخطط الاستراتيجية القطرية، والخطط الاستراتيجية القطرية المؤقتة، والخطط الاستراتيجية القطرية الانتقالية التي تمت الموافقة عليها بالفعل أو التي لا تزال قيد الإعداد، مع ضمان مواعيد الأنشطة المنفذة في إطار تلك الخطط مع الخطة الاستراتيجية وأهداف التنمية المستدامة الملائمة.

استعراض الإطار المالي

- 28- يدعم كل خطة استراتيجية قطرية وكل خطة استراتيجية قطرية مؤقتة انتقالية وكل عملية طوارئ محدودة، ميزانية حافظة قطرية تعرض الأنشطة والموارد المطلوبة لتنفيذ تلك الأنشطة في وثيقة واحدة. وتماشياً مع إطار الخطط الاستراتيجية القطرية والخطط الاستراتيجية، تُوفّر ميزانية الحافظة القطرية نظرة شاملة للحافظة التشغيلية للبرنامج على المستوى القطري، وتكفل الاستخدام الأمثل للموارد.
- 29- وبالنظر إلى أن تنفيذ إطار الخطط الاستراتيجية القطرية سيحدث تحولاً في البرنامج، سيحل هيكل ميزانية الحافظة القطرية تدريجياً محل النموذج الحالي القائم على المشروعات من أجل دعم الأخذ بنهج يقوم على الحوافز القطرية حيال الاستراتيجية، والتخطيط، والتنفيذ، والميزنة، والإبلاغ، من أجل تعزيز الإدارة القائمة على النتائج.

الحوكمة

- 30- يتطلب نوع التغيير التنظيمي الجاري تنفيذه حالياً في البرنامج من خلال الخطط الاستراتيجية القطرية واستعراض الإطار المالي مراجعة لوثائق الحوكمة المؤسسية للبرنامج فيما يتعلق بتطبيق الاسترداد الكامل للتكاليف وإدخال فئات تكاليف جديدة، وتفويضات السلطات للموافقة على الأنشطة، والمصطلحات.
- 31- ووضعت إرشادات مؤقتة في عام 2017، وسيجري توسيعها في عام 2018. وسوف تنير الدروس المستفادة من التنفيذ في هاتين السنتين وضع إرشادات نهائية تُقدّم إلى المجلس التنفيذي في دورته العادية الثانية لعام 2018.

ملخص

- 32- يمثل تنفيذ خارطة الطريق المتكاملة تغييراً تحويلياً لا تشهده المنظمة إلا مرة واحدة في كل جيل، وذلك على نطاق لم يحدث له مثيل منذ اعتماد سياسة تدبير الموارد والتمويل الطويل الأجل في عام 1995. ويجري البرنامج هذا التحول في نفس الوقت الذي يستجيب فيه لأربع مجاعات، ويلبي فيه الحاجة إلى مزيد من المساهمات لتمكينه من مساعدة العدد المتزايد من المحتاجين. ويمثل ذلك فرصة كبيرة لتحسين طريقة عمل البرنامج، ولإثبات النتائج بصورة أفضل، ولكن تحقيق التغيير سيتطلب جهوداً كبيرة على نطاق البرنامج. وتتناول خطة الإدارة (2018-2020) بالوصف الطريقة التي سينفذ بها البرنامج هذا التغيير من خلال البرمجة ومن خلال ترتيب أولويات الموارد.

⁽⁶⁾ في حالة وقوع حالة طوارئ غير متوقعة ومفاجئة، يمكن تنفيذ عمليات طوارئ محدودة قد تشمل تقديم خدمات أو دعم لتعزيز القدرات، حسب الاقتضاء، في البلدان التي لا يوجد فيها حضور للبرنامج. وتُعمد عمليات الطوارئ المحدودة، المقررة لفترة أولية تصل إلى ستة أشهر، من المدير التنفيذي للبرنامج وكذلك، عند الاقتضاء، من المدير العام لمنظمة الأغذية والزراعة.

القسم الثاني: سياق التمويل وافتراضات تدبير الموارد

لمحة عامة

- 33- يعرض هذا القسم لمحة عامة عن السياق المالي والافتراضات المالية التي تستند إليها توقعات إيرادات البرنامج لعام 2018، والتي تُقدَّر بمبلغ 5.7 مليار دولار أمريكي، وتشمل إيرادات الصناديق الاستثنائية وحساب الاستجابة العاجلة. وتستند التوقعات إلى مواقف المانحين واتجاهاتهم، وتتفق مع توقعات التمويل المحلي لكل مشروع، والتي تُشكّل مجتمعة أساس خطة الإدارة.
- 34- وفي ضوء أهمية التمويل المرن الذي يمكن التنبؤ به، يعرض هذا القسم تحليلاً مفصلاً لاتجاهات هذا التمويل.
- 35- وبالنظر إلى أن البرنامج يستجيب لاحتياجات إنسانية عالمية غير مسبوقه بوسائل تشمل عمليات الطوارئ، من المرجح أن تطرأ تغييرات على الاتجاهات المتوقعة للتمويل والاحتياجات من الموارد الواردة في خطة الإدارة الحالية التي يتم إعدادها قبل ستة أشهر من فترة الميزانية.

مواكبة الاتجاهات العالمية

- 36- في نوفمبر/تشرين الثاني 2016، ومع مراعاة الالتزامات العالمية التي تم التوصل إليها في مؤتمرات القمة وغيرها من المؤتمرات، وافق المجلس التنفيذي على الخطة الاستراتيجية (2017-2021) وأنشئ الهيكل المالي الداعم وما يتصل به من أدوات للتخطيط ووسائل للبرمجة من أجل تحقيق المستوى الأمثل من الكفاءات وزيادة الفعالية من خلال التمويل المرن المتعدد السنوات الذي يمكن التنبؤ به.
- 37- وتشكّل الخطط الاستراتيجية القطرية جزءاً من هذه الجهود وتعبّر عن روح "طريقة العمل الجديدة". وتُحدّد هذه الخطط الاستراتيجية القطرية التي يمتدّ أفقها إلى خمس سنوات، الحاصلات والنواتج والأنشطة التي يزمع البرنامج تحقيقها في أي بلد معيّن. وتتيح هذه الأداة التخطيطية أساساً سليماً يستند إليه المانحون في الالتزام بالموارد خلال فترات متعددة السنوات. وتعرض ميزانيات الحوافز القطرية المصاحبة للخطط الاستراتيجية القطرية حافظة البرنامج التشغيلية على نحو شامل وتمكّن الإدارة على المستوى القطري من ضمان الاستخدام الأمثل للموارد وإثبات القيمة مقابل المال.
- 38- وسعياً إلى تلبية الاحتياجات التشغيلية في ضوء أولويات المانحين المتغيرة، يواصل البرنامج العمل في شراكة مع مجموعة أوسع من الداعمين. وتشمل الجهود تعزيز الشراكات مع المؤسسات المالية والقطاع الخاص والأفراد بغرض استخدام القدرات والموارد بمزيد من الفعالية والكفاءة لمعالجة الأسباب الجذرية وبناء القدرة على الصمود وتقليص الاحتياجات الإنسانية. كما يجري النظر في كيف يمكن للرقمنة أن تسهم في زيادة فعالية جمع التبرعات.

اتجاهات تمويل البرنامج: توقعات 2017-2019

- 39- يمكن للموارد في عام 2017، بما فيها الصناديق الاستثنائية، أن تتجاوز 6.0 مليارات دولار أمريكي حسب ما تشير إليه المعلومات المتاحة من المانحين وعملية استعراض اتجاهات التمويل. وبينما أفضت التغييرات السياسية لدى عديد من أكبر الجهات المانحة للبرنامج إلى تراجع محتمل في الدعم منذ عام 2018 فصاعداً، فإن الحاجة الماسة إلى معالجة انعدام الأمن الغذائي، واقتران ذلك بتحديات كبيرة في سبيل الوصول، تعني أن البرنامج سيواصل أداء دور رئيسي في جهود معالجة كثير من التحديات العالمية الكبرى. وفي حين أن البرنامج لا يزال واثقاً من أن التمويل سيصل على الأقل إلى 5.7 مليار دولار أمريكي في عام 2018، فإننا نعتقد أن زيادة جهودنا في جمع التبرعات ستمكّننا من مواصلة تقليص الفجوة بين الاحتياجات والموارد المتاحة حتى عام 2020.

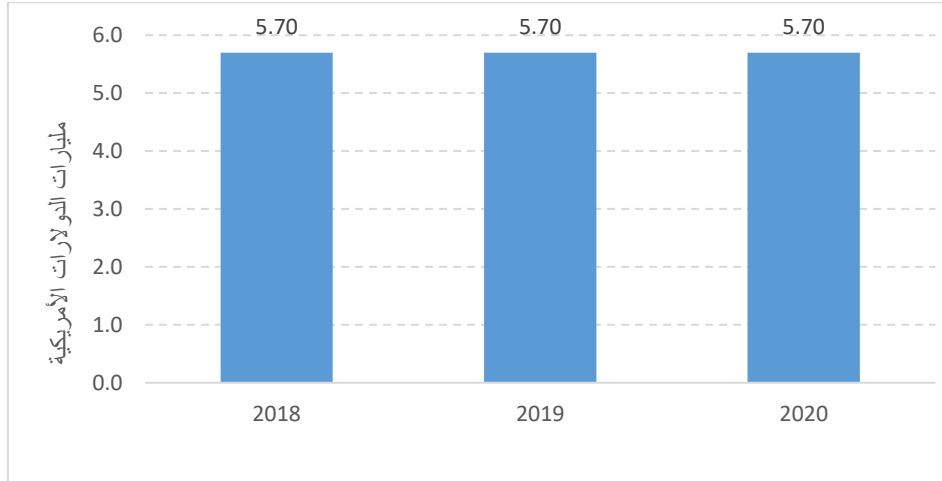
الآثار المحتملة للمشهد السياسي المتغير على إيرادات البرنامج

- 40- في عام 2016، ساهمت الولايات المتحدة الأمريكية، وهي أكبر مانح للبرنامج، بمبلغ 2.02 مليار دولار أمريكي، أي بزيادة قدرها 17 مليون دولار أمريكي عن عام 2015. ويشير التغيير الأخير في الإدارة ومقترحات الميزانية الاتحادية الجديدة إلى

تحول محتمل في أولوياتها الخاصة بالتمويل. غير أن خطورة الحالة الإنسانية في البلدان التي تهددها المجاعة دفعت إلى استجابة إيجابية وإلى ازدياد الاعتراف بالدور الحاسم للمساعدة الغذائية في تحقيق استقرار السكان وبناء القدرة على الصمود.

41- ويمكن أيضا للتطورات السياسية العالمية الجارية التي تمس الجهات المانحة الرئيسية للبرنامج أن تؤثر على مخصصات ميزانية العمل الإنساني في المستقبل. وفي ظل ازدياد الطلب المحلي على الميزانيات الوطنية، يواجه عديد من المانحين في لجنة المساعدة الإنمائية التابعة لمنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي تحديات سياسية متزايدة للحفاظ على ميزانياتها الخاصة بالمساعدة الإنمائية الرسمية.

الشكل ثانيا-1: توقعات التمويل لثلاث سنوات، 2018-2020



آثار تقلبات العملات على إيرادات البرنامج

42- تستند توقعات الإيرادات إلى أسعار الصرف السائدة للمساهمات المقدمة بعملات غير دولار الولايات المتحدة. ويمكن بالتالي أن تكون توقعات العملات الأخرى زائدة أو ناقصة تبعا لتقلبات أسعار الصرف خلال الفترة الفاصلة بين وقت إجراء التوقعات ووقت تأكيد المساهمات الفعلية. وفي حين أن أي أرباح أو خسائر لا تتحقق إلا من تقلبات أسعار الصرف التي تحدث في الفترة بين تاريخ تأكيد المساهمة وتاريخ استلامها الفعلي، فإن توقعات الإيرادات للسنوات المقبلة تشمل تقديرات الإيرادات بعملات غير دولارات الولايات المتحدة على أساس أسعار الصرف المتوقعة.

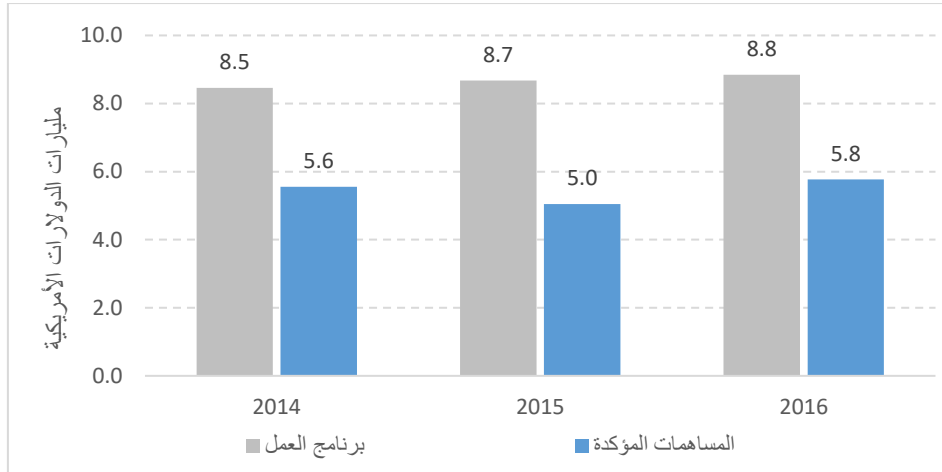
مواكبة الاحتياجات – اتجاهات المساهمات المقدمة إلى البرنامج

43- بينما يواصل البرنامج جهوده لتحقيق المستوى الأمثل من الكفاءة التشغيلية في الاستجابة للأزمات، فإنه يواجه أيضا طلبا آخذا في الازدياد. فالاحتياجات التشغيلية المقدرة لعام 2017 تبلغ حاليا 9 مليارات دولار أمريكي، بزيادة نسبتها 4 في المائة على مستوياتها القياسية المرتفعة لعام 2016. وتقدر فجوة التمويل التشغيلي في عام 2017 بنسبة 34 في المائة. وينجم هذا الارتفاع المستمر في مستوى الاحتياجات التشغيلية عن المتطلبات غير المتغيرة لحالات الطوارئ من المستوى 3، والتي تمثل ما يقرب من نصف برنامج عمل البرنامج.

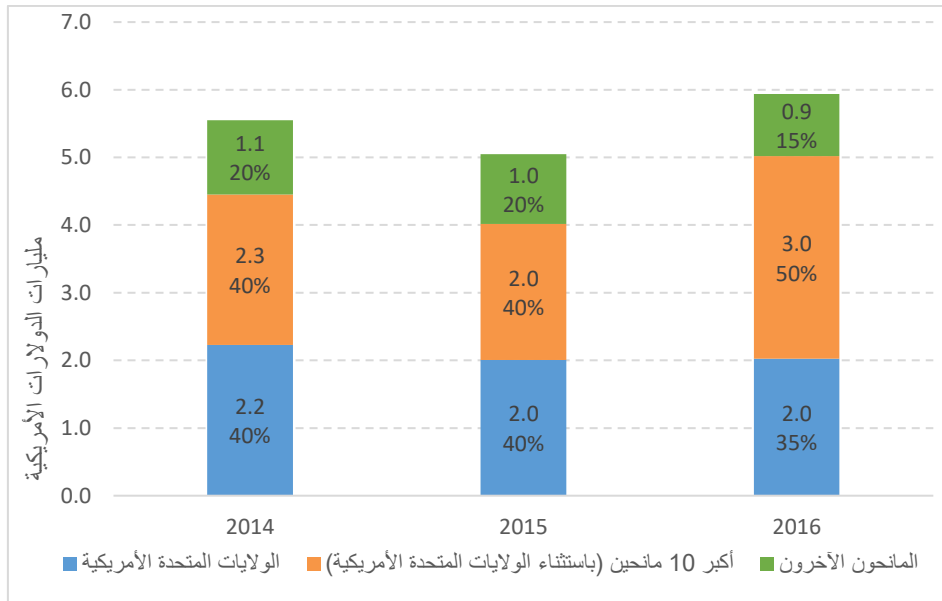
44- وحصل البرنامج في عام 2016 على ثاني أكبر مستوى سنوي من المساهمات المؤكدة التي بلغت 5.77 مليار دولار أمريكي.⁽⁷⁾

(7) تعترف الكثوف المالية للبرنامج حاليا بالمساهمات، بما فيها المساهمات المتعددة السنوات، كإيرادات للسنة أو السنوات التي تحددها الجهة المانحة عند تأكيد المساهمات خطيا.

الشكل ثانيا-2: برنامج العمل والمساهمات المؤكدة، 2014-2016



45- وازدادت نسبة المساهمات المقدّمة من أكبر عشرة مانحين إلى 85 في المائة في عام 2016 مقابل 80 في المائة في السنتين 2014-2015، ويرجع ذلك أساساً إلى الزيادة الكبيرة في الدعم المقدّم من المفوضية الأوروبية وألمانيا. وتراجع مستوى المساهمات المقدّمة من المانحين من خارج مجموعة أكبر عشرة مانحين إلى أدنى مستوى له في عام 2016 بالقيمتين المطلقة والنسبية على حد سواء، ويدل ذلك على زيادة اعتماد البرنامج على عدد أقل من الجهات المانحة.

الشكل ثانيا-3: المانحون للبرنامج حسب قيمة المساهمات والنسب المئوية من المجموع، 2014-2016⁽⁸⁾

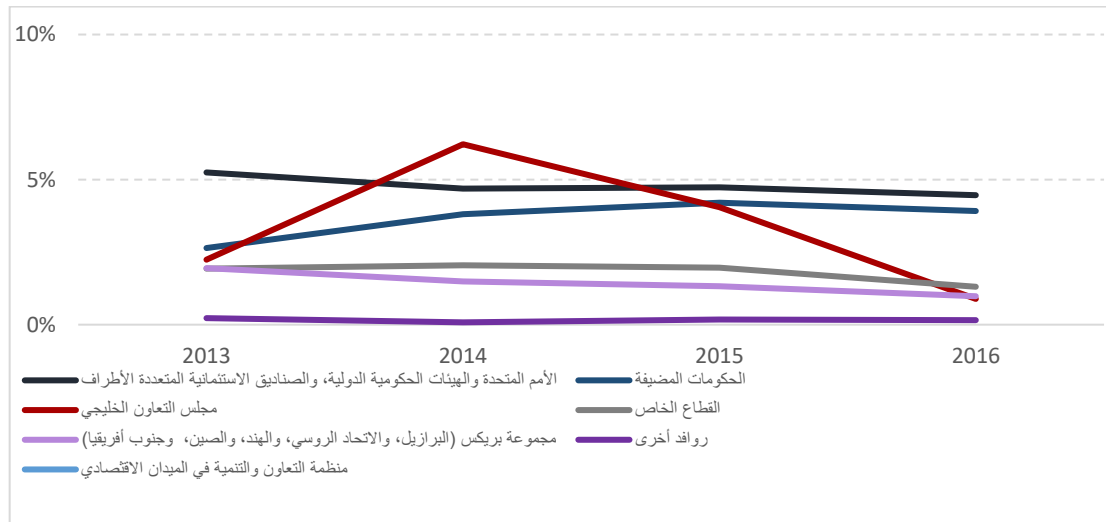
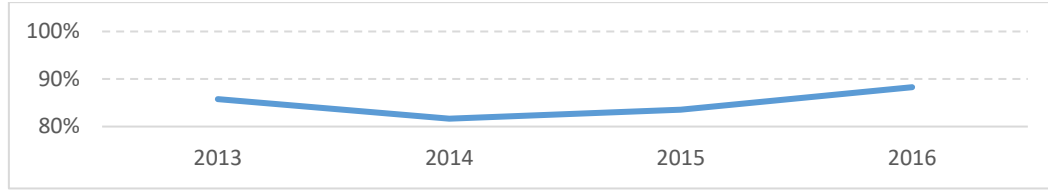
الحكومات المضيفة وتوسيع قاعدة المانحين

46- بلغت مساهمات الحكومات المضيفة مستوى قياسيا في عام 2016، حيث وصلت إلى 236 مليون دولار أمريكي، بزيادة قدرها 7 في المائة مقارنة بعام 2015. وستتيح المواءمة الاستراتيجية في البرنامج مع هدي التنمية المستدامة 2 و17 فرصاً أكبر للتمويل التعاوني للإجراءات المتفق عليها بين كل الأطراف. ويجري تشجيع التبرعات العادية من الحكومات المضيفة من خلال التوأمة في الأجل القصير، بهدف تحقيق الاسترداد الكامل للتكاليف من مواردها الخاصة في المدى البعيد.

⁽⁸⁾ يرجع الفرق بين إيرادات المساهمات لعام 2016، وهي 5.8 مليار دولار أمريكي في الحسابات السنوية (الشكل ثانيا-2)، وإيرادات المساهمات لعام 2016 التي كشفت عنها شعبة الشراكات مع الحكومات والبالغة 5.9 مليار دولار أمريكي (الشكل ثانيا-3)، إلى استبعاد التسويات المحاسبية (انخفاض القيمة، وتسويات مساهمة الأرصد غير المنفقة) من الأرقام التي كشفت عنها الشعبة.

- 47- وثمة فرص أمام الدول الأعضاء في مجلس التعاون الخليجي لتعزيز دعمها لعمليات البرنامج. وتراجعت المساهمات المؤكدة المقدمة من دول مجلس التعاون الخليجي ومنطقة الشرق الأوسط عموماً بنسبة 85 في المائة، أي من 345 مليون دولار أمريكي في عام 2014 إلى 53 مليون دولار أمريكي في عام 2016.
- 48- وازدادت المساهمات المقدّمة من المؤسسات المالية الدولية زيادة كبيرة في عام 2016، وذلك أساساً بسبب زيادة مساهمة البنك الدولي بمبلغ 48.6 مليون دولار أمريكي عن عام 2015. ويواصل البرنامج تعزيز شراكته مع المؤسسات المالية الدولية كشركاء رئيسيين في التمويل ومصادر مانحة لمساهمات الحكومات المضيفة.

الشكل 4- المساهمات حسب فئات المانحين، 2013-2016



- 49- ويواصل البرنامج استحداث نهج ابتكارية لتعبئة الموارد، بما يشمل التبرعات المتناهية الصغر والهبات الفردية على الرغم من الحاجة إلى استثمارات لتعزيزها. ويمثل تطبيق "تفاسم الوجبات" (ShareTheMeal) المستخدم على الهواتف النقالة أول تطبيق من هذا النوع في العالم لدعم مكافحة الجوع العالمي، إذ يمكّن الناس من التبرع بمبالغ نقدية بسرعة وبسهولة من خلال هواتفهم النقالة.

التمويل المرن الذي يمكن التنبؤ به

- 50- تراجعت المساهمات المخصصة المقدّمة إلى البرنامج بشروط ميسّرة بنحو 10 في المائة منذ عام 2015 حتى عام 2016، حيث انخفضت من 422 مليون دولار أمريكي إلى 380 مليون دولار أمريكي، أي بما نسبته 6.4 في المائة من مجموع المساهمات، وهو أدنى مستوى من المساهمات الواردة المخصصة بشروط ميسّرة وغير المخصصة منذ عام 2011.
- 51- وكان لارتفاع قيمة الدولار الأمريكي أثر سلبي كبير على المساهمات المخصصة بشروط ميسّرة والإيرادات المتعددة السنوات لأن معظم تلك المساهمات كانت تقدّم بعملات غير محسوبة بالدولار الأمريكي. وكان التأثير ملحوظاً بشكل خاص في عام 2016، حيث كان يمكن للبرنامج تلقي مبلغ إضافي قدره 40 مليون دولار أمريكي من المساهمات المخصصة بشروط ميسّرة و36 مليون دولار أمريكي من المساهمات المتعددة السنوات لو أن تلك المساهمات كانت قد تأكدت عندما كان متوسط سعر الصرف مماثلاً لسعر الصرف الذي كان سائداً في عام 2015.

- 52- وانخفض التمويل المتعدد السنوات بنسبة 3 في المائة في عام 2016 عندما تلقى البرنامج 497.5 مليون دولار أمريكي مقابل 514 مليون دولار أمريكي في عام 2015.
- 53- ويواصل البرنامج تشجيع إبرام اتفاقات شراكة استراتيجية مع المانحين لتوفير تمويل مرن ويمكن التنبؤ به لمجموعة من الأهداف الطويلة الأجل نسبيا والمتفق عليها بصورة مشتركة. ويوجد حاليا لدى البرنامج 12 اتفاقا من اتفاقات الشراكة الاستراتيجية مع المانحين، بما يشمل كندا وكسمبرغ، وجُددت تلك الاتفاقات في عام 2017.
- 54- وتتجه الجهات المانحة بصورة متزايدة نحو فرض شروط على المساهمات بهدف دعم فعالية المعونة وفي الوقت نفسه إرضاء شعوبها والوفاء بما تقتضيه آليات المساءلة الوطنية. وتؤثر شروط المانحين على قدرة البرنامج على الاستجابة بسرعة والعمل بأكثر الطرق كفاءة وفعالية.

الشكل ثانيا-5: الجهات المانحة المرتبطة باتفاقات شراكة استراتيجية، 2012-2021

2021	2020	2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	جهة مانحة مرتبطة باتفاق شراكة استراتيجية
										أستراليا
										كندا
										الدانمرك
										فنلندا
										أيسلندا
										إيرلندا
										لكسمبرغ
										نيوزيلندا
										النرويج
										جمهورية كوريا
										الاتحاد الروسي
										السويد
										المملكة المتحدة

* لم تتأكد بعد.

اللون الأخضر الفاتح = اتفاقات سابقة.

اللون الأخضر الداكن = اتفاقات حالية.

اللون الأصفر = قيد التفاوض

- 55- وتمكن المساهمات الطويلة الأجل البرنامج أيضا من التخطيط وشراء الأغذية بطريقة فعالة وبمرونة أكثر. وانخفضت نسبة المساهمات التي تزيد مدتها على سنة، بما في ذلك المساهمات المتعددة الأطراف، من 73 في المائة في عام 2015 إلى 62 في عام 2016. وسوف يواصل البرنامج رصد هذا الاتجاه. وتقلص الحدود الزمنية الصارمة المفروضة على المساهمات من المرونة وتزيد تكاليف المعاملات بدرجة كبيرة.

- 56- وأما المساهمات المستوفية لشروط الاستخدام في الإقراض الداخلي للمشروعات⁽⁹⁾ فقد ازدادت من 2.1 مليار دولار أمريكي في عام 2015 إلى 3.2 مليار دولار أمريكي في عام 2016، أي ما يمثل 53 في المائة من جميع المساهمات. وفوائد استخدام هذه المساهمات أثناء دورة حياة المشروع، ولا سيما في المراحل المبكرة، أساسية من أجل كفاءة التخطيط والتنفيذ. وتمكّن هذه المرونة البرنامج من شراء الأغذية في الوقت المثالي والحيلولة دون توقف توفير الأغذية والتحويلات القائمة على النقد، وتخفيض تكاليف المعاملات، وبالتالي ضمان حصول المستفيدين على أكبر قدر من الدعم.
- 57- ويؤدي قيام المانحين بالتقليل من تدابير التخصيص والشروط فيما يتعلق بالمساهمات إلى تعزيز كفاءة البرنامج وفعاليتها. وقد صُممت نظم الإدارة المالية المعززة في البرنامج لتحقيق المستوى الأمثل من المساءلة والشفافية في دعم تنفيذ الخطة الاستراتيجية، ومن ثم إلى إشاعة قدر كاف من الثقة في نفوس المانحين يدفعهم إلى التخفيف من القيود التي يفرضونها على مساهماتهم. وسيجري تنفيذ تحليل شامل لمتطلبات المانحين عام 2018 بغية تحديد المعلومات والحوافز اللازمة لدفع المانحين أكثر فأكثر إلى الحد من التخصيص وتوفير تمويل ذي مرونة أشد.

حساب الاستجابة العاجلة

- 58- كان مجموع المساهمات المقدّمة إلى حساب الاستجابة العاجلة الذي بلغ 47.6 مليون دولار أمريكي في عام 2016 أقل كثيراً من المستوى السنوي المستهدف للإيرادات، وهو 200 مليون دولار أمريكي، ليستمر بذلك النمط نفسه الذي ساد في السنوات الأخيرة. وتقترح الأمانة تحويل مبلغ 9 ملايين دولار أمريكي من حساب تسوية دعم البرامج والإدارة إلى حساب الاستجابة العاجلة لتعزيز قدرته على التخفيف من انقطاعات خطوط الإمداد في الحالات المهدّدة للحياة أو في الاستجابات لحالات الطوارئ المفاجئة.

⁽⁹⁾ يوفر الإقراض الداخلي للمشروعات سلطة تنفيذ الميزانية باستخدام توقعات المساهمات المقدّمة إلى المشروعات كضمان للقروض.

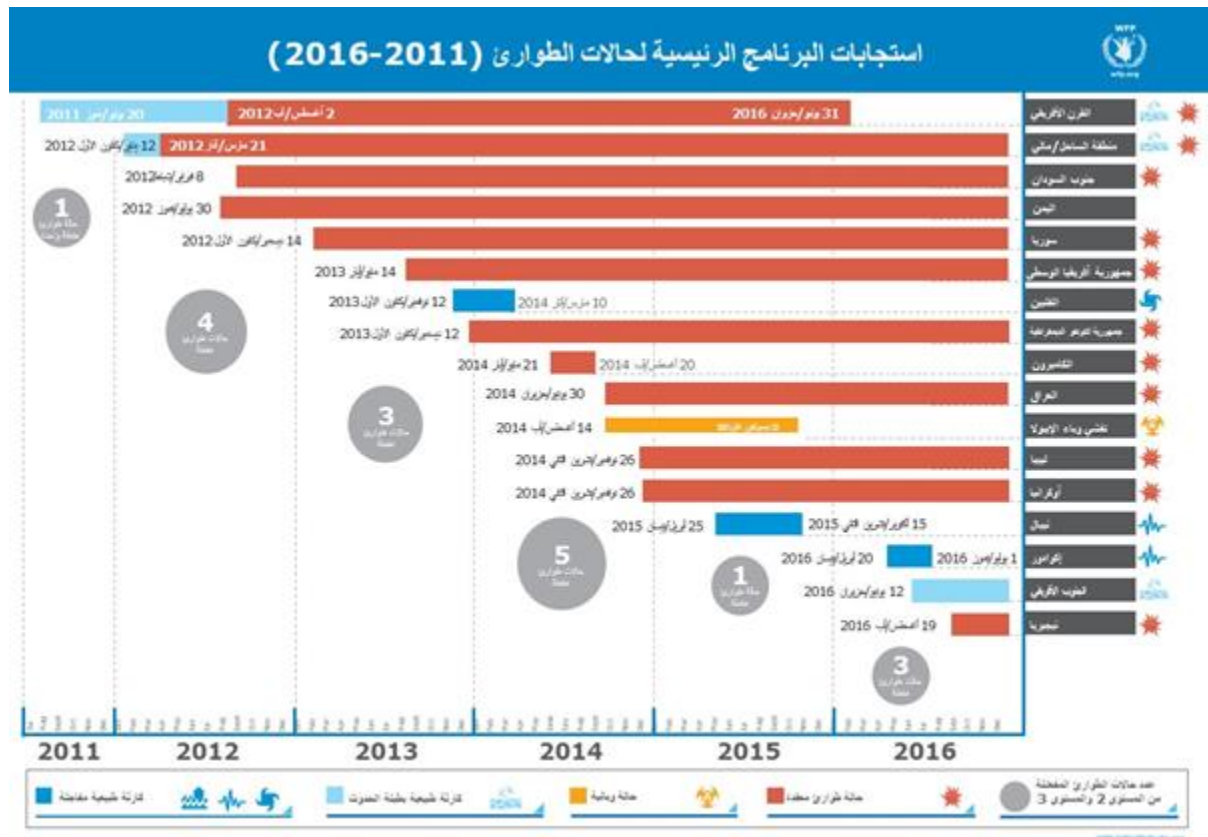
القسم الثالث: خطة التنفيذ لعام 2018

لمحة عامة

- 59- في سياق تحدي أهداف التنمية المستدامة للمجتمع الدولي بأن "يتجاوز إنقاذ الأرواح نحو تغيير الحياة"، فإن خطة التنفيذ هذه تعكس التزام البرنامج بدعم البلدان في سعيها للقضاء على الجوع وسوء التغذية، كما تعكس استثماراته الأولية في سبيل بلوغ هذه الغاية. وي طرح النموذج الجديد للتخطيط الاستراتيجي والبرامجي على المستوى القطري والذي يرد عرضه في الخطط الاستراتيجية القطرية الجديدة نهجا برامجا معززا يلتزم فيه البرنامج بمواءمة قدراته وبرامجه في مجال المساعدة الغذائية وإدماجها مع قدرات السلطات الوطنية والشركاء الآخرين. ويواصل البرنامج تركيزه على العمل على إنقاذ الأرواح في حالات الطوارئ بطريقة تساهم في بناء القدرة على الصمود، مع الشروع في الوقت نفسه في مسعى طموح لبناء الشراكات يستفيد من عمله وتأثيره لدى الآخرين للتمكن من إنهاء الجوع.
- 60- وقد تم تنقيح خطة الإدارة (2018-2020) بحيث تستوعب النهج الجديد الذي أدرج في الخطة الاستراتيجية للبرنامج (2017-2021) وجرى تعميمه من خلال خارطة الطريق المتكاملة. ونتيجة لذلك، يعاد تدريجيا توجيه التخطيط القطري بغية المساهمة في تحقيق أهداف التنمية المستدامة.
- 61- وقد اعتمد نهج التخطيط المستخدم في وضع خطة الإدارة في عام 2013، وهو نهج قائم على الموارد، وبموجبه باتت الاحتياجات التشغيلية المستندة إلى الاحتياجات المقدرة تحظى بالأولوية وفقا للمساهمات المتوقعة وتدرج في خطة التنفيذ.
- 62- وتتواءم الخطة الشاملة لعام 2018 مع الموارد المتوقعة لعام 2018، والتي تبلغ 5.9 مليار دولار أمريكي، أي بزيادة قدرها 9 في المائة عن خطة عام 2017. وتشتمل خطة التنفيذ هذه على جميع الأنشطة المقررة ذات الأولوية حتى نهاية عام 2018. وتبقى الاحتياجات التشغيلية - وهي الأموال المطلوبة لتلبية الاحتياجات المجمعة حسب تقديرات البرنامج - على المستوى البالغ 9 مليارات دولار أمريكي، متشبا مع السنوات السابقة.

الجدول ثالثا-1: الأرقام الإجمالية لميزانية خطة التنفيذ مقابل الاحتياجات التشغيلية (بملايين الدولارات الأمريكية)			
2018	2017	2016	
9 011	9 007	8 687	الاحتياجات التشغيلية
5 878	5 385	4 744	خطة التنفيذ
35	40	46	نسبة الفجوة

- 63- واليوم يعمل البرنامج في سياق عالمي متغير أصبح فيه "الوضع الطبيعي الجديد" معقدا وطويل الأمد. وتشمل حالات الطوارئ الإحدى عشرة المعلنة حاليا خمس حالات طوارئ من المستوى 3 في العراق ونيجيريا وجنوب السودان والجمهورية العربية السورية واليمن، وست حالات طوارئ من المستوى 2 في جمهورية أفريقيا الوسطى، وجمهورية الكونغو الديمقراطية، والقرن الأفريقي، وليبيا، ومالي، وأوكرانيا. وباستثناء نيجيريا، تستمر جميع حالات طوارئ من المستوى 2 أو المستوى 3 لأكثر من عامين؛ وباستثناء الجفاف في القرن الأفريقي، يعتبر النزاع المحرك الأساسي لجميع هذه الحالات.
- 64- وبنهاية عام 2017، ستكون استجابات البرنامج في حالات الطوارئ من المستوى 2 والمستوى 3 في منطقة الساحل/مالي وجنوب السودان واليمن والجمهورية العربية السورية قد استمرت أكثر من خمس سنوات.



65- ويعكس حجم الاحتياجات الإجمالية الطابع المعقد والممتد للعديد من حالات الطوارئ من المستوى 3 مثل حالتنا الطوارئ في العراق والجمهورية العربية السورية، فضلا عن تزايد انعدام الأمن الغذائي في البلدان الأربعة المهددة بالمجاعة في عام 2017 – وهي نيجيريا والصومال وجنوب السودان واليمن. ونظرا لأن أعدادا كبيرة من المستفيدين تقترن بفجوات كبيرة بين الاحتياجات والموارد المتاحة – في جنوب السودان، تبلغ الفجوة 46 في المائة، وفي اليمن 50 في المائة – فإن الأمر يستدعي عناية جادة.

66- ومن بين مكاتب البرنامج القطرية، اختار 67 مكتبا – تمثل 66 في المائة من برنامج عمله – الانتقال إلى إطار خارطة الطريق المتكاملة اعتبارا من 1 يناير/كانون الثاني 2018، إما من خلال خطة استراتيجية قطرية، أو خطة استراتيجية قطرية مؤقتة، أو خطة استراتيجية قطرية مؤقتة انتقالية. ومن المتوقع أن يستمر 15 مكتبا قطريا – أي 34 في المائة من برنامج العمل – في تنفيذ الإطار الحالي خلال جانب من عام 2018، وسوف ينتقل إلى إطار الخارطة بحلول يناير/كانون الثاني 2019.⁽¹⁰⁾

67- وحتى الآن، وافق المجلس التنفيذي على 13 من الخطط الاستراتيجية القطرية وواحدة من الخطط الاستراتيجية القطرية المؤقتة – سبع خطط في فبراير/شباط 2017 وست خطط وخطة واحدة مؤقتة في يونيو/حزيران 2017؛ وستقدم سبع خطط أخرى وأربع خطة مؤقتة للموافقة عليها في الدورة العادية الثانية للمجلس لعام 2017. وقد قام تسعة وثلاثون مكتبا قطريا بوضع خطط استراتيجية قطرية مؤقتة انتقالية على أساس وثائق مشروعات تمت الموافقة عليها أو هي على وشك الموافقة عليها.

(10) استبعد بلدان آخران لا ينضويان في إطار خارطة الطريق المتكاملة من هذا التحليل.

الجدول ثالثا-2: التقدم المحرز في وضع الخطط الاستراتيجية القطرية				
خط قيد النظر	خطط وافق عليها المدير التنفيذي	خطط ينظر فيها في الدورة المجلس العادية الثانية لعام 2017	خطط وافق عليها المجلس التنفيذي	
		7	13	الخطط الاستراتيجية القطرية
		4	1	الخطط الاستراتيجية القطرية المؤقتة
14 (حتى 18 أغسطس/آب 2017)	25 (حتى 18 أغسطس/آب 2017)			الخطط الاستراتيجية القطرية المؤقتة الانتقالية

* تمثل الخطط الاستراتيجية القطرية الإطار البرامجي الفريد للبرنامج على المستوى القطري. وهي تحل محل فئات البرامج ووثائق المشروعات السابقة. ويمكن تصميم هذه الخطط لفترة لا تتجاوز الخمس سنوات ويوافق عليها المجلس، وهي تسترشد بالاستعراضات الوطنية للأنشطة التي تقودها البلدان من أجل القضاء على الجوع.

** في الحالات التي يتعذر فيها إجراء استعراض استراتيجي، سيعمل البرنامج من خلال الخطط الاستراتيجية القطرية المؤقتة التي تستند إلى الاستراتيجيات والتقييمات والتحليلات القائمة. ويمكن تصميم هذه الخطط المؤقتة لفترة لا تتجاوز الثلاث سنوات ويوافق عليها المجلس التنفيذي. ومن المتوقع أن تقدم المكاتب القطرية خططها الاستراتيجية القطرية حالما تتوفر الشروط اللازمة لاستكمال الاستعراض الاستراتيجي.

*** تستخدم الخطط الاستراتيجية القطرية المؤقتة الانتقالية لتغطية الفجوة أثناء الانتقال من وثائق المشروعات إلى الخطط الاستراتيجية القطرية والخطط الاستراتيجية القطرية المؤقتة التي يوافق عليها المجلس. وتنفذ هذه الخطط المؤقتة الانتقالية لفترة لا تتجاوز الـ 18 شهرا ويوافق عليها المدير التنفيذي. وهي تستند إلى وثائق المشروعات القائمة المعتمدة أو المنقحة في عام 2017.

68- وحتى منتصف أغسطس/آب 2017، كان المدير التنفيذي قد وافق على 25 من هذه الخطط المؤقتة الانتقالية؛ ومن المتوقع الموافقة قريبا على الخطط المؤقتة الانتقالية الأربع عشرة المتبقية. وتستند الخطط المؤقتة الانتقالية إلى وثائق المشروعات التي تمت الموافقة عليها سابقا، وهي لا تجسد الطابع التحويلي لعملية التخطيط الخاصة بالخطط الاستراتيجية القطرية، وبالتالي فهي تشبه الحافظة القطرية التقليدية للبرنامج. وخلال الفترة الانتقالية 2018/2019، ستقدم المكاتب القطرية التي تعمل بموجب خطط مؤقتة انتقالية خططها الاستراتيجية القطرية أو الاستراتيجية القطرية المؤقتة للموافقة عليها من قبل المجلس التنفيذي، مما يوحد نهج الخطة الاستراتيجية للبرنامج.

من الاحتياجات التشغيلية إلى خطة التنفيذ

69- تحلل الأقسام التالية الاحتياجات التشغيلية وخطة التنفيذ حسب النتيجة الاستراتيجية والهدف الاستراتيجي وفئة النشاط ومجال التركيز.

70- وفي خطة التنفيذ لعام 2018، يخطط البرنامج لإنفاق 5.9 مليار دولار أمريكي من خلال مجموعة من الأنشطة ودعم السياسات المقدم للحكومات، مما يسهم في تحقيق الهدفين 2 و17 من أهداف التنمية المستدامة.

71- وتمثل المساعدة الطارئة في مجال تركيز الاستجابة للأزمات 74 في المائة من خطة التنفيذ لعام 2018. أما النسبة المتبقية البالغة 26 في المائة فهي تشمل الأنشطة المتصلة ببناء القدرة على الصمود - 16 في المائة - والأسباب الجذرية - 10 في المائة. وتبلغ الفجوة الإجمالية المتوقعة في التمويل بين الاحتياجات التشغيلية وخطة التنفيذ 35 في المائة. بيد أن الفجوة غير متماثلة في جميع مجالات التركيز: إذ أن من المتوقع أن تكون الفجوة في التمويل أكبر في أنشطة مجال التركيز على بناء القدرة على الصمود.

72- ومع وجود فجوة متوقعة في الموارد، لا بد من ترتيب الأولويات. ولدى البرنامج عدد من الخيارات: إعطاء الأولوية لأنشطة إنقاذ الأرواح على الأنشطة الوقائية. ويظهر التحليل حسب فئات الأنشطة أن تعزيز القدرات الفردية، وإنشاء الأصول، ودعم سبل كسب العيش، والوقاية من سوء التغذية، هي الأنشطة التي تخضع لأهم التخفيضات الناجمة عن ترتيب الأولويات.

73- ويجري باستخدام التقديرات القائمة على الأدلة تحديد حجم الاحتياجات التي يهدف البرنامج إلى معالجتها. ويصبح من الضروري أن يعاد ترتيب تحديد الأولويات إذا تعذر تلبية الاحتياجات. وتتمثل الخيارات الحالية في إعطاء الأولوية للمناطق الجغرافية الأكثر تضرراً، أو إعطاء الأولوية للأسر الأكثر ضعفاً، أو اللجوء إلى تقليص حجم الحصص.

74- وستؤثر جميع خيارات تحديد الأولويات الواردة أعلاه على المدى الذي يمكن للبرنامج من تحقيق أهدافه على المستويين الفردي والقطري. ويتبين من الرصد الذي يقوم به البرنامج أن الآثار القابلة للقياس لتحديد الأولويات على مستوى الأسرة هي خفض استهلاك الأغذية واعتماد استراتيجيات تكيف سلبية بل غير قابلة للرجوع عنها في بعض الأحيان؛ ومن المرجح أيضاً أن تطرأ زيادة في سوء التغذية وزيادة في الضغط على النظم الصحية ونظم الحماية الاجتماعية المحلية. أما على الصعيد الوطني، فإن آثار تحديد الأولويات تشمل تخفيض المساهمات في تحفي هدف التنمية المستدامة 2 و17، واستمرار التركيز على المساعدة الطارئة التي لا تعالج الأسباب الجذرية معالجة كافية.

الجدول ثالثاً-3: خطة التنفيذ والاحتياجات التشغيلية حسب مجال التركيز			
مجال التركيز	خطة التنفيذ (بملايين الدولارات الأمريكية)	الاحتياجات التشغيلية (بملايين الدولارات الأمريكية)	الفجوة (بالنسبة المئوية)
الاستجابة للأزمات	6 618	4 356	34
بناء القدرة على الصمود	1 656	934	44
الأسباب الجذرية	736	589	20
المجموع	9 011	5 878	35

75- ويعكس الجزء الأكبر من خطة الإدارة أنشطة تمتد على مدى فترة الثلاث سنوات 2018-2020، وهي تركز أساساً على الإغاثة والاستجابة لحالات الطوارئ. وتشكل الاستثمارات الأطول أجلاً التي تعالج القدرة على الصمود والأسباب الجذرية للجوع جزءاً صغيراً من الخطة، مما يعكس محدودية التمويل المتوقع. وسوف يستغرق الأمر بعض الوقت لتحسين رفاه الأسر. ولهذا يؤخذ بأفق التخطيط لمدة خمس سنوات في الخطة الاستراتيجية تماشياً مع خطة عام 2030. وسيسهل أسلوب العمل الجديد، في حال توفر التمويل، إحراز تقدم تدريجي.

76- وهناك فجوة يتوقع أن تبلغ 34 في المائة بين الاحتياجات التشغيلية وخطة التنفيذ في مجال التركيز على الاستجابة للأزمات – أي حافظة الطوارئ الأساسية لدى البرنامج. وللمحد من آثار هذه الفجوة، اضطرت مكاتب البرنامج القطرية إلى اتخاذ خيارات صعبة: أي تخفيض بنسبة 66 في المائة في العدد المقرر للأطفال دون سن الخامسة والنساء الحوامل والمرضعات اللاتي يحصلن على مساعدة تهدف إلى منع سوء التغذية. ويؤثر ذلك على معدلات سوء التغذية والوفيات على المدى القصير ويزيد أيضاً من إمكانية التعرض لصعوبات صحية وتغذوية مستمرة مدى الحياة، الأمر الذي يؤدي إلى بطء النمو الاقتصادي الوطني على المدى الطويل

77- وتتمثل أكبر فجوة بين الاحتياجات التشغيلية وخطة التنفيذ – 44 في المائة – في مجال التركيز على بناء القدرة على الصمود. وعلى سبيل المثال، فإن ذلك يعكس انخفاضاً بنسبة 79 في المائة في أنشطة التكيف مع تغير المناخ وأنشطة إدارة المخاطر، من قبيل التدابير الرامية إلى ضمان حصول النساء والبنات المشرديات على وقود الطهي بصورة آمنة. وقد انخفضت أنشطة إنشاء الأصول وسبل العيش بنسبة 31 في المائة في أفغانستان وكوت ديفوار والعراق ولبنان ومدغشقر ونيبال والصومال.

78- أما أصغر فارق بين الاحتياجات التشغيلية وخطة التنفيذ فهو في مجال الأنشطة المتعلقة بالأسباب الجذرية التي تغطي جزءاً أصغر بكثير في تخطيط مشروعات البرنامج لعام 2018. بيد أن الاستثمارات الصغيرة في هذا المجال لها أثر مضاعف هام على الأسر والمجتمعات المحلية؛ فدعم الحكومات وتمكينها من وضع سياسات غذائية وتغذوية، على سبيل المثال، يؤثر على أعداد كبيرة من الناس ويسهم في تحقيق هدف التنمية المستدامة المتمثل في القضاء على الجوع.

تكلفة المساعدات الغذائية ومدى وصولها

الجدول ثالثا-4: الاحتياجات التشغيلية المتوقعة مقابل خطة التنفيذ			
الفجوة (بالنسبة المئوية)	خطة التنفيذ	الاحتياجات التشغيلية المتوقعة	
35-	5 878	9 011	التمويل (بملايين الدولارات الأمريكية)
23-	69	87	المستفيدين بصورة مباشرة (بالملايين)
28-	15	21	الحصص اليومية (بالمليارات)

79- ويخطط البرنامج لتقديم المساعدة إلى 69 مليون شخص - بتكلفة قدرها 5.9 مليار دولار أمريكي - خلال عام 2018 وتعظيم التنوع في طرائق التحويل والقيمة مقابل المال لتحقيق الأهداف البرامجية. ويتمشى هذا الهدف المحافظ مع خطط التنفيذ السابقة ويعكس توقعاً بأن يعمل البرنامج ومجتمع المساعدة الإنسانية بسخاء كما كان عليه الحال في الماضي.

80- ونظراً لتغير المناخ وحالات الطوارئ الممتدة والحالات السياسية التي لم تحل، يعتقد البرنامج أن هناك حاجة ماسة إلى زيادة تدابير التأهب. وعلى مستوى المجتمع المحلي، يكتسي أهمية بالغة عمل البرنامج مع السلطات الوطنية باعتبارها أول مستجيبين وكذلك عمله في مجال بناء القدرة على الصمود دعماً لتدابير التأهب المجتمعي. ومن المؤسف أن الفجوات في التمويل تحد من قدرة البرنامج على دعم البلدان بشكل كامل في هذا المجال. وعلى الصعيد المؤسسي، أعاد البرنامج تنشيط آلياته للاستعداد للطوارئ والاستجابة لها في عام 2017؛ وسيُنظر المجلس في السياسة الجديدة في دورته العادية الثانية لعام 2017.

81- وبغية تحسين القياس الكمي لآثار عمل البرنامج بما يتجاوز 69 مليون مستفيد يتلقون المساعدة المباشرة، ستقدم البلدان تقارير عن المستفيدين الذين يتلقون المساعدة المباشرة من البرنامج - ومنهم مثلاً البنات الصغيرات اللاتي يحصلن على وجبات مدرسية في المستوى 1؛ وعن السكان الذين يستفيدون بشكل غير مباشر - ومنهم مثلاً سكان البلدات التي قام فيها البرنامج بإصلاح الطرق في المستوى 2؛ وكذلك عن الأشخاص الذين يمكن أن يستفيدوا من مساعدة البرنامج أو دعم السياسات مثل الأطفال في المستوى 3 الذين يتلقون وجبات مدرسية بموجب سياسة حكومية ساهم البرنامج في صياغتها.

82- ومع أن غالبية المستفيدين من المستوى 1 تُخَدَم ضمن سياق أزمات دينامية ممتدة، فإن الطبيعة الحقيقية للتغيير داخل البرنامج تتجلى في المستفيدين من المستوى 2 والمستوى 3 في العديد من البلدان، أثناء انتقاله إلى استخدام الخطط الاستراتيجية القطرية. إذ أن العديد من البلدان التي لا تزال موطناً لأعداد كبيرة من الناس الذين يعانون من انعدام الأمن الغذائي باتت تشهد انتقال البرنامج دور تمكيني أكبر، بعمله أساساً من خلال شبكات الأمان الحكومية.

التحليل حسب الهدف الاستراتيجي والنتيجة الاستراتيجية

83- من مجموع الموارد المخططة لها لأغراض خطة التنفيذ لعام 2018، يخصص 83 في المائة لهدف التنمية المستدامة 2 تماشياً مع النتائج الاستراتيجية للبرنامج 1-4، ويخصص 17 في المائة لهدف التنمية المستدامة 17 تماشياً مع النتائج الاستراتيجية 5-8. وفي إطار هدف التنمية المستدامة 2، يرتبط 80 في المائة من خطة التنفيذ بالنتيجة الاستراتيجية 1 - الحصول على الغذاء.

الجدول ثالثاً-5: الاحتياجات التشغيلية وخطة التنفيذ حسب النتيجة الاستراتيجية والهدف الاستراتيجي					
الفجوة (بالنسبة المئوية)	خطة التنفيذ (بملايين الدولارات الأمريكية)	الاحتياجات التشغيلية (بملايين الدولارات الأمريكية)	النتيجة الاستراتيجية	الهدف الاستراتيجي	
38	3 925	6 349	توفر إمكانية الحصول على الغذاء لدى كل شخص	1	القضاء على الجوع عن طريق حماية الحصول على الغذاء
36	606	941	لا أحد يعاني من سوء التغذية	2	تحسين التغذية
37	243	385	تحسن الأمن الغذائي والتغذية لدى أصحاب الحيازات الصغيرة من خلال تحسين الإنتاجية والدخل	3	تحقيق الأمن الغذائي
35	129	197	وجود نظم غذائية مستدامة	4	
45	58	105	تعزيز البلدان النامية قدراتها على تنفيذ أهداف التنمية المستدامة	5	دعم تنفيذ أهداف التنمية المستدامة
62	1	2	وجود سياسات متماسكة تدعم التنمية المستدامة	6	
40	0.2	0.3	وصول البلدان النامية إلى طائفة من الموارد المالية من أجل الاستثمار في التنمية	7	التشارك في نتائج أهداف التنمية المستدامة
11	916	1 032	تقاسم المعارف والخبرات والتكنولوجيا، بهدف تعزيز الدعم الذي تقدمه الشراكة العالمية للجهود القطرية الرامية إلى تحقيق أهداف التنمية المستدامة	8	
35	5 878	9 011			المجموع

84- وقد كان بوسع ما نسبته 95 في المائة من النقص البالغ نحو 3 مليارات دولار أمريكي بين الاحتياجات التشغيلية وخطة التنفيذ أن يمول الأنشطة التي تسهم في تحقيق هدف التنمية المستدامة 2. أما النسبة المتبقية البالغة 5 في المائة – أي 164 مليون دولار أمريكي – فقد كان من الممكن أن تمول أنشطة تسهم في بلوغ هدف التنمية المستدامة 17.

85- يندرج ما نسبته سبعة وسبعون في المائة من الفجوة بين الاحتياجات التشغيلية وخطة التنفيذ ضمن النتيجة الاستراتيجية 1، مما يشكل تحدياً لقدرة البرنامج على الإسهام في القضاء على الجوع على أساس الاحتياجات المقدره في جميع البلدان. وهكذا، فإن عدد المستفيدين من الاستجابات البارزة لحالات الطوارئ، مثل تلك في أفغانستان وجمهورية أفريقيا الوسطى وجمهورية كوريا الشعبية الديمقراطية والعراق والسنغال واليمن، يجري خفضه بنسبة 50 في المائة أو أكثر.

86- أما في إطار النتيجة الاستراتيجية 2، فإن الفجوة في الموارد يمكن أن تبلغ 335 مليون دولار أمريكي؛ وأما في إطار النتائج الاستراتيجية من 3 إلى 8، والتي تمثل معظم استثمارات البرنامج التي تعالج بناء القدرة على الصمود، والجوع على المدى الطويل، فإن الفجوة يمكن أن تبلغ 374 مليون دولار أمريكي. ونتيجة لذلك، خُذفت من خطة التنفيذ أنشطة من قبيل تحسين سلاسل القيمة بهدف توفير أغذية عالية الجودة ذات قيمة تغذوية مكثفة، وتعزيز تجميع المزارعين أصحاب الحيازات الصغيرة في سلاسل القيمة الغذائية.

87- ومن الأهمية بمكان أن نلاحظ أنه على الرغم من أن النتائج الاستراتيجية 5 و6 و7، والتي تمثل 59 مليون دولار أمريكي، لا تشكل إلا 1 في المائة من خطة التنفيذ لعام 2018، فإنها تعكس أيضاً أكبر فجوة – 45 في المائة – بين الاحتياجات التشغيلية وخطة التنفيذ. ونتيجة لذلك، يمكن أن يتعرض للخطر كل من المساعدة التقنية التي يقدمها البرنامج لتمكين السلطات الوطنية من التأهب لحالات الطوارئ والاستجابة لها في أوغندا في إطار النتيجة الاستراتيجية 5، والدعم التقني الذي يقدمه لتحسين

كفاءة برامج الحماية الاجتماعية وإدارة مخاطر الكوارث، وهي برامج تدعم أكثر السكان ضعفا في بيرو، في إطار النتيجة الاستراتيجية 5 أيضا. وعلى سبيل المثال، فإن الدعم التقني للسياسات والتشريعات المتعلقة بالحماية الاجتماعية والتغذية وتقوية الأغذية المحلية والمزارعين أصحاب الحيازات الصغيرة في إطار النتيجة الاستراتيجية 6 في غانا وغامبيا، أثرا مضاعفا كبيرا من حيث تأثيره على المستفيدين، وهو بالتالي يدعم العمل الموجه نحو القضاء على الجوع.

تحليل خطة التنفيذ

الجدول ثالثا-6: لمحة عامة عن الأنشطة			
النسبة المئوية للتخفيض	خطة التنفيذ (بملايين الدولارات الأمريكية)	الاحتياجات التشغيلية (بملايين الدولارات الأمريكية)	فئة النشاط
33	3 850	5 767	التحويلات غير المشروطة للموارد لدعم الحصول على الغذاء
47	520	982	أنشطة إنشاء الأصول ودعم سبل العيش
27	451	620	أنشطة الوجبات المدرسية
43	310	546	أنشطة الوقاية من سوء التغذية
26	306	413	أنشطة المعالجة التغذوية
31	252	365	الخدمات والمنصات المشتركة
46	110	205	أنشطة تقوية القدرات
28	79	110	أنشطة أخرى
35	5 878	9 011	المجموع

88- ولكي يقدم البرنامج حولا لمشكلة الجوع تتكيف مع نموذج الخطة الاستراتيجية القطرية، تُعرض الأنشطة على المستوى القطري بطريقة تبين أثارها حسب النتيجة الاستراتيجية. فعلى سبيل المثال، يساهم "إنشاء الأصول" في إمكانية الحصول على الغذاء في إطار النتائج الاستراتيجية 1 و2 و3 و4. وبالمثل، يسهم "تعزيز القدرات" في تحقيق النتائج الاستراتيجية من 1 إلى 5 و7 و8. ويعكس ذلك الطابع المتعدد الأبعاد لعمل البرنامج ونطاق تأثيره على الحصائل التي ترتبط بأهداف التنمية المستدامة.

89- والواقع أن تخصيص معظم الموارد للتحويلات غير المشروطة للموارد لدعم إمكانية الحصول على الأغذية يحجب تنوع برامج البرنامج. وتتراوح هذه البرامج من تلك المنفذة في الأردن وتركيا التي تنطوي على التحويلات القائمة على النقد بنسبة 99 في المائة، إلى الطرائق المختلطة التي يؤخذ بها في أفغانستان وجمهورية الكونغو الديمقراطية، والتي تبلغ نسبة التحويلات القائمة على النقد 31 في المائة فيها، إلى طرائق تستند في غالبيتها الغالبة إلى الأغذية العينية في جنوب السودان والجمهورية العربية السورية، حيث لا يزيد عنصر التحويلات القائمة على النقد على 9 في المائة. كما يعكس تخصيص الموارد زيادة في التحويلات النقدية غير المقيدة التي تساعد على حماية حصائل الأمن الغذائي مع تحقق زيادة بالنسبة للمستفيدين من حيث الاختيار والمرونة، وتعطيهم شعورا بأن الأوضاع طبيعية وتمكنهم من إدارة أولوياتهم بأنفسهم. وتساعد التحويلات القائمة على النقد بشكل كبير في دعم الاقتصادات المحلية: ففي استجابة "رؤية سوريا بعد خمس سنوات"، على سبيل المثال، ضخ البرنامج نحو ملياري دولار أمريكي في الاقتصادات المحلية في مصر والعراق والأردن ولبنان وتركيا.

90- إن أنشطة إنشاء الأصول وسبل كسب العيش القائمة على تقديم المساعدة الغذائية من أجل إنشاء الأصول باستخدام عملية النهج الثلاثي وتقديم المساعدة الغذائية مقابل التدريب، توفر الإغاثة الفورية ودعم الحصائل الطويلة الأجل من خلال إدراج التنقيف والتدريب الصحي والتغذوي، وكذلك من خلال تمكين المزارعين أصحاب الحيازات الصغيرة من الوصول إلى الأسواق. ففي نيبال وباكستان والفلبين، على سبيل المثال، تخصص نسبة 39 في المائة من ميزانية البرنامج لإنشاء الأصول بما يتماشى مع الهدفين الاستراتيجيين 2 و3 لمعالجة العوامل المسببة لسوء التغذية، مما يؤدي بشكل غير مباشر إلى تحسين نوعية حياة أشخاص ليسوا من المستفيدين المباشرين من أنشطة البرنامج. وقد شكلت برامج الوجبات المدرسية جزءا من عمل البرنامج منذ إنشائه في عام 1961. وهي شبكات أمان متعددة الأوجه تشجع على الالتحاق بالمدارس وتحسن قدرات التلاميذ في مجالات التغذية

والصحة والتعلم. ويتراوح الدور الحالي للبرنامج بين تقديم الوجبات، أو الحصص المنزلية أو الوجبات الخفيفة في حالات الطوارئ، وبين تعزيز البرامج والسياسات الحكومية. وفي عام 2016، قدم البرنامج وجبات إلى 16.4 مليون طفل كمستفيدين من المستوى 1، وحسن برامج الوجبات المدرسية لـ 45 مليون طفل آخر كمستفيدين من المستوى 3. وعلى هذا، فإن عمل البرنامج في مجال الوجبات المدرسية يندرج في إطار النتيجة الاستراتيجية 1 والنتيجة الاستراتيجية 5، إلى جانب نتائج أخرى. وبشكل تعزيز القدرات وتسليم مسؤوليتها في نهاية المطاف إلى الحكومات جزءاً من تصميم معظم برامج الوجبات المدرسية: فقد انتقل البرنامج إلى تقديم المساعدة التقنية للحكومات فيما يقرب من 40 بلداً - منها مثلاً البرازيل والهند وتركيا - خلال العقود الأربعة الماضية. وفي 46 بلداً، من قبيل هايتي وكينيا ونيبال، يساعد البرنامج الحكومات على تقديم الوجبات المدرسية باستخدام المنتجات المحلية من خلال برامج الوجبات المدرسية المحلية. ولا يزال لدور البرنامج كمفند مباشر أهمية أساسية في البلدان الهشة أو المتأثرة بالأزمات: ففي جمهورية أفريقيا الوسطى والجمهورية العربية السورية واليمن، استفاد 700 000 طفل من الوجبات المدرسية التي يقدمها البرنامج في عام 2015 - غير أن السياق الصعب المقترن بنقص التمويل في عام 2016 أدى إلى عدم حصول أي أطفال على الوجبات المدرسية التي يقدمها البرنامج. وفي هذه البلدان الهشة تحديداً، يواجه البرنامج أكبر فجوات في التمويل.

91- للمساهمة في القضاء على جميع أشكال سوء التغذية، يعمل البرنامج على كفالة أن تكون النظم الغذائية التي تفي بالاحتياجات التغذوية للفئات الضعيفة المستهدفة متاحة ومتيسرة وأن يتم استهلاكها فعلاً. وفي إطار الهدف الاستراتيجي 2، يحظى بالأولوية كل من توفير التغذية في حالات الطوارئ وتقديم العلاج المنفذ للأرواح، ولا سيما في سياقات الاستجابة للأزمات وحالات المجاعة المحتملة الأربح. وتنطوي معالجة سوء التغذية على تلبية الاحتياجات الفورية لأشد الفئات ضعفاً وتعزيز الروابط مع المرافق الصحية والخدمات المجتمعية. ويعمل البرنامج على زيادة تركيزه على الوقاية في جميع السياقات. فالوقاية تقلل من المعاناة وتيسر الحصول على الوجبات الغذائية التغذوية وتساعد على توفير الأساس للتنمية المستدامة. كما تشمل العمل لضمان أن الاستهلاك الغذائي لا يؤدي إلى الإفراط في تناول المغذيات، ولا سيما في سياقات التحضر وتغير النظم الغذائية. ويتباين حجم برامج التغذية في عمليات البرنامج؛ فهي كبيرة بشكل خاص في العمليات التي تتصدى لمستويات عالية من النقرم، كما في النيجر حيث تتجاوز مستويات النقرم 40 في المائة، وحيث يشارك ثلث المستفيدين من البرنامج في برامج التغذية.

92- ومع أن تعزيز القدرات متواضع في حجم الموارد المخصصة له، فإن له آثاراً كبرى من حيث الوصول إلى المستفيدين من المستوى 2 والمستوى 3 من خلال تحسين البرامج الحكومية. ومن أمثلة ذلك الشراء من أجل التقدم وحصول أصحاب الحيازات الصغيرة على الدعم الخاص بالأسواق؛ وقد تعهد البرنامج بتأمين 10 في المائة من مشترياته الغذائية من المزارعين أصحاب الحيازات الصغيرة، وهو بذلك يشجع الحكومات والقطاع الخاص على شراء الأغذية بطرق تفيد أصحاب الحيازات الصغيرة بهدف تمكين البلدان من إطعام نفسها. مع أن هذه الأنشطة لا تشكل سوى جزء صغير من خطة التنفيذ، فإن من الأهمية بمكان أن نلاحظ أن العديد من الأنشطة الأخرى توفر منافع غير مباشرة من حيث تعزيز القدرات. وفي البلدان التي تقدم فيها كميات كبيرة من التحويلات القائمة على النقد، فإن للدعم المقدم إلى النظم المالية ونظم تجارة التجزئة المحلية أهمية كبيرة.

93- ويبين الجدول ثالثاً-6 تخصيص الموارد في خطة التنفيذ لعام 2018 حسب فئة النشاط ومجال التركيز والنتيجة الاستراتيجية.

الجدول ثالثا-7: خطة التنفيذ لكل فئة نشاط ومجال تركيز، حسب النتيجة الاستراتيجية (بملايين الدولارات الأمريكية)										
النتيجة الاستراتيجية									فئة النشاط	مجال التركيز
المجموع	8	7	6	5	4	3	2	1		
4 356	880	-	-	-	-	-	214	3 262	الاستجابة في حالات الطوارئ	المجموع
934	21	-	0	34	125	216	152	385	بناء القدرة على الصمود	
589	14	0	1	25	4	26	240	278	الأسباب الجذرية	
3 749	661							3 088	الاستجابة في حالات الطوارئ	التحويلات
72							10	62	بناء القدرة على الصمود	غير المشروطة
47								47	الأسباب الجذرية	للموارد
12								12	الاستجابة في حالات الطوارئ	إنشاء الأصول
504					109	192		203	بناء القدرة على الصمود	ودعم سبل العيش
6						6	0.2		الأسباب الجذرية	
90								90	الاستجابة في حالات الطوارئ	الوجبات المدرسية
109				1			1	107	بناء القدرة على الصمود	
254				1			35.6	217	الأسباب الجذرية	
113							43	70	الاستجابة في حالات الطوارئ	الوقاية من سوء التغذية
91							91		بناء القدرة على الصمود	
107							107.4		الأسباب الجذرية	
172							172	1	الاستجابة في حالات الطوارئ	المعالجة التغذوية
52							51	1	بناء القدرة على الصمود	
84							79.7	4	الأسباب الجذرية	
229	214							15	الاستجابة في حالات الطوارئ	الخدمات والمنصات المشتركة
17	15			2					بناء القدرة على الصمود	
7	7			1					الأسباب الجذرية	
6	5.5	-	-	-	-	-	-	0.7	الاستجابة في حالات الطوارئ	تقوية القدرات*
41	3	-	0	20	1	10	1	7	بناء القدرة على الصمود	
63	7	-	1	21	2	5	17	10	الأسباب الجذرية	
6	4	-	-	-	-	-	-	1	الاستجابة في حالات الطوارئ	أنشطة أخرى**
51	4	-	-	10	15	16	-	6	بناء القدرة على الصمود	
23	1	0.2	-	2	2	15	1	1	الأسباب الجذرية	
5 878	916	0.2	1	58	129	243	606	3 925		المجموع

* تعزيز القدرات المؤسسية والفردية.

** دعم الأسواق الزراعية لصالح أصحاب الحيازات الصغيرة، والتكيف مع المناخ وإدارة المخاطر، والتأهب لحالات الطوارئ، والتحليل والتقييم، وأنشطة أخرى.

94- ومن مجموع الموارد المخططة لأغراض خطة التنفيذ لعام 2018، تم تخصيص 83 في المائة لهدف التنمية المستدامة 2 وللنتائج الاستراتيجية من 1 إلى 4، وكذلك 17 في المائة إلى هدف التنمية المستدامة 17. وفي إطار هدف التنمية المستدامة 17، يوجد

لدى البرنامج خطة عمل يبلغ مجموعها 980 مليون دولار أمريكي. وتندرج جميع الأنشطة الواقعة في إطار النتائج الاستراتيجية 5 (1 في المائة) و6 (0.3 في المائة) و7 (>0.01 في المائة) إما في مجال التركيز على بناء القدرة على الصمود (56 في المائة) أو في مجال التركيز على الأسباب الجذرية (44 في المائة). وتشكل النتيجة الاستراتيجية 8، تعزيز الشراكة العالمية، 16 في المائة من مجموع برنامج عمل البرنامج في عام 2018، وتشمل توفير الخدمات والمنصات المشتركة (25 في المائة) والتحويلات غير المشروطة للموارد من خلال النظم الحكومية (71 في المائة)، كما في حالة تركيا.

التحليل حسب النتيجة الاستراتيجية

النتيجة الاستراتيجية 1 – الحصول على الغذاء

95- من بين الموارد التي أعطيت أولوية في خطة التنفيذ، تخصص نسبة 67 في المائة للنتيجة الاستراتيجية 1. وتشمل الأنشطة في هذه الفئة تحويلات الموارد غير المشروطة – 81 في المائة، والوجبات المدرسية – 11 في المائة، وإنشاء الأصول وسبل العيش – 5 في المائة. وتمثل الموارد المخصصة لهذه النتيجة الاستراتيجية 75 في المائة من مجموع أنشطة البرنامج المتعلقة بالاستجابة للأزمات. ففي السودان، مثلاً، تقدم رزم متكاملة من المساعدات الغذائية المشروطة وغير المشروطة إلى 1.7 مليون مستفيد؛ وفي الجمهورية العربية السورية، توزع رزم تشمل 15 مادة غذائية مختلفة على 4 ملايين شخص في 13 محافظة من محافظات البلد الأربع عشرة كل شهر. وفي الكاميرون، يشكل 85 000 تلميذ من المدارس الابتدائية جزءاً من برامج الوجبات المدرسية والوجبات المدرسية المحلية في المناطق المستهدفة

النتيجة الاستراتيجية 2 – ألا يعاني أحد من سوء التغذية

96- إن الموارد المخصصة للنتيجة الاستراتيجية 2 تمثل 10 في المائة من خطة التنفيذ لعام 2018. أما الأنشطة الرئيسية في إطار النتيجة الاستراتيجية 2 فهي العلاج التغذوي، ويمثل 50 في المائة، والوقاية من سوء التغذية، وتمثل 40 في المائة. وتخصص الموارد المتبقية للوجبات المدرسية والتحويلات غير المشروطة. وسيسعى البرنامج إلى تعزيز الحصائل التغذوية لهذه الأنشطة من خلال تعزيز النهج المراعية للتغذية. وفي الجمهورية العربية السورية، تمكن القسائم الغذائية الأمهات من شراء الفواكه الطازجة والخضراوات واللحوم لدعم قدرتهن على الرضاعة الطبيعية، ولا سيما خلال الأيام الألف الأولى من حياة أطفالهن. وفي ملاوي، تقوم المجتمعات المحلية التي تعاني من انعدام الأمن الغذائي في المناطق المعرضة للصدمات بإنشاء وإصلاح المراحيض والأبار لضمان الحصول على المياه النظيفة لإعداد الأغذية، مما يقلل من مخاطر المرض وسوء التغذية. وفي إكوادور، يقوم تلاميذ المدارس بتطوير عادات غذائية صحية وبزيادة تنوع الوجبات الغذائية عن طريق استهلاك الأغذية المستمدة من الحيوانات والفواكه والخضراوات من المزارعين القريبين الذين تشجعهم الفرصة المتاحة لبيع الأغذية التغذوية للمدارس.

97- ولتحقيق غاياته في مجال التغذية، يعمل البرنامج على بناء القدرات الداخلية وتعزيز قدرات الحكومات على تحديد ومعالجة العوامل المسببة لسوء التغذية على المستويين التشغيلي والسياساتي. وسيتحقق ذلك باستخدام أدوات تحليلية في عملية الخطة الاستراتيجية القطرية، وذلك، على سبيل المثال، لدعم الحكومات في تصميم استراتيجيات وسياسات تفي بالاحتياجات التغذوية للفئات الضعيفة ولكن لا تتجاوزها. ويؤدي دمج التغذية في العمليات الوطنية إلى تحقيق حصائل متعاضدة في إطار جميع النتائج الاستراتيجية، من ضمان الحصول على الغذاء وتحسين إنتاج ودخل أصحاب الحيازات الصغيرة إلى جعل النظم الغذائية أكثر استدامة وتعزيز القدرات الوطنية لتحقيق أهداف التنمية المستدامة.

النتيجتان الاستراتيجيتان 3 – إنتاجية أصحاب الحيازات الصغيرة دخلهم، و4 – النظم الغذائية المستدامة

98- تمثل النتيجتان الاستراتيجيتان 3 و4 ما نسبته 6 في المائة من خطة التنفيذ لعام 2018. وتشمل فئات الأنشطة إنشاء الأصول ودعم سبل العيش – 82 في المائة – ودعم الأسواق الزراعية لصالح أصحاب الحيازات الصغيرة، والتكيف مع المناخ، وإدارة المخاطر، والتأهب لحالات الطوارئ، والتحليل والتقييم – 13 في المائة – وتعزيز القدرات – 5 في المائة. لقد تطورت، تدريجياً وخلال سنوات طويلة، حافظة البرنامج المتعلقة بمبادرات تقديم المساعدة الغذائية لأصحاب الحيازات الصغيرة، وهي الآن عميقة وواسعة النطاق وتغطي جملة بلدان عمليات البرنامج. وفي عام 2016، استفاد بصورة مباشرة أو غير مباشرة من

البرامج التي ينفذها البرنامج لتقديم المساعدة الغذائية من أجل إنشاء الأصول 23.7 مليون شخص في 53 بلدا، ومعظمهم من أصحاب الحيازات الصغيرة. كما قدمت برامج الشراء من أجل التقدم الدعم لأكثر من 1.5 مليون من أعضاء 1 000 من منظمات المزارعين أصحاب الحيازات الصغيرة، مما حقق الفائدة لما يصل إلى 7.5 مليون شخص في 35 بلدا. وقد نُفذت برامج الوجبات المدرسية المحلية الصنع في 45 بلدا. وفي أوغندا، تلقى 93 000 من أصحاب الحيازات الصغيرة الدعم في إطار مبادرة تتعلق بخسائر ما بعد الحصاد. وقد وصلت مبادرة تعزيز القدرة على الصمود في المناطق الريفية إلى 40 000 مزارع في أربعة بلدان أفريقية، مما حقق الفائدة لـ 200 000 شخص، كما وصل "تحالف من المزرعة إلى السوق" الذي أُطلق مؤخرا إلى أكثر من 70 000 مزارع مقدما لهم التدريب وغيره من اشكال الدعم في ثلاثة من البلدان التجريبية.

النتائج الاستراتيجية 5 – تعزيز القدرات، و6 – اتساق السياسات، و7 – تنويع الموارد

99- مع أن الأنشطة في إطار النتائج الاستراتيجية 5 و6 و7 لا تشكل إلا 1 في المائة من خطة التنفيذ، فإنها تشمل برامج مثل الوجبات في الموقع للأيام والأطفال الضعفاء في مراكز الرعاية على مستوى الأحياء في سوازيلند، وتدريب مقدمي الرعاية على مستوى المجتمع المحلي في مجال إدارة الأغذية والتغذية السليمة، والتوعية بالقضايا الجنسانية وقضايا الحماية. وتحقق هذه الأنشطة فوائد قصيرة الأجل وطويلة الأجل.

100- وفي الصين، وتماشيا مع النتائج الاستراتيجية 5 و6 و7، يتعاون البرنامج مع وزارة الزراعة على وضع السياسات الغذائية وإقامة الشراكات ويوفر التدريب التقني لتعزيز الروح القيادية لدى جيل جديد من المزارعين. كما يدعم البرنامج إقامة شراكات مع القطاع الخاص والمجتمع المدني لسد الفجوات في نظم الأمن الغذائي والتغذية في الصين. ولا يمكن بعد تقدير عدد المستفيدين المباشرين إلا أن عدد المستفيدين غير المباشرين يشمل ما يقدر بنحو 34 مليون طفل يعانون من سوء التغذية في "مقاطعات الفقر" و16 مليون شخص يستفيدون من المشورة التقنية المقدمة إلى الحكومة والمزارعين و10 ملايين شخص يستفيدون من المشورة والمساعدة فيما يتعلق بالاستجابة للصدمات. والحكومة ملتزمة باستثمار كبير في الخطة الاستراتيجية القطرية وستدعم أيضا مركز الامتياز التابع للبرنامج لتعزيز التعاون فيما بين بلدان الجنوب.

النتيجة الاستراتيجية 8 – تعزيز الشراكة العالمية

101- يقدم البرنامج خدمات مشتركة لمجتمع العمل الإنساني من خلال مجموعته المعنية بالاتصالات في حالات الطوارئ وخدماته اللوجستية والثانية ووحدات الطيران لديه. وستقدم خدمات تصل قيمتها إلى 300 مليون دولار أمريكي في عام 2018 كجزء من مساهمة البرنامج في بلوغ هدف التنمية المستدامة 17. وتنقل خدمة الأمم المتحدة للنقل الجوي الإنساني 80 000 راكب في السنة، وتعمل على نقل المواد الغذائية والأدوية جوا إلى مواقع نائية وتقوم بإجلاء الموظفين من أوضاع النزاع. وفي جنوب السودان يدير فريق الطيران التابع للبرنامج ثلاث عمليات جوية توفر لمجتمع العمل الإنساني خدمات نقل الركاب والبضائع؛ وفي شهر مايو/أيار 2017 وحده، نقلت خدمة الأمم المتحدة للنقل الجوي الإنساني في أفغانستان 8 270 راكبا ينتمون إلى 192 منظمة. وتساعد مجموعة اللوجستيات على تنسيق نقل البضائع الإنسانية في بيئات معقدة: ففي الجمهورية العربية السورية في يونيو/حزيران 2017، نقلت البعثة 158 5 مترا مكعبا من المواد الإنسانية، وقدمت الدعم للقوافل الإنسانية المشتركة. وتبين استجابة البرنامج الأخيرة لتفشي الكوليرا في اليمن وعودة وباء الإيبولا في جمهورية الكونغو الديمقراطية قيمة التنسيق اللوجستي الذي يمكن من الاستجابة السريعة على نطاق واسع لتهديدات الصحة العامة

102- ويعكس الجانب الأكبر من النتيجة الاستراتيجية 8 عمل البرنامج في تركيا. ومن خلال الشبكة التركية للأمان الاجتماعي في حالات الطوارئ، وتعمل وزارة الأسرة والسياسات الاجتماعية التركية، ورئاسة إدارة الكوارث والطوارئ، والهلال الأحمر التركي، على ضمان حصول مليون لاجئ في تركيا على المساعدة النقدية من خلال شبكة أمان وطنية. وسيتلقى أصحاب المصلحة الذين يستجيبون لاحتياجات اللاجئين الآن وفي المستقبل المشورة والمساعدة التقنية التي يقدمها البرنامج إلى الحكومة والمنظمات غير الحكومية الشريكة.

تحليل الحصص

103- ازداد استخدام التحويلات القائمة على النقد والتحويلات العينية بدرجة يُعتد بها على مدى السنوات الخمس الأخيرة. وازدادت المساعدة الغذائية العينية بنسبة 30 في المائة من 3 ملايين طن متري في الفترة 2013/2012 إلى 3.8 مليون طن في الفترة 2017/2016. وتضاعف استخدام التحويلات القائمة على النقد من 500 مليون دولار أمريكي في الفترة 2013/2012 إلى مليار دولار أمريكي في الفترة 2017/2016، ومن المتوقع أن يزداد استخدامها في عام 2018. ويُجسّد ذلك الاحتياجات التي زادت بدرجة ذات شأن في السنوات الأخيرة، وقد يطرأ عليها المزيد من الزيادات في عام 2018 نظرا لحالات الطوارئ الممتدة والمعقدة الراهنة. وتُنْفَق نسبة قدرها 60 في المائة تقريبا من تحويلات البرنامج محليا، إما في شكل شراء محلي أو إقليمي أو كتحويلات قائمة على النقد.

104- وتكلفة الحصة الواحدة معيار مهم للبرنامج. ويكمن أهم أسباب الاختلاف في تكلفة الحصة الواحدة في السياق التشغيلي ونوع المساعدة. وبالنظر إلى أن البرنامج يُركّز على أشد المجموعات ضعفا، تكون أنشطة استجابته للأزمات أكثر بروزا في المناطق المتضررة من النزاعات وسوء المحاصيل وغير ذلك من الصدمات. ويزيد ذلك من تكلفة توفير المساعدة بسبب محدودية الوصول خلال مواسم الأمطار أو فترات انعدام الأمن في المقام الأول أو بسبب الزيادات الموسمية في الأسعار.

105- وتوفّر الحصص استجابة للأزمات في العديد من تحويلات الموارد غير المشروطة للبرنامج؛ وهي تشمل عادة خمسة أو ستة أغذية في حين أن التوزيعات الموجهة مثل تلك الخاصة بعلاج سوء التغذية أو الوقاية منه غالبا ما تتكون من غذاء واحد أو غذاءين لاستكمال المساعدة العامة المقدمة للمستفيدين. وقد تتجاوز تكاليف الحصة الواحدة في البلدان التي تتسم بتحديات ذات شأن فيما يتعلق بالوصول مثل العراق وليبيا وجنوب السودان دولارا أمريكيا واحدا، في حين قد تنخفض تكلفة الحصة الواحدة إلى 0.13 دولار أمريكي في البلدان التي يعمل فيها البرنامج بالتشارك مع الحكومات على التصدي للأسباب الجذرية لانعدام الأمن الغذائي ونقص التغذية.

الجدول ثالثا-8: حصص الأغذية والتحويلات القائمة على النقد المقررة في إطار هدف التنمية المستدامة 2، حسب النتيجة الاستراتيجية	
النتيجة الاستراتيجية	الحصص المقررة كنسبة مئوية من خطة التنفيذ
1: تمتع كل فرد بالقدرة على الحصول على الغذاء	80
2: ألا يعاني أحد من سوء التغذية	14
3: تحسين الأمن الغذائي والتغذية لأصحاب الحيازات الصغيرة عن طريق زيادة إنتاجهم ودخلهم	4
4: أن تكون النظم الغذائية مستدامة	2

106- والتكلفة المتوقعة للحصة الغذائية المتوسطة في خطة التنفيذ لعام 2018 هي 0.36 دولار أمريكي. ويخفي المتوسط التفاوت في التكاليف تبعا لنوع التدخل، بيد أن تحليل التكلفة للحصة الواحدة حسب مجال التركيز يؤكد أن التكلفة تكون أكبر في الأنشطة التي تُركّز على الاستجابة للأزمات (انظر الجدول ثالثا-8). وقد حدثت زيادة طفيفة في القيمة بالدولارات الأمريكية من 0.34 دولار أمريكي في عام 2016، وذلك أساسا بسبب زيادة التركيز على تعزيز القدرات المحلية والآثار المضاعفة. ويُعزّز البرنامج، بتفضيله الشراء المحلي والتحويلات النقدية وتحسينه لفاعلية تكاليف عملياته، الحصائل غير المباشرة للمستفيدين من المستوى 2.

الجدول ثالثا-9: المتطلبات والتكاليف للحصة الواحدة حسب مجال التركيز		
مجال التركيز	النسبة المئوية من المتطلبات التشغيلية (بالدولار الأمريكي)	التكلفة المتوسطة للحصة الواحدة (بالدولار الأمريكي)
الاستجابة للأزمات	74	0.48
بناء القدرة على الصمود	16	0.33
الأسباب الجذرية	10	0.13

107- ويسعى البرنامج دوماً إلى تقليل تكلفة الحصة إلى أدنى حدٍّ ويواصل تحقيق وفورات يُعتدُّ بها باتباعه نهجاً متنوعة مثل عقد اتفاقات طويلة الأمد مع الموردين وشراء كميات كبيرة خلال الفترات الموسمية المواتية من خلال مرفق الإدارة الشاملة للسلف والتحسين على أفضل نحو من خطته الخاصة بالتوريد والتسليم.

القضايا الشاملة

المساواة بين الجنسين

108- يلتزم البرنامج بتعزيز المساواة بين الجنسين كجانب أساسي من تحقيق عالم خالٍ من الجوع. والمساواة بين الجنسين هي أيضاً هدف في حدِّ ذاتها باعتبارها أساس التنمية الشاملة والمنصفة والمستدامة. ومن ثم، سوف ينطوي عمل البرنامج على تحقيق تحول جنساني وستُسهَّم تدخلاته في الأمن الغذائي والتغذوي للناس جميعاً، في ظل المساواة كسمة مميزة.

109- وبناء على ذلك، يعكف البرنامج على تسريع تعميم المساواة بين الجنسين في برامج وعملياته ومكاتبه ووحداته. ويجري تضمين الاعتبارات الجنسانية في خارطة الطريق المتكاملة. وتشمل الآليات الأخرى لترجمة المفاهيم إلى إجراءات خطة العمل على نطاق منظومة الأمم المتحدة وبرنامج التحول الجنساني؛ وسوف يحل مؤشر المساواة بين الجنسين والعمر الذي اعتمده اللجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات محل مؤشر المساواة بين الجنسين في 2018.

110- ومن الضروري لقوة العمل أن تتمتع بقدرات بشأن المساواة بين الجنسين. ومن ثم، سوف يُضطلع باستثمارات لتعزيز معارف العاملين والشركاء ومهاراتهم وزيادة عدد أخصائيي الشؤون الجنسانية. وسوف تُعقد شراكات للبرمجة المشتركة وإنتاج المعارف والدعوة في صفوف كيانات تتراوح بين المنظمات المجتمعية والفريق المرجعي المعني بنوع الجنس التابع للجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات وفريق العمل المعني بالمساواة بين الجنسين التابع لمجموعة الأمم المتحدة الإنمائية.

111- وتحدّد سياسة البرنامج بشأن المساواة بين الجنسين (2015-2020)⁽¹¹⁾ الهدف المتمثل في تخصيص 15 في المائة من أموال المشروعات لأنشطة المساواة بين الجنسين بحلول عام 2020. وفي خطة التنفيذ لعام 2018، تُخصّص نسبة قدرها 12.3 في المائة من الموارد لأنشطة المساواة بين الجنسين. ومع اعتماد الخطة الاستراتيجية (2017-2021) والإطار المالي للبرنامج، استُحدثت عملية مِيزنة جنسانية لدعم مكاتب البرنامج في تخطيط نفقاتها وتتبعها فيما يتعلق بالمساواة بين الجنسين.

المساءلة أمام السكان المتضررين

112- يعتبر البرنامج خاضعاً للمساءلة أولاً وقبل كل شيء أمام السكان المتضررين الذين يخدمهم. ويتحمل البرنامج المسؤولية عن تحقيق النتائج في مكافحة الجوع وكذلك عن الأسلوب الذي يأخذ به في تنفيذ البرامج. وتستند التزاماته إلى احترام حق السكان المتضررين في المشاركة بنشاط في القرارات التي تؤثر على حياتهم والاعتراف بأن إشراكهم في القرارات البرامجية يجعل المساعدة الغذائية أكثر فعالية.

113- ويتمثل الهدف من التزامات البرنامج فيما يتعلق بمساءلته تجاه السكان المتضررين في تيسير مشاركتهم في البرامج من خلال ضمان أن تسترشد العمليات والقرارات المتعلقة بتصميم البرامج وتنفيذها ورصدها وتقييمها، بأنهم وأن تعكسها. ولتفعيل هذه الالتزامات، يركز البرنامج على آليات تضمن توفير المعلومات والتشاور مع المجتمعات المتضررة وإنشاء آليات للشكاوى والتعليقات. وقد اعتمد البرنامج نهجاً من مرحلتين لتحقيق رؤيته للبرامج الأكثر مساءلة. وتركز المرحلة الأولى على ضمان وجود الآليات الأساسية واستخدامها بطريقة متسقة في جميع العمليات. ويستتبع ذلك مساعدة المكاتب القطرية على وضع التوجيهات بشأن توفير المعلومات وإجراء المشاورات وإنشاء الآليات للشكاوى والتعليقات وإدارتها. كما سيجري توثيق الممارسات الجيدة ونشرها.

(11) WFP/EB.A/2015/5-A

114- وفي المرحلة الثانية، سيعمل البرنامج على تعزيز الآليات الأساسية التي تم وضعها خلال المرحلة الأولى، وذلك باعتماد نهج ابتكارية وتطبيقها على نطاق واسع. وتشمل المبادرات التي سيتم استكشافها تكييف تقنيات تقييم رضا العملاء من القطاع الخاص، مثل استقصاءات التصورات ونظم التقييم على الإنترنت، وإنشاء وحدات للمشاركة المجتمعية في المكاتب القطرية.

الحماية

115- ترتبط الحماية ارتباطاً جوهرياً بالأمن الغذائي. ويمكن أن تؤثر درجة الحصول على الأغذية والتحكم فيها على جميع جوانب حياة الناس. ويتسبب الجوع في المخاطر القائمة المتعلقة بالحماية ويزيد من حدتها. وفي المقابل، يتأثر حصول الناس إلى الغذاء بمخاطر الحماية التي يواجهونها. ويتجلى هذا بوضوح في الأزمات الحالية في جنوب السودان والصومال واليمن ونيجيريا حيث تشكل الانتهاكات الواسعة النطاق لحقوق الإنسان وانتهاكات القانون الدولي الإنساني عوامل شديدة المساهمة في الجوع وسوء التغذية.

116- وتحدد الخطة الاستراتيجية للبرنامج (2017-2021) احترام حقوق الإنسان كقيمة أساسية للبرنامج، وتلزم المنظمة بإدماج الشواغل المتعلقة بالحماية الإنسانية في جميع أنشطتها. وسيركز العمل على تعزيز إدماج الحماية في عمليات البرنامج على تعزيز القدرات وتوسيع قاعدة معارف البرنامج وإدماج الحماية في عمليات الإدارة ذات الصلة. كما سيواصل البرنامج عمله في مجال الحماية على المستوى المشترك بين الوكالات، حيث طرحت التطورات العالمية الأخيرة مسائل حقوق الإنسان والحماية بشكل أكثر رسوخاً على جدول أعمال الاستجابة الإنسانية.

117- والبرنامج شريك رئيسي في الدعوة إلى العمل بشأن الحماية من العنف القائم على نوع الجنس في حالات الطوارئ وفي مبادرة الأيمن العام لحقوق الإنسان أولاً. وكان للبرنامج دور فعال في صياغة سياسة اللجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات بشأن الحماية، وسيشارك في الجهود الرامية إلى ضمان تنفيذ تلك السياسة. وخلال عام 2017، تخضع سياسة البرنامج بشأن الحماية الإنسانية لتقييم خارجي ستسترشد به استراتيجية المنظمة بشأن الحماية في المستقبل.

تغير المناخ

118- يضاعف تغير المناخ من التهديدات التي تواجه الأمن الغذائي والتغذية ويضر بالمجموعات السكانية الضعيفة التي تعاني من انعدام الأمن الغذائي. وفيما بين عامي 2003 و2012، جاءت نصف عمليات البرنامج المعنية بالطوارئ والإغاثة استجابة لكوارث متعلقة بالمناخ. وبلغت الميزانية الإجمالية 23 مليار دولار أمريكي بشأن مساعدة البرنامج السكان على التعافي من الكوارث المناخية في خمس مناسبات على الأقل وذلك في 20 بلداً تتسم بمستويات من الجوع عالية باستمرار.

119- وبالنظر إلى هذا الوضع والأولويات المحددة من الحكومات، يحتاج الأمر إلى أدوات واستثمارات برمجية مبتكرة لمعالجة المخاطر المعقدة والمتزايدة. وبالتالي يتعين أن يكون تحليل الصدمات لإثراء البرمجة المدركة للمخاطر في مركز عمليات البرنامج. وبغية دعم البرمجة المدركة للمخاطر في الخطة الاستراتيجية (2017-2021) والخطط الاستراتيجية القطرية، اعتمد المجلس أول سياسة للبرنامج بشأن تغير المناخ في دورته العادية الأولى لعام 2017.⁽¹²⁾ ويتمثل هدف السياسة في دعم الحكومات والمجتمعات الضعيفة التي تعاني من انعدام الأمن الغذائي في سبيل بناء القدرة على الصمود والقدرات اللازمة للتصدي للجوع الناجم عن تغير المناخ.

120- ويرتكز عمل البرنامج على النهج المتكامل لإدارة مخاطر المناخ الذي يوجّد تدفقات العمل من خلال أدوات برمجية ابتكارية تهدف إلى تعزيز القدرات الوطنية على الاستعداد للطوارئ والاستجابة لها وتحليل مخاطر المناخ والأمن الغذائي لإثراء التخطيط الوطني والإنذار المبكر وخدمات معلومات المناخ. وقد استحدث البرنامج آليات تمويل مستندة إلى التنبؤات من أجل توفير الأصول للمجموعات السكانية الضعيفة قبل صدمات المناخ ومنتجات التأمين القائم على المؤشرات من أجل تحويل المخاطر المتبقية. وتُعزّز هذه الأدوات قدرة المجتمع على الصمود والحماية الاجتماعية والتكيف مع تغير المناخ في الأمد الطويل من خلال تحسين إدارة الموارد الطبيعية ورأس المال الإنتاجي.

121- ويعكف البرنامج على نقل التجارب من مبادراته بشأن إدارة مخاطر المناخ والتكيف معه لدعم عمليات التخطيط الوطنية للتكيف مع تغيّر المناخ ومساهمات البلدان المحدّدة وطنياً بموجب اتفاقية الأمم المتحدة الإطارية بشأن تغيّر المناخ. وهو يدعم أيضاً الحكومات بتيسير الوصول إلى أدوات التمويل الخاص بالمناخ من قبيل صندوق المناخ الأخضر وصندوق التكيف.

البيئة

122- ينبغي باستمرار تجسيد الأبعاد البيئية والاجتماعية والاقتصادية المترابطة لخطة عام 2030 في عمل البرنامج. وتقضي السياسة البيئية⁽¹³⁾ المعتمدة في دورة المجلس العادية الأولى لعام 2017 بتحديد المخاطر البيئية الناجمة عن أنشطة البرنامج وتلافيها وإدارتها، كما تسلّم بأن المساعدة الغذائية المقدمة من البرنامج يُمكن أن تُنتج فوائد بيئية ينبغي استغلالها.

123- ويلتزم البرنامج بإدراج الاعتبارات البيئية في عمله عن طريق وضع معايير بيئية تُحدّد تدابير الحماية والمتطلبات الدنيا؛ وعملية لاستبانة المخاطر البيئية وإدارتها؛ ونظام للإدارة البيئية يتفق مع المعيار ISO 14001 للمنظمة الدولية للتوحيد القياسي. وسوف تُدرج هذه العناصر في الخطط الاستراتيجية القطرية وبرامج أخرى. وسوف تُوفّر أدلة توجيهية لعمليات البرامج والدعم بدءاً من المساعدة الإنسانية الطارئة وحتى الأنشطة الانمائية طويلة الأمد. وسوف تُدرج المساءلة البيئية في آليات الرصد والتقييم والإبلاغ في البرنامج.

124- وسوف تطبّق الأدوات والعمليات المتضمنة في السياسة البيئية في عمليات البرنامج المتنوعة. وبناء القدرات، من تشجيع السلوك المستدام بيئياً وحتى ضمان أن الأخصائيين التقنيين والمديرين تلقوا التدريب المناسب، أمر أساسي. ومن شأن قوة عاملة مسؤولة بيئياً أن تُسهم في استدامة تدخلات البرنامج.

125- وفي عام 2017، خصصت لجنة التخصيص الاستراتيجي للموارد 650 000 دولار أمريكي من التمويل المتعدد الأطراف لبدء تنفيذ السياسة البيئية. وسوف يُلتزم المزيد من التمويل من أجل تعميم العمليات في آليات البرنامج وتنفيذ السياسة في جميع العمليات القطرية وبناء قدرات موظفي البرنامج في المقر والمكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية.

التحليل حسب طرائق التحويل والتكاليف ذات الصلة

الجدول ثالثاً-10: خطة التنفيذ حسب طريقة التحويل			
طريقة التحويل والتكاليف ذات الصلة	خطة التنفيذ (بملايين الدولارات الأمريكية)	الحصة من التكاليف المباشرة (بالنسبة المئوية)	الحصة من مجموع التحويلات (بالنسبة المئوية)
الأغذية	2 510	45	53
التحويلات القائمة على النقد	1 755	32	37
النقد	1 294	23	27
قسائم القيمة	462	8	9.7
قسائم السلع	100	2	2.1
تعزيز القدرات	187	3	3.9
تقديم الخدمات	197	4	4.2
مجموع التحويلات	4 750	86	100
تكاليف التنفيذ	350	6	
تكاليف الدعم المباشرة	419	8	
مجموع التكاليف المباشرة	5 519	100	
تكاليف الدعم غير المباشرة	359		
المجموع	5 878		

الأغذية العينية

- 126- يُخصّص مبلغ قدره 2.5 مليار دولار أمريكي من تكاليف التحويلات في خطة التنفيذ لعام 2018 – أي 53 في المائة – للأغذية العينية من أجل توفير 2.92 مليون طن متري للمستفيدين.
- 127- ويواصل البرنامج عملياته الشرائية واللوجستية بمزيد من الحنكة بغية توفير الأغذية العينية حيثما تكون الحاجة إليها على أشدها – على سبيل المثال حيثما تكون الأسواق معطلة بسبب النزاع أو التضخم أو سوء المحاصيل. وتشكّل الأغذية المتبرع بها ثلث هذه التحويلات، في حين يشتري البرنامج الجزء المتبقي من الأسواق المحلية والإقليمية والدولية.
- 128- وتتراوح الأغذية المغذية، التي تشكل جزءا كبيرا من سلة الأغذية، بين دقيق القمح المقوى ومنتجات من قبيل SuperCereal Plus والأغذية التكميلية الجاهزة للاستعمال، التي تُستخدم للوقاية من سوء التغذية وعلاجها في صفوف الأطفال الصغار والحوامل والمرضعات. وسيواصل البرنامج التركيز على ضمان أن مثل هذه الأغذية المقواة تشكل 30 في المائة على الأقل من سلالة الغذائية وأن جميع المستفيدين تقريبا يتلقون نوعا ما من الأغذية المقواة في السلال العينية. ويعكف البرنامج على تنفيذ برامج تقوية القدرات من أجل تمكين الموردين المحليين من بدء تقوية منتجاتهم الذاتية وبالتالي الحد من الحاجة إلى واردات من البلدان المتقدمة.

تحليل تكلفة التسليم

- 129- استفاد البرنامج من انخفاض أسعار الأغذية في السنوات الأخيرة، مما مكّنه من شراء المزيد منها. بيد أن ثمة علامات على أن بعض تكاليف الأغذية والشحن سيزيد في عام 2018.
- 130- والأهم من ذلك، من المقرر أن تزداد تكلفة سلة الأغذية التي يقدمها البرنامج نتيجة لزيادة البرمجة المعنية بسوء التغذية وما يلي ذلك من استعمال منتجات مغذية خاصة مثل مستحضر SuperCereal Plus والأغذية الجاهزة للاستعمال والمكملات التغذوية المحتوية على الشحوم، وهي مكلفة.
- 131- ومن المتوقع أن تظل أسعار الحبوب المتداولة في التجارة العالمية مثل القمح والأرز منخفضة. وتتوقف أسعار الحبوب المشتراة محليا، مثل الذرة والذرة الرفيعة، على المحاصيل في بلدان معينة. ومن المتوقع أن تظل أسعار البقول، مثل البازلاء الصفراء والفاصولياء، منخفضة، بيد أن الحمص والعدس أقل تداولا في التجارة وقد تشهد أسعارهما تقلبات. وتتماشى التكاليف المقدرة لزيوت ودهون الطعام لعام 2017 مع التوقعات الراهنة للأسعار ويُنتظر لها أن تشهد انخفاضا طفيفا خلال عام 2018.
- 132- وأدى انخفاض تكاليف الشحن في السنوات الأخيرة إلى تقليل التكاليف التشغيلية للبرنامج بيد أن من المتوقع أن تشهد اتجاهها تصاعديا يتراوح بين 5 و10 في المائة في عام 2018. وتتوقف تكاليف النقل في كل بلد على العرض والطلب المحليين، بيد أن من شأن استمرار أسعار الوقود المنخفضة والاستخدام الأمثل لأسطول شاحنات البرنامج والناقلين المحليين أن يحافظا على استقرار التكاليف اللوجستية داخل البلدان خلال عام 2018.
- 133- وتتبع سلسلة إمداد البرنامج نهجا يشمل جميع مراحل البرمجة الخاصة بسلة الأغذية، ويقترح البرنامج بنودا توفر قيمة مقابل المال وتحافظ على المعايير التغذوية. ويؤدي ذلك إلى تحقيق وفورات تشغيلية ذات شأن، كما يُناقش أدناه.
- 134- ففي العراق، تمكن البرنامج من خفض تكلفة الطرود الغذائية الأسرية بنسبة 17 في المائة، موفرا بذلك 1.1 مليون دولار أمريكي كل شهر من خلال استخدام برمجيات Optimus⁽¹⁴⁾. وقرّر البرنامج أيضا 10 في المائة من أسعار الوقود Jet A1 نتيجة لمناقصة شراء بالجملة لتوريد الوقود في 107 مواقع. وأدت الجهود الرامية إلى زيادة فعالية سلاسل الإمداد بالتجزئة عن طريق خفض التكاليف وزيادة أنواع السلع المتاحة في المتاجر في كينيا ولبنان إلى خفض الأسعار بنسبة 10 في المائة. ويوفّر الاستخدام الحكيم لأسطول شاحنات البرنامج 6 ملايين دولار أمريكي سنويا من التكاليف اللوجستية. وسيواصل البرنامج استخدام ممر بربرا الذي أعيد فتحه من أجل عمليات التسليم في إثيوبيا، بما يؤدي إلى توفير مليون دولار أمريكي سنويا. وسوف

(14) Optimus برنامج حاسوبي يحدّد البنود في سلة أغذية ومختلف وجهاتها النهائية الممكنة وتكاليف الأغذية والنقل ومن ثم يوفّر التوليفة المثلى من حيث القيمة الغذائية والسرعات الحرارية لتحقيق التسليم في حينه والوفّر في التكلفة والمرونة التشغيلية.

يؤدي اتباع النهج الشامل لجميع المراحل من أجل تحسين سلسلة الإمداد على النحو الأمثل إلى تحقيق وفورات ذات شأن في التكاليف وتعزيز سرعة العمليات ومرونتها. وهذه ليست سوى مبادرة واحدة تهدف إلى زيادة القيمة مقابل المال.

التحويلات القائمة على النقد⁽¹⁵⁾

135- ازداد استخدام التحويلات القائمة على النقد حتى صار يمثل 37 في المائة من كل المساعدة المقدمة من البرنامج. والبرنامج هو أكبر وكالة إنسانية من حيث البرمجة النقدية، التي صارت تجري بمزيد من الحنكة وأصبحت تحقق حصائل أفضل نتيجة الدروس المستفادة من السياقات التشغيلية المتنوعة. وتشمل التحويلات القائمة على النقد برامج متنوعة تتفاوت في القيمة والمدة، بما يُجسّد قدرة البرنامج على التوليف بين طرائق البرمجة من أجل تحقيق فعالية التكلفة وحصائل البرامج. ويستكشف عدد متزايد من العمليات إمكانية تسليم معظم مستفيديها تحويلات قائمة على النقد خلال الفترات التالية للحصاد ثم العودة إلى التحويلات العينية خلال مواسم الجذب بغية تحسين الفعالية على النحو الأمثل. ويتمثل أحد الاتجاهات المثيرة للاهتمام في زيادة استخدام التحويلات النقدية غير المقيدة، التي تستأثر بنسبة 25 في المائة من المجموع؛ وإذا استُخدمت التحويلات القائمة على النقد في البيئة الصحيحة فإنها تُتيح للمستفيدين خياراً أكبر وتؤدي إلى التنوع في الأغذية.

الجدول ثالثاً-11: خطة التنفيذ والمتطلبات التشغيلية للتحويلات القائمة على النقد، حسب النوع (بملايين الدولارات الأمريكية)		
خطة التنفيذ	المتطلبات التشغيلية	
1 632	2 181	التحويلات القائمة على النقد
1 202	1 578	النقد
429	603	قسائم القيمة
124	219	التكاليف ذات الصلة بالتحويلات
1 755	2 400	المجموع

136- وفي عام 2016، وقرّ البرنامج التحويلات القائمة على النقد في 60 بلداً، محوفاً بذلك 880 مليون دولار أمريكي إلى 14.3 مليون مستفيد – وهذه أعلى أرقام منذ أن بدأ البرنامج في استخدام طريقة التحويلات القائمة على النقد في عام 2006. وكانت نصف المجموعات السكانية التي وصل إليها البرنامج إليها في أفريقيا جنوب الصحراء الكبرى و51 في المائة منها من النساء.

137- ومن المتوقع لنطاق المساعدة التي يقدمها البرنامج على شكل تحويلات قائمة على النقد أن يرتفع في عام 2017 تماشياً مع الاتجاه الحالي. فبحلول منتصف عام 2017، كان البرنامج قد حوّل ما مقداره 505 ملايين من الدولارات الأمريكية إلى المستفيدين على شكل تحويلات قائمة على النقد. ومن المتوقع في عام 2018 أن تصل التحويلات القائمة على النقد إلى 1.76 مليار دولار أمريكي – أي ما نسبته 32 في المائة من خطة التنفيذ لعام 2018. وبالمقارنة بخطة الإدارة لعام 2017، فإن حصة التحويلات القائمة على النقد من خطة التنفيذ شهدت ارتفاعاً كبيراً – من ربع تكاليف الدعم المباشرة إلى ثلثها.

138- وفيما يتعلق بالتسليم القائم على النقد، يعمل البرنامج من خلال 70 من مقدمي الخدمات المالية مثل المصارف ومؤسسات التمويل الصغير ومشغلي خدمات تحويل النقود باستخدام الهواتف النقالة وكلاء تحويل النقود. وتتدفق ثلاثة أرباع التحويلات القائمة على النقد تقريباً من خلال مقدمي الخدمات المالية هؤلاء، في حين يوفّر البرنامج الإشراف والرصد وتحليل جوانب الضعف. ويُسهّم ذلك في إنشاء بنية أساسية حيوية في البلدان المعنية. وفي المواقع التي لا يستطيع مقدمو الخدمات المالية العمل فيها، يتشارك البرنامج مع الحكومات والمنظمات غير الحكومية والصليب الأحمر ويمكنه أيضاً أن يعتمد على منصة سكوب (منصة نظام العمليات النقدية).

139- ويتصل بخطة الإدارة لعام 2018 أن تحويلات الموارد غير المشروطة لدعم الحصول على الغذاء هي الشكل الرئيسي لتكاليف التحويل المتعلقة بالتحويلات القائمة على النقد، والتي تبلغ 1.38 مليار دولار أمريكي. أما ثاني أكبر نشاط في مجال التحويلات

(15) لا تشمل الأرقام الواردة في هذا الجزء تكاليف التنفيذ وتكاليف الدعم المباشرة وتكاليف الدعم غير المباشرة.

القائمة على النقد فهو إنشاء الأصول ودعم سبل كسب العيش، ويمثل 237 مليون دولار أمريكي. ومن حيث أنواع التحويلات القائمة على النقد، فإن ما نسبته 74 في المائة يأخذ شكل النقد غير المقيد في حين أن قسائم القيمة المقيدة تشكل 26 في المائة.

140- وتستأثر قسائم القيمة بنسبة 8 في المائة من تكاليف خطة التنفيذ. ويُمكن للمستفيدين أن يختاروا ما يريدون شراءه باستخدام هذا الشكل من المساعدة، ويتعين أن يضمن البرنامج أن السلع المتاحة في المتاجر المتعاقد معها رفيعة الجودة ورخيصة قدر الإمكان عن طريق توفير المساعدة التقنية لتجار التجزئة والجملة. وبالتالي يستطيع البرنامج زيادة القدرة الشرائية للمستفيدين، بما يؤدي إلى خفض التكاليف لجميع الزبائن – أي المستفيدين من المستوى 2 – وليس فقط لمن يتلقون مساعدة مباشرة من مستفيدي المستوى 1.

141- وللتحويلات القائمة على النقد أثر كبير على التغذية لأنها تسهل الحصول على الأغذية الطازجة والمتنوعة. ومع ذلك، ومع فرط الوزن والسمنة، مما يحصل غالباً في بلد واحد تعاني فيه المجتمعات المحلية والأسر والأفراد من نقص التغذية، سيتم رصد نتائج التغذية المتعلقة بالتحويلات القائمة على النقد لضمان توفر الخيارات الصحية للمستهلكين.

قسائم السلع

142- في السياقات التي تنسم فيها الأسواق بالهشاشة، تعتبر قسائم السلع الأساسية بالغة الأهمية. وتمثل التحويلات المباشرة 93 مليون دولار أمريكي – أي 2 في المائة من تحويلات خطة التنفيذ لعام 2018. وتعتبر تحويلات الموارد غير المشروطة لدعم الحصول على الغذاء الشكل الرئيسي لقسائم السلع، وتبلغ قيمتها الكلية 90 مليون دولار أمريكي. وأكبر عملية تعتمد عليها هي عملية اليمن، إذ يبلغ هدفها 67 مليون دولار أمريكي وهي موجهة لمليون شخص.

143- ويتصل بقسائم السلع الأساسية، كما هو الحال بالنسبة لقسائم القيمة، وجوب أن يتكفل البرنامج بأن تكون السلع التي يحصل عليها المستفيدون في المحلات التجارية المتعاقد معها ذات جودة عالية ورخيصة قدر المستطاع. ولتحقيق ذلك، يتعين على البرنامج أن يقدم المساعدة التقنية إلى تجار التجزئة وتجار الجملة.

الجدول ثالثاً-12: خطة التنفيذ والمتطلبات التشغيلية للقسائم (بملايين الدولارات الأمريكية)		
خطة التنفيذ	المتطلبات التشغيلية	
93	199	قسائم السلع
7	20	التكاليف ذات الصلة بالتحويلات
100	219	المجموع

تعزيز القدرات

144- تمثل طريقة التحويل لتعزيز القدرات مبلغاً قدره 187 مليون دولار أمريكي أو ما نسبته 4 في المائة من مجموع التحويلات في إطار خطة التنفيذ لعام 2018.

145- وفي سياق عمل البرنامج على تنفيذ الخطة الاستراتيجية (2017-2021)، وكدليل على التزامه بتمكين البلدان من تحقيق غاياتها المتعلقة بأهداف التنمية المستدامة من خلال زيادة الدعم المقدم لتعزيز القدرات القطرية، فإن الخطط الاستراتيجية القطرية ستزيد تدريجياً نسبة الأموال المخصصة لتعزيز القدرات القطرية. وفي الواقع، في حين أن الحافظات خلاف الخطط الاستراتيجية القطرية تخصص في المتوسط 3.6 في المائة من إجمالي التكاليف لدعم تعزيز القدرات، فإن حافظات الخطط الاستراتيجية القطرية تخصص ما نسبته 5.8 في المائة لهذا المجال. ومع ازدياد عدد البلدان التي تستكمل خططها الاستراتيجية القطرية، فإن من المرجح أن يزداد هذا الفارق.

146- وعلى الصعيد الإقليمي، تتجلى الاختلافات في هذا الاتجاه في المكاتب الإقليمية في بانكوك وجوهانسبرغ والقاهرة حيث زادت المخصصات النسبية لتعزيز القدرات القطرية بنسبة 15.2 في المائة و3.4 في المائة و1.1 في المائة على التوالي. ويتسق ذلك مع العدد المتزايد من البلدان المتوسطة الدخل الناشئة في هذه المناطق، مما يشير إلى أن المنظمة تجد تدريجياً دورها المتخصص في هذه السياقات المتنوعة.

147- وفيما يتعلق بالأنشطة، فإن أكبر زيادة في التخصيص النسبي للأموال الموجهة لتعزيز القدرات تتصل بالتأهب للطوارئ (38 في المائة)، والوجبات المدرسية (31 في المائة)، والوقاية من سوء التغذية (26 في المائة)، والتكيف مع المناخ وإدارة المخاطر (15 في المائة)، وتعزيز القدرات المؤسسية (للحكومات والمجتمع المدني) (5 في المائة)، والتحليل والتقييم (3 في المائة).

توفير الخدمات وزيادة الخدمات اللوجستية

148- من أصل مجموع التحويلات، تقدر أنشطة توفير الخدمات التي يقوم بها البرنامج، ودائرة الأمم المتحدة لخدمات النقل الجوي للمساعدة الإنسانية، وأنشطة المجموعات، بمبلغ 283 مليون دولار أمريكي. ومن المتوقع حالياً أن توجد فجوة تمويلية بنسبة 30 في المائة بين الاحتياجات والموارد. واستناداً إلى ذلك فإن خطة التنفيذ لعام 2018 تخصص مبلغ 197 مليون دولار لهذه الأنشطة.

تكاليف الدعم المباشرة

149- يواصل البرنامج رصد تكاليف الدعم المباشرة التي يتحملها بغية استخدامها على النحو الأمثل من خلال استعراض الإطار المالي. وتُجسّد التكاليف المخفّضة أيضاً الفصل بمزيد من الدقة بين تكاليف التحويلات والدعم، وهذه خطوة مهمة في سبيل تقدير مدى نجاح تدخلات البرنامج من وجهة نظر المستفيدين تقديراً كمياً.

الجدول ثالثاً-13: تكاليف الدعم المباشرة كنسبة مئوية من خطة التنفيذ			
المقدرة لعام 2018	المقدرة لعام 2017	الفعلية لعام 2016*	الفعلية لعام 2015*
7.6	12.3	12.7	13.7

* تستند البيانات الفعلية لعامي 2015 و2016 إلى الكشف الخامس للحسابات المراجعة لعامي 2015 و2016.

القسم الرابع: ميزانية دعم البرامج والإدارة

لمحة عامة

- 150- يعرض هذا القسم ميزانية دعم البرامج والإدارة المقترحة لعام 2018 بمبلغ 335.4 مليون دولار أمريكي. وتُعبر الميزانية عن عملية تحديد الأولويات التي تُجريها جميع إدارات المقر وجميع المكاتب الإقليمية من أجل ضمان استمرار البرنامج في العمل بالنيابة عن الأشخاص الذين يخدمهم ولوضع نهاية للجوع في كل مكان وفقا لتحديات تنفيذ خطة التنمية المستدامة لعام 2030، ولا سيما الهدف 2 للتنمية المستدامة الذي يركز على القضاء على الجوع والهدف 17 الذي يركز على الشراكات.
- 151- وتتضمن خطة الإدارة (2017-2019) توقعات المساهمات البالغة 5.2 مليار دولار أمريكي للسنتين 2017 و2018. وازدادت تلك التوقعات حاليا إلى 6.0 مليار دولار أمريكي لعام 2017 و5.7 مليار دولار أمريكي لعام 2018.
- 152- وعلى الرغم من زيادة المستويات المتوقعة، سيحافظ مقترح عام 2018 على مستوى "نمو اسمي صفري" قدره 335.4 مليون دولار أمريكي في ميزانية دعم البرامج والإدارة حيث سيواصل البرنامج "العمل في حدود إمكانياته".
- 153- وتستخدم ميزانية دعم البرامج والإدارة لعام 2018 الوفورات التي تحققت نتيجة لما يلي: (1) التخفيضات في التكاليف المعيارية للموظفين؛ (2) التخفيضات في التكلفة المتوقعة لخدمات الأمن المقامة من إدارة الأمم المتحدة لشؤون السلامة والأمن؛ (3) إعادة ترتيب أولويات مبلغ مخصص قدره 2.5 مليون دولار أمريكي من ميزانية دعم البرامج والإدارة لعام 2017 ليصل بذلك مجموع التمويل المقدم من ميزانية دعم البرامج والإدارة للمخصصات الموجهة في عام 2018 إلى 5.3 مليون دولار أمريكي. وسوف يستخدم هذا التمويل لدعم المكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية بموارد إضافية من أجل التدريب وإدارة المخاطر المؤسسية، ولتوفير موارد أخرى لوظائف الرقابة، وللمساعدة البرنامج على مواصلة تكوين الشراكات، ولمعالجة الأولويات الداخلية الأخرى. وسوف تُعالج الأولويات الأخرى عن طريق إعادة تخصيص الموارد داخل ميزانيات إدارات البرنامج ومكاتبه الإقليمية.
- 154- ويجري إعداد ميزانية دعم البرامج والإدارة لعام 2018 على أساس مجموعة منقحة من بنود الاعتماد المصممة لتوفير "خط رؤية" أفضل بين موارد ميزانية دعم البرامج والإدارة المخصصة على مستوى الشعب والحصائل المؤسسية التي تركز على النتائج المقصودة بدلا من التركيز على الموقع الجغرافي لنفقات دعم البرامج والإدارة.
- 155- واستنادا إلى الرصيد القوي جدا المتوقع لحساب تسوية دعم البرامج والإدارة في نهاية عام 2017، تقترح الأمانة تخصيص اعتماد منفصل قدره 52.6 مليون دولار أمريكي من الحساب. وتتألف الاستثمارات غير المتكررة المقترحة من التحويلات إلى الاحتياطيات والحسابات الخاصة لتوفير دعم إضافي لحساب الاستجابة العاجلة، وصندوق رفاه الموظفين، والمبادرات المؤسسية الحاسمة، مثل خارطة الطريق المتكاملة، وإدارة المخاطر، والتحويلات القائمة على النقد، والأولويات المؤسسية الأخرى، بما يشمل الدعم الإضافي للرقابة والعمليات الميدانية. وتشمل تلك الاستثمارات أيضا مخصصات مقترحة لدعم تعبئة المانحين في القطاع الخاص، مع التركيز على جمع التبرعات من الأفراد.
- 156- وتستكمل الاعتمادات المخصصة من ميزانية دعم البرامج والإدارة وحساب تسوية دعم البرامج والإدارة من الصناديق الاستثمارية المؤسسية المكرسة لتعزيز المؤسسي.
- 157- ويتيح أيضا مبدأ "العمل في حدود الإمكانيات"، بالاقتران مع الوضع القوي لحساب تسوية دعم البرامج والإدارة، فرصة للبرنامج كي يقترح تخفيضا في معدل تكاليف الدعم الذي سيُطبَّق على المساهمات، من المعدل الحالي البالغ 7 في المائة إلى 6.5 في المائة اعتبارا من عام 2018.

الغرض من ميزانية دعم البرامج والإدارة

158- تُغطي ميزانية دعم البرامج والإدارة تكاليف الدعم غير المباشرة التي تدعم عمليات البرنامج. وتموّل هذه الميزانية من تكاليف الدعم غير المباشرة المستردة وفقاً لسياسة استرداد التكلفة الكاملة. ويعتمد المجلس التنفيذي سنوياً معدل تكاليف الدعم غير المباشرة.

159- وتدعم ميزانية دعم البرامج والإدارة التغييرات في الاحتياجات التشغيلية وتنفيذ الالتزامات السياسية التي تقدّم إلى المجلس؛ وهناك عدد كبير من طلبات تمويل دعم البرامج والإدارة. ويمكن تكميل الميزانية العادية لدعم البرامج والإدارة بتمويل من حساب تسوية دعم البرامج والإدارة من أجل المبادرات المؤسسية الحاسمة، ومن المانحين الذين يوفرون الموارد لمبادرات التعزيز المؤسسي من خلال الصناديق الاستثنائية المؤسسية.

بنود اعتمادات ميزانية دعم البرامج والإدارة

160- تنص المادة 9-3 من النظام المالي على أن "تتضمن خطة الإدارة المقترحة ... الاعتمادات الخاصة بخدمات دعم البرامج والإدارة في شكل بنود اعتمادات رئيسية منفصلة على النحو الذي يقرره المجلس". وظلت بنود الاعتماد الحالية لميزانية دعم البرامج والإدارة - التي تركز على الموقع الجغرافي بدلاً من ربط الموارد بالنتائج - على حالها دون تغيير لأكثر من عقدين من الزمن.

161- وتعرض خطة الإدارة الحالية مجموعة جديدة من بنود الاعتماد التي سيستخدمها المجلس التنفيذي عند الموافقة على ميزانية دعم البرامج والإدارة. وتُعتبر بنود الاعتماد المقترحة بشكل أفضل عن دور المكاتب الإقليمية ومكاتب المقر في دعم المكاتب القطرية في تحقيق أهدافها والعمل باستمرار نحو تحسين أدائها. وتثبت بذلك بنود الاعتماد المقترحة الصلة بين أنشطة المقر والمكاتب الإقليمية وتحقيق النتائج الاستراتيجية للبرنامج، وتتوافق بذلك بنود الاعتماد المقترحة مع إطار النتائج المؤسسية (2017-2021).

162- وفيما يلي بنود الاعتماد الجديدة:

← الاستراتيجية والوجهة؛

← الخدمات المقدمة للعمليات؛

← الحوكمة، والرقابة المستقلة، وجمع التبرعات.

163- وتصنّف بنود الاعتماد إلى خمس ركائز للنتائج تلخص النتائج الرئيسية التي تحققها بصورة مشتركة مكاتب المقر والمكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية. وتتمثل هذه الركائز في الآتي:

ألف- الاستراتيجية والوجهة: توجه قيادة البرنامج المنظمة من خلال اتخاذ قرارات قوية وشفافة تتحسن باستمرار من أجل الوفاء بولاية البرنامج على أفضل وجه ممكن.

باء- خدمات الأعمال المقدمة للعمليات: يُنفذ البرنامج عمليات وإجراءات بطرق تُحقق التوازن بين اللامركزية والفصل بين الواجبات وما يصاحب ذلك من مزايا تحقيق وفورات في الحجم لدعم العمليات بأكثر قدر ممكن من الفعالية والكفاءة والاقتصاد.

جيم- السياسات، والتوجيهات، وضمان الجودة: يحافظ البرنامج على مستويات رفيعة في معاييرها الداخلية وسياساته وأدواته، ولديه موظفون قادرين على ضمان تصميم عملياتها وتنفيذها للوفاء باحتياجات الأشخاص الذين يخدمهم.

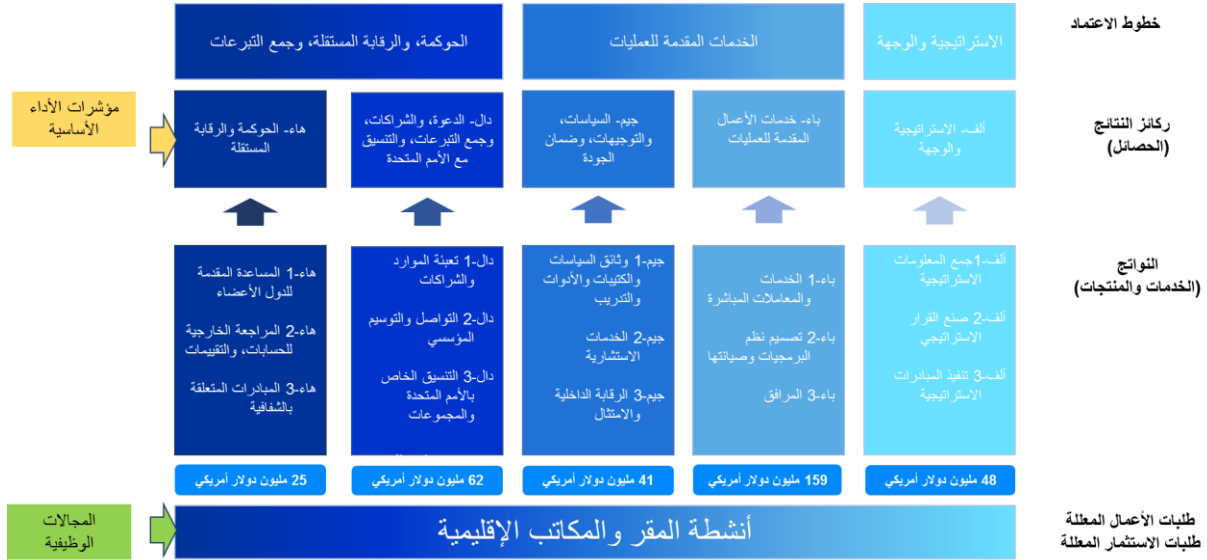
دال- الدعوة، والشراكات، وجمع التبرعات، والتنسيق مع الأمم المتحدة: يتعاون البرنامج مع الحكومات المضيفة والمانحة، والمنظمات غير الحكومية، والقطاع الخاص، من أجل مواصلة الأولويات وتعبئة الموارد، والدعوة إلى القضاء على الجوع والمشاركة مع وكالات الأمم المتحدة، بما فيها الوكالات التي تتخذ من روما مقراً لها، في المساهمة في تحقيق أهداف التنمية المستدامة.

هـ- الحوكمة والرقابة المستقلة: يُطَبَّق البرنامج الحوكمة السليمة ويوفّر الضمانات إلى المانحين، وينشر المعلومات بشأن الأداء.

164- وتتألف كل ركيزة من ركائز النتائج من نواتج تشمل الخدمات الرئيسية والمنتجات التي يتم إنتاجها لأغراض دعم البرامج والإدارة. وتصنف النواتج في مجالات وظيفية، من قبيل سلسلة التوريد وتكنولوجيا المعلومات والموارد البشرية، وتمكّن من تجميع الميزانيات على مستوى المنظمة ككل.

165- ويرد فيما يلي الهيكل الجديد لميزانية دعم البرامج والإدارة:

الشكل رابعا-1: بنود الاعتماد وركائز النتائج والنواتج المحددة في خطة الإدارة



166- ومن المتوقع أن يُعزز الهيكل المنفح لميزانية دعم البرامج والإدارة في خطة الإدارة للفترة 2018-2020 قدرة البرنامج على التخطيط وتحقيق النتائج وإثباتها. وسيوفّر هذا الهيكل معلومات جديدة لأغراض اتخاذ القرارات، فيما يتعلق مثلا بلامركزية الوظائف أو مركزيتها، وتخصيص الموارد للسياسات والمبادرات الجديدة.

167- ويسمح الهيكل الجديد بتبسيط عمليات التخطيط داخل البرنامج، وسيفلّ بالتالي من تكرار الجهود ازدواجيتها.

168- ويكتسي أهمية كبرى أن التغيير في النهج يمثل خطوة أخرى على طريق تنفيذ الإدارة القائمة على النتائج من خلال تجميع المعلومات المالية بطريقة جديدة وتكملها بمؤشرات الأداء الرئيسية. وسوف يدعم النظر في الأداء والاتجاهات والعوامل المحركة للتكاليف في الماضي تحسين اتخاذ القرارات المتعلقة بتخصيص الميزانيات ودعم تحسين التنفيذ والرصد.

ميزانية دعم البرامج والإدارة 2018-2020

169- تبلغ الميزانية المقترحة لدعم البرامج والإدارة 335.4 مليون دولار أمريكي في عام 2018، وهو نفس مستوى الميزانية في عام 2017.

170- وتطلبت قيود ميزانية "النمو الاسمي الصفري" من الإدارة إعادة ترتيب أولويات أنشطتها في عام 2018 كي تُلبى بصورة أفضل الطلبات الناشئة باستخدام مواردها القائمة. وبالإضافة إلى ذلك، أتاحت التخفيضات الإجمالية في التكاليف المعيارية للموظفين وغيرها من التخفيضات 5.3 مليون دولار أمريكي للأولويات المستهدفة، حسب ما هو وارد في الجدول رابعا-1.

الجدول رابعاً-1: مجالات التغيير الرئيسية في ميزانية دعم البرامج والإدارة (بملايين الدولارات الأمريكية)	
335.4	خط الأساس لعام 2017 التخفيضات في التكاليف المعيارية للموظفين والاستثمارات الأخرى النقص في تكاليف الوظائف بدون الزيادات القانونية (2.5) الانخفاض في تكاليف الأمن المستحقة الدفع لإدارة الأمم المتحدة لشؤون السلامة والأمن (0.3) إعادة تخصيص بيان الاستثمار لعام 2017 لمهارات الموظفين (2.5) <hr/> 5.3
	الركيزة ألف: الاستراتيجية والوجهة تدريب مديري المكاتب القطرية ورؤساء المكاتب الفرعية: تقديم برنامج تدريبي 0.8 <hr/> 0.8
	الركيزة باء: خدمات الأعمال المقدمة للعمليات الدعم من المكاتب الإقليمية إلى خطوط الدفاع الأولى والثانية 0.5 تحسين أنشطة التدريب الوظيفي والإسنادي للاستجابة للطوارئ والمواءمة مع خارطة الطريق المتكاملة 0.4 المتطلبات الهيكلية لشعبة الموارد البشرية لعام 2018 1.6 <hr/> 2.5
	الركيزة جيم: السياسات، والتوجيهات، وضمان الجودة التحويلات القائمة على النقد 0.4 <hr/> 0.4
	الركيزة دال: الدعوة، والشراكات، وجمع التبرعات، والتنسيق مع الأمم المتحدة تعزيز العلاقات مع البنك الدولي 0.5 تنفيذ الورقة المشتركة بين الوكالات التي تتخذ من روما مقراً لها 0.1 <hr/> 0.6
	الركيزة هاء: الحوكمة والرقابة المستقلة تدعيم النطاق الذي يغطيه التقييم المركزي 0.6 المخصصات التكميلية لتعزيز وظيفة المفتش العام 0.4 <hr/> 1.0
335.4	ميزانية دعم البرامج والإدارة المقترحة لعام 2018

تعديل تقني لأغراض الخدمات المركزية المقدمة إلى المكاتب القطرية

171- تشمل ميزانية دعم البرامج والإدارة للعام 2018 مبلغ 34.8 مليون دولار أمريكي للخدمات المركزية المقدمة إلى المكاتب القطرية. وتدعم هذه التكاليف المتكررة العمليات مع أنها تدار مركزياً. وقد طرأ انخفاض قدره 0.3 مليون دولار أمريكي بالمقارنة بعام 2017 وذلك نتيجة خفض المبلغ المستحق الدفع لإدارة الأمم المتحدة لشؤون السلامة والأمن عن الأنشطة المشتركة التمويل.

الجدول رابعاً-2: الخدمات المركزية المقدمة إلى المكاتب القطرية (بملايين الدولارات الأمريكية)		
2018	2017	
13.5	13.8	إدارة الأمم المتحدة لشؤون السلامة والأمن وصندوق البرنامج للطوارئ الأمنية
0.7	0.7	رفاه الموظفين
19.1	19.1	تكنولوجيا المعلومات للشخص الواحد
1.5	1.5	التقييم
-----	-----	-
34.8	35.1	التعديل التقني لأغراض الخدمات المركزية

172- ويفصح عن الخدمات المركزية المقدمة إلى المكاتب القطرية في ميزانية دعم البرامج والإدارة في إطار الركيزة باء - خدمات الأعمال المقدمة للعمليات.

التخفيضات في التكاليف المعيارية للموظفين والوفورات الأخرى تدر أموالاً لتوفير دعم إضافي للبرامج والإدارة في المجالات الهامة - 5.3 مليون دولار أمريكي

173- يستخدم البرنامج معدلات معيارية لوضع الميزانيات وإجراء الحسابات الخاصة بالتكاليف المعيارية للموظفين. ويعد حساب هذه المعدلات سنوياً كي تُعبر عن الآتي: (1) التكاليف الفعلية لتعيين الموظفين في كل رتبة وموقع؛ (2) أسعار الصرف المتوقعة للنفقات المستندة إلى اليورو فيما يخص الموظفين العاملين في روما؛ (3) الاعتمادات المخصصة لتغطية الاستحقاقات والبدلات الأخرى المتعلقة بالموظفين.

174- واستند حساب التكاليف المعيارية للموظفين لعام 2018 إلى التكاليف الفعلية لعام 2016 بعد تعديلها لمراعاة التضخم وتكاليف ما بعد انتهاء الخدمة، وأسعار صرف العملات في المقر. وتشمل تلك التكاليف أيضاً بعض رسوم الأمن، وتكاليف رفاه الموظفين، وتعويضات نهاية الخدمة.

175- وكشفت المقارنة بين مجموع تكاليف الموظفين المدرجة في الميزانية لعام 2017 بالاستناد إلى تكاليف الموظفين المعيارية لعام 2017 وما يقابلها من تكاليف الموظفين المدرجة في الميزانية لعام 2018 بالاستناد إلى تكاليف الموظفين المعيارية لعام 2018 عن انخفاض قدره 2.32 مليون دولار أمريكي فيما بين عامي 2017 و2018. وازداد هذا المبلغ بمقدار 0.17 مليون دولار أمريكي نتيجة لانخفاض في مخصص الاحتياجات المؤسسية المتعلقة بتمويل الحالات الاستثنائية، مثل الإجازات المرضية لفترات طويلة أو الإجازات الخاصة. وفيما يتعلق بمكون اليورو في التكاليف المتكبدة في المقر، يقوم البرنامج بإجراء شراء أجل لمبالغ اليورو المطلوبة لتوفير التيقن بشأن القيمة الدلالية للنفقات المحسوبة باليورو.

176- وتقدر الأمانة أيضاً استخدام 2.5 مليون دولار أمريكي كانت مخصصة من قبل لتنمية مهارات الموظفين واكتسابها في ميزانية دعم البرامج والإدارة لعام 2017، من أجل الأولويات المستهدفة في ميزانية دعم البرامج والإدارة لعام 2018. ونشأ هذا الاقتراح بعد استعراض تخصيص مبلغ 2.62 مليون دولار أمريكي في خطة الإدارة لعام 2017 كان قد تم تجنبه في البداية لتنمية مهارات الموظفين. وأدرج هذا المخصص في عملية إعادة ترتيب الأولويات في عام 2017 لتوفير تمويل لخارطة الطريق المتكاملة، ولكنه لم يُدرج في الميزانية الأساسية المقترحة لعام 2018 لأي وحدة.

تخصيص الموارد المتولدة في الميزانية الأساسية لدعم البرامج والإدارة (5.3 مليون دولار أمريكي)

(أ) الركيزة ألف: الاستراتيجية والوجهة

177- تدريب مديري المكاتب القطرية ورؤساء المكاتب الفرعية: تقديم برنامج تدريبي (767 000 دولار أمريكي): الهدف الرئيسي هو تزويد مديري المكاتب القطرية ورؤساء المكاتب الفرعية الجدد، في غضون ستة أشهر من تعيينهم، بلحة عامة عن المعارف التقنية والإجرائية ذات الصلة بأدوارهم الجديدة، وبالتالي تكوين شبكة قوية مع مديري المكاتب القطرية السابقين الذين

يعملون كموجهين من أجل اقتسام التحديات والحلول. وسوف يستخدم برنامج التعلم الخاص بمديري المكاتب القطرية ورؤساء المكاتب الفرعية خليطاً من التدريب المباشر وجها لوجه ووحدة تدريبيه إلكترونية في دورة مدتها أربعة أشهر تقدم مرتين سنويا لكل جمهور مستهدف بالتزامن مع دورات إعادة التعيين. وسيشمل البرنامج أنشطة تحضيرية تقدم مباشرة عبر الإنترنت؛ وقسماً رئيسياً تحت إشراف مباشر من المدربين. يقدمه خبراء في مواضيع محددة ويستكمل بجلسات شخصية تناسب الاحتياجات الفردية لكل مشارك؛ ومكالمات للمتابعة مع مجموعة مختارة من كبار الموجهين.

(ب) الركيزة باء: خدمات الأعمال المقدمة للعمليات

178- **الدعم المقدم من المكاتب الإقليمية إلى خطوط الدفاع الأولى والثانية (500 000 دولار أمريكي):** سيواصل البرنامج ضمان كفاية الرقابة وكفاءتها في العمليات القطرية والإقليمية. وتحقيقاً لهذه الغاية، ستخصص موارد لتنفيذ التوصيات ذات الصلة الواردة في تقرير مراجع الحسابات الخارجي عن اللامركزية. وفي عام 2018، سيحدد البرنامج الأدوار والمسؤوليات والاختصاصات الموحدة للمكاتب الإقليمية. وستسترد بصيلة هذه العملية ما سيجري في نهاية المطاف من استعراض للمسؤوليات وتخصيص للموارد للمكاتب الإقليمية. وسيوجه الاهتمام بصورة خاصة إلى الاستعراض الجاري للوظائف والقدرة الإقليمية، وهو الاستعراض الذي يجري تنفيذه في سياق إصلاح منظومة الأمم المتحدة الإنمائية.

179- **التدريب الوظيفي والإسنادي للاستجابة للطوارئ (FASTER) (370 000 دولار أمريكي):** التدريب الوظيفي والإسنادي للاستجابة للطوارئ تدريب مؤسسي يُحاكي الاستجابة لحالة طوارئ رئيسية. وتتيح عمليات محاكاة التدريب الوظيفي والإسنادي للاستجابة للطوارئ للبرنامج اختبار/أو تعميم الأدوات والآليات الجديدة، بما يشمل أدوات خارطة الطريق المتكاملة من أجل الاستجابة لحالات الطوارئ من المستوى 3.

180- وتم حتى الآن تدريب 261 مشاركاً في تسع دورات. غير أن الطلب على التدريب يزيد على ما يمكن حالياً لبرنامج التدريب الوظيفي والإسنادي للاستجابة للطوارئ استيعابه. ولذلك يجري تنقيح البرنامج المذكور كي يُعبر عن السياق العالمي المتطور وحاجة البرنامج إلى أن يكون جاهزاً للاستجابة لأي نوع من حالات الطوارئ. وسوف تحاكي الاستراتيجية الجديدة الخاصة بالتدريب الوظيفي والإسنادي للاستجابة للطوارئ البيئة المعقدة التي يعمل فيها البرنامج ويمكن أن تشكل عنصراً أساسياً في تحسين مهارات الموظفين من أجل تحسين القدرة على مواجهة الاحتياجات المفاجئة.

181- وسيجري اختيار أربع فرق لدعم مواجهة الاحتياجات المفاجئة أثناء حالات الطوارئ – فريقان في المقر وفريقان في الميدان – لتقديم الاستجابات الأولى في حالات الطوارئ المؤسسية أو عندما تقع على القدرات في الميدان أعباء تفوق طاقتها. وستوجه الدعوة إلى أعضاء فرق دعم مواجهة الاحتياجات المفاجئة الذين يعملون بشكل كامل في مجالاتهم الوظيفية للمشاركة في عملية محاكاة لبيئة طوارئ معقدة تستغرق ستة أيام في إطار التدريب الوظيفي والإسنادي للاستجابة للطوارئ. وسيجري تقييم الأعضاء باستخدام أداة تقييمية مجهزة بطريقة احترافية للثبوت من قدرتهم على استخدام جميع المهارات في مجالاتهم الوظيفية والعمل في بيئة مجهزة بدرجة كبيرة.

182- **التكليف الهيكلي لشعبة الموارد البشرية (1 630 000 دولار أمريكي):** تتوقف قدرة البرنامج على تحقيق النتائج على وجود الأشخاص المناسبين – الذين يتمتعون بالمهارات الضرورية ويلتزمون بولاية البرنامج – في المكان المناسب وفي الوقت المناسب. وبتت حالات الطوارئ بصورة متزايدة أكثر عدداً وأطول مدة، وهو ما يتطلب حضوراً من البرنامج لفترات أطول. وتزداد التهديدات الأمنية إلى جانب الضغوط الواقعة على المانحين لتبرير خياراتهم بشأن الإنفاق. ويوائم البرنامج توجهه الاستراتيجي مع خطة التنمية المستدامة لعام 2030 عن طريق الأخذ باستراتيجيات برامجية جديدة في خارطة الطريق المتكاملة، ويقتضي ذلك تعديل هيكل معظم المكاتب القطرية وملاك موظفيها لإثبات تحسن الكفاءة والفعالية. وسوف تشمل هذه التعديلات اجتذاب موظفين يتمتعون بملامح وظيفية جديدة، وسوف يتعين في كثير من الأحيان تعديل أحجام المكاتب القطرية أثناء إعادة هيكلتها. وتتطلب هذه الأوضاع المتطورة من شعبة الموارد البشرية في المقر زيادة دعمها للمكاتب القطرية التي تمر بتلك التغييرات. وقد ظلت قدرات شعبة الموارد البشرية ثابتة في معظمها خلال السنوات العشر الأخيرة، على الرغم من حدوث زيادة عامة في القوة العاملة في البرنامج والمسؤوليات الإدارية الإضافية الكبيرة المرتبطة بنقل الموظفين الوطنيين المعينين بعقود منتظمة من الإطار التعاقد لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي إلى الإطار التعاقد للبرنامج ومنظمة الأغذية والزراعة.

ج) الركيزة جيم: السياسات، والتوجيهات، وضمان الجودة

183- التحويلات القائمة على النقد – (430 000 دولار أمريكي): سيجري إنشاء وظيفة كبير المنسقين العالميين للتحويلات النقدية لضمان استمرار الرقابة الإدارية على الحافظة النقدية المؤسسية ولتنسيق عملية موازنة الحافظة وأعمال أصحاب المصلحة العديدين مع الخطة الاستراتيجية الشاملة.

د) الركيزة دال: الدعوة، والشراكات، وجمع التبرعات، والتنسيق مع الأمم المتحدة

184- تعزيز العلاقات مع البنك الدولي (500 000 دولار أمريكي): يزداد العمل المشترك بين البرنامج والبنك الدولي في مكافحة الجوع والقضاء على الفقر المدقع في سياقات متنوعة. وخلال السنوات العشر الأخيرة، تعاون البرنامج والبنك الدولي في أكثر من 50 مشروعاً في 25 بلداً، وقدم البنك أكثر من 360 مليون دولار أمريكي إلى البرنامج من خلال الحكومات الوطنية. وخلال النصف الأول من عام 2017 وحده، جهّز أكثر من عشرة مكاتب قطرية مشروعات في مجالات الاستجابة للطوارئ، والتغذية، والحماية الاجتماعية، والتغذية المدرسية، وأنشطة بناء قدرة المجتمعات المحلية على الصمود، ويجري بحث تقديم أموال تصل إلى 100 مليون دولار أمريكي من البنك. وبالإضافة إلى تعبئة الموارد، عزز البرنامج أيضاً مشاركته الاستراتيجية مع البنك خلال السنة الأخيرة، حيث أجريت دراسات مشتركة لربط المساعدة الإنسانية بنظم الحماية الاجتماعية، وشارك البرنامج مع وكالات الأمم المتحدة الأخرى في تطوير علاقة أوسع بين الأمم المتحدة والبنك الدولي في الأوضاع المتأثرة بالأزمات. وتستكمل هذه التطورات الإيجابية بالدعم المعجل الذي قدمه البنك مؤخراً إلى الدول الهشة، ويتيح ذلك الدعم فرصة فريدة لتعزيز الجهود المشتركة الرامية إلى التصدي للأزمات الإنسانية الجارية والحيلولة دون وقوعها في المستقبل.

185- وفي ضوء الزخم الحالي لهذه المشاركة الاستراتيجية وتعبئة الموارد، يهدف البرنامج إلى تعزيز علاقته بالبنك الدولي من خلال وضع إطار شراكة، من قبيل مذكرة تفاهم تمكن المنظمين من الالتزام بالمشاركة، وتوجه فرقهما الميدانية والعاملة في المقر. والهدف من هذا الإطار هو رصد جهود التعاون بين البرنامج والبنك وفقاً لرؤية واضحة وموجهة نحو خطة التنمية المستدامة لعام 2030 وتحقيق القضاء على الجوع، ومترسخة بقوة ضمن مبادئ التعاون الإنساني والإنمائي. وهذا الإطار سيوضح المزايا النسبية لكل من المنظمين بينما سيظل مرناً بالقدر الكافي لتعزيز التعاون في سائر المجالات، مثل تحليل البيانات والتعاون التقني. ومن المتوقع أن تعكس مذكرة التفاهم الاتفاق على معدلات تكاليف الدعم غير المباشرة التي سيجري تطبيقها بهدف الحد من الاستثناءات. ولكي تتحقق الإمكانيات الكاملة للشراكة الشاملة مع البنك الدولي، سيحتاج البرنامج إلى هيكل داخلي ملائم ومنسق بشكل جيد ومزوّد بمسارات واضحة للمشاركة.

186- تنفيذ الإجراءات المتفق عليها في الورقة المشتركة للوكالات التي تتخذ من روما مقراً لها (95 000 دولار أمريكي): تتسم علاقات التآزر المعززة بين الوكالات التي تتخذ من روما مقراً لها بأهميتها الكبيرة في تحقيق الهدف 2 للتنمية المستدامة. ويلتزم البرنامج بالعمل مع منظمة الأغذية والزراعة والصندوق الدولي للتنمية الزراعية عن طريق الاستفادة من جميع علاقات التآزر وجوانب التكامل المتاحة وتجنب التداخل، والمساهمة معاً في تحقيق النتائج في السياقين الإنساني والإنمائي، وفي تعزيز جهود الدعوة التي تقوم بها الوكالات التي تتخذ من روما مقراً لها من أجل تحقيق الأمن الغذائي والتغذية على المستوى العالمي وداخل منظومة الأمم المتحدة على النطاق الأوسع. وتعرض الورقة الإجراءات التي ستنسب تعزيز الجهود التعاونية من جانب الوكالات التي تتخذ من روما مقراً لها، وتتطلب جهوداً متواصلة داخل البرنامج وخارجه بالاشتراك مع منظمة الأغذية والزراعة والصندوق الدولي للتنمية الزراعية على المستويات الوطنية والإقليمية والعالمية. وسوف تُنفذ الإجراءات المحددة في الورقة المذكورة وفقاً لخارطة طريق ومصفوفة نتائج، بما يشمل مجموعة من مؤشرات الأداء التي تعكف الوكالات التي تتخذ من روما مقراً لها على إعدادها.

هـ) الركيزة هاء: الحوكمة والرقابة المستقلة

187- التقييم (600 000 دولار أمريكي): أكدت سياسة التقييم التي اعتمدها المجلس في نوفمبر/تشرين الثاني 2015، من جديد التزام البرنامج باتخاذ القرارات بالاستناد إلى الأدلة، وحددت الإطار المعياري لوظيفة التقييم المعززة في البرنامج. ويجمع النموذج بين التقييم المركزي والتقييم اللامركزي الذي يجري حسب الطلب. وسوف يبني هذا المخصص تنفيذ مكونات استراتيجية تنفيذ

السياسة التي يتعيّن وضعها خلال عام 2018 من أجل تحقيق أهداف السياسة بحلول عام 2021 والحفاظ على المستويات الدنيا لنطاق التقييم المركزي الذي حددته معايير السياسة.

188- **مكتب المفتش العام (400 000 دولار أمريكي):** يزعم مكتب المفتش العام التكيف مع التطورات الأخيرة في النطاق الذي يغطيه الضمان وخدمات المشورة والتحقيق في البرنامج والاحتياجات العاجلة إلى ذلك عن طريق تعزيز قدرة المكتب على المشاركة والتواصل بمزيد من الاستباقية والدينامية في قضايا المكتب واستنتاجاته، وتوسيع نطاق التواصل والمشاركة مع الدول الأعضاء. ويتطلب مكتب المراجعة الداخلية أيضا موظفين يتمتعون بمؤهلات أعلى في مجال المراجعة لتغطية مستوى التعقيد المتزايد في المخاطر التي يتعرض لها البرنامج، بما في ذلك عن طريق العمل مع البرنامج في تعزيز خط دفاعه الثاني، وإدارة المخاطر، وأدوات تحليل البيانات في الوقت الذي يجري فيه تطوير بيانات الأداء وقدرات الرصد المؤتمتة.

189- ويُجري مكتب التفتيش والتحقيق عددا متزايدا من التحقيقات المعقدة في قضايا التدليس البارزة التي تتطلب أيضا خبرة محددة. وسوف يُعيّن المكتب خبيرا استشاريا لتلبية الطلب المتزايد على المهارات المطلوبة لهذا النوع من التحقيق. وسوف يؤثر ذلك تأثيرا مباشرا على مؤشرات الأداء الرئيسية للمكتب في التحقيق في حالات التدليس البارزة في غضون المدة الزمنية المحددة، مع التقيد في الوقت نفسه بالمقتضيات القانونية.

تحليل ميزانية دعم البرامج والإدارة حسب الرقابة

190- يعرض الجدول رابعا-3 ملخصا لميزانية دعم البرامج والإدارة حسب بنود الاعتماد الجديدة وركائز النتائج، والمستوى التنظيمي للمخصصات - المكتب القطري، أو المكتب الإقليمي، أو المقر، أو المستوى المؤسسي؛ وتدار المخصصات على المستوى المؤسسي مركزيا بالنيابة عن البرنامج بأسره. وبالنظر إلى أن عام 2018 هو السنة الأولى التي يقدم فيها هذا التحليل، لا توجد أي أرقام مقارنة من السنوات السابقة.

191- ويوجد أكبر مخصص من ميزانية دعم البرامج والإدارة في خدمات الأعمال المقدمة للعمليات ضمن الرقابة بآء التي تشمل الأنشطة التي يتم الاضطلاع بها على كافة مستويات البرنامج، وتمثل 50 في المائة من مجموع الميزانية. وفي المقابل، يتعلق أقل مخصص بالحوكمة والرقابة المستقلة ضمن الرقابة بآء، ويشمل ذلك الأنشطة التي لا يتم الاضطلاع بها إلا في المقر، وتمثل نحو 7 في المائة من مجموع الميزانية. وتدعم الرقابة بآء التي تستأثر بنسبة 17 في المائة من مجموع المخصصات، نموذج التمويل في البرنامج بالاستناد إلى المساهمات الطوعية والدعوة، وهي أنشطة تزداد فيها أهمية التنسيق مع الأمم المتحدة. وفيما يتعلق بالمستويات التنظيمية، يُخصص أكبر اعتماد للمقر الذي يستأثر بنسبة 56 في المائة من الميزانية، بينما تمثل المخصصات الموجهة إلى المكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية 20 و24 في المائة من الميزانية على التوالي.

الجدول رابعاً-3: تحليل ميزانية دعم البرامج والإدارة حسب الركائز (بملايين الدولارات الأمريكية)						
بند الاعتماد	الركيزة	المكاتب القطرية	المكاتب الإقليمية	المقر	المستوى المؤسسي	المجموع
الاستراتيجية والوجهة	ألف- الاستراتيجية والوجهة	16.0	3.0	27.9	1.3	48.2
الخدمات المقدمة للعمليات	باء- الخدمات المقدمة للعمليات	48.2	41.4	62.3	7.6	159.5
العمليات	جيم- السياسات، والتوجيهات، وضمان الجودة	-	12.3	28.3	-	40.6
	المجموع الفرعي	48.2	53.7	90.6	7.6	200.1
الحكومة والرقابة وجمع التبرعات	دال- الدعوة، والشراكات، وجمع التبرعات، والتنسيق مع الأمم المتحدة	15.2	10.6	32.6	3.5	61.9
	هاء- الحكومة والرقابة المستقلة	-	-	23.5	1.7	25.2
	المجموع الفرعي	15.2	10.6	56.0	5.2	87.1
المجموع		79.4	67.2	174.6	14.2	335.4

الركيزة ألف: الاستراتيجية والوجهة

192- ينص بيان الحاصل الخاص بالركيزة ألف على ما يلي: " توجه قيادة البرنامج المنظمة من خلال اتخاذ قرارات قوية وشفافة تتحسن باستمرار من أجل الوفاء بولاية البرنامج على أفضل وجه ممكن".

193- وتحقيقاً لهذه الغاية، يجمع البرنامج المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات من خلال المشاورات والوثائق المؤسسية؛ ولديه مجموعة من كبار الموظفين واسعي الاطلاع من ذوي المواصفات الوظيفية الملائمة وبشاركون في مننديات صنع القرار الداخلية والخارجية؛ ويرصد تنفيذ المبادرات المؤسسية لإدارة التغيير.

194- ويعرض الجدول رابعاً-4 ميزانية دعم البرامج والإدارة الإجمالية المتعلقة بالركيزة ألف، بما في ذلك بند الميزانية المتعلقة بالاعتمادات المؤسسية.

الجدول رابعاً-4: تحليل الركيزة ألف- الاستراتيجية والوجهة (بالآلاف الدولارات الأمريكية)					
النوع	المكاتب القطرية	المكاتب الإقليمية	المقر	المستوى المؤسسي	المجموع
تكاليف الموظفين	11 947	2 173	21 316	-	35 436
تكاليف غير الموظفين	4 027	789	6 606	1 339	12 762
المجموع	15 974	2 963	27 922	1 339	48 198

195- والنوع الرئيسي للتكاليف المخصصة لهذه الركيزة هي تكاليف الموظفين التي تستأثر بنسبة 75 في المائة من الميزانية لأن الركيزة تشمل معظم الإدارة العليا والتنفيذية في البرنامج وتعيينهم وتكاليف تطويرهم. وفي إطار تكاليف غير الموظفين، تشمل الركيزة بنود الميزانية المخصصة للاجتماعات الداخلية، مثل اجتماع الإدارة العالمي والاجتماعات الإقليمية وعمليات من قبيل الاستقصاء العالمي لأراء الموظفين.

196- وفيما يتعلق بالمستوى التنظيمي لمخصصات التكاليف، تتألف الركيزة من الإدارة العليا والتنفيذية في المقر، ومديري المكاتب الإقليمية، وجزء من الميزانية المخصصة لمديري المكاتب القطرية الذين يشاركون في الوظائف الاستراتيجية للبرنامج وتقع عليهم المسؤولية عنها. وبالإضافة إلى ذلك، ترصد أيضاً ميزانية بعض المبادرات المؤسسية التي تؤثر على المنظمة بأسرها، مثل تحديث تكنولوجيا المعلومات وتنفيذ خارطة الطريق المتكاملة، ضمن الركيزة ألف.

197- وستستخدم مؤشرات الأداء الرئيسية التالية لقياس التقدم المتحقق في تنفيذ الأنشطة الركيزة ألف:

ألف-1 مؤشرات الأداء الرئيسية للفترة الثانية: ترد هذه المؤشرات في إطار النتائج المؤسسية⁽¹⁶⁾ كمؤشرات قصيرة الأجل على المستوى المؤسسي تُعبر عن الأولويات التي حددتها قيادة البرنامج أو التي ترتبط بالتزامات البرنامج المحددة، ويمكن الاستعاضة عنها بمؤشرات أخرى عندما لا تكون ضرورية أو عندما تتحقق أهدافها. وعلى هذا النحو، تعكس هذه المؤشرات بوضوح الأداء في وظيفة الاستراتيجية والوجهة:

(1) النسبة المئوية لتحقيق المعالم الرئيسية لخارطة الطريق المتكاملة: تولى الإدارة العليا أولوية لخارطة الطريق المتكاملة بحيث يتم رصد مسار تنفيذها بدقة، وسوف تُعدّل بانتظام كي تُعبر عن اتخاذ القرارات الاستراتيجية. وتقدّم بانتظام إلى المجلس معلومات مفصلة عن المعالم الرئيسية المتحققة والتقدم المحرز في التنفيذ. وسيُحسب خط الأساس لهذا المؤشر، بما في ذلك المنجزات من الموافق عليه حتى ديسمبر/كانون الأول 2017، وسيُدرج في تقرير الأداء السنوي لعام 2017.

(2) النسبة المئوية لتنفيذ السياسات المعتمدة من المجلس في عام 2017: استنادا إلى خلاصة السياسات المتعلقة بالخطة الاستراتيجية⁽¹⁷⁾ يقيس هذا المؤشر مسار تنفيذ مختلف السياسات المعتمدة، بما يشمل السياسة البيئية والسياسية المتعلقة بتغيّر المناخ، وسياسة التغذية. وسيُدرج خط الأساس لهذا المؤشر، المحسوب حتى ديسمبر/كانون الأول 2017، في تقرير الأداء السنوي لعام 2017.

ألف-2 معدل إشراك الموظفين: يقيس هذا المؤشر النوعي مدى اندفاع الموظفين للمساهمة في نجاح المنظمة واستعدادهم لبذل الجهود اللازمة لتحقيق الواجبات التي تعتبر هامة لبلوغ أهداف البرنامج. وتُجمع بيانات المؤشر باستخدام استقصاء عالمي للموظفين، وتحدد القيمة الرقمية فيه على أساس نسبة الموظفين الذين يقدمون ردودا إيجابية على سلسلة من التصورات والمشاعر حول البرنامج. وتتمثل غاية كل عملية قياس ضمن هذا المؤشر في زيادة القيمة الرقمية بالمقارنة بالقيمة الرقمية السابقة. أمام خط أساس الحساب فهو معدل إشراك الموظفين المستخلص من الاستقصاء العالمي للموظفين الذي أُجري عام 2015، وهو 70 في المائة.

الركيزة باء: خدمات الأعمال المقدمة للعمليات

198- ينص بيان الحصائل الخاص بالركيزة باء على ما يلي: "يُنفذ البرنامج عمليات وإجراءات بطرق تُحقق التوازن بين اللامركزية والفصل بين الواجبات وما يصاحب ذلك من مزايا تحقيق وفورات في الحجم لدعم العمليات بأكثر قدر ممكن من الفعالية والكفاءة والاقتصاد".

199- وتحقيقا لهذه الحصيلة، يقوم مقر البرنامج ومكاتبه الإقليمية بإجراء معاملات مباشرة بالنيابة عن العمليات، وتطوير وصيانة نُظم البرمجيات الحاسوبية المستخدمة في الإدارة اليومية للعمليات. وتشمل الركيزة أيضا بنود الميزانية الخاصة بإدارة المرافق المخصصة للمكاتب التي تقدّم هذه الخدمات.

200- ويشكل تدخل المكاتب الإقليمية وشعب المقر في العمليات وفي وظائف معيّنة مرتبطة بصيانة النُظم، مثل منح الإذن بالوصول إلى النُظم المؤسسية أو رصد الفصل بين الواجبات، جزءا جوهريا من الضوابط الداخلية، إلى جانب النُظم الخاصة بالمكاتب القطرية.

201- ويعرض الجدول رابعا-4 ميزانية دعم البرامج والإدارة الإجمالية المتعلقة بالركيزة باء، بما يشمل بند ميزانية الاعتمادات المؤسسية.

(16) WFP/EB.2/2016/4-B/Rev.1*.

(17) WFP/EB.1/2017/4-D.

الجدول رابعاً-5: تحليل الركيزة باء- خدمات الأعمال المقدمة إلى العمليات (بآلاف الدولارات الأمريكية)					
النوع	المكاتب القطرية	المكاتب الإقليمية	المقر	المستوى المؤسسي	المجموع
تكاليف الموظفين	6 008	25 718	48 202	-	79 928
تكاليف غير الموظفين	42 225	15 685	14 063	7 650	79 623
المجموع	48 232	41 404	62 265	7 650	159 551

202- وهناك توازن بين ميزانية الموظفين وغير الموظفين في هذه الركيزة، حيث تخصص نسبة 48 في المائة من الميزانية للموظفين، و52 في المائة لتكاليف غير الموظفين. ويُعتبر ذلك عن أن جزءاً كبيراً من خدمات الأعمال المقدمة للعمليات يشمل وقت الموظفين، وتدعمه نُظم جمع المعلومات ومعالجتها.

203- وفيما يتعلق بالمستوى التنظيمي لمخصصات الأموال، تقدّم معظم مكاتب المقر خدمات مباشرة إلى المكاتب القطرية، سواء كجزء من عملية مصممة كي تشمل المقر، مثل الموافقة على الوثائق أو إصدارها، أو عند تمرير المسائل إلى مستويات تنظيمية أعلى، مثل حالات تسوية النزاعات. وفي بعض الحالات، يشكّل المقر محورا مركزيا يوفّر الخدمات من الخبراء في مواضيع محددة، مثل الأعمال المتعلقة بالمعاملات التي تُجريها شعب المالية والخزائنة، والميزانية والبرمجة، والموارد البشرية؛ وفي حالات أخرى، يقدّم المقر الخدمات من أجل تحقيق وفورات في الحجم، مثل تقديم خدمات الشحن أو توفير بعض خدمات تكنولوجيا المعلومات. وأخيراً، وعلى الرغم من المستوى الكبير للمركزية في البرنامج يتطلب تفويض السلطات والفصل بين الواجبات تدخل المقر في عمليات معيّنة، مثل شراء السلع أو الموافقة على البرامج.

204- ولهذه الأسباب، تندرج معظم أنشطة المكاتب الإقليمية في هذه الركيزة، حيث تشكّل المكاتب الإقليمية النقطة الأولى في التسلسل الإداري للمكاتب القطرية. ولذلك تشمل بنود الميزانية المخصصة لهذه الركيزة خبراء في مواضيع محددة يعملون في المكاتب الإقليمية، وتكاليف وظائفهم. وعلى الرغم من أن جميع المكاتب الإقليمية لديها هياكل متشابهة، فإن حجم الأنشطة والميزانيات ذات الصلة في كل مجال وظيفي يعتمد على الملامح العامة للعمليات المحددة والمكاتب الخاضعة لإشرافها؛ من ذلك على سبيل المثال أن جميع المكاتب الإقليمية تُكرّس نسبة كبيرة نسبياً من الميزانية لدعم وظيفة البرامج، في حين أن الدعم المقدم إلى سلسلة الإمداد أكبر في المناطق التي توجد فيها عمليات جارية من المستوى 3. ومن المرجح أن يؤثر تنفيذ التوصيات الواردة في تقرير مراجع الحسابات الخارجي عن اللامركزية على اعتمادات الميزانية المخصصة لهذه الركيزة في المستقبل.⁽¹⁸⁾

205- ولا يتم تصميم نُظم البرمجيات الحاسوبية وصيانتها إلا على مستوى المقر، ويتعلق ذلك بتطوير وحدات جديدة أو تحسين النُظم القائمة، وتعميمها على المكاتب الميدانية وصيانتها بعد تعميمها. وتُخصص ميزانية هذه الأنشطة لأكثر من عشر شعب ترعى النُظم، ولشعبة تكنولوجيا المعلومات التي تقدّم الدعم التقني وتضمن اتساق النظام الشامل وسلامته.

206- وسوف تستخدم مؤشرات الأداء الرئيسية التالية لقياس التقدم المحرز في تنفيذ أنشطة الركيزة باء:

باء- 1 النسبة المئوية للموظفين المختارين من القوائم الداخلية للنشر في حالات الطوارئ: يُعتبر هذا المؤشر الكمي عن فعالية وكفاءة نظام البرنامج لنشر الموظفين في حالات الطوارئ. وفي نهاية المطاف، يُعتبر المؤشر عن نتائج مختلف مسارات العمل: توفير التدريب الوظيفي والإسنادي للاستجابة للطوارئ (FASTER)، واختيار الموظفين الذين يدرجون في قائمة الطوارئ، والنشر الفعلي للموظفين في حالات الطوارئ. والمستوى المستهدف للمؤشر هو 100 في المائة؛ وسوف يُنشر خط الأساس في تقرير الأداء السوي لعام 2017.

باء- 2 النسبة المئوية للكُميات الطنية المناسبة التي تُسلم بالجودة المناسبة في الموعد المقرر إلى السكان المستهدفين: يقيس هذا المؤشر الكمي مدى قيام سلسلة الإمداد بتوفير مدخلات للعمليات بفعالية، ويُعتبر ذلك عن العمل المجمع للمكاتب القطرية والمكاتب الإقليمية والمقر في عدة وظائف، فضلاً عن مدى تعاون البرنامج مع السلطات المحلية والشركاء والمجتمعات

المحلية على المستوى الميداني لإيصال المساعدة. وسيُدرج خط أساس هذا المؤشر في تقرير الأداء السنوي لعام 2017، أما المستوى المستهدف فهو 90 في المائة.

باء-3 النسبة المئوية للتحويلات القائمة على النقد المسلمة في الموعد المقرر إلى السكان المستهدفين: يُعبر هذا المؤشر الكمي الذي يُحسب كنسبة مئوية للتحويلات القائمة على النقد المزمع تقديمها، عن الفعالية والكفاءة في طريقة التحويل، وهو ما تزداد أهميته في عمليات البرنامج. والمستوى المستهدف لهذا المؤشر هو 90 في المائة، وسيُحدّد خط الأساس بحلول نوفمبر/تشرين الثاني 2017.

الركيزة جيم: السياسات، والتوجيهات، وضمان الجودة

207- ينص بيان الحصائل المتعلق بالركيزة جيم على أن: "يحافظ البرنامج على مستويات رفيعة في معاييرها الداخلية وسياساته وأدواته، ولديه موظفون قادرين على ضمان تصميم عملياته وتنفيذها للوفاء باحتياجات الأشخاص الذين يخدمهم".

208- ولتحقيق هذه الحصيلة، تشمل الركيزة أنشطة تتجه من القمة إلى القاعدة، مثل تصميم السياسات وتنفيذها، وتدخلات تتجه من القاعدة إلى القمة، من قبيل التدخلات التي تُنفذ عندما يطلب مكتب قطري التوجيه والدعم، ورصد الامتثال للسياسات. وتشكّل الأنشطة التي تشملها هذه الركيزة وظيفة حاسمة تُمثل خط الدفاع الثاني، وتُنفذ، بحكم طبيعتها، في مكاتب المقر والمكاتب الإقليمية.

209- ويعرض الجدول رابعاً-6 ميزانية دعم البرامج والإدارة الإجمالية المخصصة للركيزة جيم.

الجدول رابعاً-6: تحليل الركيزة جيم- السياسات، والتوجيهات، وضمان الجودة (بالآلاف الدولارات الأمريكية)					
النوع	المكاتب القطرية	المكاتب الإقليمية	المقر	المستوى المؤسسي	المجموع
تكاليف الموظفين	-	7 806	21 660	-	29 467
تكاليف غير الموظفين	-	4 468	6 671	-	11 139
المجموع	-	12 275	28 331	-	40 606

210- وتمثل تكاليف الموظفين 71 في المائة من المخصصات، ويُخصص 29 في المائة لتكاليف غير الموظفين. وينشأ هذا التوزيع عن طبيعة الأنشطة المتعلقة بتكاليف الموظفين التي تتطلب كثيراً من الوقت، في حين أن سائر التكاليف تغطي التدريب الذي يقدّم في أحيان كثيرة جداً عن بُعد، ونشر التوجيهات والمواد من خلال منصات إدارة المعلومات والمعارف الداخلية.

211- وفيما يتعلق بالمستوى التنظيمي لهذه الاعتمادات المخصصة في الميزانية، تُخصّص معظم الأموال للمقر وكذلك، ولكن بدرجة أقل، للمكاتب الإقليمية. ولا يتم الاضطلاع بوظيفة السياسات والتوجيهات وضمان الجودة على مستوى المكاتب القطرية.

212- وعلى مستوى المقر، تركز مخصصات الميزانية على إعداد وثائق السياسات وتحديثها والموافقة عليها، ويتطلب ذلك في كثير من الأحيان مشاورات داخلية وخارجية؛ وإعداد جميع المواد اللازمة لتنفيذ السياسات، مثل الإرشادات، والأدوات، ومجموعات أدوات التدريب. وبالنظر إلى أثر خارطة الطريق المتكاملة على العمليات الداخلية في البرنامج، تشمل ميزانية عام 2018 عدة مخصصات لتحديث الإرشادات والأدوات. وتشمل هذه الركيزة معظم مبادرات التدريب في البرنامج⁽¹⁹⁾ - التدريب عن بُعد عبر منصة التعلم "WeLearn" أو التدريب المباشر الذي يتم تنظيمه في المقر والمكاتب الإقليمية، أو توليفات تجمع بين الاثنين.

213- وتشمل الركيزة أيضاً جميع الأعمال الاستشارية المقدّمة من الخبراء المتخصصين في مواضيع محددة وذلك أولاً في المكاتب الإقليمية وثانياً في مكاتب المقر؛ وأنشطة الرقابة التقنية الداخلية التي توفّر المعلومات التي تقتضيها التغييرات في السياسات والتنفيذ، ويمكن أيضاً أن تسلط الضوء على المسائل التي تتطلب اهتماماً مؤسسياً. وتخصّص ميزانية هذه الأنشطة للمقر من

(19) باستثناء التدريب المتعلق بتعميم نظم البرمجيات الحاسوبية الذي يُدرج ضمن الركيزة بء، والتدريب المقدّم إلى مديري المكاتب القطرية ورؤساء المكاتب الفرعية الذي يُدرج ضمن الركيزة ألف.

أجل الخدمات المركزية، مثل مكتب الشؤون القانونية ومكتب الأخلاقيات، وللمكاتب الإقليمية من أجل الوظائف اللامركزية، مثل وظيفة البرامج. وتُكَبَّل الأنشطة التي تشملها هذه الركيزة الدعم المباشر المقدم من الوحدات التقنية في المكاتب الإقليمية والمقر وترصد ميزانيتها ضمن الركيزة بآء. وعلى هذا النحو، يمكن أن تقضي اللامركزية في الأنشطة التي تُخَفِّض الميزانيات المخصصة للركيزة بآء إلى زيادات في أنشطة بناء قدرات الموظفين والأنشطة الاستشارية من أجل ضمان جودة العمليات.

214- وأخيراً، تشمل الركيزة جيم أيضاً الأنشطة الاستشارية التي يضطلع بها مكتب المفتش العام، وأنشطة الرقابة والامتثال التي تؤدي أساساً في المكاتب الإقليمية سواء من خلال المجالات الوظيفية – وهي بشكل عام الشؤون المالية، وبصورة متزايدة، سلسلة الإمداد والشؤون الإدارية – أو وحدات امتثال محددة في المكاتب الإقليمية لغرب ووسط أفريقيا، والشرق الأوسط، وشمال أفريقيا، وأوروبا الشرقية، وآسيا الوسطى. ومن المرجح أن يؤثر تعزيز قدرات هذه الوظيفة في المكاتب الإقليمية على اعتمادات الميزانية المخصصة لهذه الركيزة في الميزانيات المقبلة.

215- وستستخدم مؤشرات الأداء الرئيسية التالية لقياس التقدم المحرز في تنفيذ أنشطة الركيزة جيم:

جيم-1 *النسبة المئوية للخطط الاستراتيجية القطرية التي تفي بمعايير الجودة: يُعبّر هذا المؤشر الكمي عن مدى استيفاء الخطط الاستراتيجية القطرية المقدمة للموافقة عليها معايير المجالات البرمجية، مثل تصميم النشاط، والمساواة بين الجنسين، والتغذية، والحماية؛ ومدى اشتغالها على إدارة المخاطر ومراعاتها لتوصيات التقييم والمراجعة؛ ودعمها بتحليلات للميزانية وسلسلة الإمداد وقدرات المكاتب؛ واشتمالها على التزامات محددة، مثل الرصد والتقييم. وتستند العملية الداخلية التي ينتهجها البرنامج في وضع الخطط الاستراتيجية القطرية والموافقة عليها إلى جهود المكاتب القطرية بدعم من الأنشطة في هذه الركيزة. والمستوى المستهدف لهذا المؤشر هو 80 في المائة، وسوف تُدرج قيمة خط الأساس في تقرير الأداء السنوي لعام 2017، حيث ستجري الموافقة على أول خطة استراتيجية قطرية خلال السنة.*

جيم-2 *النسبة المئوية للمكاتب القطرية التي لديها آليات للشكاوى والتعليقات: يقيس هذا المؤشر الكمي والنوعي أداء البرنامج في التقيد بالالتزامات الخمسة المتعلقة بالمساءلة أمام السكان المتضررين التي اقترحتها اللجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات، والتي تقتضي بوضع آليات فعالة، وتُعبّر عن تنفيذ البرنامج لسياساته بشأن الحماية الإنسانية. والمستوى المستهدف في عام 2018 هو 93 في المائة، وتبلغ نسبة خط الأساس 71 في المائة.⁽²⁰⁾*

جيم-3 *النسبة المئوية لمكاتب البرنامج التي تستخدم حزمة تدابير الاستعداد للطوارئ والاستجابة لها: يُعبّر هذا المؤشر الكمي عن مدى تجهيز مكاتب البرنامج لإجراء تقييمات للمخاطر ومواءمة قدرتها على الاستعداد والاستجابة للطوارئ مع المخاطر المحددة، وذلك في نهاية المطاف بهدف توفير استجابات للطوارئ أكثر فعالية وأكثر كفاءة وكذلك – حيثما أمكن – أكثر اقتصاداً. والمستوى المستهدف لعام 2018 هو 100 في المائة، حيث أن حزمة تدابير الاستعداد للطوارئ والاستجابة لها ستكون قد غمّمت تماماً. أما خط الأساس فهو 61 في المائة.⁽²¹⁾*

الركيزة دال: الدعوة، والشراكات، وجمع التبرعات، والتنسيق مع الأمم المتحدة

216- ينص بيان الحصائل الخاص بالركيزة دال على ما يلي: "يتعاون البرنامج مع الحكومات المضيفة والمانحة والمنظمات غير الحكومية، والقطاع الخاص لمواءمة الأولويات وتعبئة الموارد، والدعوة إلى القضاء على الجوع، ومشاركة وكالات الأمم المتحدة في المساهمة في تحقيق أهداف التنمية المستدامة".

217- وتحقيقاً لهذه الحصيلة، تشمل الركيزة جهود البرنامج لتعبئة الموارد، والتواصل، والدعوة، والتنسيق مع الوكالات التي تتخذ من روما مقراً لها، ووكالات الأمم المتحدة الأخرى، ونظام الاستجابة الإنسانية؛ وإرساء شراكات مع المنظمات غير الحكومية والقطاع الخاص والهيئات الأكاديمية والحفاظ على تلك الشراكات التي يمكن أن تساهم أو تيسر الشراكات على المستويين القطري والتشغيلي.

(20) حسب ما جاء في تقرير الأداء السنوي لعام 2016 (WFP/EB.A/2017/4).

(21) محسوبا في 31 ديسمبر/كانون الأول 2016.

218- ويعرض الجدول رابعا-7 الميزانية الإجمالية للركيزة دال بما في ذلك بند ميزانية الاعتمادات المؤسسية.

الجدول رابعا-7: تحليل الركيزة دال- الدعوة، والشراكات، وجمع التبرعات، والتنسيق مع الأمم المتحدة (بالآلاف الدولارات الأمريكية)					
النوع	المكاتب القطرية	المكاتب الإقليمية	المقر	المستوى المؤسسي	المجموع
تكاليف الموظفين	11 947	6 583	23 903	745	43 178
تكاليف غير الموظفين	3 259	3 991	8 666	2 763	18 679
المجموع	15 206	10 574	32 569	3 508	61 857

219- وتعبيرا عن المدة الزمنية الطويلة التي يستغرقها تنفيذ الأنشطة في هذه الركيزة، تُخصص أغلبية التكاليف للموظفين – 73 في المائة – وتستأثر تكاليف غير الموظفين بنسبة 27 في المائة فقط. وتشمل تكاليف غير الموظفين في هذه الركيزة مخصصات الميزانية لتمويل مكاتب البرنامج الواقعة في عواصم المانحين أو المكّسة تماما للاتصال مع وكالات الأمم المتحدة الأخرى والمشاركة بانتظام في اجتماعات ومنتديات الأمم المتحدة والمنظمات غير الحكومية.

220- وفيما يتعلق بالمستوى التنظيمي لمخصصات الأموال، تُنفذ أنشطة جمع التبرعات والدعوة، نظرا لنموذج التمويل في البرنامج، على كافة المستويات التنظيمية. وعلى مستوى المقر، تندرج معظم أنشطة هذه الركيزة ضمن نطاق إدارة الشراكات والحوكمة. وعلى المستوى الإقليمي، تشمل الأنشطة أيضا أعمال الدعوة والأعمال الاستراتيجية مع الحكومات لمواءمة الأولويات، مثل الأعمال التي يتم الاضطلاع بها في إقليمي أمريكا اللاتينية والكاريبي، وآسيا والمحيط الهادئ. وعلى مستوى المكاتب القطرية، تُمثل تعبئة الموارد مسؤولية أساسية لمديري المكاتب القطرية.

221- وتشمل هذه الركيزة الميزانية المخصصة لقيادة مجموعات الأمن الغذائي واللوجستيات والاتصالات في حالة الطوارئ والمشاركة في قيادة تلك المجموعات التي تديرها شعب الاستعداد للطوارئ ودعم الاستجابة، وسلسلة الإمداد، وتكنولوجيا المعلومات في المقر. وتستكمل هذه الميزانية بالأموال والموظفين المحليين المكرسين للمجموعات المحلية حيثما تكون نشطة، وتُعبّر عنها ميزانيات الحوافز القطرية.

222- وتشمل الميزانية المخصصة للمستوى المؤسسي المساهمات في مبادرات الأمم المتحدة، مثل نظام المنسقين المقيمين، والاجتماعات والمنتديات المشتركة بين الوكالات، والخدمات التي تقدمها الأمم المتحدة. وتشمل الركيزة أيضا مشاركة البرنامج في المبادرات المشتركة للأمم المتحدة، مثل لجنة الأمن الغذائي العالمي، والشراكة العالمية للتأهب.

223- وستستخدم مؤشرات الأداء الرئيسية التالية لقياس التقدم المحرز في تنفيذ أنشطة الركيزة دال:

دال-1 النسبة المئوية لاستقصاءات المجموعات التي تحقق مستويات مستهدفة مُرضية: يقيس هذا المؤشر الكمي مدى تلبية المجموعات التي يقوم فيها البرنامج بدور رئيسي، احتياجات الشركاء وتوقعاتهم، ويوفّر بالتالي أيضا إشارة إلى مدى فعالية آلية المجموعات وكفاءتها. والمستوى المستهدف لهذا المؤشر هو 100 في المائة، وتبلغ نسبة خط الأساس 100 في المائة، حيث أعرب 92 في المائة من المستعملين عن رضاهم عن مجموعات اللوجستيات، وأعرب 95 في المائة عن رضاهم عن مجموعة الأمن الغذائي العالمي، وأعرب 86 في المائة عن ارتياحهم لمجموعة الاتصالات في حالات الطوارئ⁽²²⁾ في آخر قياس لهذا المؤشر.

دال-2 النسبة المئوية لإنجاز النواتج في عمليات الشركاء: يقيس هذا المؤشر الكمي فعالية شراكات البرنامج التشغيلي في الميدان التي لها تأثير مباشر على تحقيق حصائل البرنامج. والمستوى المستهدف لهذا المؤشر هو 90 في المائة، أما خط الأساس فهو 75 في المائة.⁽²³⁾

دال-3 النسبة المئوية لاحتياجات التمويل الإجمالي التي يتم الوفاء بها. يتيح هذا المؤشر الكمي صورة تبيين الطريقة التي يمكن بها التمويل المستلم من تحقيق الأهداف التشغيلية. ويوجه البرنامج جهود تعبئة الموارد نحو أهداف محددة، مثل زيادة المساهمات المتعددة الأطراف والمتعددة السنوات ومساهمات القطاع الخاص التي ستعرض بمزيد من التفصيل في تقارير الأداء السنوية. والمستوى المستهدف لهذا المؤشر هو 100 في المائة، أما خط الأساس فهو 67 في المائة.⁽²⁴⁾

دال-4 النسبة المئوية للرسائل المواتية في وسائط الإعلام الرئيسية: يُعبر هذا المؤشر النوعي عن طريقة تصوير البرنامج في الأخبار الدولية والمحلية المختارة بهدف تكوين صورة إيجابية وإدارة مخاطر السمعة. والمستوى المستهدف لهذا المؤشر هو 99 في المائة، وتبلغ نسبة خط الأساس 96 في المائة.⁽²⁵⁾

الركيزة هاء: الحوكمة والرقابة المستقلة

224- ينص بيان الحصائل الخاص بالركيزة هاء على ما يلي: "يُطبق البرنامج الحوكمة السليمة ويوفّر ضمانات للمانحين ويُنشر معلومات عن الأداء".

225- وتحقيقاً لهذه الحصيلة، تشمل الركيزة أنشطة متصلة بعمل المجلس التنفيذي؛ والوظائف المستقلة للتقييم، والتحقيقات، والمراجعة الداخلية والخارجية؛ والمبادرات التي تُعزز الشفافية وتهدف إلى زيادة توفير المعلومات لأصحاب المصلحة أثناء إتمام دورة المساءلة الداخلية وإدارة الأداء داخل البرنامج. وتشكّل هذه الركيزة الخامسة خط الدفاع الثالث في البرنامج.

226- ويعرض الجدول رابعاً-8 الميزانية الإجمالية للركيزة هاء، بما في ذلك بند ميزانية الاعتمادات المؤسسية.

الجدول رابعاً-8: تحليل الركيزة هاء- الحوكمة والرقابة المستقلة (بآلاف الدولارات الأمريكية)					
النوع	المكاتب القطرية	المكاتب الإقليمية	المقر	المستوى المؤسسي	المجموع
تكاليف الموظفين	-	-	15 014	-	15 014
تكاليف غير الموظفين	-	-	8 457	1 723	10 180
المجموع	-	-	23 470	1 723	25 194

227- وتقسّم مخصصات هذه الركيزة بين الموظفين الذين تستأثر تكاليفهم بنسبة 60 في المائة، وتكاليف غير الموظفين التي تمثل 40 في المائة. وتُعطي الميزانية المخصصة لتكاليف الموظفين الشعب المسؤولة عن تنسيق الوظائف وإدارتها في الركيزة هاء: من ذلك على سبيل المثال أن الميزانية المخصصة لوظيفة التقييم تُعطي أيضاً الدعم المقدم للتقييمات اللامركزية وجميع الأنشطة اللازمة لزيادة قدرة الموظفين على تنسيق التقييمات المستقلة بما يتماشى مع سياسة التقييم في البرنامج (2016-2021). وتشمل ميزانية هذه الركيزة أيضاً مخصصات لمبادرات الشفافية الداخلية والخارجية، مثل البرنامج السنوي لتضارب المصالح والكشف المالي الذي يديره مكتب الأخلاقيات، ونشر البيانات المالية للبرنامج في التقارير، ومنصة المبادرة الدولية للشفافية في المعونة، وهي كلها أنشطة تتطلب عدداً كبيراً من الموظفين.

228- وتشمل تكاليف غير الموظفين تنظيم دورات المجلس والأحداث المماثلة للجان والهيئات الاستشارية، وسائر الرحلات والأنشطة المرتبطة بالمجلس، وشراء الخدمات الخارجية لهذه الأنشطة.

⁽²³⁾ يحتسبان اعتباراً من 31 ديسمبر/كانون الأول 2016.

⁽²⁴⁾ حسب ما جاء في تقرير الأداء السنوي لعام 2016 (WFP/EB.A/2017/4).

⁽²⁵⁾ حسب ما جاء في تقرير الأداء السنوي لعام 2016 (WFP/EB.A/2017/4).

229- ونظرا لطبيعة الأنشطة التي تشملها هذه الركيزة، يقتصر تنفيذها في المقر على عدد صغير من الوحدات التنظيمية المتخصصة التي تدار مركزيا.

230- وستستخدم مؤشرات الأداء الرئيسية التالية لقياس التقدم المحرز في تنفيذ الأنشطة في الركيزة هاء:

هاء-1 النسبة المئوية للتدابير التي طلبت في دورة المجلس ونفذت ضمن المواعيد الزمنية المتفق عليها في جداول المتابعة: المجلس التنفيذي هو هيئة الحوكمة الرئيسية في البرنامج، ويُعبر مستوى تنفيذ التدابير المطلوبة عن أداء البرنامج في تيسير رقابة الأعضاء على أداء المنظمة، وفعالية الرقابة، والمستوى المستهدف لهذا المؤشر هو 100 في المائة. أما فسُحسب بعد دورة المجلس العادية الثانية لعام 2017، وسيدرج في تقرير الأداء السنوي.

هاء-2 عدد توصيات المراجعة العالية المخاطر التي تأخر تنفيذها: يقيس هذا المؤشر الكمي مدى استجابة الإدارة في المقر، والمكاتب الإقليمية، والمكاتب القطرية، وفعالية لتوصيات المراجعة الرئيسية، ويعكس أهمية المراجعة كمكون أساسي للبنية الأساسية للرقابة الداخلية في البرنامج والدور الحاسم لمشاركة الإدارة في تقديم ضمانات إلى المدير التنفيذي والمجلس. والهدف من هذا المؤشر هو الحد من العدد مقارنة بالقياسات السابقة؛ وكان آخر قياس 8 توصيات تأخر تنفيذها من بين 26 توصية من توصيات المراجعة العالية المخاطر التي لم تكن قد نفذت بعد.⁽²⁶⁾

هاء-3 مرتبة البرنامج في مؤشر الشفافية للمبادرة الدولية للشفافية في المعونة: يشارك البرنامج بدور نشط في المبادرة الدولية للشفافية في المعونة منذ عام 2012، وتحظى جودة بياناته المنشورة بتقدير كبير. وتقيم لوحة المتابعة الخاصة بالمبادرة جميع ناشري المبادرة عن طريق منح درجات في ثلاثة أبعاد – تبعا لمدى الدقة في المواعيد، والنظرة الاستشرافية، والشمول في المنشورات – ثم تُعدّل تلك الدرجات حسب نسبة (قيمة) كل نشاط من أنشطة الناشرين التي تغطيها بيانات المبادرة (نطاق التغطية) لتصنيف الناشرين تبعا لدرجاتهم. وخط الأساس لهذا المؤشر هو الرقم 1، وبلغت الدرجة 95 في عام 2016،⁽²⁷⁾ ويعتزم البرنامج الحفاظ على هذه المرتبة العالية.

التغيير التنظيمي: هيكل الأمانة

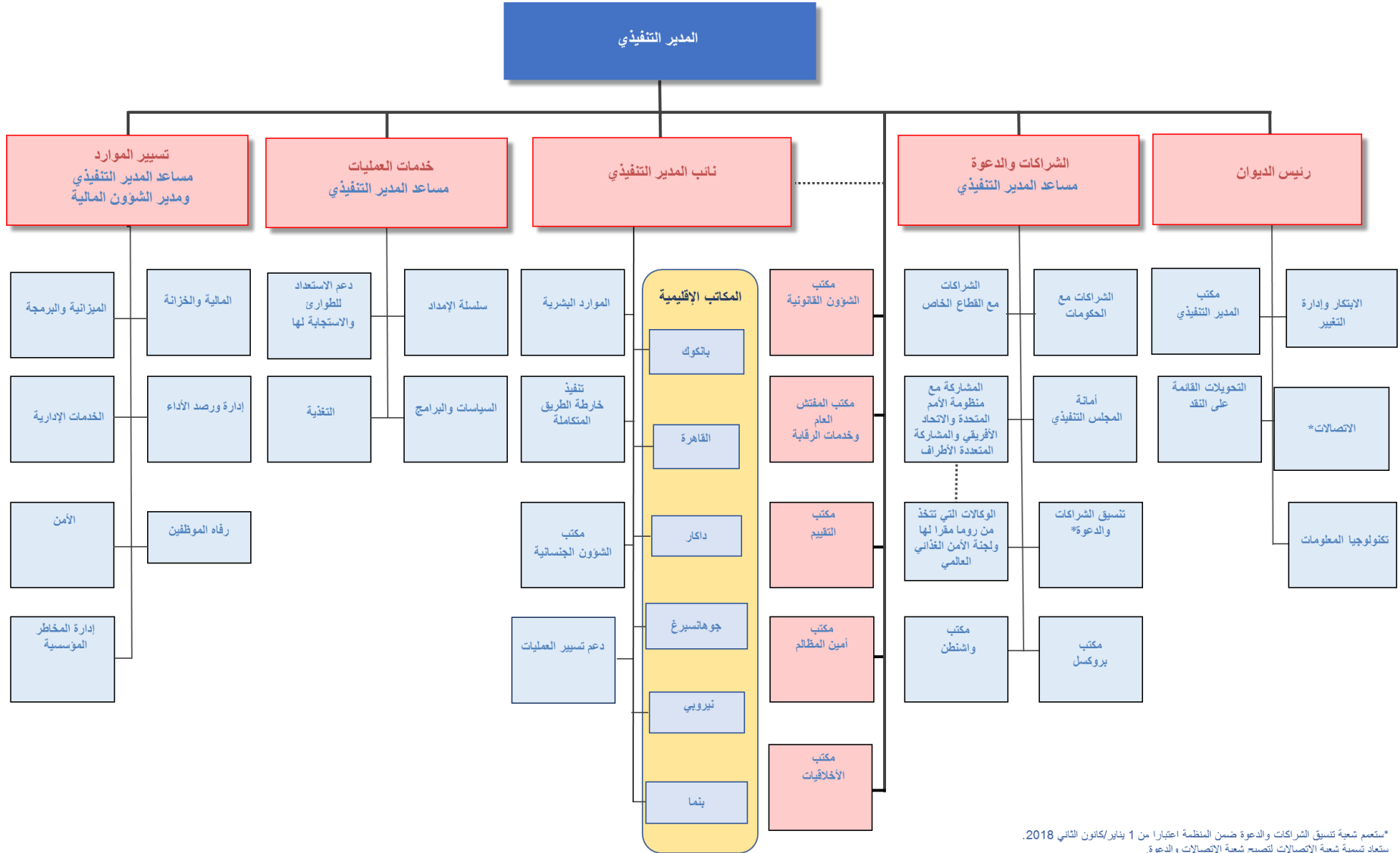
231- سعيا إلى الوفاء برسالة البرنامج المتمثلة في تحقيق القضاء على الجوع، أُجريت عدة تغييرات تنظيمية منذ أغسطس/آب 2017 لتيسير إجراء مزيد من التحسينات في نظم البرنامج وهيكله وعملياته. وسيستمر استعراض هيكل البرنامج وعملياته خلال عام 2018 بغرض إجراء مزيد من التنقيحات والتحسينات.

232- ويرد هيكل منقح في الشكل رابعا-2.

⁽²⁶⁾ في 21 أغسطس/آب 2017.

⁽²⁷⁾ حسب ما نُشر في إحصائيات النشر للمبادرة الدولية للشفافية في المعونة.

الشكل رابعا-2: الهيكل التنظيمي*



*ستعم شعبة تنسيق الشراكات والدعوة ضمن المنظمة اعتبارا من 1 يناير/كانون الثاني 2018. ستعد تسمية شعبة الاتصالات لتصبح شعبة الاتصالات والدعوة.

- 233- وستكون إدارات المقر مسؤولة أمام المدير التنفيذي. وستكون أيضا مكاتب المفتش العام، وأمين المظالم، والتقييم، والأخلاقيات، والشؤون القانونية، مسؤولة أمام المدير التنفيذي، بدعم من نائب المدير التنفيذي.
- 234- ويُعزز الهيكل الجديد الدور الأساسي لنائب المدير التنفيذي في الإشراف على عمليات البرنامج. وسوف يتولى نائب المدير التنفيذي الإشراف المباشر على المكاتب الإقليمية، بدعم من مكتب "دعم إدارة العمليات". وسيحتفظ نائب المدير التنفيذي بالإشراف على تنفيذ خارطة الطريق المتكاملة من أجل ضمان سلاسة الاتصال مع العمليات الميدانية أثناء التحول إلى النهج الجديد. وسيُشرف نائب المدير التنفيذي أيضا على الوظائف الأساسية الحاسمة، بما فيها الموارد البشرية، والشؤون الجنسانية.
- 235- وتمسك إدارة خدمات العمليات بزمام القيادة في الاستجابة لحالات الطوارئ ودعم الامتياز التشغيلي. وسوف تقوم الإدارة أيضا بالدور الرئيسي في دعم العمليات، وستواصل التشجيع على تحقيق مزيد من الفعالية والكفاءة في شُعب السياسات والبرامج، والتغذية، وسلسلة الإمداد، والاستعداد للطوارئ ودعم الاستجابة لها.
- 236- ولا تزال إدارة تسيير الموارد تقوم بدور محوري في الإشراف الفعال والإدارة المالية في البرنامج. وهذه الإدارة تدعمها الوظائف الأساسية للميزانية والبرمجة، والمالية والخزنة، والخدمات الإدارية، وإدارة ورصد الأداء، والأمن الميداني، ورفاه الموظفين. وأنشئت شُعبة جديدة لإدارة المخاطر المؤسسية اعترافا بمسؤولية البرنامج عن حماية الموارد المعهود بها إليه والقيام في الوقت نفسه بتقديم أقوى الضمانات الممكنة إلى جميع أصحاب المصلحة بشأن تحقيق أهدافه.
- 237- وسوف تركز إدارة الشراكات والحوكمة على تعزيز وزيادة الشراكات مع الجهات المانحة الحكومية، ومنظمات القطاع الخاص، والمنظمات غير الحكومية، وذلك في نهاية المطاف بهدف زيادة موارد تمويل البرنامج وتعظيم فعالية رسالته. وسوف يشكّل التعاون مع القطاع الخاص عنصرا متزايدا الأهمية في هذا النهج. وسوف تدعم الإدارة أيضا الانخراط مع الأمم المتحدة، ولا سيما في عملية الإصلاح الشامل للأمم المتحدة الجارية حاليا، والعمل مع المنظمات التي تتخذ من روما مقرا لها. وستواصل الإدارة دعم المجلس.
- 238- وسوف تركز إدارة جديدة تحت قيادة رئيس الديوان على تقوية وتعزيز خبرة البرنامج المعترف بها في العمل والابتكار في المجال الإنساني. وسوف تشمل الإدارة وظيفة جديدة مكرّسة للتحويلات القائمة على النقد إلى جانب الشُعب الحالية لتكنولوجيا المعلومات، والابتكار وإدارة التغيير، والاتصالات، ومكتب المدير التنفيذي. كما ستدعم الإدارة جهود البرنامج لتوسيع نطاق مبردة السفراء والداعمين المشاهير.

مساهمات الوظائف حسب الوحدة التنظيمية

- 239- تهدف ركائز النتائج الخمس إلى تحديد جميع الطرق التي يمكن بها للمكاتب الإقليمية والمقر تقديم الدعم إلى المكاتب القطرية. وفي هذا الهيكل، تُقدّم مختلف الوحدات التنظيمية أنواعا مختلفة ومتكاملة في كثير من الأحيان من الدعم. ومع ذلك، قد تفرض طبيعة بعض المكاتب ووظائف معينة. من ذلك على سبيل المثال أن مكاتب نائب المدير التنفيذي ومساعد المدير التنفيذي ستقدّم خدمات أكثر في الركيزة ألف المتعلقة بالاستراتيجية والوجوهة، بينما يقدّم مكتب المفتش العام خدمات تتعلق في معظمها بالحوكمة والرقابة المستقلة في الركيزة هاء، وتقدّم المكاتب الإقليمية خدمات مباشرة أكثر في الركيزة باء المتعلقة بخدمات الأعمال المقدمة للعمليات.
- 240- ويبين الجدول رابعا-9 مساهمات كل إدارة في ركائز النتائج الخمس. وتندرج معظم الأنشطة التي تضطلع بها المكاتب الإقليمية في الركيزتين باء و جيم، حيث تمثل المكاتب الإقليمية أول نقطة في التسلسل الإداري للمكاتب القطرية. ولذلك تُنفذ المكاتب الإقليمية المعاملات وتصدر الموافقات بالنيابة عن المكاتب القطرية، وتمثل أول نقطة اتصال للتوجيه بشأن تنفيذ السياسات. ويمكن أيضا للمكتب الإقليمي أن يقوم بدور في توحيد الممارسات داخل الإقليم، كما تُعبّر عن ذلك الركيزة جيم، عندما تُعمم النظم والمبادرات وتصاغ التوجيهيات المحددة على المستوى الإقليمي. وأخيرا، تمثل المكاتب الإقليمية أيضا نقطة الاتصال لممثلي شركاء البرنامج في الإقليم، مثل المنظمات الإقليمية، والمكاتب اللامركزية التابعة للأمم المتحدة، والمنظمات غير الحكومية؛ وتُستأثر إدارة هذه العلاقات بمعظم الأنشطة في الركيزة دال.

241- وتتألف مخصصات ميزانية دعم البرامج والإدارة للمكاتب القطرية أساساً من أموال لتغطية وظائف مديري المكاتب القطرية – الركيزتان ألف ودال – وموارد دنيا إضافية لتغطية تكاليف التشغيل.

الجدول رابعاً-9: تحليل ميزانية دعم البرامج والإدارة حسب الوحدة التنظيمية والركيزة (بآلاف الدولارات الأمريكية)						
المجموع	هـاء- الحوكمة والرقابة المستقلة	دال- الدعوة، والشراكات، وجمع التبرعات، والتنسيق مع الأمم المتحدة	جيم- السياسات، والتوجيهات، وضمان الجودة	باء- خدمات الأعمال المقدمة للعمليات	ألف- الاستراتيجية والوجهة	
79 412	0	15 206	0	48 232	15 974	المكاتب القطرية
67 215	0	10 574	12 275	41 404	2 963	المكاتب الإقليمية
51 609	15 604	8 940	3 865	12 846	10 353	المدير التنفيذي ورئيس الديوان
18 953	0	338	3 565	11 235	3 815	نائب المدير التنفيذي
32 680	0	2 437	9 501	13 468	7 625	خدمات العمليات
32 947	4 787	20 855	2 973	3 085	1 248	الشراكات والحوكمة والدعوة
38 018	3 079	0	8 428	21 630	4 881	إدارة الموارد
14 220	1 723	3 508	0	7 650	1 339	المستوى المؤسسي
335 405	25 194	61 857	40 606	159 551	48 198	المجموع

المجالات الوظيفية

242- ترتبط المجالات الوظيفية بأنشطة مكاتب المقر والمكاتب الإقليمية، وترتبط بالتالي بالنواتج والحصائل وبنود الاعتماد، كما هو مبين في الجدول رابعاً-9. وتُعرّف هذه المجالات بأنها مجالات خبرة الوحدات التنظيمية التي تدير أساليب تصريف الأعمال – مثل شراء الأغذية، أو تعيين الموظفين، أو الموافقة على المشروعات – لكل خدمة مقدمة للعمليات، وهذه على سبيل المثال هي شُعب سلسلة الإمداد، أو الموارد البشرية، أو السياسات والبرامج. ويتمثل دور المكاتب الإقليمية ومكاتب المقر في حماية تلك العمليات والحفاظ عليها وتحسينها، حيث تُعد الخدمات المقدمة للعمليات أساسية لتحقيق النتائج البرمجية على نحو فعال ومتسم بالكفاءة والاقتصاد.

243- وبالتالي فإن المجالات الوظيفية هي النقاط المشتركة بين الدعم المقدم من المقر والمكاتب الإقليمية إلى المكاتب القطرية – وترصد في ميزانية دعم البرامج والإدارة – والخدمات الداخلية المقدمة داخل المكتب القطري لتنفيذ الأنشطة البرمجية، وتسجل في ميزانية الحافظة القطرية أو في ميزانيات المشروعات.

244- وفيما يتعلق بالمجال الوظيفي، تُخصص أكبر الاعتمادات لوظائف الإدارة والبرامج، وهي الوظائف المسؤولة عن التوجيه العام للمكاتب وتصميم البرامج وتنفيذها. وتُستأثر الوظيفتان معا بما نسبته 49 في المائة من مخصصات الميزانية، وتظهر في كل الركائز. وتحصل وظائف العلاقات مع المانحين، والاتصال، والإبلاغ، على أكثر من 11 في المائة من المخصصات، وفقاً لنموذج التمويل المتبع في الصندوق ومقدار وقت الموظفين المخصص لهذه الوظيفة. وتخصص معظم أموال هذه الوظيفة للركيزة دال، في حين تخصص المبالغ الأصغر للإدارة المالية للمساهمات التي تندرج ضمن الركيزتين باء وجيم وتُكَمَل جزءاً كبيراً من عمل وظائف الميزانية والبرمجة. وتمثل الموارد البشرية، وتكنولوجيا المعلومات، وسلسلة الإمداد، وكذلك بدرجة أقل، الشؤون الإدارية والمالية، ووظائف الدعم الرئيسية بما يقابل أحجام الأموال التي تكون تلك المجالات الوظيفية مسؤولة عن إدارتها في العمليات، وتُدرج في ميزانيات الحوافز القطرية. وتوجه الميزانية المخصصة لهذه المجالات إلى تمويل أنشطة الركائز ألف وباء وجيم. وتُغطي ميزانية دعم البرامج والإدارة المخصصة للأمن جمع المعلومات واستخدامها في الركيزة ألف، وتغطي في الركيزة باء الخدمات الفنية المقدمة مباشرة إلى العمليات من المقر والمكاتب الإقليمية، ومساهمات البرنامج في إدارة الأمم المتحدة لشؤون السلامة والأمن بالنيابة عن المكاتب القطرية.

245- ويعرض الجدول رابعاً-10 مخصصات ميزانية دعم البرامج والإدارة حسب المجالات الوظيفية وركائز النتائج.

الجدول رابعا-10: التحليل حسب المجال الوظيفي والركيزة (بآلاف الدولارات الأمريكية)						
المجموع	هاء- الحوكمة والرقابة المستقلة	دال- الدعوة، والشراكات، وجمع التبرعات، والتنسيق مع الأمم المتحدة	جيم- السياسات، والتوجيهات، وضمان الجودة	باء- الخدمات المباشرة والمعاملات	ألف- الاستراتيجية والوجهة	
88 413	15 114	22 283	7 482	7 658	35 877	الإدارة
76 884	6 993	8 176	16 332	43 136	2 247	البرامج
22 150			2 121	17 636	2 393	سلسلة الإمداد
10 685		327		9 356	1 002	الميزانية والبرمجة
31 138		200	3 019	24 376	3 543	الموارد البشرية
11 886			3 251	8 018	617	الشؤون الإدارية
10 565	1 641		2 739	5 435	750	المالية
29 998		725	1 595	26 123	1 554	تكنولوجيا المعلومات
15 908				15 693	215	الأمن
37 777	1 446	30 145	4 066	2 120		العلاقات مع المانحين، والاتصالات، والإبلاغ
335 405	25 194	61 857	40 606	159 551	48 198	المجموع

ملخص الميزانية العادية لدعم البرامج والإدارة لعام 2018 حسب بنود الاعتماد لعام 2017

246- تتضمن خطة الإدارة تفاصيل ميزانية دعم البرامج والإدارة لفترة ثلاث سنوات من أجل توفير منظور بشأن الميزانية المقترحة لدعم البرامج والإدارة للسنة التي تتم الموافقة عليها عن طريق تقديم الأرقام جنبا إلى جنب مع أرقام السنتين السابقتين. ولا يمكن إعادة صياغة ميزانيتي السنتين 2016 و2017 في إطار بنود الاعتماد الجديدة. وتيسيرا لمقارنة خطة الإدارة (2018-2020) مع خطط السنوات السابقة، وكوسيلة للمساعدة على الانتقال من بنود الاعتماد المستندة إلى النطاق الجغرافي إلى بنود الاعتماد المقترحة حاليا، تقدّم ميزانية دعم البرامج والإدارة في إطار بنود الاعتماد القديمة لمساعدة القارئ على بلورة فهم أفضل للمقترح الحالي لميزانية دعم البرامج والإدارة.

247- ويبين الجدول رابعا-11 الميزانية العادية لدعم البرامج والإدارة باستخدام بنود الاعتماد المتبعة في العامين 2016 و2017. ويشمل مجموع عدد الوظائف الموظفين الوطنيين. وترد تفاصيل إضافية في الملحق الأول.

الجدول رابعا-11: ميزانية دعم البرامج والإدارة حسب بنود الاعتماد																					
المتوقعة لعام 2018							التقديرية لعام 2017							النفقات لعام 2016							
مجموع التكاليف* (بملايين الدولارات الأمريكية)	تكاليف أخرى* (بملايين الدولارات الأمريكية)	تكاليف الموظفين* (بملايين الدولارات الأمريكية)	عدد الوظائف				مجموع التكاليف* (بملايين الدولارات الأمريكية)	تكاليف أخرى* (بملايين الدولارات الأمريكية)	تكاليف الموظفين* (بملايين الدولارات الأمريكية)	عدد الوظائف				مجموع التكاليف* (بملايين الدولارات الأمريكية)	تكاليف أخرى* (بملايين الدولارات الأمريكية)	تكاليف الموظفين* (بملايين الدولارات الأمريكية)	عدد الوظائف				
			الاجمعي	الوطنية	الخدمات العامة	القدية				الاجمعي	الوطنية	الخدمات العامة	القدية				الاجمعي	الوطنية	الخدمات العامة		القدية
146.6	74.4	72.2	918	624	-	294	146.0	77.2	68.9	861	582	-	279	108.9	47.3	61.6	836	577	-	259	دعم البرامج - المكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية
51.4	9.6	41.8	244	-	82	163	52.8	9.6	43.2	255	-	87	169	48.1	13.9	34.2	233	-	85	148	دعم البرامج - المقر
137.4	48.5	88.8	571	5	239	327	136.6	48.4	88.2	570	10	245	315	132.6	53.2	79.4	565	9	248	308	الإدارة والشؤون الإدارية
335.4	132.6	202.8	1733	629	321	784	335.4	135.1	200.3	1686	592	332	763	289.7	114.4	175.3	1634	586	333	715	المجموع

ملخص ميزانية دعم البرامج والإدارة لعام 2018 حسب الإدارات

استخدام الميزانية الأساسية لدعم البرامج والإدارة – إعادة ترتيب أولويات الإدارات

- 248- ركز استعراض ميزانية دعم البرامج والإدارة لعام 2018 على موازنة الميزانية العادية لدعم البرامج والإدارة مع الأولويات التنظيمية للبرنامج. وللحفاظ على نمو اسمي صفري مع الحفاظ في الوقت نفسه على الدعم المقدم إلى العمليات، طُوِّبَت جميع إدارات المقر والمكاتب الإقليمية باستعراض ميزانياتها الخاصة بدعم البرامج والإدارة وتحديد الكفاءات وإعادة تخصيص الموارد داخليا لأولويات أعلى. وتم تحديد سقف ميزانية دعم البرامج والإدارة "ذات النمو الصفري" على مستوى الإدارات، مع اشتراط قيام كل إدارة بإعادة ترتيب أولويات عملها وتقديم مقترحات ميزانيات دعم البرامج والإدارة الخاصة بالشعب بما يتفق مع المستويات المستهدفة المحددة لكل رئيس من رؤساء الإدارات. وبمجرد توحيد ميزانيات الإدارات، قامت لجنة التخصيص الاستراتيجي للموارد باستعراض الميزانية الإجمالية.
- 249- وتتناول الأقسام التالية بالوصف نتيجة عملية إعادة ترتيب أولويات ميزانية دعم البرامج والإدارة حسب الكيان التنظيمي، بما يشمل مجالات التغيير الرئيسية التي يلخصها الجدول رابعا-1.

التقارير المباشرة المقدمة إلى المدير التنفيذي

- 250- سيكون عام 2018 سنة محورية في عمر سياسة التقييم التي تتميز بتوسع سريع في التقييمات اللامركزية التي يتم إجراؤها حسب الطلب، وإعادة إرساء معايير النطاق الذي تغطيه التقييمات المركزية التي يخصص لها مبلغ 600 000 دولار أمريكي من ميزانية دعم البرامج والإدارة الموجهة. ويعكف مكتب التقييم على مواصلة عملية إعادة ترتيب أولويات ميزانيته الخاصة بدعم البرامج والإدارة لتمويل الزيادة في عدد الموظفين المطلوبين لدعم التقييمات اللامركزية بغرض تعزيز الأثر البرامجي من خلال تصميم البرامج واتخاذ القرارات بالاستناد إلى الأدلة على المستوى القطري.
- 251- وترشيدا لهيكل الإبلاغ فيما يتعلق بتوفير الدعم القانوني والمشورة من أجل برمجة التحويلات القائمة على النقد والتخفيف من المخاطر، يعكف مكتب الشؤون القانونية على تعديل التوصيفات الوظيفية لملاك موظفيه. وبالنظر إلى ازدياد تعقد حماية المصالح القانونية للمنظمة في المجالين الإداري والتوظيفي، توجه الميزانية المعاد ترتيب أولياتها إلى هذه المجالات التي تحتاج إلى مهارات متخصصة.

مكتب نائب المدير التنفيذي

- 252- يجري حاليا تحويل موارد دعم البرامج والإدارة القائمة لدعم وتعزيز قدرة البرنامج على تنفيذ سياسة المساواة بين الجنسين وسيجري تعزيز هيكل الموظفين في الأعمال المتصلة بالمساواة بين الجنسين من أجل زيادة تعميم المنظور الجنساني في مكونات خارطة الطريق المتكاملة والدعوة وإنكاء الوعي بالمساواة بين الجنسين لدى الحكومات والشركاء في المجتمع المدني والمؤسسات الأكاديمية.
- 253- وتتجسد التغييرات الأخرى التي يجري تنفيذها في شعبة الموارد البشرية وفي المكاتب الإقليمية في إعادة تخصيص اعتمادات إضافية من ميزانية دعم البرامج والإدارة للموارد البشرية بمبلغ 1.6 مليون دولار أمريكي من أجل شعبة الموارد البشرية، و800 000 دولار أمريكي لتدريب مديري المكاتب القطرية ورؤساء المكاتب الفرعية، و500 000 دولار أمريكي للمكاتب الإقليمية المبنية في الجدول رابعا-1.
- 254- وسيعيد البرنامج تحديد أولويات موارد ميزانية دعم البرامج والإدارة بحيث تحقق إعادة ترتيب هيكل في المكاتب الإقليمية وتزيد من الفعالية والكفاءة في الإشراف الإداري، وخصوصا فيما يتعلق بعمليات الطوارئ الأشد أهمية. وفي سياق إعادة تحديد الأولويات هذه، سيُنقل مبلغ 1.5 مليون دولار أمريكي إلى المكتب الإقليمي في القاهرة لضمان وجود الهياكل والقدرات الصحيحة اللازمة للاستجابة للتحديات التي تطرحها حالات الطوارئ الأكبر والأكثر تعقيدا التي يواجهها البرنامج.

إدارة الشراكات والحوكمة

- 255- وسيجري تغيير اسم "إدارة الشراكة والحوكمة والدعوة" ليصبح "إدارة الشراكات والحوكمة". وستُدعم وظيفة الدعوة في شعبة الاتصالات التي سينتجّر اسمها ليصبح "شعبة الاتصالات والدعوة" وستنقل إلى مكتب رئيس الديوان.
- 256- وأنشئت شعبة تنسيق الشراكات والدعوة في يوليو/تموز 2014. ومن بين إنجازات تلك الشعبة إطار الدعوة المؤسسي؛ وتوفير مجموعة من الخدمات الاستشارية والتوجيهات والتدريبات في مجال الشراكة من خلال مركز موارد الشراكة؛ وصياغة وتنفيذ استراتيجية شاملة للمشاركة مع قطاع المنظمات غير الحكومية؛ وإرساء "نهج المجتمع بأسره" في خارطة الطريق المتكاملة؛ وقيادة استراتيجية البرنامج للعمل المشترك بين الأديان. واعتباراً من يناير/كانون الثاني 2018، سيجري تعميم أعمال شعبة تنسيق الشراكات والدعوة في المنظمة، ولا سيما في إدارة الشراكات والحوكمة، وسيُنصب التركيز على دعم نهج الشراكة على المستوى المؤسسي في البرنامج، على النحو المتوخى في استجابة الإدارة لتقييم استراتيجية الشراكات المؤسسية التي أقرها المجلس في يونيو/حزيران 2017.
- 257- وسيجري تعزيز مستوى الإدارة العليا في شعبة الانخراط مع منظومة الأمم المتحدة والاتحاد الأفريقي والمشاركة المتعددة الأطراف من خلال إنشاء وظيفة نائب مدير من الرتبة مد-1 ومنصب إداري إضافي من الرتبة ف-5 لضمان التنسيق الشامل والمشاركة مع منظومة الأمم المتحدة والاتحاد الأفريقي في نيويورك وجنيف وأديس أبابا.
- 258- وستواصل شعبة الشراكات مع الحكومات عملها في تنفيذ قوة المبيعات – وهي منصة إلكترونية مؤسسية لإدارة جميع شركاء البرنامج في مجال تعبئة الموارد. وتشمل وظائف قوة المبيعات إدارة الشراكات، وجمع المعلومات الأساسية عن الشركاء وإدارتها مركزياً، وتتبع فرص توسيع الشراكات. ومن المتوقع أن تستخدم جميع مكاتب البرنامج قوة المبيعات بفعالية من أجل جمع المعلومات عن الشركاء وإدارتها، بما يشمل توقع الموارد، بحلول نهاية عام 2018.

إدارة خدمات العمليات

- 259- تواصل شعبة السياسات والبرامج تركيزها على الاستراتيجيات والإجراءات المتعلقة بدعم العمل على المستوى القطري من أجل تحقيق خطة التنمية المستدامة لعام 2030، والقيام في الوقت نفسه بإعادة تنظيم هيكلها بما يتفق مع الخطة الاستراتيجية للبرنامج (2017-2021). وتشمل مجالات التركيز الرئيسية في عام 2018 ضمان وضع برامج جيدة لحالات الطوارئ، وإيجاد حلول تشغيلية وتطوير القدرات التقنية في مجال إدارة المناخ ومخاطر الكوارث. وسوف تكفل الشعبة أيضاً تقديم الدعم التقني الكافي إلى البلدان بعد الانتقال إلى خارطة الطريق المتكاملة، وسوف يقدم أساساً من خلال فرق تعزيز القدرات القطرية والتعاون فيما بين بلدان الجنوب، بما يشمل مراكز الامتياز التابعة للبرنامج.
- 260- وتوسّع شعبة التغذية دعماً لخارطة الطريق المتكاملة في عام 2018 عن طريق إعادة ترتيب أولويات الموارد من بعض الأنشطة الخاصة بالتغذية لدعم التوسع في نشر أداة للتحليل وصنع القرار بين الحكومات لمساعدتها على تحسين سياساتها وبرامجها في مجال التغذية. وتعيد الشعبة أيضاً تنظيم نفسها من أجل ضمان كفاءة استخدام الموارد عن طريق توسيع التوصيفات الوظيفية لكبار الموظفين كي تشمل مزيداً من الاهتمام بالشراكات العالمية، مثل مبادرة تعزيز التغذية، والجهود المتجددة للقضاء على الجوع ونقص التغذية لدى الأطفال، وعقد العمل من أجل التغذية.
- 261- وسوف تتحول شعبة سلسلة الإمداد نحو القيام بدور تمكيني – تقوم من خلاله بتعزيز قدرات القطاع الخاص، ووكلاء السوق، والبرامج الغذائية الحكومية – مع الإبقاء على تركيز قوي على التنفيذ المباشر. واستناداً إلى الأرقام التقديرية، ستواصل الشعبة مساعدة المكاتب القطرية مباشرة من خلال تقديم نحو 3 ملايين طن متري من الأغذية إلى المستفيدين، مع دعم الزيادة الكبيرة في التحويلات القائمة على النقد من خلال استراتيجية استباقية للتجزئة بهدف زيادة القوة الشرائية للمستفيدين في متاجر التجزئة. وتهدف الشعبة أيضاً إلى دعم سلاسل الإمداد المختلطة – للأغذية العينية والتحويلات القائمة على النقد – من أجل تعظيم القيمة مقابل المال لدى المستفيدين، وستستمر في التركيز على الخدمات المشتركة – خدمات النقل الجوي، ومستودعات موارد الاستجابة الإنسانية، والخدمات الثنائية، ومجموعة اللوجستيات – وتعميم عمليات خارطة الطريق المتكاملة في خدمات سلسلة الإمداد.

262- وفيما يتعلق بعام 2018، قامت شعبة الاستعداد للطوارئ ودعم الاستجابة لها بإيلاء الأولوية للتحويلات التي لا تنطوي على تكلفة في ملاك الموظفين بغرض تحسين جودة الدعم المقدم من الشعبة على نطاق المنظمة وفي الميدان. ويشمل ذلك إنشاء وظيفة نائب مدير والارتقاء بالمناصب لإنشاء منصب رئيس وحدة الاستعداد ورئيس وحدة البيانات الجغرافية المكانية والدعم. ومن المقترح استخدام مخصصات من ميزانية دعم البرامج والإدارة بما قيمته 370 000 دولار أمريكي لدعم التدريب على الاستجابة للطوارئ.

263- وستكفل وحدة الشراكات مع المنظمات غير الحكومية تطبيق الإرشادات المؤسسية الجديدة بشأن إدارة الشراكات مع المنظمات غير الحكومية في كل عمليات البرنامج. وبهذا الدور الاستراتيجي المعزز، سنتيح عودة الفريق المعني بالمنظمات غير الحكومية إلى إدارة خدمات العمليات دمج نهج الشراكة في الممارسة التشغيلية وتعزيز ذلك النهج من خلال الخبرة الفنية المتخصصة داخل الإدارة.

إدارة تسيير الموارد

264- أعطت إدارة تسيير الموارد الأولوية لوظائف إدارة المخاطر المؤسسية وإدارة الضوابط الداخلية بما يتفق مع التزام البرنامج بتقديم أقوى ضمان ممكن إلى أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين بشأن تحقيق الأهداف التنظيمية. وسعى إلى تسريع التحسينات المطلوبة في إدارة المخاطر المؤسسية، والإبلاغ عن الضوابط الداخلية والضمانات، أعادت الإدارة ترتيب أولويات الموارد في ميزانيتها الشاملة لإرساء هيكل إداري واحد يكون مسؤولاً أمام الموظف الأول المسؤول عن المخاطر. ونفذت بالفعل العناصر الرئيسية لإدارة المخاطر المؤسسية وإدارة الضوابط الداخلية والإبلاغ عن الضمانات بما يتفق مع سمات الممارسات الفضلى، وإن كان ثمة مجال لمزيد من التحسين في تنفيذ عملية دعم الأطر، وترشيد دمج الوظائف الفرعية، وتعزيز إدارة أعمال مكافحة التلبس والفساد، والمساءلة. وسوف تشمل الوظيفة المنفحة في إطار شعبة مكرسة لإدارة المخاطر المؤسسية العناصر القائمة والجديدة، وسيجري من خلالها ترشيد العمليات وزيادة دمج تحليل المخاطر والرقابة، والدفع بتنفيذ تدابير إدارة المخاطر المعززة على نطاق البرنامج.

265- وتضطلع الإدارة أيضا بدور رائد في عدد من مبادرات الامتياز في التكاليف. وسوف تفضي التحسينات في عمليات تخطيط السفر إلى توفير الوقت والتكاليف، وتحسين تقديم الخدمات، وتعزيز الضوابط الداخلية والمساءلة. وسوف يشكّل نموذج عمل جديد لمعالجة ترتيبات السفر جزءا من المرحلة الجديدة للإدارة المحسنة للسفر. وتُحقق الإدارة المعززة للأصول والمركبات الخفيفة وفورات قابلة للتحويل إلى نقد، وتشكّل جزءا من مبادرة أوسع لتيسير تتبع الأصول والتخلص منها والإبلاغ عنها وإدارتها بمزيد من الفعالية. وتشمل الأولويات تحديث دليل الشؤون الإدارية، وتعديل حجم أسطول المركبات الخفيفة. وقوائم جرد الأصول الأخرى، وتحقيق المستوى الأمثل للنظم والعمليات من أجل دعم إدارة الأصول وأسطول المركبات الخفيفة. وتهدف أيضا الأنشطة المتوسطة الأجل إلى تحقيق المستوى الأمثل للبرنامج العالمي لتأجير المركبات الذي سيقدم خدمات محسنة بتكلفة أقل دون أن يؤثر ذلك تأثيرا مباشرا على ميزانية دعم البرامج والإدارة.

رئيس الديوان

266- ستركز هذه الإدارة الجديدة على تعزيز وتقوية تراث البرنامج الثري بحيث لا يظل فقط الوكالة الإنسانية الرائدة في العالم، بل ويرسخ نفسه كمنظمة من أفضل المنظمات العالمية ذات التفكير الاستشرافي والتطور التكنولوجي. وسوف يشكّل عدد من الوحدات الحاسمة لاستمرار النهوض بالبرنامج – تكنولوجيا المعلومات، والابتكار وإدارة التغيير، والاتصالات، والرقمنة، والتحويلات القائمة على النقد، ومكتب المدير التنفيذي – جزءا من هذه الإدارة.

267- وستقود شعبة تكنولوجيا المعلومات التطور الرقمي للمنظمة من أجل تحسين الكفاءة والفعالية. وفي ظل وجود قوة عاملة موزعة في جانب كبير منها ونموذج جديد للمساعدة يركز على الأفراد من المستفيدين، ويعتمد على الحلول الرقمية والتعاونية والتي تتطلب قدرا هائلا من المعلومات، توفّر شعبة تكنولوجيا المعلومات نظما ومنصات موثوقة وابتكارية تمكّن البرنامج من الوفاء برسائله. وتسعى شعبة الابتكار وإدارة التغيير إلى بناء ثقافة الابتكار وتحديد مبادرات التغيير وإدارتها بفعالية. وسوف يركز معجّل الابتكار في البرنامج على دعم المبادرات الابتكارية الجديدة، والتوسع في الابتكارات التي يثبت نجاحها، وضمان تقاسم

أفضل الممارسات في الابتكار على نطاق المنظمة. وسوف تواصل الشعبة أيضا دعم المبادرات الكبيرة الأثر في المنظمة بأسرها بهدف تحسين الكفاءة والفعالية. وسوف تقوم شعبة الاتصالات بدور حاسم في صياغة الرسائل والنصوص السردية والمحتويات المطلوبة لبناء علامة البرنامج المؤسسية وحمايتها من خلال استراتيجيات جديدة لوضع العلامة المؤسسية والتواصل مع الشركاء الرئيسيين عبر مجموعة من المنصات المختلفة – خاصة منصات الفضاء الرقمي/الاجتماعي. وسوف تقود شعبة الاتصالات أيضا الاتصالات الخارجية والداخلية والدعوة عن طريق تمكين البرنامج من التركيز على أربعة مجالات رئيسية على المستويين الوطني والإقليمي: القضاء على الجوع؛ وتحسين التغذية؛ وتحقيق الأمن الغذائي؛ والشراكات العالمية من أجل التنمية المستدامة. وسوف تركز مبادرات الدعوة على الهدفين 2 و17 للتنمية المستدامة باستخدام موارد إضافية يجري ضخها من خلال هيكل جديدة، مثل محور الدعوة إلى تنفيذ الهدف 2 للتنمية المستدامة الذي يهدف إلى تحقيق مزيد من التنسيق والاتساق والأثر في هذا المجال. وبالإضافة إلى ذلك، سيقوم مكتب رئيس الديوان بإنشاء وظيفة جديدة لدعم التحويلات القائمة على النقد سيجري تمويلها بمبلغ 430 000 دولار أمريكي من التسويات الموجهة من ميزانية دعم البرامج والإدارة.

الاعتمادات المركزية

268- تُغطي الاعتمادات المركزية المتطلبات القانونية وغيرها من الاعتمادات الخاضعة للرقابة المركزية، وتُدرج في الميزانية تحت بند الإدارة والشؤون الإدارية. ويتوقع أن تكون هذه الاعتمادات أقل قليلا مما كانت عليه في عام 2017 (الجدول رابعا-12). وتتمثل أهم التغييرات عن عام 2017 في زيادة رصد اعتمادات لتغطية تكاليف إعادة التعيين، وتخفيض رسوم الخدمات التي تقدمها الوكالات الأخرى، وعلى رأسها منظمة الأغذية والزراعة، من خلال تقليص نطاق الخدمات الطبية المقدمة وتخفيض تكاليفها. وهناك أيضا تخفيض في الاعتمادات المخصصة للدعم المشترك بين الوكالات نتيجة لإلغاء وظيفة واحدة منتدبة في مكتب الأمم المتحدة لتنسيق العمليات الإنمائية في نيويورك.

الجدول رابعا-12: المتطلبات القانونية والاعتمادات المركزية الأخرى (بالدولار الأمريكي)		
2018	2017	
1 339 362	1 200 000	الركيزة ألف: الاستراتيجية والوجهة
304 362	280 000	مجلس الرؤساء التنفيذيين
265 000	265 000	اجتماع الإدارة العالمي
280 000	165 000	الاستقصاء العالمي لأراء الموظفين
400 000	400 000	تكاليف التعيين
90 000	90 000	الإدارة العليا وشبكة الخريجين
7 649 909	7 480 335	الركيزة باء: خدمات الأعمال المقدمة للعمليات
170 000	170 000	الإخلاء الطبي في حالات الطوارئ
626 165	620 000	لجنة الخدمة المدنية الدولية
1 649 900	1 674 900	التأمين والأتعاب القانونية
240 000	200 000	الأهمية الحيوية للبرامج واللجنة الدائمة المعنية بالتغذية
1 124 526	1 540 435	الخدمات المقدمة من الوكالات الأخرى
3 514 318	3 000 000	تكاليف إعادة التعيين
325 000	275 000	مكافآت الموظفين وتوطينهم واستقصائهم
3 507 682	3 819 917	الركيزة دال: الدعوة، والشراكات، وجمع التبرعات، والتنسيق مع الأمم المتحدة
1 081 623	1 445 847	الوظائف المؤسسية المشتركة بين الوكالات واتحاد الموظفين
1 576 539	1 533 510	تقاسم تكاليف نظام المنسقين المقيمين ومركز التقييم
200 000	225 000	الأتعاب القانونية للوكالات الأمم المتحدة
649 520	615 560	تكاليف أخرى
1 723 319	1 859 500	الركيزة هاء: الحوكمة والرقابة المستقلة
194 000	194 000	لجنة مراجعة الحسابات
400 000	400 000	المراجعة الخارجية
85 000	85 000	رسوم العضوية في المبادرة الدولية للشفافية في المعونة
129 160	280 500	الخدمات الاستشارية
915 159	900 000	وحدة التفتيش المشتركة
14 220 272	14 359 752	المجموع

المؤشر الجنساني لميزانية دعم البرامج والإدارة

269- وضع مكتب الشؤون الجنسانية برنامج عمل بغرض تنفيذ سياسة المساواة بين الجنسين (2015-2020) بنجاح وعلى نحو استراتيجي ولدعم دمج المساواة بين الجنسين في جميع عناصر خارطة الطريق المتكاملة. وتستفيد بالتالي أنشطة المكتب من المبادرات القائمة وتشكل مكونات أساسية لتعميم المساواة بين الجنسين في المنظمة.

270- ويلتزم البرنامج بتجاوز مؤشرات الأداء الخمسة عشرة لخطة العمل على نطاق منظومة الأمم المتحدة للمساواة بين الجنسين وتمكين المرأة بحلول نهاية عام 2017. ويستند المؤشر الجنساني غير البرامجي الذي يستخدمه البرنامج في ميزانيته الخاصة بدعم البرامج والإدارة إلى المؤشر الجنساني الذي وضعته اللجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات لموارد المشروعات. ويقاس المؤشر مستوى الموارد التي ترصد في الميزانيات من أجل أنشطة تعزيز المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة؛ وتشمل ميزانية

دعم البرامج والإدارة لعام 2018 مبلغ 5.67 مليون دولار أمريكي لهذا الغرض. ويشمل ذلك تكاليف الموظفين الذين ينصب عملهم أساساً على القضايا الجنسانية وجزءاً من تكاليف جهات الاتصال المسؤولة عن الشؤون الجنسانية وسائر الموظفين الذين يدعم عملهم الأنشطة المتصلة بالشؤون الجنسانية.

حالة حساب تسوية دعم البرامج والإدارة

271- يستخدم حساب تسوية دعم البرامج والإدارة للأغراض التالية: (1) تغطية أي فروق بين إيرادات تكاليف الدعم غير المباشرة والنققات المعتمدة لدعم البرامج والإدارة؛ (2) كاحتياطي لتغطية مخاطر الانخفاضات في إيرادات الدعم غير المباشرة أو عدم كفاية التمويل من ميزانية دعم البرامج والإدارة؛ (3) المبادرات المؤسسية الحاسمة أو صناديق الدعم المواضيعية؛ (4) تعزيز احتياطي البرامج. وعقب استعراض المستوى المستهدف لحساب تسوية دعم البرامج والإدارة الذي وافق عليه المجلس في دورته السنوية لعام 2015،⁽²⁸⁾ قامت الأمانة بزيادة المستوى المستهدف لحساب تسوية دعم البرامج والإدارة بحيث يغطي نفقات خمسة أشهر، ووضعت "حدا أدنى" للحساب يكافئ شهرين من نفقات دعم البرامج والإدارة. وسيستخدم الجزء الذي يقل عن "الحدا الأدنى" للحساب فقط في الحالتين (1) و(2) الواردتين أعلاه.

272- ويصل الرصيد الافتتاحي المتوقع لحساب دعم البرامج والإدارة في 1 يناير/كانون الثاني 2018 إلى 235.8 مليون دولار أمريكي. ويُحسب هذا الرصيد على أساس التمويل المتوقع لعام 2017، وهو 6 مليارات دولار أمريكي. ويعادل الرصيد 8.4 أشهر من نفقات دعم البرامج والإدارة.

الجدول رابعا-13: توقعات حساب تسوية دعم البرامج والإدارة لعام 2017 (بملايين الدولارات الأمريكية)	
197.4	رصيد حساب تسوية دعم البرامج والإدارة في 1 يناير/كانون الثاني 2017
387.3	إيرادات تكاليف الدعم غير المباشرة التقديرية لعام 2017 (على أساس مجموع إيرادات قدرها 6 مليارات دولار أمريكي)
(335.4)	النققات المتكررة لدعم البرامج والإدارة
(13.5)	المبادرات المؤسسية الحاسمة لعام 2017
235.8	الرصيد المتوقع لحساب تسوية دعم البرامج والإدارة في 31 ديسمبر/كانون الأول 2017

معدل تكاليف الدعم غير المباشرة

273- تعتمد إدارة برامج البرنامج وتنفيذها بكفاءة وبفعالية في جميع أنحاء العالم على كثير من أنشطة الدعم التي لا يمكن أن تُعزى فيها التكاليف مباشرة إلى المشروعات أو الأنشطة الفردية. وتموّل تلك التكاليف من معدل تكاليف الدعم غير المباشرة الذي يفرض على المساهمات ويقدم سنوياً إلى المجلس للموافقة عليه من خلال خطة الإدارة.

274- وحُدثت في عام 2006 طريقة لاشتقاق معدل تكاليف الدعم غير المباشرة⁽²⁹⁾ وتم حساب المعدل المشتق لعام 2017 على النحو المبين في الجدول رابعا-13.

⁽²⁸⁾ WFP/EB.A/2015/6-C/1.

⁽²⁹⁾ WFP/EB.A/2006/6-C/1.

الجدول رابعا-14: حساب تكاليف الدعم غير المباشرة (%)	
6.29	خط الأساس لعام 2016
1.61	الزيادة بالنسبة للنسبة للمباشرة العليا لعام 2017
(0.53)	النقص بالنسبة لتوقع التمويل الأعلى
(0.81)	النقص بالنسبة للرصيد الأعلى لحساب تسوية برامج والإدارة
6.56	المعدل المشتق لتكاليف الدعم غير المباشرة لعام 2017

275- وظل معدل تكاليف الدعم غير المباشرة ثابتا عند نسبة 7 في المائة منذ عام 2003. وخلص استعراض تكاليف الدعم غير المباشرة الذي أجري في عامي 2014 و2015⁽³⁰⁾ إلى اعتبار "المعدل الواحد الحالي لتكاليف الدعم غير المباشرة سهلا وشفافا وينبغي الإبقاء عليه".

276- وبالنظر إلى توقعات الإيرادات المنقحة لعام 2017 و2018، وما يترتب على ذلك من رصيد قوي متوقع لحساب تسوية دعم البرامج والإدارة، تقترح الأمانة تخفيض معدل تكاليف الدعم غير المباشرة المؤسسية من 7 إلى 6.5 في المائة اعتبارا من عام 2018. وفي حين أن تكاليف الدعم غير المباشرة المتولدة من الإيرادات الإجمالية المتوقعة لعام 2018، وهي 5.7 مليار دولار أمريكي، سينخفض من 367.9 مليون دولار أمريكي (عند نسبة 7 في المائة) إلى 342.9 مليون دولار أمريكي (عند نسبة 6.5 في المائة)، سيستخدم التخفيض في إيرادات تكاليف الدعم غير المباشرة البالغ 25 مليون دولار أمريكي لزيادة التحويلات إلى المستفيدين، حيث سيتم تخصيصها لتحويل القيمة، أو تكاليف التنفيذ، أو تكاليف الدعم المباشرة المعدلة. وبالإضافة إلى ذلك، لا تزال الميزانية المقترحة لدعم البرامج والإدارة لعام 2018، وهي 335.4 مليون دولار أمريكي، أقل من المستوى المتوقع للإيرادات، وسوف تسفر عن تحويل آخر بمبلغ 7.5 مليون دولار أمريكي إلى حساب تسوية دعم البرامج والإدارة.

277- ويوافق المجلس سنويا على معدل تكاليف الدعم غير المباشرة الذي يفرض على المساهمات. وفي ضوء تحسن تصنيف ميزانية دعم البرامج والإدارة إلى ركانز النتائج الخمس وغير ذلك من التحسينات الجارية في الإطار الوظيفي للبرنامج من خلال خارطة الطريق المتكاملة، ستواصل الأمانة انخراطها مع المجلس خلال عام 2018 بغرض تحسين المنهجية وتطبيق سياسات البرنامج بشأن تكاليف الدعم غير المباشرة. وسيسترد هذا الانخراط باستعراض السياسات الذي يجري كل أربع سنوات (2016) والذي دعت فيه الجمعية العامة "الكيانات المعنية في منظومة الأمم المتحدة الإنمائية إلى العمل بشكل تعاوني على تحليل واستكشاف خيارات سياسات ومعدلات استرداد التكاليف على أساس متنسق ولكنه متميز"⁽³¹⁾ ويمكن أن يشمل ذلك مزيدا من التحليل للتكاليف المباشرة وغير المباشرة في البرنامج، وإدخال معايير تمكّن من تحقيق المرونة في تطبيق معدلات تكاليف الدعم غير المباشرة.

حساب تسوية دعم البرامج والإدارة والمبادرات المؤسسية الحاسمة

278- وافق المجلس في عام 2015 على استخدام حساب تسوية دعم البرامج والإدارة في المبادرات المؤسسية الحاسمة⁽³²⁾ وهو ما يمكن البرنامج من الاستثمار في مبادرات مستدامة تتطلب استثمارات غير متكررة وتُحسّن تقديم الخدمات إلى المستفيدين.

279- وفي ضوء الرصيد القوي لحساب تسوية دعم البرامج والإدارة المتوقع في مطلع عام 2018، تقترح الأمانة تعزيز احتياطات البرنامج، والاستثمار في عدد من المبادرات المؤسسية الحاسمة التي تصل في مجموعها إلى 52.6 مليون دولار أمريكي. وبيّن الجدول رابعا-15 توقعات حساب تسوية دعم البرامج والإدارة في عام 2018 حيث يعادل الرصيد الختامي المتوقع، وهو 190.7 مليون دولار أمريكي، نفقات دعم البرامج والإدارة لمدة 6.8 أشهر.

(30) WFP/EB.A/2015/6-C/1.

(31) الاستعراض الشامل الذي يجري كل أربع سنوات لسياسة الأنشطة التنفيذية التي تضطلع بها منظومة الأمم المتحدة من أجل التنمية (القرار 243/71)، الفقرة 35.

(32) الوثيقة WFP/EB.A/2015/6-C/1. تقضي المعايير بأن يكون الاقتراح: (1) لمرة واحدة؛ (2) وألا تغطيه الميزانية العادية لدعم البرامج والإدارة؛ (3) والألا يتعلق بأحد المشروعات؛ (4) ويحتاج إلى تمويل يمكن التنبؤ به؛ (5) وليس من المحتمل أن يحقق استثمارا إضافيا مناسباً من جهة مانحة؛ (6) وأن يركز على تغيير تنظيمي.

الجدول رابعا-15: توقعات حساب تسوية دعم البرامج والإدارة لعام 2018 (بملايين الدولارات الأمريكية)	
235.8	الرصيد الافتتاحي المتوقع في 1 يناير/كانون الثاني 2018
342.9	إيرادات تكاليف الدعم غير المباشرة لعام 2018 استنادا إلى إيرادات قدرها 5.7 مليار دولار أمريكي
(335.4)	الميزانية المقترحة لدعم البرامج والإدارة لعام 2018
(17.0)	التحويلات إلى الاحتياطي والحسابات الخاصة في عام 2018
(35.6)	المبادرات المؤسسية الحاسمة لعام 2018
190.7	الرصيد الختامي المتوقع في 31 ديسمبر/كانون الأول 2018

280- ويرد في الجدول رابعا-16 ملخص التحويلات المقترحة إلى الاحتياطي والحسابات الخاصة في عام 2018، والمبادرات المؤسسية الحاسمة المقترحة في عام 2018.

الجدول رابعاً-16: التحويلات إلى الاحتياطات والحسابات الخاصة والمبادرات المؤسسية الحاسمة (بملايين الدولارات الأمريكية)	
ألف- التحويلات إلى الاحتياطات والحسابات الخاصة	
9.0	حساب الاستجابة العاجلة
8.0	رفاه الموظفين
17.0	المجموع الفرعي
باء- المبادرات المؤسسية الحاسمة المقترحة	
ألف- الاستراتيجية والوجهة	
0.4	إنشاء برنامج للتعلم من أجل مديري المكاتب القطرية ورؤساء المكاتب الفرعية
باء- خدمات الأعمال المقدمة للعمليات	
1.2	وحدة رصد أداة المكاتب القطرية للإدارة الفعالة (كوميت)
0.4	أداة إدارة بيانات الشحن باستخدام منصة التجارة الدولية
14.0	خارطة الطريق المتكاملة
1.6	أولويات المكاتب الإقليمية
5.0	إدارة المخاطر المؤسسية وتعزيز الضوابط الداخلية
5.0	التحويلات القائمة على النقد
جيم- السياسات، والتوجيهات، وضمن جودة العمليات	
0.3	ضمن فعالية إدارة الوثائق والمعلومات
0.4	دعم تنفيذ سياسة التغذية الجديدة
دال- الدعوة، والشراكات، وجمع التبرعات، والتنسيق مع الأمم المتحدة	
3.0	تعبئة الموارد
2.0	المنصات الرقمية المتنقلة
1.5	بناء علامة البرنامج المؤسسية لأغراض المشاركة العامة: سفراء النوايا الحسنة
هاء- الحوكمة والرقابة الداخلية	
0.4	تدعيم نطاق تغطية التقييم اللامركزي
0.4	توسيع الموقع الإلكتروني للمجلس التنفيذي
35.6	المجموع الفرعي
52.6	المجموع

التحويلات إلى الاحتياطات والحسابات الخاصة

281- حساب الاستجابة العاجلة (9 ملايين دولار أمريكي): حساب الاستجابة العاجلة هو مرفق للإقراض وتقديم المنح المتعددة الأطراف والمتعددة السنوات من أجل حالات الطوارئ والحيلولة دون حدوث نقص حرج في الحالات التي تشكل تهديداً للأرواح. وقدرة حساب الاستجابة العاجلة على الإقراض أو تقديم المنح إلى المشروعات تقتصر على الرصيد غير المخصص من الأموال في الحساب والمساهمات المؤكدة للحساب التي لم ترد بعد. وتقدرح الأمانة تحويل مبلغ 9 ملايين دولار أمريكي كي تحسن فوراً قدرة حساب الاستجابة العاجلة على تقديم قروض إلى المشروعات وفقاً للمعايير الموضوعية، دون المساس بطبيعة الحساب الدوّارة والمتجددة.

282- رفاه الموظفين (8 ملايين دولار أمريكي): لا تزال الأمانة تعترف برفاه الموظفين كأولوية للاستمرارية التشغيلية للبرنامج في تحقيق القضاء على الجوع بحلول عام 2030. وإلى جانب تحسين مرافق الإقامة في عمق الميدان، تُبذل جهود كبيرة لتحسين سبل الحصول على الوقاية الطبية وخدمات الرعاية والحماية الاجتماعية والأمنية للموظفين الذين يخدمون في العمليات التي

ترتفع فيها مستويات المخاطر الصحية. ويتطلب هذا الاهتمام المؤسسي برفاه الموظفين صيانة الخدمات والمرافق والموارد ذات الصلة وتعزيزها باستمرار. ويركز الاستثمار على تنفيذ الركائز الخمس لاستراتيجية رفاه الموظفين في البرنامج، وهي الصحة الطبية، والصحة النفسية والاجتماعية، وظروف العمل والمعيشة، والسلامة، ورعاية قوة العمل. وسوف يكفل تحقيق عدة عناصر تشمل حملات تطعيم الموظفين، والفرق الطبية المتنقلة، والموظفين الذين يتمتعون بالمرونة النفسية، والطرق المأمونة والعمليات الهندسية، وظروف العمل والمعيشة الصحية، وتعزيز الحماية الاجتماعية للعاملين في البرنامج في حالات الوفاة أو العجز.

المبادرات المؤسسية الحاسمة المقترحة

الركيزة ألف: الاستراتيجية والوجهة

- 283- وضع برنامج للتعليم من أجل مديري المكاتب القطرية ورؤساء المكاتب الفرعية (0.4 مليون دولار أمريكي): المقر: تكاليف أخرى – 0.4 مليون دولار أمريكي. لدى البرنامج هيكل لامركزي يفوض فيه المدير التنفيذي للمديرين القطريين سلطة هامة لقيادة وإدارة عمليات البرنامج في مجالات التمويل والمشتريات وإدارة الموارد البشرية. وفي حين أنه توجد برامج تدريب فردية في هذه المجالات المواضيعية، فإنه لا يوجد تدريب رسمي منظم للمديرين القطريين يشمل المهارات الفنية والإدارية معا.
- 284- وسيضع البرنامج برنامجا يهدف إلى تدريب المديرين القطريين ورؤساء المكاتب الفرعية في غضون الأشهر الستة الأولى من توليهم لمهامهم. وسيغطي هذا البرنامج أساسيات عمليات البرنامج، وبرامجه، وسلسلة التوريد لديه، وطرائق التوزيع التي يأخذ بها، بما فيها التحويلات القائمة على النقد. كما سيغطي عمليات الموارد البشرية والشراء والتمويل الأساسية. وستكون إدارة المخاطر والضوابط الداخلية والأخلاقيات موضوعات أساسية شاملة. وستتاح للمشاركين فرصة التواصل مع المديرين القطريين السابقين والحاليين الذين سيعملون كموجهين، مما يخلق شبكة قوية لتبادل التحديات والخبرات.
- 285- ويعتبر البرنامج هذا البرنامج فرصة لإنجاح المديرين القطريين ورؤساء المكاتب الفرعية الجدد والحاليين وتجهيز القادة بما يلزم لتنفيذ خارطة الطريق المتكاملة بنجاح؛ ولتعزيز إدارة المخاطر بمزيد من الفعالية؛ والمساهمة في قوة عمل ميدانية أكثر فعالية وإنتاجية.

الركيزة باء: خدمات الأعمال المقدمة للعمليات

- 286- وحدة الرصد في أداة المكاتب القطرية للإدارة الفعالة (كومييت) (1.2 مليون دولار أمريكي): المقر: الموارد البشرية – 0.35 مليون دولار أمريكي؛ تكاليف أخرى – 0.73 مليون دولار أمريكي. الميدان: تكاليف أخرى – 0.12 مليون دولار أمريكي. تحتفظ أداة المكاتب القطرية للإدارة الفعالة (كومييت) ببيانات أداء برامج البرنامج. وهي تدعم الروابط بين النتائج والموارد. على أن المكاتب القطرية لا تزال تخطط وتنفذ أغلبية وظائف الرصد باستخدام أدوات ومنصات تقتصر فوائدها على سياقاتها الخاصة. ولا يسمح هذا الاستخدام لنظم الرصد المحلية بإجراء التجميع والتحليل على المستوى العالمي.
- 287- وسيستثمر البرنامج في وحدة إضافية في الأداة كومييت ستساعد المكاتب على تخطيط أنشطتها الخاصة بالرصد والاستفادة من التكنولوجيات النقلة لجمع البيانات. وسيجري تطوير التقارير ولوحات المتابعة. وسوف يُنفق الوقت الذي ستوفره أتمتة عمليات جمع البيانات وتحميلها في تفسير البيانات وتحليل الأداء ودعم اتخاذ القرار. وسوف يقلص الاستثمار أيضا تكاليف الاستخدام الحالي لنظم الرصد المحلية من خلال إدخال أداة موحدة.
- 288- وللإضطلاع بوظيفة رصد كاملة تدعمها تكنولوجيا المعلومات، سيضطلع البرنامج بتحليل الأعمال ووضع الصيغة النهائية لمتطلبات النظام (2017)؛ وتطوير وظائف كومييت التي تسهل تخطيط أنشطة الرصد (2017)؛ وتطوير وظائف كومييت للسماح بالتحليل والإبلاغ فيما يتعلق بالبيانات التي يتم جمعها باستخدام الأجهزة النقلة (2018)؛ وتعميم التدريب على الوحدة الجديدة (2018)؛ وأتمتة تقارير الرصد الفصلية (2018).
- 289- أداة إدارة بيانات الشحن باستخدام منصة التجارة الدولية (انترا) (0.4 مليون دولار أمريكي): المقر: تكاليف أخرى – 0.09 مليون دولار أمريكي. الميدان: الموارد البشرية – 0.29 مليون دولار أمريكي. كل عام يقوم البرنامج بشحن أكثر من مليون

طن متري من الأغذية في حوالي 50 000 حاوية ويدير أكثر من 2 000 عملية حجز على السفن. ويتطلب ذلك استثمارات كبيرة في الموظفين وكثيرا من الجهود للتعامل مع وثائق الشحن وإعداد تقارير البضائع وتحديث بيانات الحاويات (وهو أمر مهم بصفة خاصة لتتبع وتعقب الأغذية التغذوية المتخصصة ذات القيمة العالية). وبدون حل متين ومرن تقدمه تكنولوجيا المعلومات، فإن من الصعب على البرنامج تحسين إدارة عمليات الحاويات، والاستمرار في تقديم درجة عالية من الوضوح والالتزام بتوقيت المعاملات لأصحاب المصلحة في سلسلة الإمداد.

290- وباستخدام أحدث تكنولوجيا المعلومات والبناء على معايير صناعة الحاويات، سينفذ البرنامج منصة لإدارة البيانات تعدّ لتلبية احتياجاته الخاصة من حيث سلسلة توريد الشحنات المعبأة في حاويات. ومن الشائع لدى الشاحنين من حجم البرنامج أن يديروا نظاما داخليا لإدارة شحن الحاويات يرتبط بمنصة "إنترنا" التي تشترك في امتلاكها معظم شركات الحاويات في العالم وتستخدمها لإدارة حجز الحاويات.

291- وتتمثل أهداف الاستثمار فيما يلي:

- 1) تنفيذ منصة تفي بمتطلبات البرنامج المحددة، وتعطي رؤية معززة للشحنات وتحقق مكاسب ملموسة في الإنتاجية بالنسبة لجميع أصحاب المصلحة في سلسلة التوريد المشاركين في عمليات الحاويات؛
- 2) تيسير التبادل التلقائي للبيانات المتصلة بالحاويات مع نظام وينغس؛
- 3) مساعدة البرنامج على زيادة تحسين عمليات الشحن وتخفيف المخاطر، بما في ذلك تلك المتعلقة بإدخال البيانات يدويا.

292- ومن المتوقع أن يحقق المشروع تغييرا في نظام إدارة شحن الحاويات؛ وأن يتيح مجموعة من الإخطارات التي يولدها النظام بشأن حالة الشحن، بما في ذلك الإخطارات المتعلقة بالوصول؛ وأن ينشئ مرفقا للإبلاغ والقياس لأغراض رصد وتحليل موثوقية شركات الشحن وأدائها ولدعم الوظائف البالغة الأهمية المتعلقة بتحليل الأسواق.

293- خارطة الطريق المتكاملة (14 مليون دولار أمريكي): المقر: الموارد البشرية – 5 ملايين دولار أمريكي؛ تكاليف أخرى – 2.7 مليون دولار أمريكي. الميدان: الموارد البشرية 3.7 مليون دولار أمريكي؛ تكاليف أخرى – 2.6 مليون دولار أمريكي. كجزء من مبادرة خارطة الطريق المتكاملة، يقوم البرنامج بإدخال تغييرات جوهرية على نهجه في تصميم العمليات وتمويلها وتنفيذها والإبلاغ عنها. وتهدف التغييرات إلى موازنة البرنامج استراتيجيا وتشغيليا وماليا ودعم جهوده الرامية إلى بلوغ أهداف التنمية المستدامة وتحقيق القضاء على الجوع. ويمثل تنفيذ خارطة الطريق المتكاملة أكبر تحول في البرنامج خلال السنوات العشرين الماضية، ويجلب معه جميع التحديات التي ترتبط عادة بتحول رئيسي.

294- ومن أجل إدارة التحول بنجاح، ودعم المكاتب القطرية في جميع مراحل العملية، وتخفيف تحديات التنفيذ، يتعين على المكاتب الإقليمية وشعب المقر المتضررة المعنية أن تحتفظ بقدرات إضافية. وبما أن معظم البلدان ستتحول إلى إطار خارطة الطريق المتكاملة ابتداء من 1 يناير/كانون الثاني 2018، سيلزم استثمار مستمر لتمويل فريق تنفيذ خارطة الطريق المتكاملة خلال النصف الأول من 2018 لتسهيل عملية الانتقال خلال الأشهر الستة الأولى قبل تعميمها خلال النصف الثاني من عام 2018. ويبلغ مجموع الاحتياجات لعام 2018 مبلغ 19 مليون دولار أمريكي، يلتزم منها 14 مليون دولار أمريكي، من خلال مبادرة مؤسسية حاسمة، ويتعين الحصول على الرصيد المتبقي من خلال الوفورات ومصادر التمويل الأخرى.

295- وستنتقل جميع بلدان البرنامج إلى خارطة الطريق المتكاملة، وميزانيات الحافظة القطرية بحلول يناير/كانون الثاني 2019 عن طريق الخطط الاستراتيجية القطرية، أو الخطط الاستراتيجية القطرية المؤقتة، أو الخطط الاستراتيجية القطرية المؤقتة الانتقالية. وتشمل النواتج الإضافية التي تيسر عملية التغيير تغييرات في اللائحة العامة والنظام المالي، وتغييرات في بوابة المانحين، وتنفيذ أداة تخطيط الميزانية ونشرها.

296- أولويات المكاتب الإقليمية (1.6 مليون دولار أمريكي): الميدان: تكاليف أخرى – 1.6 مليون دولار أمريكي. يتعين على البرنامج أن يواصل تعزيز قدرة المكاتب الإقليمية على التكيف مع "طريقة العمل الجديدة"، التي تهدف إلى منع الأزمات والحد بشكل مستدام من مستوى الاحتياجات الإنسانية لدى السكان. وينبغي للمكاتب الإقليمية أن تساعد في إزالة الحواجز بين الجهات

الفاعلة في مجالات العمل الإنساني والسلام والتنمية، وذلك في إطار عملها المشترك من أجل تعزيز الاستثمارات في التنمية المستدامة، والناس، والمؤسسات.

297- وبما أن عام 2018 سيكون عاما رئيسيا لتنفيذ تدابير إصلاح منظومة الأمم المتحدة الإنمائية، فإنه سيجري تعزيز المكاتب الإقليمية بحيث تكون أكثر قدرة على توفير الحوافز للاتساق وتسهيله في الميدان ودعم الجهود الإقليمية. وستلقى المكاتب القطرية دعما إضافيا لتحديد طرائق التمويل المرنة لبناء القدرة على الصمود والأهداف المشتركة بين المساعدة الإنمائية والإنسانية في الأزمات الممتدة، مما سيسهم أيضا، في سياق بعض التصورات، في الحفاظ على السلام. وستقدم توجيهات ومشورة إضافية إلى المكاتب القطرية لتمكينها من الاضطلاع بدور أكثر استراتيجية في أفرقة الأمم المتحدة القطرية، مما ييسر زيادة الاستجابة لأولويات والطلبات الوطنية في السياق الأوسع لخطة التنمية المستدامة لعام 2030.

298- إدارة المخاطر المؤسسية وتعزيز الضوابط الداخلية (5 ملايين دولار أمريكي): المقر: الموارد البشرية – 2 مليون دولار أمريكي؛ تكاليف أخرى – 2.1 مليون دولار أمريكي. الميدان: الموارد البشرية – 0.1 مليون دولار أمريكي؛ تكاليف أخرى – 0.8 مليون دولار أمريكي. تتطلب التغييرات في بيئة وبرنامج عمل البرنامج مزيدا من التركيز على إدارة المخاطر والرقابة الداخلية لتوفير أقوى الضمانات الممكنة للجهات المانحة وأصحاب المصلحة الآخرين فيما يتعلق بتحقيق أهداف المنظمة. ويعتمد البرنامج، بوصفه منظمة تمولها التبرعات، على ثقة المانحين في تنفيذ ولايته. وقد اكتسب البرنامج جانبا من سمعته بالحصول على ثقة أصحاب المصلحة من خلال الشفافية والمساءلة ومعايير النزاهة العالية. وتعتبر ثقافة البرنامج المبتكرة والتحلي بروح "إنجاز المهام" من نقاط القوة الحاسمة لديه ولهما أهمية كبرى لتحقيق أهدافه الاستراتيجية. غير أنهما مع ذلك تشكلان أيضا مصدرا للمخاطر يحتاج إلى إدارة جيدة. وأبرزت تقارير الرقابة الحاجة إلى تعزيز عمليات تقييم المخاطر المؤسسية وإدارتها وأدواتها وإرشاداتها، بما في ذلك تقييمات مخاطر التدليس، وضمان إدراجها في العمليات اليومية للبرنامج. ويتعين على البرنامج أن يواصل تعزيز إدارة المخاطر المؤسسية والإشراف الإداري خلال عام 2018، ولا سيما معالجة خطي الدفاع الأول والثاني.

299- وأنشئت شعبة جديدة لإدارة المخاطر المؤسسية في إدارة تسيير الموارد وهي تمول في ميزانية دعم البرامج والإدارة. وستتضمن الشعبة الجديدة، ضمن هيكل إداري واحد، وظيفة شعبة إدارة المخاطر والرصد ووظائف الرقابة الداخلية والإشراف الإداري لشعبة المالية والخزانة. وستتطلع الشعبة الجديدة، إلى جانب المكاتب المسؤولة عن التحويلات القائمة على النقد والإدارة والموارد البشرية ودعم إدارة العمليات والابتكار وإدارة التغيير، بعدد من المبادرات من خلال مبادرات مؤسسية حاسمة تحت مظلة تعزيز إدارة المخاطر المؤسسية والرقابة الداخلية.

300- وتشمل الحصائل أو النواتج الرئيسية المتوقعة من المبادرة ما يلي:

- ◀ **التدريب الميداني والدعم** – أطر إدارة المخاطر المؤسسية وأطر الرقابة الداخلية التي تتدرج بشكل كامل في العمليات.
- ◀ **تعزيز الدليل الإداري والأدوات والإرشادات الإدارية** – إعادة تصميم أو تحويل العمليات والإجراءات الإدارية، بما في ذلك إعداد دليل إداري محدث.
- ◀ **الارتقاء بإدارة الأداء وأدواته** – عمليات مبسطة وموحدة لتقييم الأداء؛ عملية ترقيات متكاملة؛ ودعم المديرين في معالجة قضايا قصور الأداء.
- ◀ **إشراف المكاتب الإقليمية وأدوارها ومسؤولياتها ونطاقها الجغرافي** – توضيح الأدوار والمسؤوليات والاختصاصات للمكاتب الإقليمية فيما يتعلق بتزويد المكاتب القطرية بالخدمات والإشراف الإداري والدعم.
- ◀ **إدارة البيانات والتحليلات** – قدرات تحليل المعلومات المتعلقة بالعمليات والأعمال على نطاق واسع، لمعالجة المخاطر، وإدارة العمليات، والاحتياجات الخاصة بالرصد.

301- التحويلات القائمة على النقد (5 ملايين دولار أمريكي): المقر: الموارد البشرية – 2.3 مليون دولار أمريكي؛ تكاليف أخرى – 1.4 مليون دولار أمريكي؛ الميدان: الموارد البشرية – 0.9 مليون دولار أمريكي؛ تكاليف أخرى – 0.4 مليون دولار أمريكي. عملا على تعظيم مساهمة البرنامج في نظام العمل الإنساني وتحقيق أولويات البلدان بشأن أهداف التنمية المستدامة

وغاياتها على النحو المحدد في الخطة الاستراتيجية للبرنامج وتحسين تلك المساهمة إلى المستوى الأمثل، من الحاسم أن يواصل البرنامج الاستثمار في تعزيز النظم والحلول والقدرات المؤسسية وتعميمها من أجل البرمجة وتقديم التحويلات القائمة على النقد حيثما يكون ذلك ملائماً للسياق ومناسباً له.

302- ولذلك تقترح الإدارة تخصيص 5 ملايين دولار أمريكي في عام 2018 لتنمية وتعميم القدرات المؤسسية المعززة في مجال التحويلات القائمة على النقد، مع إيلاء اهتمام خاص لما يلي:

- ◀ تعزيز قدرة الموظفين وتوفرهم واستعدادهم لإدراج التحويلات القائمة على النقد في الاستجابة السريعة للطوارئ؛
- ◀ تحليل الاستجابة التشغيلية، وصنع القرار، وتصميم برامج التحويلات القائمة على النقد وتنفيذها من أجل تحقيق الأمن الغذائي، والتغذية، وإتاحة الأسواق، وتحقيق أهداف الشراكة في الحالات التي تشمل فيها سياقات العمليات والشراكات المتطلبات الأساسية للنهج النقدية المتعددة الأغراض؛
- ◀ الدمج الفعال من حيث التكلفة لطرائق التحويلات المتعددة في إطار نهج تشغيلية موحدة؛
- ◀ الاستخدام التبادلي للتحويلات القائمة على النقد المقدمة من البرنامج أو تكاملها أو دعمها لأدوات التحويلات الاجتماعية ونظمها لدى البلدان المضيفة أو الجهات الشريكة؛
- ◀ الحلول المؤسسية لتعزيز جمع البيانات وهيكلها وتحليلها وإبرازها لتحسين توجيه عمليات صنع القرارات التشغيلية المتواصلة من خلال تعزيز إدارة الأداء والمخاطر.

303- وسوف يتطلب تحقيق النتائج في هذه المجالات عملاً منسقاً في عدة وظائف في البرنامج، بما فيها وظائف البرامج، والمالية، وتكنولوجيا المعلومات، وسلسلة الإمداد، والشؤون القانونية.

الركيزة جيم: السياسات، والتوجهات، وضمان الجودة

304- مركز بحوث المكتبات (0.3 مليون دولار أمريكي): المقرر: الموارد البشرية – 0.17 مليون دولار أمريكي؛ تكاليف أخرى – 0.13 مليون دولار أمريكي. يجري حالياً تعميم نظام البرنامج الجديد لإدارة الوثائق المؤسسية (GoDocs)، وهو يشمل محرراً جديداً متكاملاً للبحث، على نطاق المنظمة كجزء من مبادرة مؤسسية حاسمة (بيان جدول الاستثمار لعام 2015 "نظم تكنولوجيا المعلومات لإدارة الوثائق/المعلومات"). ويتمثل هدفه الرئيسي في تيسير وصول موظفي البرنامج والجمهور بسرعة إلى جميع الوثائق المؤسسية، بما في ذلك وثائق المجلس التنفيذي وغير ذلك من وثائق الحوكمة. ومن المقرر أن يتم إطلاق النظام الجديد لإدارة الوثائق المؤسسية "GoDocs"، في موعد لا يتجاوز ديسمبر 2017.

305- ولا يزال المشروع بحاجة إلى مزيد من الدعم لضمان نجاحه على المدى الطويل. وقبل التمكن من تعميمه بشكل كامل، يلزم التمويل من أجل إدارة النظام وصيانته وتحديثاته وتدريب المستخدمين عليه ودعمهم، في السنة الأولى من تعميمه ضماناً لاستقراره.

306- ويهدف استثمار عام 2018 إلى تمكين تحقيق كامل إمكانات النظام الجديد لدعم إدارة المعلومات والمعارف من خلال تدريب المستخدمين وإدارة المستخدمين في نظام GoDocs؛ وإدارة البيانات الوصفية فيه؛ ورصد وإدارة ردود فعل المستخدمين على النظام؛ وخدمات المساعدة والبنية التحتية؛ والتحسينات اللازمة للنظام؛ ورقابة الجودة؛ وتقديم الدعم أثناء تنفيذ تغييرات التصنيف.

307- دعم تنفيذ سياسة التغذية الجديدة (0.4 مليون دولار أمريكي): المقرر: الموارد البشرية – 0.1 مليون دولار أمريكي؛ الميدان: – تكاليف أخرى – 0.3 مليون دولار أمريكي. بهدف تنفيذ برامج مراعية للتغذية عالمية المستوى في الميدان، يعمل البرنامج مع المعهد الدولي لبحوث السياسات الغذائية ليصبح راندا عالمياً في البرمجة المراعية للتغذية. وسيقيم العمل في هذا المجال الفعالية وفعالية التكاليف فيما يتعلق بإدراج النهج المراعية للتغذية في البرامج الرئيسية للبرنامج في مجالات من قبيل الوجبات المدرسية. وستساعد هذه المبادرة المؤسسية الحاسمة للبرنامج على تنفيذ استراتيجيته المراعية للتغذية، وبناء الأدلة على البرمجة المراعية للتغذية، والأهم من ذلك توفير الأساس لتوسيع النطاق ضمن البرنامج.

308- ومن المتوقع أن تحقق هذه المبادرة ما يلي:

- 1) **وضع الاستراتيجية والبرامج المراعية للتغذية على المستوى القطرية:** سيساعد البرنامج المكاتب القطرية في وضع استراتيجيات قطرية مراعية للتغذية ورسم مسارات أثر البرامج لتحديد الفرص لجعل برامج مختارة أكثر مراعاة للتغذية.
- 2) **نشر الإرشادات المراعية للتغذية:** سيواصل البرنامج وضع إرشادات مراعية للتغذية على المستويين الإقليمي والقطري بما في ذلك من خلال التدريب والدعوة والاتصالات الداخلية والخارجية.
- 3) **بعثات تحديد النطاق ووضع مقترحات عملية استنادا إلى البحوث/التقييمات:** يعترف البرنامج، مع المعهد الدولي لبحوث السياسات الغذائية، إجراء تقييمات للأثر على البرامج المراعية للتغذية المصممة حديثاً (الغذاء من أجل إنشاء الأصول، والمساعدة الغذائية العامة، والوجبات المدرسية، وما إلى ذلك). وإلى جانب تقييم كل نوع من هذه الأنواع المختلفة من البرامج، سيبحث البرنامج عن فرص لإجراء تقييمات متعددة البلدان أو تقييم مجموعات من البرامج المختلفة التابعة للبرنامج أو للشركاء. وقد وضعت حتى الآن مذكرات مفاهيمية لتقييم برنامج الغذاء من أجل إنشاء الأصول في سري لانكا وبرنامج للوجبات المدرسية في هندوراس.

- 4) **الأموال التحفيزية لمكونات البرامج المراعية للتغذية:** سيتم توفير الأموال التحفيزية لمساعدة برامج قطرية مختارة على المشاركة في برنامج التقييم الشامل المذكور أعلاه. وستستخدم الأموال للاستفادة من الفرص المراعية للتغذية التي لم تدرج في التصميم الأولي للبرامج والميزانية. وقد صممت هذه الأموال التحفيزية لخفض الحواجز التي تواجهها المكاتب القطرية وأفرقة البرامج لتشمل عناصر برامجية تراعي التغذية. وستعطي الأولوية لأنشطة البرامج الجديدة أو لتيسير جهود التنسيق بين برامج البرنامج أو برامج الشركاء التي ستدمج أو ستشارك في مكان واحد لتحسين مراعاتها للتغذية.

الركيزة دال: الدعوة، والشراكات، وجمع التبرعات، والتنسيق مع الأمم المتحدة

309- تعبئة الموارد (3 ملايين دولار أمريكي): المقر: الموارد البشرية – 0.8 مليون دولار أمريكي؛ تكاليف أخرى – 2.2 مليون دولار أمريكي. يواجه البرنامج فجوة كبرى بين التمويل المطلوب لعملياته ومساهمات الجهات المانحة التقليدية. ويمكن أن تتسع هذه الفجوة في ظل ازدياد عدم إمكانية التعويل على مصادر التمويل التقليدية واستمرار الأزمات الإنسانية، وهو ما سيطلب مزيداً من خبرة البرنامج وقدرته ومساعداته الغذائية من أجل إنقاذ الأرواح. ويتلقى البرنامج 98 في المائة من تمويله من مصادر حكومية، و2 في المائة من القطاع الخاص. ويختلف البرنامج عن المنظمات النظيرة، مثل منظمة الأمم المتحدة للطفولة (اليونيسف) ومفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين، في عدم وجود الاستثمار الكافي لتوليد الموارد والخبرة المطلوبة من شركات القطاع الخاص والمؤسسات وعامة الجمهور. وبصفة خاصة فإن حافظة القطاع الخاص في البرنامج تتطوي على مجازفات، إذ تركز أساساً على قناة واحدة للحصول على الإيرادات، وهي الشركات. وأظهرت بيانات السوق على امتداد عدة سنوات وجود فرصة نمو كبيرة في جمع التبرعات من الأفراد، والإمكانات الكبيرة للحصول على تمويل غير مقيّد.

310- وأجرى البرنامج دراسة جدوى من تحقيق زيادة كبيرة في الإيرادات من القطاع الخاص عن طريق اتباع أنماط الاستثمار المماثلة لاستثمارات قيادات السوق في هذا المجال – بدأت بعضها جمع التبرعات من الأفراد منذ 70 عاماً وبعضها الآخر منذ عشرين عاماً. واستغرقت فترة التعادل لبعض المنظمات الأخرى مدة تراوحت بين أربع وخمس سنوات، ويهدف البرنامج إلى الوصول إلى نقطة التعادل في غضون ثلاث سنوات. وتشمل دراسة جدوى النمو زيادة المبالغ الرأسمالية الاستهلاكية (التي سيتعين استمرارها لعدة سنوات) عمّا كان ممكناً في ذلك الوقت.

311- ولذلك، سيتيح الاستثمار المقترح بمبلغ 3 ملايين دولار أمريكي في عام 2018 لشعبة الشراكات مع القطاع الخاص للمرة الأولى إطلاق حملة لجمع تبرعات من الأفراد لصالح البرنامج. وسوف يُستخدم الاستثمار للتجريب في الأسواق الرئيسية على أساس تحليلات وبيانات السوق. وسيجري تصميم تلك الجهود على نحو استراتيجي لتمكين البرنامج من أن يختبر ويحصل على نتائج

- أولية وأفكار بشأن قنوات من قبيل التسويق الرقمي والتسويق وجها لوجه والتسويق المباشر، وجميعها باللغات المحلية. وسيتاح مزيد من المعلومات عن النتائج المتوقعة بحلول نهاية عام 2018 في الوقت الذي سيقوم فيه البرنامج بتحليل بيانات السوق.
- 312- وستمكن النتائج المستمدة من تجربة عام 2018 البرنامج من تحسين نهجه والوصول بالقنوات الفعالة الرئيسية والأنشطة إلى النطاق المطلوب في السنوات اللاحقة. وتبعاً لاستمرار الاستثمار، يمكن للبرنامج أن يزيد كثيراً من إيراداته المتحققة من القطاع الخاص للوصول إلى عددٍ أكبر من المحتاجين.
- 313- منصات رقمية متنقلة لجمع الأموال (2.0 مليون دولار أمريكي): المقر: الموارد البشرية – 1.0 مليون دولار أمريكي؛ تكاليف أخرى – 1.0 مليون دولار أمريكي. تعد المنصات الرقمية المتنقلة عنصراً له أهميته في جهود بناء قاعدة للمانحين من القطاع الخاص والتوعية بعمليات البرنامج. وكان البرنامج قد أطلق، في نوفمبر/تشرين الثاني 2015، تطبيق "تقاسم الوجبات"، وهو تطبيق للهواتف الذكية حاز على جائزة وتم تحميله من جانب قرابة 900 000 من المستعملين الذين تبرعوا بأكثر من 8 ملايين دولار للأطفال المحتاجين، بحيث غدا هذا أنجح تطبيق لجمع التبرعات حتى الآن. ويُشرك التطبيق جيلاً جديداً من الأفراد في مهمة البرنامج: حيث أن ثلث المستخدمين هم من جيل الألفية (24-18 سنة من العمر)، ويعتبر تطبيق "تقاسم الوجبات" نقطة النفاذ الأولى لهم في غالب الأحيان إلى البرنامج.
- 314- على أن التطبيق لم يحقق حتى الآن جميع إمكاناته بسبب عوامل مختلفة. وسيتيح استثمار قدره 2 مليون دولار أمريكي في عام 2018 للبرنامج إضافة المزيد من الميزات المبتكرة إلى منصة تطبيق "تقاسم الوجبات" واستخدام أدوات التسويق المصممة للاستخدام الأمثل مع التطبيقات المتنقلة من أجل توسيع قاعدة المانحين النشطين. ومن المتوقع أن يمكن هذا الاستثمار التطبيق المذكور من جمع 13 مليون دولار أمريكي في 2018.
- 315- وعبر استخدام قنوات التسويق المتنقلة (مثل إعلانات فيسبوك وأبل سيرش) وتعميق الوعي بالعلامة المميزة أكثر فأكثر، فإن هذا الاستثمار سيمكّن البرنامج من أن يعزز النفاذ السوقي لتطبيق "تقاسم الوجبات".
- 316- وبشكل التطوير الجاري للمنتج عنصراً أساسياً في تحقيق الإمكانات الكاملة لتطبيق "تقاسم الوجبات" وبلوغ أفراد جيل الألفية. وفي أوائل عام 2018 سيتم اختبار وإطلاق خيار جديد للعطاء من قرين إلى آخر، وهو يهدف إلى تحريك العطاء المنتظم من خلال تطبيق "تقاسم الوجبات". وفضلاً عن ذلك فإن البرنامج سيواصل النهوض برحلة المستخدم في التطبيق. وبناء على تعليقات المستخدمين المباشرة والتقسيم بالوقت الحقيقي، فسيتم توجيه الرسائل، والترددات، والقنوات، وتوقيت التفاعلات إلى المستخدمين الأفراد. وفي خطوة تالية ستستخدم خوارزميات تعلم الآلة للتنبؤ بالسلوك المقبل للمستخدمين؛ وفي حين أن يشكل هذا ممارسة فضلى في صفوف الشركات التكنولوجية فإنه سيكون على الأرجح الاستخدام الأول لمثل هذه الخوارزميات في القطاع غير الربحي.
- 317- بناء العلامة المميزة لأغراض المشاركة العامة: استخدام المؤثرين (1.5 مليون دولار أمريكي): المقر: الموارد البشرية – 0.86 مليون دولار أمريكي؛ تكاليف أخرى – 0.44 مليون دولار أمريكي؛ الميدان: تكاليف أخرى – 0.2 مليون دولار أمريكي. بغية تعزيز المشاركة العامة وبالتالي التأثير على العطاء الفردي وزيادته، ودعم التمويل من القطاع الخاص والحكومة، يجب إعلاء صورة البرنامج وعمله، وبناء علامة البرنامج المميزة كمجموعة إنسانية رائدة تحارب الجوع في جميع أنحاء العالم وترسي الشروط اللازمة للعطاء الفردي. ومن خلال الاستفادة من أصوات المؤثرين في الحملات الموجهة ذات التأثير العالي، سيعمل البرنامج على ترسيخ صورته في وعي الجمهور، مما سيؤدي إلى اتخاذ المواطنين المعنيين والشركات الخاصة لتدابير نحو تحقيق القضاء على الجوع، فضلاً عن تعزيز ولاية البرنامج بقوة لدى الحكومات والمجتمع المدني.
- 318- ويواجه البرنامج منعطفاً حاسماً يجب عليه فيه أن يضغط بقوة أكبر من أي وقت مضى للحفاظ على مستويات التمويل الحكومي الحالية. وإدراكاً منه لذلك، فقد قرر أن يستثمر في برامج العطاء الفردي، على أمل أن يصبح ذلك، في سياق التنافس على التمويل مع المنظمات الأخرى، خياراً هاماً أمام المواطنين المترددين لتقديم الدعم الإنساني. وبما أن البرنامج يعمل تقليدياً بصورة مباشرة مع الجهات المانحة الحكومية، فإن معرفة الجمهور بعلامة البرنامج المميزة منخفضة نسبياً بالمقارنة مع المنظمات الإنسانية الدولية الأخرى. ومن شأن تطبيق برنامج استراتيجي لبناء العلامة المميزة بشرك الجمهور من خلال

الاستفادة من المؤثرين في حملات التسويق المتكاملة الموجهة، أن يساعد مبادرات العطاء الفردية (بما في ذلك منصات مثل "تقاسم الوجبات" ولعبة فريرايس لاختبار المعلومات) من خلال تعزيز المعرفة بعلامة البرنامج المميزة، والأهم من ذلك، الثقة بها، وبالتالي الوفاء بالشروط المسبقة اللازمة لجمع التبرعات.

319- وستساعد هذه المبادرة أيضا على تعظيم إبراز عمليات البرنامج من خلال إلقاء الضوء على القصص والتحديات على المستوى الميداني. وسيعمل مستشار أقدم مع المكاتب القطرية والمكاتب الإقليمية لتعظيم أثر عملها مع المؤثرين، وتقديم الإرشادات، وإرساء الممارسات الفضلى، وتوفير مواد موحدة للتسويق والعرض، وتقديم المشورة بشأن تخصيص الموارد. وعندما تنشأ فرصة استثنائية لظهور البرنامج أو لجمع التبرعات، ستشجّع المكاتب القطرية والمكاتب الإقليمية على تقديم مقترحات للتمويل التكميلي.

320- ومن المهم للغاية أن تتم مقارنة عمل البرنامج مع المؤثرين على نحو استراتيجي، مع فهم الأسواق والديموغرافيات التي تستهدفها المنظمة. ومن الواجب إرساء خط أساس تم التحقق منه للوعي بالعلامة المميزة والقضية وسمات العلامة المقيسة لاعتماده في قياس النجاح. وترجع آخر قياسات تم إجراؤها للعلامة المميزة إلى عام 2007. وبنفس القدر من الأهمية فهم الطرق الأكثر فعالية وكفاءة لاختيار المؤثرين والاستفادة منهم، من خلال اختبار دقيق للطرائق وتأثير المؤثرين. وينبغي للبرنامج أن يقود المؤثرين عبر رحلة الدعم والالتزام تجاه البرنامج والقضاء على الجوع، وعليه ألا يمنح التسمية الرسمية "سفير النوايا الحسنة" إلا بعد تحقيق بعض المعايير المرجعية.

الركيزة هاء: الحوكمة والرقابة المستقلة

321- **تدعيم نطاق التقييم المركزي (0.4 مليون دولار أمريكي): المقر: تكاليف أخرى – 0.4 مليون دولار أمريكي.** يحول التنفيذ المرحلي لسياسة التقييم 2016-2021 (التي وافق عليها المجلس التنفيذي في نوفمبر/تشرين الثاني 2016) التقييم من كونه في المقام الأول أعمال مكتب التقييم إلى كونه جزءا لا يتجزأ من عمل البرنامج كله. وتتمثل إحدى الحصائل الأربع لسياسة التقييم في تحقيق التغطية الملائمة لسياسات البرنامج واستراتيجياته وبرامجه وأنشطته من خلال عمليات التقييم، سواء كانت مركزية (بتكليف من مكتب التقييم) أو لا مركزية (بتكليف من وحدات أخرى في البرنامج). ويعتبر تحقيق الحد الأدنى من معايير التغطية المحددة في السياسة حيز الأساس بالنسبة لاتخاذ قرارات مستندة إلى الأدلة بشأن تصميم السياسات والبرامج وتحسينها.

322- ولا يكفي ما تخصصه ميزانية دعم البرامج والإدارة لمكتب التقييم لعام 2018 لإحراز تقدم كاف نحو الوفاء بمعايير التغطية المركزية للتقييم والاستجابة للطلب المؤسسي للحصول على أدلة من التقييمات الاستراتيجية في عام 2018. وستمول مخصصات المبادرة الحاسمة المؤكدة البالغة 400 000 دولار أمريكي تقيما عالميا استراتيجيا واحدا، وهو تقييم للابتكارات في البيانات المقيدة. وسيستكشف هذا التقييم تجربة البرنامج حتى الآن مع النهج المبتكرة في المناطق التي يصعب الوصول إليها، مثل الجمهورية العربية السورية والصومال والبلدان المتأثرة بفيروس الإيبولا. ومع مراعاة مؤتمر القمة العالمي للعمل الإنساني وإمكانيات التكنولوجيا الجديدة، سنخضع للتقييم نتائج الابتكارات التكنولوجية والمؤسسية وأدائها، مثل تقييم الضعف عن بعد والمنتقل، ورصد الأطراف الثالثة، وآليات التغذية المرتدة، والشراكات الجديدة، ومنابر التحويلات القائمة على النقد.

323- ويجري هذا التقييم العالمي مرة واحدة وسيسهم في دفع تقدم البرنامج نحو تحقيق الحد الأدنى من معايير التغطية المحددة في سياسة التقييم، مما سيسهم في تحقيق هدف أعلى يتمثل في إدماج ثقافة التقييم في صنع القرار والممارسة على جميع مستويات البرنامج.

324- **توسيع الموقع الإلكتروني للمجلس التنفيذي على شبكة الإنترنت (0.4 مليون دولار أمريكي): المقر: الموارد البشرية 0.27 مليون دولار أمريكي؛ تكاليف أخرى – 0.13 مليون دولار أمريكي.** يعتمد موقع المجلس التنفيذي الحالي على تقنية عفا عنها الزمن لم تعد مدعومة تقنيا وتحتاج إلى تجديد. ويتطلب تعميم خارطة الطريق المتكاملة الموافقة في الوقت المناسب على الخطط الاستراتيجية القطرية لجميع البلدان التي يعمل فيها البرنامج، مما يزيد من الحاجة إلى إجراء مشاورات ومناقشات بين الدول الأعضاء. وسيؤدي توسيع الموقع الشبكي للمجلس التنفيذي إلى الوفاء بهذه المتطلبات الإضافية المتصلة بخارطة الطريق المتكاملة وتيسير الوصول إلى المعلومات المتعلقة بعمليات البرنامج، بما في ذلك المعلومات الحساسة زنيا التي تنتشر حاليا

عبر مختلف المنصات على موقع البرنامج على شبكة الإنترنت، مما يجعله غير فعال لأغراض البحوث. وقد التزم البرنامج بالوفاء بهذه المتطلبات وبمواصلة تحسين موقع المجلس التنفيذي على شبكة الإنترنت في عام 2018.

325- وسيهدف التحسين الجديد إلى توفير منصة تفاعلية مكرسة لدعم عمليات صنع القرار في المجلس التنفيذي. ونظرا لحساسية المعلومات الموجودة على المنصة، يجب أن يقتصر الوصول إليها على الدول الأعضاء. ومن خلال هذه المنصة، ستتمكن الدول الأعضاء من تقديم التعليقات وتبادل المعلومات بشأن وثائق الإدارة، الأمر الذي سيبسط عملية الموافقة في الدورات الرسمية للمجلس ويعجل بالموافقة على الوثائق الحساسة زمنيا مثل الخطط الاستراتيجية القطرية ومقترحات تنقيح الميزانية. وبناء على طلب الفريق العامل المعني بإعادة تنشيط الموقع الشبكي لأعضاء المجلس، ستستمر الدول الأعضاء في الحصول على وثائق المعلومات الأساسية وغيرها من مصادر المعلومات عن عمليات البرنامج من خلال موقع واحد مصمم خصيصا لاحتياجاتها. وسيمول هذا الاستثمار أيضا دعم وصيانة كل من الموقع الإلكتروني وأداة إدارة الجدول الزمني للمجلس التنفيذي للبرنامج، وربطه بوثائق المجلس التي نوقشت في الدورات الرسمية وغير الرسمية في مكان واحد.

326- ومن المتوقع أن تؤدي حصيللة هذا العمل إلى تحسين كفاءة عملية الموافقة على الوثائق في المجلس، ودعم تعميم خارطة الطريق المتكاملة في الوقت المناسب وتقليل عدد المشاورات غير الرسمية، مما يؤدي إلى تحقيق وفورات كبيرة على المدى الطويل. كما سيوفر ذلك الموارد اللازمة لإنشاء منصة محمية بكلمة مرور في الموقع الجديد تتضمن وظيفة تفاعلية تتيح للدول الأعضاء التعليق على الوثائق المتعلقة بالمجلس وموقعا واحدا للحصول على المعلومات الأساسية عن عمليات البرنامج وشركائه (بما في ذلك الوثائق المقيدة مثل تقرير الشراكات في أداة المكاتب القطري للإدارة الفعالة (كوميت)). كما سيكفل الدعم الفني وصيانة الموقع الجديد الذي ستلزمه هذه الوظائف الإضافية.

الاستخدام الاستراتيجي لحساب تسوية دعم البرامج والإدارة للبرامج أو شبكات الأمان

327- يبين الجدول رابعاً-15 الأرصدة المتوقعة المتاحة في حساب تسوية دعم البرامج والإدارة في عام 2018 قبل وبعد الاستخدامات المقترحة في الفقرات 281-327. ويبلغ رصيد الحساب المتوقع بنهاية السنة لعام 2018 ما قيمته 190.7 مليون دولار أمريكي، وهو أكبر بكثير من البارامترات المتفق عليها مع المجلس التنفيذي والتي تحدد مبلغاً أدنى لفترة شهرين قدره 55.9 مليون دولار أمريكي ومبلغاً مستهدفاً لمدة 5 أشهر قدره 139.8 مليون دولار أمريكي.⁽³³⁾

328- والأمانة العامة في المرحلة الأولية من النظر في عدد من الخيارات لاستخدام رصيد حساب تسوية دعم البرامج والإدارة من أجل تنفيذ البرامج بكفاءة وفعالية. وسيكون أي مقترح يأتي في نهاية المطاف متماشياً مع استخدامات حساب التسوية المتفق عليها مع المجلس التنفيذي في عام 2015، وسيتم تقديمه للموافقة عليه من قبل المجلس.

احتياطي النقد الأجنبي لدعم التعرض للمخاطر المركزية

329- يتعرض البرنامج لخسائر محتملة بسبب تقلبات أسعار الصرف. وينشأ هذا التعرض في المقام الأول عن التعهدات المقومة بعملات غير الدولار الأمريكي وعن الفترة الزمنية الفاصلة بين وقت تأكيد التعهدات والوقت الذي يتم فيه تلقي الأموال فعلاً. وبموجب القواعد المالية السارية المفعول، تستوعب المشروعات 93 في المائة من خسائر (أو مكاسب) صرف العملات الأجنبية؛ أما النسبة المتبقية البالغة 7 في المائة فهي تغطي من إيرادات تكاليف الدعم غير المباشر نظراً لأن البرنامج ليس لديه إطار مالي ولا احتياطي يسمح له باستيعاب خسائر الصرف الأجنبي.

330- ويمكن أن يكون لتقلب أسعار الصرف أثر على مشروعات البرنامج نظراً لأن المساهمات بعملات غير الدولار الأمريكي قد تكون قيمتها الدالارية عند تلقيها أقل مما كانت عليه عند تخصيصها لميزانيات المشروعات وقت تأكيد المساهمات مما يؤدي إلى انخفاض إيرادات المشروعات وإلى إمكانية تعرض المشروع المعني لنقص في التمويل.

331- وكانت خزانة البنك الدولي قد أجرت في عام 2015 استعراضاً للمخاطر الرئيسية التي يتعرض لها البرنامج في مجال النقد الأجنبي وكيفية التخفيف من المخاطر المرتبطة بهذا التعرض و/أو قبولها على المستوى المؤسسي ومستوى المشروعات.

وتمثلت إحدى النتائج الرئيسية للدراسة في تحديد منهجين للتحوط يمكن أن يستخدمهما البرنامج للتخفيف من الخسائر الناجمة عن المساهمات بالعملة الرئيسية الثلاثة غير الدولار الأمريكي المستخدمة في المساهمات المقدمة للبرنامج (اليورو والجنيه الاسترليني والدولار الكندي).

332- وفي إطار منهجية التحوط المفضلة (حساب تحوط مستحق القبض)، يحمي البرنامج نفسه من مخاطر صرف العملات الأجنبية من جميع المساهمات المستحقة القبض (أي جميع التبرعات المعلنة التي لم ترد بعد) باليورو أو جنيه المملكة المتحدة أو الدولار الكندي في نهاية كل ثلاثة أشهر من خلال بيع عقود آجلة مقومة بهذه العملات الثلاث. وستخفف المساهمات غير المسددة عن طريق المدفوعات المستلمة فعلا، في حين أنها سترتفع بالمساهمات المعلنة الجديدة خلال فترة الثلاثة أشهر التالية. وتشير التقديرات إلى أن ذلك يمكن أن يقلل من التعرض الإجمالي لخسائر الصرف الأجنبي بنسبة 52 في المائة على مدى فترة ثلاث سنوات.

333- ويكتسي أهمية حاسمة بالنسبة لهذا الحل إنشاء احتياطي رأسمالي مركزي لاستيعاب مكاسب أو خسائر صرف العملات الأجنبية، وبالتالي نقل التعرض من مستوى المشروعات إلى المستوى المؤسسي. واستنادا إلى المساهمات التاريخية واستقراء لتحليل البنك الدولي لمساهمات اليورو، سيلزم احتياطي رأسمالي قدره 95 مليون دولار أمريكي لتوفير ثقة بنسبة 99 في المائة بأن الاحتياطي لن ينضب في غضون سنة واحدة بسبب التحركات العكسية في أسعار الصرف الناجمة عن المساهمات مقومة باليورو والدولار الكندي والجنيه الاسترليني. وسيحتاج البرنامج إلى الإبقاء على الاحتياطي على هذا المستوى بصورة مستمرة من أجل استيعاب الخسائر المحتملة في المستقبل.

تمويل جمع التبرعات من القطاع الخاص

334- تتضمن خطة الإدارة (2018-2020) عددا من المخصصات المتعلقة بالاستثمار في جمع الأموال من القطاع الخاص. وتتيح مبادرة مؤسسية حاسمة بقيمة 3 ملايين دولار أمريكي للبرنامج التجريب في الأسواق الرئيسية والحصول على نتائج جمع التبرعات، واختبارها، مما يمكن من استخدام تلك النتائج في وضع برنامج لجمع التبرعات من الأفراد في القطاع الخاص في السنوات المقبلة.

335- وسيتوقف وضع هذا البرنامج على موارد إضافية، لا تعتبر ضئيلة، حيث تشير المعايير الخاصة بجمع التبرعات من القطاع الخاص إلى ارتفاع مستوي تكاليف البدء والتكاليف المتكررة.

336- وستجري الأمانة تجربة في عام 2018 بهدف التدليل على تدفقات ونتائج الدخل المحتملة من استثمارات القطاع الخاص. وسيتم بعد ذلك تطبيق الدروس المستفادة من هذه التجربة، بما في ذلك ما يتعلق منها بالممارسات السوقية الفضلى لجمع التبرعات من الأفراد في القطاع الخاص، بغية توسيع نطاق الأنشطة بشكل كبير، ومن ثم تمكين المبادرة من تغطية قيمة الاستثمار الأولي في غضون 3-5 سنوات ومن التوسع بالاعتماد على تمويل إضافي.

شبكة أمان التمويل بالسلف

337- خلال عامي 2016 و2017، اشترك البرنامج في مخطط تجريبي للتمويل بالسلف الكبيرة، أُنشئ من خلاله لعدد صغير من المشروعات باستخدام تمويل المشروعات بالسلف استنادا إلى توقعات التمويل العام، التي تستخدم على شكل "ضمان"، بدلا من توقعات المساهمات المحددة. وأجرت مجموعة بوسطن الاستشارية تقييما لمخطط التمويل بالسلف الكبيرة في أوائل عام 2017، وخلصت إلى أن التوسع في تنفيذ هذا الإقراض الداخلي للمشروعات يمكن أن يساعد على التخفيف من تعطل التوريد وعلى خفض التكاليف، على أن المجموعة أشارت إلى وجود بعض القيود التي تحول دون التوسع الكبير.

338- ويوفر الاحتياطي التشغيلي للبرنامج، الذي يبلغ حاليا 95 مليون دولار أمريكي، شبكة أمان إذا ثبت أن أي سلف لا يمكن استردادها لأن الضمان لم يتحقق. وفي حين أن الاحتياطي التشغيلي كان كافيا لدعم طريقة الإقراض الداخلي للمشروعات، وهي طريقة راسخة تماما، فإن التوسع في استخدام الإقراض الداخلي قد يتطلب إعادة النظر في مستوى الاحتياطي التشغيلي.

التمويل المبتكر

339- لا يزال الفارق المستمر بين الاحتياجات التشغيلية للبرنامج وخطة التنفيذ يمثل تحدياً أمام أنشطة البرنامج المتعلقة بجمع التبرعات. وفي حين تواصل مصادر التمويل التقليدية توفير الجزء الأكبر من دخل البرنامج (حيث يأتي 98 في المائة من القطاع العام)، يتمثل التحدي المستمر في تنويع مصادر التمويل وتحديد مصادر دخل جديدة للحد من الفجوة بين الاحتياجات والموارد.

340- وتشير التطورات الأخيرة في مجال التمويل الإنساني، مثل قيام لجنة الصليب الأحمر الدولية بإطلاق "سندات الأثر الإنساني" إلى وجود سوق لأداة تمويل مبتكرة تتجاوز مصادر التمويل التقليدية.

341- بيد أن أدوات التمويل من هذا النوع لا تأتي دون مخاطر، وسيطلب استخدام البرنامج لأدوات من هذا النوع توفير شبكة أمان مالية في حالة عدم تطابق العائدات مع الالتزامات التعاقدية.

صندوق مطابقة مساهمات المانحين الجدد

342- وأنشئ صندوق مطابقة مساهمات المانحين الجدد في عام 2003 كمصدر للتمويل يلجأ إليه أخيراً لتغطية التكاليف (بما في ذلك تكاليف الدعم غير المباشر) المرتبطة بالمساهمات السلعية العينية من المانحين المؤهلين غير القادرين على الوفاء بأنفسهم بهذه التكاليف، بموجب المادة الثالثة عشرة-4 (هـ) من اللائحة العامة. وقد أنشئ الصندوق اعترافاً بالحاجة إلى الحصول على مساهمات من المانحين الجدد مع التسليم بأن بعضهم قد يواجه صعوبات في تغطية التكاليف المرتبطة بالمساهمات السلعية أو العينية.

343- وقد أُنشئ الصندوق أصلاً باستخدام مبلغ بحدود مليون دولار أمريكي لكل جهة مانحة مؤهلة في السنة، بحد أقصى إجمالي قدره 4 ملايين دولار أمريكي في أي سنة تقويمية. ويمكن تجاوز كلا الحدين استناداً إلى سلطة المدير التنفيذي. ويقرب الصندوق حالياً من الاستنفاد.

344- ولا يزال تنويع قاعدة المانحين يمثل أولوية بالنسبة للبرنامج، على النحو المبين في الفقرات 46-49 أعلاه، حيث يوفر صندوق مطابقة مساهمات المانحين الجدد الوسائل التي يمكن من خلالها تشجيع بعض المانحين على المساهمة. بيد أن ممارسة "التوأمة" تواجه من وقت لآخر صعوبات، منها على سبيل المثال ما يتعلق باشتراط أن يقدم المانح النظير العنصر النقدي لتمويل تكاليف الدعم غير المباشر لمانح السلع الجديد.

345- ومن شأن استعراض غرض صندوق مطابقة ونطاقه وتجديد موارده أن يفتح فرصاً للبرنامج لاجتذاب مساهمات إضافية من المانحين الجدد لأن الصندوق يوفر رصيد الأموال اللازمة لتحقيق الاسترداد الكامل للتكاليف (بالجمع بين المساهمات السلعية والنقدية) دون إلزام المانحين بتغطية هذه التكاليف المترتبة على مساهماتهم.

التحسينات المؤسسية

346- تُعزّز الأنشطة المؤسسية التي يتم تدبير مواردها من الصناديق الاستثمارية الابتكار والتغييرات الرئيسية في العمليات والنظم وأساليب العمل في السياق التشغيلي المتطور، وتدعم التحسينات المؤسسية للبرنامج ومبادراته من أجل تنمية القدرات.

347- وتبيّن التجربة أن بعض المانحين مستعدون لتمويل أنشطة تركز على الابتكار والتغيير في الطرق التي يعمل بها البرنامج. ومن السهل في بعض الحالات تمويل التغيير لأن المانحين لديهم اهتمام بتلك الأنشطة ومستعدون لدعمها؛ ويسعى البرنامج في حالات أخرى إلى الحصول على تمويل محدد لاحتياجاته المحددة الأولويات.

348- وتشمل خطة الإدارة معلومات عن الاستثمارات الفعلية والمحتملة أثناء إعداد ميزانية دعم البرامج والإدارة. وأعطيت الأولوية لبيانات جدوى الاستثمار التي تضعها الإدارات من أجل الأنشطة التي لا يمكن تمويلها من خلال الميزانية العادية لدعم البرامج والإدارة من أجل إعادة تخصيص موارد ميزانية دعم البرامج والإدارة المتكررة، أو تمويل دعم البرامج والإدارة غير المتكرر، أو الصناديق الاستثمارية المؤسسية. وروعت في القرارات المتخذة الأولويات المؤسسية، وإمكانية اجتذاب تمويل المانحين، ومدى ضمان مستوى معين من التمويل في المستقبل.

349- وفي عام 2018، قُدم 55 بياناً بشأن استثمارات يبلغ مجموع قيمتها 53 مليون دولار أمريكي من أجل الحصول على تمويل من ميزانية دعم البرامج والإدارة، وقُدم 57 بياناً بشأن استثمارات بما مجموعه 124 مليون دولار أمريكي للحصول على تمويل من مصادر خارجية على الميزانية.

350- وأسفرت عمليات إعادة التخصيص المبيّنة في الفقرات من 248-267 أعلاه عن إعطاء الأولوية لتمويل تسعة استثمارات من الميزانية العادية لدعم البرامج والإدارة من خلال الزيادة في ميزانية دعم البرامج والإدارة والاستفادة من أسعار الصرف؛ واعتُبرت 14 حالة استثمارية أخرى مبادرات مؤسسية حاسمة وحصلت على مخصص قدره 35.6 مليون دولار أمريكي. وبعد استعراض نهائي لحالات الاستثمار، بما في ذلك سحب بعض العروض، بقي بلا تمويل 89 من حالات الاستثمار بقيمة 124 مليون دولار أمريكي، وهي تشكل تقديرات لاحتياجات الصناديق الاستثمارية المؤسسية لعام 2018.

الأداء المؤسسي للبرنامج

351- لقياس التقدم المحرز في تنفيذ خطة الإدارة الكاملة، سُنستخدَم مؤشرات الأداء الرئيسية المؤسسية التالية:

الفئة الأولى:

المؤشر المؤسسي 1- النسبة المئوية لإنجاز مؤشرات الحصائل: مؤشر كمي يقيس الفعالية الشاملة للبرنامج من حيث نسبة الحصائل التي تتحقق مستوياتها المستهدفة أو التي يمضي تحقيقها في المسار السليم في كل عمليات البرنامج. والمستوى المستهدف لهذا المؤشر هو 75 في المائة، وتبلغ نسبة خط الأساس 68 في المائة.⁽³⁴⁾

المؤشر المؤسسي 2- النسبة المئوية لإنجاز مؤشرات الإدارة: مؤشر كمي يقيس فعالية إدارة العمليات وكفاءتها والاقتصاد فيها. ويُحسب هذا المؤشر كتوليفة من 10 مؤشرات على مستوى المكاتب القطرية، وهي تستخدم لتقدير المكاتب والموظفين. ويتمثل الهدف في 80 في المائة، أما خط الأساس فهو 71 في المائة.⁽³⁵⁾

المؤشر المؤسسي 3- النسبة المئوية لحالات الطوارئ التي تتم الاستجابة لها في الوقت المناسب: يُعزّر هذا المؤشر الكمي عن كفاءة استجابة البرنامج لحالات الطوارئ، ويتطلب ذلك تدخلاً على مستوى كبير من التنسيق من مختلف مستويات المنظمة، تبعاً لمستوى الاستجابة – المحلية أو الإقليمية أو المؤسسية – وطبيعة حالة الطوارئ – البيئية أو المفاجئة. والمستوى المستهدف لهذا المؤشر هو 100 في المائة؛ ووصل البرنامج إلى هذا المستوى المستهدف في القياسات الأخيرة.⁽³⁶⁾ ويعتزم البرنامج الحفاظ على هذا المستوى في المستقبل.

المؤشر المؤسسي 4- النسبة المئوية لمؤشرات الاستعراض الشامل للسياسات الذي يجري كل أربع سنوات التي يبلغ البرنامج عن بلوغ مستوياتها المستهدفة: يُعزّر هذا المؤشر الكمي عن التزام البرنامج برصد الجهود المشتركة للأمم المتحدة بشأن التنسيق؛ وفعالية البرنامج في الوفاء بهذه الالتزامات؛ وما تمثله الالتزامات من زيادات في الكفاءة والاقتصاد. وبلغت آخر قيمة لهذا المؤشر 100 في المائة، حيث حقّق البرنامج جميع المستويات المستهدفة للمؤشرات المشتركة الثمانية التي رُصدت في نهاية عام 2016.⁽³⁷⁾ وسيُدرج الحساب المقبل الذي سيحدّد خط الأساس والمستوى المستهدف لهذا المؤشر، في تقرير الأداء السنوي لعام 2017.

⁽³⁴⁾ حسب ما جاء في تقرير الأداء السنوي لعام 2016 (WFP/EB.A/2017/4).

⁽³⁵⁾ محسوباً في ديسمبر/كانون الأول 2016.

⁽³⁶⁾ ترد القيم للفترة من عام 2014 إلى عام 2016 في تقرير الأداء السنوي لعام 2016 (WFP/EB.A/2017/4).

⁽³⁷⁾ وردت الإشارة إلى ذلك في تقرير الأداء السنوي لعام 2016 (WFP/EB.A/2017/4).

المؤشر المؤسسي 5- مؤشرات الوكالات التي تتخذ من روما مقراً لها: وهو يقيس التقدم المحرز في التعاون بين الوكالات التي تتخذ من روما مقراً لها. وستدرج تفاصيل تركيبة هذا المؤشر وهدفه وخط الأساس المحدد له في تقرير الأداء السنوي لعام 2017.

الفئة الثانية:

المؤشر المؤسسي 6- النسبة المئوية لمكونات إدارة المؤشرات المؤسسية المستخدمة: يجمع هذا المؤشر بين المعلومات الكمية والنوعية، ويعبر عن توليفة تجمع بين قدرات الموظفين والأنشطة الاستشارية والرقابية التي تندرج ميزانياتها في الركيزة هاء، والرقابة الداخلية في الركيزة جيم، والفعالية والكفاءة الشاملتين للنظام. والمستوى المستهدف لهذا المؤشر هو 80 في المائة، وسيتم الإبلاغ عن خط الأساس في تقرير الأداء السنوي لعام 2017.

القسم الخامس: الخدمات المؤسسية وخدمات الأعمال؛ والحسابات الخاصة

لمحة عامة

- 352- تقدم وحدات الأعمال في البرنامج خدمات بغرض تعزيز كفاءة التكاليف وتحقيق فورات لمكاتبه ووحداته ولوكالات الأمم المتحدة الأخرى ومجتمع العمل الإنساني.
- 353- وتتيح الحسابات الخاصة⁽³⁸⁾ ترحيل الأرصدة من فترة مالية إلى فترة تالية، وهي الآلية الأنسب التي يدير بها البرنامج تقديم الخدمات. ولكل حساب خاص مدير مسؤول عن ضمان ما يلي:
- (1) تسجيل جميع النفقات والإيصالات ذات الصلة في الحساب؛
 - (2) عدم خروج جميع النفقات والإيصالات ذات الصلة عن نطاق اختصاص الحساب؛
 - (3) عدم تجاوز الحساب مطلقا القيمة المحددة لسقفه.
- 354- وتقسّم الأمانة تقديم الخدمات إلى قسمين:
- (أ) "الخدمات المؤسسية" في البرنامج يتم شراؤها مركزيا، وتسترد التكاليف محليا، بما في ذلك من خلال الرسوم مقابل الخدمات، ومن خلال جدول سداد يكفل الاسترداد الكامل للتكاليف.
 - (ب) "خدمات الأعمال" هي الخدمات التي يمكن أن تنطوي على تكلفة أكبر لو تم الحصول عليها من مصادر خارجية. وتقدّم هذه الخدمات للأغراض الداخلية أو إلى الشركاء وتسترد تكاليفها على أساس الاستخدام.
- 355- ويقدر حجم إيرادات الحسابات الخاصة في عام 2018 بمبلغ 268 مليون دولار أمريكي، بما في ذلك جميع الإيرادات المحصّلة من مبيعات الخدمات وعمليات استرداد التكاليف.

الخدمات المؤسسية

- 356- تمكّن آلية تمويل الخدمات المؤسسية⁽³⁹⁾ التي اعتمدت في عام 2014 البرنامج من تنفيذ مبادرات الخدمات المؤسسية على نطاق كبير بما يكفي لتحسين الكفاءة وتحقيق وفورات في التكاليف بمرور الوقت. وتُسدّد الاستثمارات في هذه المبادرات من خلال استرداد التكاليف أو رسوم الخدمات. وهناك حاليا ثلاث مبادرات رئيسية للخدمات المؤسسية: البرنامج العالمي لتأجير المركبات؛ ومرفق الميزنة الرأس مالية؛ وأنشطة الرسوم مقابل الخدمات.
- 357- وفي عام 2014، وافق المجلس على حد أقصى قدره 70 مليون دولار أمريكي لسقف سلف الخدمات المؤسسية، وتم رفع هذا السقف إلى 82 مليون دولار أمريكي في خطة الإدارة (2016-2018). ولا يُقترح إجراء أي تغيير في عام 2018.

البرنامج العالمي لتأجير المركبات – بسقف قدره 15 مليون دولار أمريكي

- 358- يستخدم البرنامج العالمي لتأجير المركبات عمليات شراء المركبات وإدارتها وإعدادها مركزيا لتعزيز القيمة مقابل المال، وتحسين إدارة الأصول وضمان حصول المكاتب القطرية على المركبات التي تمتثل للمعايير الأمنية. وتُدرج رسوم التأجير في ميزانيات المشروعات لضمان استرداد تكاليف البرنامج العالمي لتأجير المركبات.

(38) يجوز للمدير التنفيذي إنشاء حسابات خاصة لأغراض محددة تتفق مع سياسات وأهداف وأنشطة البرنامج وفقا للمادة 5-1 من النظام المالي. وتستخدم الحسابات الخاصة لإدارة المساهمات الخاصة أو الأموال المخصصة لأغراض برامجية أو مؤسسية أو لاسترداد التكاليف، أو لدعم أنشطة طويلة الأجل.

(39) WFP/EB/A/2014/6-D/1.

359- وأبلغ المجلس التنفيذي في دورته العادية الأولى لعام 2017 بأن سقف تمويل السلف بالنسبة للبرنامج العالمي لتأجير المركبات سيُخفّض من 22 مليون دولار أمريكي إلى 15 مليون دولار أمريكي بعد سداد جزء من التكاليف الاستهلاكية الخاصة بذلك البرنامج.

مرفق الميزنة الرأسمالية – بسقف قدره 47 مليون دولار أمريكي – وصندوق رفاه الموظفين

360- أنشئ هذا المرفق في خطة الإدارة (2014-2016) لتقديم سلف إلى المشروعات المتعددة السنوات، وتسدّد المشروعات المعنية تلك السلف بمرور الوقت عن طريق تحميلها على عمليات البرنامج والأطراف الثالثة مقابل الخدمات المقدّمة، ومن خلال الوفورات الإدارية. وأنشئ المرفق بسقف قدره 20 مليون دولار أمريكي واستُخدم في البداية لدعم تطوير النظام الإلكتروني لدعم تنفيذ اللوجستيات ولتعميمه في جميع عمليات البرنامج.

361- وتم الانتهاء في أكتوبر/تشرين الأول 2016 من تعميم نظام دعم تنفيذ اللوجستيات في اليمن. ويُنفذ حالياً 83 بلداً هذا النظام الذي يستخدم لإدارة 100 في المائة من سلع البرنامج. ويُسدّد مشروع دعم تنفيذ اللوجستيات سلف مرفق الميزنة الرأسمالية منذ عام 2015، على أن تتحمل المكاتب القطرية رسوماً مقابل النقل البري والتخزين والمناولة على أساس الكميات الطنية حالما يبدأ تنفيذ النظام المذكور فيها. ومن المتوقع الانتهاء من سداد سلف مرفق الميزنة الرأسمالية بحلول يناير/كانون الثاني 2019.

362- وفي عام 2017، بلغت قيمة مرفق الميزنة الرأسمالية 47 مليون دولار أمريكي. ويمكن للبرنامج، باستخدام 20 مليون دولار أمريكي تم تجنبها كسقف لنظام دعم تنفيذ اللوجستيات، أن يقدم قروضاً بمبلغ 27 مليون دولار أمريكي لتمويل التحسينات في المباني الميدانية، حيث يتوقع البرنامج أن تساهم المرافق الطويلة الأجل في تخفيض التكاليف التشغيلية، وتجنب مخاطر تصاعد التضخم في أسواق العقارات، وتوفير أمن أفضل.

363- ومن أصل مبلغ 27 مليون دولار أمريكي، اعتمد من خلال برنامج تحسين المباني الميدانية مبلغ 14.2 مليون دولار أمريكي من أجل ما يلي:

- (1) تم الانتهاء من مشروع المكتب الفرعي في دولو بالصومال – بقرض قدره 1.25 مليون دولار أمريكي – ودخل المكتب الفرعي طور التشغيل.
- (2) استخدم مشروع قاعدة اللوجستيات الإنسانية في جيبوتي – بقرض قدره 5.4 مليون دولار أمريكي – جميع الأموال المتاحة وفقاً للجدول الزمني، وشارف إنشاء القاعدة على الانتهاء.
- (3) يجري تصميم ثلاثة مشروعات ستنفذ في غاروي في المكتب القطري في مالي، ومجموعة من مشروعات كفاءة الطاقة – بقروض يبلغ مجموع قيمتها 5.4 مليون دولار أمريكي – وسيبدأ التنفيذ قريباً.
- (4) يضع المكتبان القطريان في كاتماندو وجوبا خططا وسيقدمان جداول زمنية لصرف أموال يبلغ مجموعها 2.1 مليون دولار أمريكي.

364- ويتبيّن من توقعات التدفقات النقدية بالاستناد إلى توقعات نفقات مرفق الميزنة الرأسمالية ومدفوعات سداد القروض من برنامج تحسين المباني الميدانية ونظام دعم تنفيذ اللوجستيات، وبالاستناد كذلك إلى سقف مرفق الميزنة الرأسمالية البالغ 47 مليون دولار أمريكي، أن هناك مبلغ 13.8 مليون دولار أمريكي متاح لمشروعات إضافية. ولا يلزم في هذه المرحلة رفع سقف مرفق الميزنة الرأسمالية.

365- وخلافاً لمرفق الميزنة الرأسمالية، وهو أداة إقرضية مخوّلة سلطة الميزانية في شكل خط انتماني تسدده المشروعات المتلقية، يوفّر صندوق رفاه الموظفين الذي يديره حساب خاص موارد لإعانة مكونات الرفاه في المبادرات الممولة من مرفق الميزنة الرأسمالية في حال عدم توفر مصادر أخرى للتمويل. ويرد في القسم الرابع من خطة الإدارة مقترح تمويل صندوق برنامج رفاه الموظفين في عام 2018.

أنشطة الرسوم مقابل الخدمات – بسقف قدره 20 مليون دولار أمريكي

- 366- يمكن لآلية أنشطة الرسوم مقابل الخدمات تقديم سلف تصل إلى 20 مليون دولار أمريكي لخدمات تكنولوجيا المعلومات وأمن الموظفين؛ وتُسترد هذه السلف في العادة خلال السنة. ولا يمكن للسلف الواجبة السداد أن تتجاوز في أي وقت السقف المحدد، ولكن حجم السلف التي يتم التعامل فيها سنويا يمكن أن يتجاوز هذا السقف لأن عمليات الاسترداد تتم طوال العام.
- 367- وأدخل في عام 2013 نموذج تمويل نصيب الفرد في عام 2013 لاسترداد التكاليف المتكررة لأنظمة تكنولوجيا المعلومات المؤسسية والتوصيل بالنظم. ولكي يطبق نصيب الفرد من الرسوم على خدمة تكنولوجيا المعلومات، يجب أن تفي الخدمة بما يلي: أن تقدّم إلى جميع وحدات البرنامج ومكاتبه من خلال تعاقد مركزي، ويتم تحميل المدفوعات تبعا لعدد الموظفين في الوحدات والمكاتب.
- 368- والغرض من الحساب الخاص للأمن، بما يشمل صندوق الطوارئ الأمنية، هو تمكين البرنامج من تنفيذ أنشطته وتحقيق أهدافه وفي نفس الوقت ضمان السلامة والأمن لموظفيه ولمعاليهم المستحقين، وأمن مباتيه وأصوله. ويوفّر الحساب تمويلا من أجل نشر الموظفين لإسداء المشورة وتقديم التوجيه والمساعدة التقنية فيما يتصل بأفضل الممارسات في إدارة المخاطر الأمنية. ويوجد الموظفون في المقر العالمي وفي المكاتب القطرية ويتم نشرهم أيضا لتقديم دعم إضافي في حالات الطوارئ. ويقوم الموظفون بتنظيم بعثات للمساعدة الأمنية وفقا للأولويات الإقليمية، وتقديم توصيات بشأن الأمن، ورصد تنفيذ تلك التوصيات. ويمكن صندوق الطوارئ الأمنية أيضا المكاتب القطرية من الامتثال للمعايير الأمنية الدنيا للعمل، وتعزيز المرافق، وشراء معدات الاتصالات.
- 369- وتُدار عملية استرداد تكاليف أنشطة الرسوم مقابل الخدمات مركزيا. ويُطلب من وحدات المقر والمكاتب القطرية دفع حصصها من مختلف التكاليف، كما يجب على كل منها أن يحدد التمويل لسداد السلف. ولن يطرأ أي تغيير على هذا النهج فيما يتعلق بوحدات المقر العالمي في عام 2018، وأما المكاتب القطرية فلن تحتاج، وعلى غرار ما كان عليه الحال في عام 2017، إلى تخصيص تمويل الدعم المباشر. وبدلا من ذلك س تُسدد تكاليف الخدمات المقدمة إلى المكاتب القطرية من ميزانية دعم البرامج والإدارة.
- 370- ويبين الجدول خامسا-1 المستوى التقديري للنشاط في الحسابات الخاصة للخدمات المؤسسية وسقف تمويل السلف والنفقات التقديرية لعام 2018.

الجدول خامسا-1: الحسابات الخاصة لآلية تمويل الخدمات المؤسسية في عام 2018 (بملايين الدولارات الأمريكية)				
%	النفقات التقديرية		سقف التمويل بالسلف	
	21	14		15
				(2) مرفق الميزنة الرأسمالية
		4	20	نظام دعم تنفيذ اللوجستيات
		7	27	تحسين المباني
17	11		47	مجموع مرفق الميزنة الرأسمالية
				(3) أنشطة الرسوم مقابل الخدمات
		23		خدمات تكنولوجيا المعلومات
		19		الأمن
62	41		20	مجموع أنشطة الرسوم مقابل الخدمات
100	66		82	المجموع

خدمات الأعمال

371- تُقدّم الحسابات الخاصة الأخرى خدمات الأعمال داخل البرنامج وللشركاء. ويُقدّر حجم هذه المعاملات في عام 2018 بمبلغ 160 مليون دولار أمريكي، يستأثر منها الحساب الخاص للنقل الجوي بنسبة 22 في المائة. وتشمل الأنشطة الأخرى مستودع الأمم المتحدة للاستجابة الإنسانية الذي يحظى أيضا بنسبة 21 في المائة، والتحويلات القائمة على النقد للشركاء (20 في المائة)، والتأمين الذاتي (16 في المائة).

372- وتتولى دائرة النقل الجوي في البرنامج إدارة الحساب الخاص للنقل الجوي الذي تشير التوقعات إلى أن موارده في عام 2018 ستبلغ 35 مليون دولار أمريكي، ويُوفّر هذا الحساب خدمات النقل الجوي للبرنامج وللعملاء الخارجيين. وتُرتب هذه الخدمة النقل الجوي لكل من شحنات المساعدة الإنسانية في عمليات الإغاثة وعمال المساعدة الإنسانية. وتشمل مسؤولياتها إدارة خدمات الأمم المتحدة للنقل الجوي للمساعدة الإنسانية التي تنتشر أسطولا يزيد على 70 طائرة مستأجرة في عمليات في جميع أنحاء العالم. وينقل الأسطول الشحنات الخفيفة والعاملين إلى بعض أكثر المواقع صعوبة وأشدّها افتقارا إلى الأمن حيث الحاجة إلى مساعدات، وتستأثر دائرة الأمم المتحدة لخدمات النقل الجوي للمساعدة الإنسانية بنحو 74 في المائة من الأنشطة الأساسية لدائرة النقل الجوي في البرنامج. وتُوفّر دائرة النقل الجوي في البرنامج أيضا خدمات الشحن لعمليات الإغاثة، وخدمات نقل الركاب الذين لا تغطيهم دائرة الأمم المتحدة لخدمات النقل الجوي للمساعدة الإنسانية، وعمليات الإسقاط الجوي للسكان في المناطق النائية من أجل تقديم استجابات سريعة وموجّهة.

373- ويُستخدم أيضا الحساب الخاص للنقل الجوي لتعزيز ثقافة سلامة الطيران ولضمان الامتثال للمعايير من خلال استعراضات ضمان جودة عمليات دائرة النقل الجوي.

374- ويتولى البرنامج إدارة شبكة مستودع الأمم المتحدة للاستجابة للحالات الإنسانية الذي تشير التوقعات إلى أن موارده في عام 2018 ستبلغ 35 مليون دولار أمريكي، ويتألف المستودع من ستة مراكز في أماكن استراتيجية حول العالم. ويُيسّر المستودع الاستعداد والاستجابة عن طريق دعم الأمم المتحدة والمنظمات الدولية والمنظمات الحكومية وغير الحكومية في تكديس المخزونات الاستراتيجية. وتحفظ الشبكة أيضا بمخزونات من سلع الإغاثة في حالات الطوارئ، مثل مجموعات اللوازم الطبية، ومواد الإيواء، والأغذية التكميلية الجاهزة الاستخدام، ومعدات تكنولوجيا المعلومات وغير ذلك من الأصول، وكلها مصمّمة لدعم منظمات الإغاثة التي تستجيب لحالات الطوارئ.

375- ويُمكن الحساب الخاص للتحويلات القائمة على النقد الذي تصل موارده المتوقعة في عام 2018 إلى 32 مليون دولار أمريكي البرنامج من تقديم منصة وخدمات التحويلات القائمة على النقد إلى الشركاء في العمل الإنساني – الحكومات والمنظمات غير الحكومية وسائر وكالات الأمم المتحدة – وضمان إدارة أموال هؤلاء الشركاء بشفافية وفعالية في الوقت نفسه.

376- ويُمكن الحساب الخاص للتأمين الذاتي الذي أنشأته لجنة سياسات المعونة الغذائية وبرامجها في عام 1993 البرنامج من توفير غطاء تأميني للأغذية والسلع العابرة. ويقوم البرنامج من خلال هذا الحساب بالتأمين ذاتيا ضد جزء كبير من أي خسائر محتملة في الأغذية، ويُتيح له ذلك التفاوض من أجل الحصول على أقساط تأمين بأسعار أقل كثيرا من الأسعار السائدة في السوق لتغطية رصيد الخسائر المحتملة وللتقليل إلى أدنى حد من الآثار الاقتصادية السلبية على المشروعات بسبب خسائر الأغذية.

377- وشهدت ساحة عمليات البرنامج تغييرات كبيرة على مر السنوات، وباتت المنظمة بالتالي معرضة لمخاطر إضافية. وبموجب الإطار القانوني الذي يعمل البرنامج في نطاقه، تنتقل الملكية القانونية للسلع الغذائية إلى الحكومة المتلقية عند نقطة دخولها الأولى إلى البلد. وتُغطى حاليا أي خسائر تقع قبل نقطة الدخول من خلال ترتيبات التأمين، بما في ذلك خطة للاحتفاظ بالتأمين الذاتي. غير أن هذه الترتيبات لا تنطبق بعد انتقال ملكية السلع إلى الحكومة المتلقية، حتى عندما يحتفظ البرنامج بالرقابة والإشراف على السلع. وبالنظر إلى اتساع النطاق الجغرافي لعمليات البرنامج والواجب المتزايد لعناية البرنامج بهذه السلع، يلزم توفير تغطية تأمينية لأي خسائر قد تنشأ منذ لحظة حيازة البرنامج للسلع حتى تسليمها فعليا إلى المستفيدين أو الشركاء المتعاونين. وبالإضافة إلى ذلك، يعمل البرنامج في بيئات النزاع وانعدام الأمن، وهو ما يزيد من خطر فقدان المساعدات الإنسانية في البلدان المتلقية. وبينما يسعى البرنامج إلى ضمان اتخاذ تدابير كافية لحماية المنظمة من مخاطر الخسارة، لا يمكن نقل جميع الخسائر إلى أطراف ثالثة في السياقات المحفوفة بتحديات أمنية. وأخيرا، وفي ضوء الاعتبارات التغذوية ذات الصلة بجميع عمليات البرنامج وبرامجها، وازدياد التركيز على الاحتياجات التغذوية للأشخاص الذين يخدمهم البرنامج، يقوم البرنامج بمناولة مجموعة موسّعة من الأغذية المغذية المتخصصة. وينطوي استخدام أغذية أكثر حساسية على أنواع جديدة من المخاطر التي تخرج عموما عن نطاق تعريف المخاطر القابلة للتأمين. ويلزم بالتالي تعزيز ترتيبات التأمين الحالية كي تتماشى مع البنية التشغيلية الحالية للبرنامج وتدعمها. وتحقيقا لهذه الغاية، ستقوم الأمانة بإدخال تغييرين على الترتيبات القائمة:

- ◀ سيتمند نطاق خطة الاحتفاظ بالتأمين الذاتي من لحظة حيازة البرنامج للسلع حتى تسليمها فعليا إلى الشريك المتعاون أو المستفيدين أو الحكومة. وسيستمر العمل بهذه الخطة تحت مظلة غطاء تأميني خارجي.
- ◀ سيجري توفير تغطية للخسائر غير القابلة للتأمين تحت غطاء إعادة التأمين، بما يشمل الخسائر الناشئة عن الخصائص المتأصلة في المنتج أو الناجمة بصورة مباشرة عن الحالات التي تشبه الحرب. وسينفذ هذا النظام بشكل منفصل عن خطة الاحتفاظ بالتأمين الذاتي، دون دعم من غطاء تأميني خارجي.

378- وستساهم هذه التدابير في التقليل إلى أدنى حد من الأثر الاقتصادي الناجم عن الخسائر على المشروعات، مما يتيح الاستعاضة فورا عن أي سلعة من سلع المساعدة الإنسانية التي تُفقد أو تتلف أثناء وجودها تحت رعاية البرنامج

الحسابات الخاصة الأخرى

379- الغرض من الحساب الخاص لخارطة الطريق المتكاملة الذي تبلغ موارده المتوقعة 19 مليون دولار أمريكي لعام 2018 (انظر الجدول خامسا-2 أدناه)، هو التمكين من الإدارة الاستراتيجية للموارد، وضمان الشفافية والمساءلة في استخدام الموارد، وتيسير مراقبة الأموال بمزيد من الفعالية وتنسيق أنشطة خارطة الطريق المتكاملة. وفي عام 2018، سידار تنفيذ خارطة الطريق المتكاملة، بما في ذلك الأنشطة الناشئة عن زيادة المرونة في الجدول الزمني لخارطة الطريق المتكاملة، من خلال هذا الحساب الخاص.

الجدول خامسا-2: متطلبات تمويل خارطة الطريق المتكاملة لعام 2018 (بملايين الدولارات الأمريكية)			
التوزيع بحسب نوع التكاليف	الموارد البشرية	تكاليف أخرى	المجموع
فريق تنفيذ خارطة الطريق المتكاملة	2.8	0.7	3.5
الميدان (المكاتب الإقليمية والقطرية)	5.0	3.5	8.5
وظائف المقر	3.5	2.0	5.5
تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	0.5	1.0	1.5
المجموع	11.8	7.2	19.0

380- ويُمثل صندوق التعجيل بالقضاء على الجوع الذي تشير التوقعات إلى أن موارده ستبلغ 5 ملايين دولار أمريكي في عام 2018، صندوقاً شاملاً يديره معجل الابتكار في البرنامج. ويدعم هذا الصندوق المشروعات الابتكارية - سواء التدخلات التي لا تستهدف الربح أو المشروعات التي تسعى إلى تحقيق ربح - التي أثبتت أثرها، ويُمكن الصندوق المذكور تلك المشروعات من بلوغ الحجم المطلوب، إذ يخصص لها الأموال على أساس ما تتسم به من إمكانات لتحقيق أثر تحويلي في تحقيق القضاء على الجوع. وبالشراكة مع شعبة الشراكات مع الحكومات وشعبة الشراكات مع القطاع الخاص، يقوم معجل الابتكار في البرنامج بجمع تبرعات في شكل منح ومساهمات عينية.

381- وأطلق البرنامج في نوفمبر/تشرين الثاني 2015 تطبيق "تقاسم الوجبات" الذي تصل موارده المتوقعة في عام 2018 إلى 800 ألف دولار أمريكي. ويُمكن هذا التطبيق المستعملين في جميع أنحاء العالم من التبرع لبرامج البرنامج من خلال هواتفهم الخلوية وبمؤل الحساب الخاص ذي الصلة حصرياً من أموال المنح. وسيجري في المستقبل استكشاف آلية لاسترداد التكاليف من أجل تمكين المكاتب القطرية من إجراء أنشطة محدّدة للرصد.

الملحق الأول

مقترح ميزانية دعم البرامج والإدارة لعام 2018

1- يكمل هذا الملحق القسم الرابع المعني بميزانية دعم البرامج والإدارة ويعرض عملية الاستعراض المستخدمة في إعداد مقترح ميزانية دعم البرامج والإدارة لعام 2018.

استعراض الميزانية

2- تم الإبقاء على ميزانية دعم البرامج والإدارة لعام 2017 بمعدل نمو صفري لعام 2018. كما ظلت مستويات الإدارات على ما هي عليه على أن تخضع ميزانيات الشعب في كل إدارة للتعديل. واستُعرضت ميزانيات المكاتب الإقليمية وشعب المقر بالاستناد إلى توجيه يدعو إلى إعادة تخصيص التمويل من الأولويات المنخفضة إلى الأولويات المرتفعة. وأوعز إلى الشعب أيضا أن تحدد الكفاءات التي يمكنها توليد الأموال في الإدارات لإعادة تخصيصها من قبل رؤساء الإدارات. وأُحيلت إلى رؤساء الإدارات مقترحات ميزانية دعم البرامج والإدارة للشعب القائمة على أساس الأهداف التي يحددها رئيس كل إدارة. ومن ثم تم توحيد ميزانيات الإدارات لاستحداث أول مقترح للميزانية لكي تستعرضه لجنة التخصيص الاستراتيجي للموارد.

3- وكان هناك مبلغ قدره 5.3 مليون دولار أمريكي تحت تصرف لجنة التخصيص الاستراتيجي للموارد لأغراض التخصيص التقديري. وقد تكوّن هذا المبلغ نتيجة التخفيضات في التكاليف المعيارية للوظائف، وإعادة ترتيب الأولويات فيما يتعلق بطلبات الاستثمار المعللة، وخفض في المبلغ اللازم لعمليات توفير الخدمات المركزية للمكاتب القطرية. ونظرت لجنة التخصيص الاستراتيجي للموارد في المبلغ المعد للتخصيص مقابل طلبات الاستثمار المعللة التي قدمتها الشعب من خلال رئيس كل إدارة من الإدارات.

4- وعقب استعراض طلبات الاستثمار المعللة المقدمة، أعدت الأمانة قائمة بالطلبات المعللة غير الممولة من خلال ميزانية دعم البرامج والإدارة. وستنظر لجنة التخصيص الاستراتيجي للموارد فيها لتمويلها من أطراف متعددة في المستقبل أو من مبادرات مؤسسية حاسمة في عام 2018. ويمكن تمويلها أيضا من مساهمات المانحين التي يتم تدبير مواردها خصيصا لهذا الغرض.

هيكل الأمانة

5- يُعرض هيكل الأمانة في الفقرات 231-238 من خطة الإدارة (2018-2020).

ميزانية دعم البرامج والإدارة وبنود الاعتماد لدعم البرامج والإدارة

6- ستبين ميزانية دعم البرامج والإدارة لعام 2018 الروابط القائمة بين النتائج التي حققها البرنامج وموارده بشكل أوضح. وتتمثل أهم سمات الهيكل الجديد في مجموعة جديدة من بنود الاعتماد والحاصلات مع مؤشرات أداء أساسية من أجل قياس الدعم والإدارة والإبلاغ عنهما. وسوف تُستخدم بنود الاعتماد الجديدة تلك مع مجموعة مكونة من خمسة أعمدة للحاصلات التي تلخص النتائج الرئيسية التي حصلت عليها المكاتب الإقليمية وشعب المقر في دعم المكاتب القطرية أثناء عملها لتحقيق حصانها الاستراتيجية.

تفاصيل مقترح ميزانية دعم البرامج والإدارة

7- تستدعي مراجعة بنود الاعتماد لميزانية دعم البرامج والإدارة لعام 2018 إجراء مراجعة للجدول التي تقدم تفاصيل عن ميزانية دعم البرامج والإدارة. وفي إطار ميزانية دعم البرامج والإدارة لعام 2018، تُسهم معظم مخصصات الشعب في أكثر من فئة واحدة من فئات الحاصلات، ويمكن أن ترد فئات الحاصلات في بنود اعتماد مختلفة. ويؤدي ذلك إلى صعوبة تقديم الجدول وفقا لبند الاعتماد الذي يبين الموارد في كل بند من بنود الاعتماد حسب الشعبة.

8- وفي سبيل تقديم أرقام مجزية ومعقولة لأغراض المقارنة فيما بين السنوات، تقدم الجداول الواردة في هذا الملحق مقارنة للميزانيات لأحدث سنة تقويمية كاملة، وللجنة الحالية ولتوقعات السنة المقبلة. وتُعرض الأرقام حسب الموقع الجغرافي – للمكاتب القطرية، والمكاتب الإقليمية، والمكاتب العالمية للبرنامج – لتقديم جداول يمكن إدارتها وتعمل على تيسير عمليات المقارنة بين مقترح ميزانية دعم البرامج والإدارة لعام 2018 وميزانيات السنوات السابقة.

- 9- ويرد في الملحق الثاني ميزانية مفصلة لدعم البرامج والإدارة لعام 2018 تحلل ميزانيات الشعب حسب فئات الحصائل.
مقترح ميزانية دعم البرامج والإدارة لعام 2018 حسب المستوى التنظيمي
- 10- يعرض الجدول ألف-أولاً-1 أعداد وتكاليف الوظائف وتكاليف الموظفين الأخرى حسب المستوى التنظيمي – مكتب قطري، ومكتب إقليمي، ومقر رئيسي، ومكتب مؤسسي – بأرقام فعلية لعام 2016، ومقدرة لعام 2017، ومتوقعة لعام 2018.

الجدول ألف-أولاً-1: ميزانية دعم البرامج والإدارة حسب المستوى التنظيمي																					
توقعات عام 2018						تقديرات عام 2017						نفقات عام 2016									
مجموع التكاليف (بملايين الدولارات الأمريكية)			أعداد الوظائف			مجموع التكاليف (بملايين الدولارات الأمريكية)			أعداد الوظائف			مجموع التكاليف (بملايين الدولارات الأمريكية)			أعداد الوظائف						
مجموع التكاليف	تكاليف أخرى	تكاليف الموظفين	مجموع الوظائف	الموظفون الوطنيون	الخدمات العامة	الموظفون القنصيون	مجموع التكاليف	تكاليف أخرى	تكاليف الموظفين	مجموع الوظائف	الموظفون الوطنيون	الخدمات العامة	الموظفون القنصيون	مجموع التكاليف	تكاليف أخرى	تكاليف الموظفين	مجموع الوظائف	الموظفون الوطنيون	الخدمات العامة	الموظفون القنصيون	
79.4	49.5	29.9	451	345	-	106	78.8	49.6	29.2	427	323	-	104	46.3	18.6	27.8	425	323	-	102	المكاتب القطرية
67.2	24.9	42.3	467	279	-	188	67.2	27.6	39.6	434	259	-	175	62.6	28.7	33.9	411	254	-	157	المكاتب الإقليمية
174.6	44.7	129.9	811	4	321	487	172.7	42.0	30.7	822	10	332	481	167.1	55.1	111.9	795	9	333	453	المقر
14.2	13.5	0.7	3	-	-	3	16.7	16.0	0.8	3	-	-	3	13.7	11.9	1.8	3	-	-	3	المستوى المؤسسي
335.4	132.6	202.8	1 732	628	321	784	335.4	135.1	200.3	1 686	592	332	763	289.7	114.3	175.4	1 634	586	333	715	المجموع

المكاتب القطرية

- 11- على غرار ما تم في السنوات السابقة، لا يُقدم تحليل حسب المكاتب القطرية الفردية.
- 12- وتكفل المكاتب القطرية تنفيذ الأولويات المؤسسية على المستوى القطري. وتتمثل وظائفها الرئيسية فيما يلي:
- ◀ ضمان المواءمة وتكامل الأنشطة القطرية مع الاستراتيجيات الوطنية واستراتيجيات وخطط برامج الأمم المتحدة؛
 - ◀ تصميم وتنفيذ الخطط الاستراتيجية القطرية وفقا لسياسات البرنامج وخطته الاستراتيجية وكجزء من تنفيذ خريطة الطريق المتكاملة؛
 - ◀ رصد نتائج البرامج والإبلاغ عنها؛
 - ◀ إرساء الشراكات مع السلطات الوطنية، ووكالات الأمم المتحدة، والمنظمات غير الحكومية، ومجموعات المجتمع المدني، والجهات المانحة، والقطاع الخاص بغية تحقيق الحد الأقصى من فعالية البرامج؛
 - ◀ ضمان تنفيذ خطة عمل المساواة بين الجنسين في المكاتب القطرية، تمشيا مع سياسة البرنامج واستراتيجيته الإقليمية لتحقيق المساواة بين الجنسين؛
 - ◀ ضمان تنفيذ سياسة واستراتيجية التقييم في البرنامج؛
 - ◀ ضمان المساءلة بشأن إدارة الموارد المادية والمالية والبشرية على المستوى القطري، بما في ذلك سلامة الموظفين وأمنهم.
 - ◀ ضمان تنفيذ المبادرات المؤسسية الأخرى والأدوات الجديدة، حسب الاقتضاء.
- 13- وتم تطبيق تخصيص معياري لميزانية دعم البرامج والإدارة في 84 مكتبا قطريا للبرنامج من أجل توفير الأموال لوظائف المدراء القطريين وتخصيص التكاليف للموظفين الوطنيين أو تكاليف التشغيل. كما يغطي دعم البرامج والإدارة 29 وظيفة إضافية من الرتبة ف-3، التي تخصص لبلدان مختارة لتوفير الدعم الاستراتيجي الموجه لعملياتها.

المكاتب الإقليمية

- 14- تمثّل المكاتب القطرية خط الدعم الأول للمكاتب القطرية لتنفيذ الاستراتيجيات والسياسات على المستوى التشغيلي، مع ضمان فعالية الإدارة، والرقابة التشغيلية، والاتساق على المستويين الإقليمي والقطري. وتتمثل وظائفها الرئيسية فيما يلي:
- ◀ تقديم الدعم على مستوى السياسات والتوجيهات الاستراتيجية لعمليات البرنامج؛
 - ◀ تقديم الدعم الاستراتيجي والتقني والرقابة على معايير الجودة؛
 - ◀ وضع أفضل الممارسات والدروس المستفادة في المنطقة ونشرها؛
 - ◀ تنسيق جدولة الخطط الاستراتيجية القطرية وإعدادها وتقديمها؛
 - ◀ ضمان جودة الاستراتيجيات القطرية ووثائق المشروعات شكلاً ومضموناً؛
 - ◀ تيسير تبادل الموارد التقنية لضمان أن يكون لدى المكاتب القطرية القدرات التشغيلية المطلوبة؛
 - ◀ الاضطلاع بدور القيادة في تصميم وتنفيذ الاستراتيجية الإقليمية لتطبيق المساواة بين الجنسين تمثياً مع سياسة وخطة عمل المساواة بين الجنسين في البرنامج؛
 - ◀ ضمان تنفيذ أحكام سياسة واستراتيجية التقييم في البرنامج؛
 - ◀ ضمان الفعالية والكفاءة في استجابات الطوارئ من المستوى 2 من خلال الاستخدام المتسق للموارد الإقليمية؛
 - ◀ ضمان الفعالية والكفاءة في استجابات الطوارئ من المستوى 3 من خلال توفير التوجيهات التشغيلية والدعم الإقليمي؛
 - ◀ العمل كخط دفاع ثان في الإشراف على إدارة المكاتب القطرية وشؤون الميزانية، بما في ذلك رصد المخاطر والامتثال للقواعد واللوائح التنظيمية.
- 15- ويعرض الجدول ألف-أولاً-2 توزيع وظائف ميزانية دعم البرامج والإدارة وتكاليفها حسب المكاتب الإقليمية لعام 2016، مع تكاليف مقدرة لعام 2017 ومتوقعة لعام 2018. وتشمل أعمدة "مجموع الوظائف" تكاليف الموظفين الفنيين الدوليين والموظفين الوطنيين. وتعرض أعمدة "المجموع بملايين الدولارات الأمريكية" مجموع تكاليف جميع الموظفين وغير الموظفين. وترد في الملحق الثاني تفاصيل تحليل الميزانية لعام 2018.

الجدول ألف-أولاً-2: توزيع وظائف وتكاليف ودعم البرامج والإدارة حسب المكتب الإقليمي، 2016-2018															
توقعات عام 2018					تقديرات عام 2017					نفقات عام 2016					
مجموع التكاليف (بملايين الدولارات الأمريكية)	تكاليف أخرى (بملايين الدولارات الأمريكية)	تكاليف الموظفين (بملايين الدولارات الأمريكية)	مجموع الوظائف	الموظفون القنصيون	مجموع التكاليف (بملايين الدولارات الأمريكية)	تكاليف أخرى (بملايين الدولارات الأمريكية)	تكاليف الموظفين (بملايين الدولارات الأمريكية)	مجموع الوظائف	الموظفون القنصيون	مجموع التكاليف (بملايين الدولارات الأمريكية)	تكاليف أخرى (بملايين الدولارات الأمريكية)	تكاليف الموظفين (بملايين الدولارات الأمريكية)	مجموع الوظائف	الموظفون القنصيون	
67.2	24.9	42.3	467	188	67.2	27.6	39.6	434	175	62.6	28.7	33.9	411	157	مجموع المكاتب الإقليمية
12.7	5.3	7.4	81	33	12.8	5.7	7.1	79	31	11.9	6.0	5.9	73	28	آسيا والمحيط الهادئ
12.1	3.4	8.7	87	39	11.4	4.2	7.2	81	33	10.8	4.8	5.9	77	29	الشرق الأوسط وشمال أفريقيا وآسيا الوسطى وأوروبا الشرقية
11.5	3.5	8.0	78	36	12.0	4.4	7.6	76	34	10.9	4.5	6.4	72	31	غرب أفريقيا
10.6	4.9	5.7	77	26	10.6	5.0	5.6	62	25	10.0	4.9	5.1	59	23	الجنوب الأفريقي
11.6	4.3	7.3	81	32	12.0	4.8	7.3	75	31	11.0	5.1	5.9	71	26	شرق ووسط أفريقيا
8.7	3.5	5.2	64	23	8.4	3.5	4.9	61	21	8.0	3.4	4.6	59	20	أمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي

المقر

16- يُظهر الجدول ألف-أولا-3 توزيع وظائف وتكاليف دعم البرامج والإدارة لدعم برامج المكاتب والوحدات العالمية للبرنامج لعام 2016، مع تكاليف مقدرة لعام 2017 ومتوقعة لعام 2018. وتشمل أعمدة "مجموع الوظائف" تكاليف الموظفين الفنيين الدوليين والموظفين الوطنيين. وتتضمن أعمدة "المجموع بملايين الدولارات الأمريكية" تكاليف الموظفين وغير الموظفين. وترد في الملحق الثاني تفاصيل تتعلق بتحليل الميزانية لعام 2018.

الجدول ألف-أولاً-3: توزيع وظائف وتكاليف دعم البرامج والإدارة حسب المكتب العالمي، 2016-2018															
توقعات عام 2018					تقديرات عام 2017					نفقات عام 2016					
مجموع التكاليف (ملايين الدولارات الأمريكية)	تكاليف أخرى (ملايين الدولارات الأمريكية)	تكاليف الموظفين (ملايين الدولارات الأمريكية)	مجموع الوظائف	مجموع الموظفين التقنيين	مجموع التكاليف (ملايين الدولارات الأمريكية)	تكاليف أخرى (ملايين الدولارات الأمريكية)	تكاليف الموظفين (ملايين الدولارات الأمريكية)	مجموع الوظائف	مجموع الموظفين التقنيين	مجموع التكاليف (ملايين الدولارات الأمريكية)	تكاليف أخرى (ملايين الدولارات الأمريكية)	تكاليف الموظفين (ملايين الدولارات الأمريكية)	مجموع الوظائف	مجموع الموظفين التقنيين	
174.6	44.5	130.1	811.3	486.5	172.7	42.0	130.7	822.3	480.5	167.1	55.1	111.9	794.6	452.8	مجموع المقر
51.6	16.7	34.9	196.0	144.0	52.3	16.6	35.7	202.0	146.0	49.4	21.8	27.6	187.5	134.5	المدير التنفيذي ورئيس الديوان
3.6	0.6	3.0	16.0	8.0	3.6	0.7	3.0	16.0	8.0	3.7	0.8	2.9	16.0	8.0	مكتب المدير التنفيذي ورئيس الديوان
1.3	0.6	0.6	3.0	2.0	1.3	0.6	0.7	3.0	2.0	1.3	0.6	0.7	3.0	2.0	الابتكار وإدارة التغيير
8.4	2.3	6.1	35.0	23.0	8.6	2.4	6.2	35.0	23.0	8.7	2.8	5.9	36.0	24.0	الاتصالات
0.4	0.0	0.4	2.0	1.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	التحويلات القائمة على النقد
16.0	5.4	10.6	62.0	48.0	17.7	6.0	11.7	71.0	52.0	16.0	9.2	6.8	62.0	45.0	تكنولوجيا المعلومات
4.9	0.9	4.0	24.0	18.0	5.0	1.1	3.9	23.0	17.0	4.4	1.1	3.2	21.0	16.0	المكتب القانوني
8.0	1.9	6.1	34.0	29.0	7.6	1.5	6.1	34.0	29.0	7.8	2.8	5.0	34.0	29.0	مكتب المفتش العام وخدمات الرقابة
7.4	4.4	3.0	15.0	12.0	6.9	3.8	3.1	15.0	12.0	6.0	3.8	2.2	11.5	8.5	مكتب التقييم
0.7	0.3	0.4	2.0	1.0	0.7	0.3	0.4	2.0	1.0	0.6	0.2	0.4	2.0	1.0	مكتب أمين المظالم
0.9	0.3	0.6	3.0	2.0	0.9	0.3	0.6	3.0	2.0	0.9	0.5	0.4	2.0	1.0	مكتب الأخلاقيات
19.0	3.8	15.1	105.5	55.0	17.5	2.6	15.0	105.5	52.0	17.0	5.1	11.9	104.5	51.0	نائب المدير التنفيذي
0.9	0.1	0.7	4.0	2.0	0.9	0.1	0.7	4.0	2.0	0.9	0.2	0.7	4.0	2.0	مكتب نائب المدير التنفيذي
15.2	3.2	11.9	87.5	44.0	13.8	1.9	11.8	87.5	41.0	13.3	3.9	9.5	87.5	41.0	شعبة الموارد البشرية
1.6	0.4	1.2	6.0	5.0	1.6	0.4	1.2	6.0	5.0	1.9	0.9	1.0	5.0	4.0	مكتب الشؤون الجنسانية
1.4	0.1	1.3	8.0	4.0	1.3	0.1	1.2	8.0	4.0	0.9	0.2	0.7	8.0	4.0	دعم تسيير العمليات
33.0	4.1	28.9	169.0	107.5	32.9	3.5	29.4	172.0	109.5	30.4	4.5	26.0	161.8	99.3	خدمات العمليات

الجدول ألف-أولاً-3: توزيع وظائف وتكاليف دعم البرامج والإدارة حسب المكتب العالمي، 2016-2018															
توقعات عام 2018					تقديرات عام 2017					نفقات عام 2016					
مجموع التكاليف (ملايين الدولارات الأمريكية)	تكاليف أخرى (ملايين الدولارات الأمريكية)	تكاليف الموظفين (ملايين الدولارات الأمريكية)	مجموع الوظائف	مجموع الموظفين التقنيين	مجموع التكاليف (ملايين الدولارات الأمريكية)	تكاليف أخرى (ملايين الدولارات الأمريكية)	تكاليف الموظفين (ملايين الدولارات الأمريكية)	مجموع الوظائف	مجموع الموظفين التقنيين	مجموع التكاليف (ملايين الدولارات الأمريكية)	تكاليف أخرى (ملايين الدولارات الأمريكية)	تكاليف الموظفين (ملايين الدولارات الأمريكية)	مجموع الوظائف	مجموع الموظفين التقنيين	
1.2	0.3	1.0	5.0	3.0	0.9	0.2	0.8	4.0	2.0	0.9	0.1	0.7	4.0	2.0	مكتب مساعد المدير التنفيذي
1.2	0.9	0.3	1.0	1.0	1.3	0.6	0.6	3.0	2.0	1.3	1.0	0.2	3.0	2.0	مكتب رئيس المستشارين
3.8	1.0	2.8	14.0	11.0	3.5	0.7	2.8	15.0	12.0	3.0	0.5	2.5	13.0	10.0	الاستعداد للطوارئ ودعم الاستجابة
16.1	1.0	15.1	99.0	54.5	16.5	0.8	15.6	100.0	55.5	15.9	1.5	14.4	96.0	51.5	سلسلة الإمداد
1.8	0.1	1.8	9.0	7.0	1.9	0.1	1.8	9.0	7.0	1.8	0.2	1.6	9.0	7.0	التغذية
8.8	0.8	7.9	41.0	31.0	8.9	1.1	7.8	41.0	31.0	7.6	1.1	6.5	36.8	26.8	السياسات والبرامج
32.9	9.6	23.4	142.0	90.0	33.0	9.4	23.7	150.0	90.0	33.3	11.2	22.1	146.0	87.0	الشراكة والحكومة والدعوة
1.7	0.5	1.2	6.0	4.0	1.2	0.4	0.8	4.0	2.0	1.0	0.2	0.7	4.0	2.0	مكتب مساعد المدير التنفيذي
					1.8	0.4	1.3	7.0	5.0	1.4	0.4	1.0	7.0	5.0	تنسيق الشراكات والدعوة
5.1	1.6	3.5	25.0	10.0	5.2	1.6	3.6	25.0	10.0	5.7	2.2	3.5	24.0	9.0	أمانة المجلس التنفيذي
9.7	2.4	7.3	45.0	28.0	9.6	2.3	7.3	49.0	28.0	9.9	3.1	6.8	46.0	26.0	شعبة الشراكات والحكومات (برلين، مدريد، باريس، سول، طوكيو، الإمارات العربية المتحدة)
6.2	1.9	4.3	28.0	23.0	6.1	1.9	4.1	29.0	22.0	6.3	2.3	4.0	29.0	22.0	الشراكات مع القطاع الخاص
1.0	0.2	0.8	4.0	3.0	0.8	0.0	0.8	4.0	3.0	0.8	0.2	0.7	4.0	3.0	الوكالات التي تتخذ من روما مقراً لها ولجنة الأمن الغذائي
4.5	1.5	3.0	16.0	11.0	4.2	1.4	2.8	15.0	10.0	4.1	1.4	2.7	15.0	10.0	شعبة منظومة الأمم المتحدة (نيويورك، أديس أبابا، جنيف)
1.8	0.5	1.3	7.0	4.0	1.8	0.5	1.3	7.0	4.0	1.8	0.6	1.3	7.0	4.0	مكتب بروكسل
2.9	1.0	1.9	11.0	7.0	2.4	0.8	1.6	10.0	6.0	2.3	0.9	1.4	10.0	6.0	مكتب واشنطن

الجدول ألف-أولاً-3: توزيع وظائف وتكاليف دعم البرامج والإدارة حسب المكتب العالمي، 2016-2018															
توقعات عام 2018					تقديرات عام 2017					توقعات عام 2016					
مجموع التكاليف (ملايين الدولارات الأمريكية)	تكاليف أخرى (ملايين الدولارات الأمريكية)	تكاليف الموظفين (ملايين الدولارات الأمريكية)	مجموع الوظائف	مجموع الموظفين التقنيين	مجموع التكاليف (ملايين الدولارات الأمريكية)	تكاليف أخرى (ملايين الدولارات الأمريكية)	تكاليف الموظفين (ملايين الدولارات الأمريكية)	مجموع الوظائف	مجموع الموظفين التقنيين	مجموع التكاليف (ملايين الدولارات الأمريكية)	تكاليف أخرى (ملايين الدولارات الأمريكية)	تكاليف الموظفين (ملايين الدولارات الأمريكية)	مجموع الوظائف	مجموع الموظفين التقنيين	
38.0	10.3	27.8	198.8	90.0	36.9	10.0	26.9	192.8	83.0	37.0	12.5	24.5	194.8	81.0	إدارة الموارد
0.8	0.1	0.8	4.0	2.0	0.9	0.1	0.8	4.0	2.0	0.9	0.1	0.8	4.0	2.0	مكتب مساعد المدير التنفيذي ورئيس الشؤون المالية
6.1	0.1	6.0	43.0	18.0	6.5	0.3	6.2	44.0	18.0	6.6	1.1	5.5	47.0	19.0	الميزانية والبرمجة
8.5	1.5	7.1	47.8	26.0	8.9	1.2	7.7	51.8	27.0	8.8	2.3	6.5	51.8	25.0	المالية والخزينة
2.5	0.5	2.1	11.0	9.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	إدارة المخاطر المؤسسية
3.4	0.3	3.1	18.0	12.0	3.5	0.3	3.2	18.0	13.0	3.4	0.2	3.2	18.0	13.0	إدارة ورصد الأداء
10.6	6.8	3.9	32.0	10.0	11.1	7.1	4.0	32.0	10.0	11.3	7.5	3.8	32.0	10.0	الخدمات الإدارية
3.1	0.4	2.7	30.0	4.0	3.2	0.4	2.8	30.0	4.0	3.0	0.4	2.6	30.0	4.0	شعبة الأمن
1.1	0.3	0.9	5.0	4.0	1.1	0.3	0.8	5.0	4.0	1.2	0.3	0.8	5.0	4.0	مكتب تكامل إدارة الموارد ودعمها
1.7	0.3	1.4	8.0	5.0	1.7	0.3	1.4	8.0	5.0	1.7	0.5	1.2	7.0	4.0	رفاه الموظفين
14.2	13.5	0.7	3.0	3.0	16.7	16.0	0.8	3.0	3.0	13.7	11.9	1.8	3.0	3.0	الأنشطة المؤسسية
14.2	13.5	0.7	3.0	3.0	14.2	13.5	0.8	3.0	3.0	13.3	11.5	1.8	3.0	3.0	الاعتمادات المركزية
-	-	-	-	-	2.5	2.5	-	-	-	0.4	0.4	-	-	-	مهارات الموظفين
188.8	57.9	130.8	814.3	489.5	189.4	58.0	131.4	825.3	483.5	180.7	67.0	113.7	797.6	455.8	المجموع الكلي

الملحق الثاني

الجدول ألف- ثانيا- 1: تحليل ميزانية دعم البرامج والإدارة حسب الوحدة التنظيمية والركيزة																						
ألف: الاستراتيجية والتوجيه							إجمالي توقعات عام 2018						إجمالي تقديرات عام 2017									
مجموع التكاليف (بملايين الدولارات الأمريكية)	تكاليف أخرى (بملايين الدولارات الأمريكية)	تكاليف الموظفين (بملايين الدولارات الأمريكية)	مجموع الوظائف	الوطنية	مجموع موظفي الخدمات العامة	مجموع الموظفين القنين	مجموع التكاليف (بملايين الدولارات الأمريكية)	تكاليف أخرى (بملايين الدولارات الأمريكية)	تكاليف الموظفين (بملايين الدولارات الأمريكية)	مجموع الوظائف	الوطنية	مجموع موظفي الخدمات العامة	مجموع الموظفين القنين	مجموع التكاليف (بملايين الدولارات الأمريكية)	تكاليف أخرى (بملايين الدولارات الأمريكية)	تكاليف الموظفين (بملايين الدولارات الأمريكية)	مجموع الوظائف	الوطنية	مجموع موظفي الخدمات العامة	مجموع الموظفين القنين		
16.0	4.0	11.9	38.5	-	-	38.5	79.4	49.5	29.9	451.0	345.0	-	106.0	78.8	49.6	29.2	427.0	323.0	-	104.0	مجموع المكاتب القطرية	
16.0	4.0	11.9	38.5	-	-	38.5	79.4	49.5	29.9	451.0	345.0	-	106.0	78.8	49.6	29.2	427.0	323.0	-	104.0	المكاتب القطرية	
3.0	0.8	2.2	18.5	12.0	-	6.5	67.2	24.9	42.3	467.0	279.0	-	188.0	67.2	27.6	39.6	434.0	259.0	-	175.0	مجموع المكاتب الإقليمية	
0.6	0.2	0.4	3.0	2.0	-	1.0	12.7	5.3	7.4	81.0	48.0	-	33.0	12.8	5.7	7.1	79.0	48.0	-	31.0	المكتب الإقليمي - آسيا والمحيط الهادئ	
1.1	0.1	1.0	8.0	5.0	-	3.0	12.1	3.4	8.7	87.0	48.0	-	39.0	11.4	4.2	7.2	81.0	48.0	-	33.0	المكتب الإقليمي - الشرق الأوسط وشمال أفريقيا وآسيا الوسطى وأوروبا الشرقية	
-	-	-	-	-	-	-	11.5	3.5	8.0	77.5	42.0	-	35.5	12.0	4.4	7.6	76.0	42.0	-	34.0	المكتب الإقليمي - غرب أفريقيا	
0.2	0.1	0.1	1.5	1.0	-	0.5	10.6	4.9	5.7	77.0	51.0	-	26.0	10.6	5.0	5.6	62.0	37.0	-	25.0	المكتب الإقليمي - الجنوب الأفريقي	
0.5	0.2	0.4	3.0	2.0	-	1.0	11.6	4.3	7.3	80.5	49.0	-	31.5	12.0	4.8	7.3	75.0	44.0	-	31.0	المكتب الإقليمي - شرق ووسط أفريقيا	
0.5	0.2	0.3	3.0	2.0	-	1.0	8.7	3.5	5.2	64.0	41.0	-	23.0	8.4	3.5	4.9	61.0	40.0	-	21.0	المكتب الإقليمي - أمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي	
27.9	6.6	21.3	112.5	-	47.1	65.4	174.6	44.5	130.1	811.3	4.0	320.8	486.5	172.7	42.0	130.7	822.3	10.0	331.8	480.5	مجموع المقر	
10.4	1.8	8.5	43.9	-	15.2	28.7	51.6	16.7	34.9	196.0	-	52.0	144.0	52.3	16.6	35.7	202.0	-	56.0	146.0	المدير التنفيذي ورئيس الديوان	
3.6	0.6	3.0	16.0	-	8.0	8.0	3.6	0.6	3.0	16.0	-	8.0	8.0	3.6	0.7	3.0	16.0	-	8.0	8.0	مكتب المدير التنفيذي ورئيس الديوان	
1.3	0.6	0.6	3.0	-	1.0	2.0	1.3	0.6	0.6	3.0	-	1.0	2.0	1.3	0.6	0.7	3.0	-	1.0	2.0	الابتكار وإدارة التغيير	

الجدول ألف- ثانيا- 1: تحليل ميزانية دعم البرامج والإدارة حسب الوحدة التنظيمية والركيزة																					
ألف: الاستراتيجية والتوجيه							إجمالي توقعات عام 2018						إجمالي تقديرات عام 2017								
مجموع التكاليف (ملايين الدولارات الأمريكية)	تكاليف أخرى (ملايين الدولارات الأمريكية)	تكاليف الموظفين (ملايين الدولارات الأمريكية)	مجموع الوظائف	الوطنية	مجموع موظفي الخدمات العامة	مجموع الموظفين الفنيين	مجموع التكاليف (ملايين الدولارات الأمريكية)	تكاليف أخرى (ملايين الدولارات الأمريكية)	تكاليف الموظفين (ملايين الدولارات الأمريكية)	مجموع الوظائف	الوطنية	مجموع موظفي الخدمات العامة	مجموع الموظفين الفنيين	مجموع التكاليف (ملايين الدولارات الأمريكية)	تكاليف أخرى (ملايين الدولارات الأمريكية)	تكاليف الموظفين (ملايين الدولارات الأمريكية)	مجموع الوظائف	الوطنية	مجموع موظفي الخدمات العامة	مجموع الموظفين الفنيين	
-	-	-	-	-	-	-	8.4	2.3	6.1	35.0	-	12.0	23.0	8.6	2.4	6.2	35.0	-	12.0	23.0	الاتصالات
-	-	-	-	-	-	-	0.4	0.0	0.4	2.0	-	1.0	1.0	-	-	-	-	-	-	-	التحويلات القائمة على النقد
4.5	0.5	4.1	20.5	-	4.0	16.5	16.0	5.4	10.6	62.0	-	14.0	48.0	17.7	6.0	11.7	71.0	-	19.0	52.0	تكنولوجيا المعلومات
0.9	0.1	0.8	4.0	-	2.0	2.0	4.9	0.9	4.0	24.0	-	6.0	18.0	5.0	1.1	3.9	23.0	-	6.0	17.0	المكتب القانوني
-	-	-	-	-	-	-	8.0	1.9	6.1	34.0	-	5.0	29.0	7.6	1.5	6.1	34.0	-	5.0	29.0	مكتب المفتش العام وخدمات الرقابة
-	-	-	-	-	-	-	7.4	4.4	3.0	15.0	-	3.0	12.0	6.9	3.8	3.1	15.0	-	3.0	12.0	مكتب التقييم
0.1	0.1	0.1	0.4	-	0.2	0.2	0.7	0.3	0.4	2.0	-	1.0	1.0	0.7	0.3	0.4	2.0	-	1.0	1.0	مكتب أمين المظالم
-	-	-	-	-	-	-	0.9	0.3	0.6	3.0	-	1.0	2.0	0.9	0.3	0.6	3.0	-	1.0	2.0	مكتب الأخلاقيات
3.8	1.0	2.8	14.4	-	5.2	9.3	19.0	3.8	15.1	105.5	-	50.5	55.0	17.5	2.6	15.0	105.5	-	53.5	52.0	نائب المدير التنفيذي
0.9	0.1	0.7	4.0	-	2.0	2.0	0.9	0.1	0.7	4.0	-	2.0	2.0	0.9	0.1	0.7	4.0	-	2.0	2.0	مكتب نائب المدير التنفيذي
2.1	0.7	1.3	7.0	-	3.0	4.0	15.2	3.2	11.9	87.5	-	43.5	44.0	13.8	1.9	11.8	87.5	-	46.5	41.0	شعبة الموارد البشرية
0.7	0.1	0.6	2.4	-	0.2	2.3	1.6	0.4	1.2	6.0	-	1.0	5.0	1.6	0.4	1.2	6.0	-	1.0	5.0	مكتب الشؤون الجنسانية
0.2	0.0	0.2	1.0	-	-	1.0	1.4	0.1	1.3	8.0	-	4.0	4.0	1.3	0.1	1.2	8.0	-	4.0	4.0	دعم تسيير العمليات
7.6	2.9	4.7	25.5	-	13.3	12.3	33.0	4.1	28.9	169.0	-	61.5	107.5	32.9	3.5	29.4	172.0	-	62.5	109.5	خدمات العمليات
0.9	0.2	0.7	4.0	-	2.0	2.0	1.2	0.3	1.0	5.0	-	2.0	3.0	0.9	0.2	0.8	4.0	-	2.0	2.0	مكتب مساعد المدير التنفيذي
1.2	0.9	0.3	1.0	-	-	1.0	1.2	0.9	0.3	1.0	-	-	1.0	1.3	0.6	0.6	3.0	-	1.0	2.0	مكتب رئيس المستشارين
0.4	0.0	0.4	2.0	-	1.0	1.0	3.8	1.0	2.8	14.0	-	3.0	11.0	3.5	0.7	2.8	15.0	-	3.0	12.0	الاستعداد للطوارئ ودعم الاستجابة
2.4	1.0	1.4	8.5	-	5.3	3.3	16.1	1.0	15.1	99.0	-	44.5	54.5	16.5	0.8	15.6	100.0	-	44.5	55.5	سلسلة الإمداد

الجدول ألف- ثانيا- 1: تحليل ميزانية دعم البرامج والإدارة حسب الوحدة التنظيمية والركيزة

ألف: الاستراتيجية والتوجيه																				إجمالي توقعات عام 2018						إجمالي تقديرات عام 2017						
مجموع التكاليف (ملايين الدولارات الأمريكية)		تكاليف أخرى (ملايين الدولارات الأمريكية)	تكاليف الموظفين (ملايين الدولارات)	مجموع الوظائف	الوطنية	مجموع موظفي الخدمات العامة	مجموع الموظفين الفنيين	مجموع التكاليف (ملايين الدولارات الأمريكية)	تكاليف أخرى (ملايين الدولارات الأمريكية)	تكاليف الموظفين (ملايين الدولارات)	مجموع الوظائف	الوطنية	مجموع موظفي الخدمات العامة	مجموع الموظفين الفنيين	مجموع التكاليف (ملايين الدولارات الأمريكية)	تكاليف أخرى (ملايين الدولارات الأمريكية)	تكاليف الموظفين (ملايين الدولارات)	مجموع الوظائف	الوطنية	مجموع موظفي الخدمات العامة	مجموع الموظفين الفنيين											
-	-	-	-	-	-	-	-	1.8	0.1	1.8	9.0	-	2.0	7.0	1.9	0.1	1.8	9.0	-	2.0	7.0	التغذية										
2.7	0.8	1.8	10.0	-	5.0	5.0	8.8	0.8	7.9	41.0	-	10.0	31.0	8.9	1.1	7.8	41.0	-	10.0	31.0	السياسات والبرامج											
1.2	0.5	0.8	4.0	-	2.0	2.0	32.9	9.6	23.4	142.0	4.0	48.0	90.0	33.0	9.4	23.7	150.0	10.0	50.0	90.0	الشراكة والحوكمة والدعوة											
1.2	0.5	0.8	4.0	-	2.0	2.0	1.7	0.5	1.2	6.0	-	2.0	4.0	1.2	0.4	0.8	4.0	-	2.0	2.0	مكتب مساعد المدير التنفيذي											
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1.8	0.4	1.3	7.0	-	2.0	5.0	تنسيق الشراكات والدعوة										
-	-	-	-	-	-	-	5.1	1.6	3.5	25.0	-	15.0	10.0	5.2	1.6	3.6	25.0	-	15.0	10.0	أمانة المجلس التنفيذي											
-	-	-	-	-	-	-	9.7	2.4	7.3	45.0	1.0	16.0	28.0	9.6	2.3	7.3	49.0	5.0	16.0	28.0	شعبة الشراكات والحكومات (برلين، مدريد، باريس، سول، طوكيو، الإمارات العربية المتحدة)											
-	-	-	-	-	-	-	6.2	1.9	4.3	28.0	1.0	4.0	23.0	6.1	1.9	4.1	29.0	3.0	4.0	22.0	الشراكات مع القطاع الخاص											
-	-	-	-	-	-	-	1.0	0.2	0.8	4.0	-	1.0	3.0	0.8	0.0	0.8	4.0	-	1.0	3.0	الوكالات التي تتخذ من روما مقراً لها ولجنة الأمن الغذائي											
-	-	-	-	-	-	-	4.5	1.5	3.0	16.0	2.0	3.0	11.0	4.2	1.4	2.8	15.0	2.0	3.0	10.0	شعبة منظومة الأمم المتحدة (نيويورك، أديس أبابا، جنيف)											
-	-	-	-	-	-	-	1.8	0.5	1.3	7.0	-	3.0	4.0	1.8	0.5	1.3	7.0	-	3.0	4.0	مكتب بروكسل											
-	-	-	-	-	-	-	2.9	1.0	1.9	11.0	-	4.0	7.0	2.4	0.8	1.6	10.0	-	4.0	6.0	مكتب واشنطن											
4.9	0.4	4.5	24.7	-	11.5	13.2	38.0	10.3	27.8	198.8	-	108.8	90.0	36.9	10.0	26.9	192.8	-	109.8	83.0	إدارة الموارد											
0.8	0.1	0.8	4.0	-	2.0	2.0	0.8	0.1	0.8	4.0	-	2.0	2.0	0.9	0.1	0.8	4.0	-	2.0	2.0	مكتب مساعد المدير التنفيذي ورئيس الشؤون المالية											
1.4	0.1	1.4	8.5	-	4.5	4.0	6.1	0.1	6.0	43.0	-	25.0	18.0	6.5	0.3	6.2	44.0	-	26.0	18.0	الميزانية والبرمجة											

الجدول ألف- ثانيا- 1: تحليل ميزانية دعم البرامج والإدارة حسب الوحدة التنظيمية والركيزة																					
أنف: الاستراتيجية والتوجيه							إجمالي توقعات عام 2018						إجمالي تقديرات عام 2017								
مجموع التكاليف الولايات الأمريكية (ملايين)	تكاليف أخرى الولايات الأمريكية (ملايين)	تكاليف الموظفين الولايات الأمريكية (ملايين)	مجموع الوظائف	الوطنية	مجموع موظفي الخدمات العامة	مجموع الموظفين الفنيين	مجموع التكاليف الولايات الأمريكية (ملايين)	تكاليف أخرى الولايات الأمريكية (ملايين)	تكاليف الموظفين الولايات الأمريكية (ملايين)	مجموع الوظائف	الوطنية	مجموع موظفي الخدمات العامة	مجموع الموظفين الفنيين	مجموع التكاليف الولايات الأمريكية (ملايين)	تكاليف أخرى الولايات الأمريكية (ملايين)	تكاليف الموظفين الولايات الأمريكية (ملايين)	مجموع الوظائف	الوطنية	مجموع موظفي الخدمات العامة	مجموع الموظفين الفنيين	
0.7	0.1	0.6	2.7	-	1.0	1.7	8.5	1.5	7.1	47.8	-	21.8	26.0	8.9	1.2	7.7	51.8	-	24.8	27.0	المالية والخزينة
-	-	-	-	-	-	-	2.5	0.5	2.1	11.0	-	2.0	9.0	-	-	-	-	-	-	-	إدارة المخاطر المؤسسية
0.7	0.1	0.6	3.5	-	2.0	1.5	3.4	0.3	3.1	18.0	-	6.0	12.0	3.5	0.3	3.2	18.0	-	5.0	13.0	إدارة ورصد الأداء
0.6	-	0.6	4.0	-	2.0	2.0	10.6	6.8	3.9	32.0	-	22.0	10.0	11.1	7.1	4.0	32.0	-	22.0	10.0	الخدمات الإدارية
0.2	0.0	0.2	1.0	-	-	1.0	3.1	0.4	2.7	30.0	-	26.0	4.0	3.2	0.4	2.8	30.0	-	26.0	4.0	شعبة الأمن
-	-	-	-	-	-	-	1.1	0.3	0.9	5.0	-	1.0	4.0	1.1	0.3	0.8	5.0	-	1.0	4.0	مكتب تكامل إدارة الموارد ودعمها
0.3	0.0	0.3	1.0	-	-	1.0	1.7	0.3	1.4	8.0	-	3.0	5.0	1.7	0.3	1.4	8.0	-	3.0	5.0	رفاه الموظفين
1.3	1.3	-	-	-	-	-	14.2	13.5	0.7	3.0	-	-	3.0	16.7	16.0	0.8	3.0	-	-	3.0	الأنشطة المؤسسية
1.3	1.3	-	-	-	-	-	14.2	13.5	0.7	3.0	-	-	3.0	14.2	13.5	0.8	3.0	-	-	3.0	الاعتمادات المركزية
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2.5	2.5	-	-	-	-	-	مهارات الموظفين
48.2	12.8	35.4	169.5	12.0	47.1	110.4	335.4	132.4	203.0	1 732.3	628.0	320.8	783.5	335.4	135.1	200.3	1 686.3	592.0	331.8	762.5	المجموع الكلي

الجدول ألف-ثانيا-1: تحليل ميزانية دعم البرامج والإدارة حسب الوحدة التنظيمية والركيزة (تكملة)																													
هاء: الحوكمة والرقابة المستقلة							دال: الدعوة، والشراكات، وجمع التبرعات، والتنسيق مع الأمم المتحدة						جيم: السياسات، والتوجيهات، وضمان الجودة						باء: خدمات الأعمال المقدمة للعمليات										
مجموع التكاليف (ملايين الدولارات)	تكاليف أخرى (ملايين الدولارات)	تكاليف الموظفين (ملايين الدولارات)	مجموع التكاليف (ملايين الدولارات)	الوطنية	مجموع موظفي الخدمات العالمية	مجموع الموظفين	مجموع التكاليف (ملايين الدولارات)	تكاليف أخرى (ملايين الدولارات)	تكاليف الموظفين (ملايين الدولارات)	مجموع التكاليف (ملايين الدولارات)	الوطنية	مجموع موظفي الخدمات العالمية	مجموع الموظفين	مجموع التكاليف (ملايين الدولارات)	تكاليف أخرى (ملايين الدولارات)	تكاليف الموظفين (ملايين الدولارات)	مجموع التكاليف (ملايين الدولارات)	الوطنية	مجموع موظفي الخدمات العالمية	مجموع الموظفين	مجموع التكاليف (ملايين الدولارات)	تكاليف أخرى (ملايين الدولارات)	تكاليف الموظفين (ملايين الدولارات)	مجموع التكاليف (ملايين الدولارات)	الوطنية	مجموع موظفي الخدمات العالمية	مجموع الموظفين		
-	-	-	-	-	-	-	15.2	3.3	11.9	38.5	-	-	38.5	-	-	-	-	-	-	-	-	48.2	42.2	6.0	374.0	345.0	-	29.0	مجموع المكاتب القطرية
-	-	-	-	-	-	-	15.2	3.3	11.9	38.5	-	-	38.5	-	-	-	-	-	-	-	-	48.2	42.2	6.0	374.0	345.0	-	29.0	المكاتب القطرية
-	-	-	-	-	-	-	10.6	4.0	6.6	71.4	42.0	-	29.4	12.3	4.5	7.8	82.5	49.0	-	33.5	41.4	15.7	25.7	294.7	176.0	-	118.7	مجموع المكاتب الإقليمية	
-	-	-	-	-	-	-	1.5	0.6	0.8	7.5	4.0	-	3.5	0.4	0.2	0.2	2.0	1.0	-	1.0	10.3	4.3	6.0	68.5	41.0	-	27.5	المكتب الإقليمي - آسيا والمحيط الهادئ	
-	-	-	-	-	-	-	2.5	0.8	1.7	17.7	10.0	-	7.7	1.2	0.2	1.0	6.4	2.0	-	4.4	7.3	2.3	5.0	54.9	31.0	-	23.9	المكتب الإقليمي - الشرق الأوسط وشمال أفريقيا وآسيا الوسطى وأوروبا الشرقية	
-	-	-	-	-	-	-	2.5	0.8	1.8	17.0	9.0	-	8.0	2.5	0.8	1.7	16.2	9.0	-	7.2	6.5	2.0	4.5	44.3	24.0	-	20.3	المكتب الإقليمي - غرب أفريقيا	
-	-	-	-	-	-	-	1.6	0.8	0.8	11.8	8.0	-	3.8	1.7	0.8	0.9	12.0	8.0	-	4.0	7.1	3.2	3.8	51.8	34.0	-	17.8	المكتب الإقليمي - الجنوب الأفريقي	
-	-	-	-	-	-	-	1.0	0.3	0.7	7.0	4.0	-	3.0	3.5	1.5	2.0	23.5	15.0	-	8.5	6.5	2.3	4.2	47.0	28.0	-	19.0	المكتب الإقليمي - شرق ووسط أفريقيا	
-	-	-	-	-	-	-	1.5	0.7	0.8	10.4	7.0	-	3.4	2.9	1.0	1.9	22.4	14.0	-	8.4	3.8	1.6	2.2	28.3	18.0	-	10.3	المكتب الإقليمي - أمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي	
23.5	8.5	15.0	91.6	-	32.4	59.2	32.6	8.7	23.9	133.4	-	35.9	97.5	28.3	6.7	21.7	125.3	-	29.9	95.4	62.3	14.1	48.2	344.6	-	175.5	169.1	مجموع المقر	
15.6	6.5	9.1	49.5	-	8.6	40.9	8.9	2.5	6.4	37.6	-	12.1	25.6	3.9	1.5	2.3	11.6	-	1.7	9.9	12.8	4.4	8.4	53.5	-	14.5	39.0	المدير التنفيذي ورئيس الديوان	

الجدول ألف-ثانيا-1: تحليل ميزانية دعم البرامج والإدارة حسب الوحدة التنظيمية والركيزة (تكملة)																													
هاء: الحوكمة والرقابة المستقلة						دال: الدعوة، والشراكات، وجمع التبرعات، والتنسيق مع الأمم المتحدة						جيم: السياسات، والتوجيهات، وضمان الجودة						باء: خدمات الأعمال المقدمة للعمليات											
مجموع التكاليف (بملايين الدولارات)	تكاليف أخرى (بملايين الدولارات الأمريكية)	تكاليف الموظفين (بملايين الدولارات الأمريكية)	مجموع التكاليف (بملايين الدولارات الأمريكية)	الوظيفية	مجموع موظفي الخدمات العالمية	مجموع الموظفين	مجموع التكاليف (بملايين الدولارات الأمريكية)	تكاليف أخرى (بملايين الدولارات الأمريكية)	تكاليف الموظفين (بملايين الدولارات الأمريكية)	مجموع التكاليف (بملايين الدولارات الأمريكية)	الوظيفية	مجموع موظفي الخدمات العالمية	مجموع الموظفين	مجموع التكاليف (بملايين الدولارات الأمريكية)	تكاليف أخرى (بملايين الدولارات الأمريكية)	تكاليف الموظفين (بملايين الدولارات الأمريكية)	مجموع التكاليف (بملايين الدولارات الأمريكية)	الوظيفية	مجموع موظفي الخدمات العالمية	مجموع الموظفين	مجموع التكاليف (بملايين الدولارات الأمريكية)	تكاليف أخرى (بملايين الدولارات الأمريكية)	تكاليف الموظفين (بملايين الدولارات الأمريكية)	مجموع التكاليف (بملايين الدولارات الأمريكية)					
																								ورئيس الشؤون المالية					
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0.8	0.0	0.8	4.3	-	-	4.3	3.9	0.1	3.8	30.3	-	20.5	9.8	الميزانية والبرمجة	
2.1	0.3	1.8	13.8	-	7.8	6.0	-	-	-	-	-	-	-	2.3	0.5	1.9	11.8	-	3.5	8.3	3.4	0.6	2.8	19.5	-	9.5	10.0	المالية والخزائن	
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2.5	0.5	2.1	11.0	-	2.0	9.0	إدارة المخاطر المؤسسية	
0.4	0.0	0.4	2.5	-	1.0	1.5	-	-	-	-	-	-	-	1.7	0.1	1.6	8.5	-	1.0	7.5	0.6	0.0	0.5	3.5	-	2.0	1.5	إدارة ورصد الأداء	
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3.4	2.3	1.1	8.1	-	4.5	3.6	6.6	4.5	2.2	19.9	-	15.5	4.4	الخدمات الإدارية	
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2.9	0.4	2.5	29.0	-	26.0	3.0	شعبة الأمن	
0.6	0.2	0.4	2.8	-	1.0	1.8	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0.5	0.1	0.4	2.2	-	-	2.2	مكتب تكامل إدارة الموارد ودعمها	
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0.2	-	0.2	1.0	-	-	1.0	1.2	0.3	0.9	6.0	-	3.0	3.0	رفاه الموظفين	
1.7	1.7	-	-	-	-	-	3.5	2.8	0.7	3.0	-	-	3.0	-	-	-	-	-	-	-	7.6	7.6	-	-	-	-	-	-	الأنشطة المؤسسية
1.7	1.7	-	-	-	-	-	3.5	2.8	0.7	3.0	-	-	3.0	-	-	-	-	-	-	-	7.6	7.6	-	-	-	-	-	-	الاعتمادات المركزية
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	مهارات الموظفين
25.2	10.2	15.0	91.6	-	32.4	59.2	61.9	18.7	43.2	246.2	42.0	35.9	168.4	40.6	11.1	29.5	207.8	49.0	29.9	128.9	159.6	79.6	79.9	1013.3	521.0	175.5	316.8	المجموع الكلي	

* تُدرج تكاليف الموظفين في بند التكاليف الأخرى.

الجدول ألف ثانيا-2: الوظائف الممولة من ميزانية دعم البرامج والإدارة حسب الوحدة التنظيمية، 2017 و2018													
الموظفون الآخرون			فئة الموظفين الفنيين الدوليين وما فوق										
المجموع الكلي	موظفو الخدمات العامة في المقر ومكاتب الاتصال	الموظفون الوطنيون الميدانيون	المجموع	ف-1	ف-2	ف-3	ف-4	ف-5	مد-1	مد-2	مساعد المدير التنفيذي	المدير التنفيذي	
المكاتب القطرية													
427	-	323	104	-	-	20	8	31	30	15	-	-	2017
451	-	345	106	-	-	21	8	31	31	15	-	-	2018
المكاتب الإقليمية													
434	-	259	175	-	2	40	81	40	6	6	-	-	2017
467	-	279	188	-	4	43	84	45	7	6	-	-	2018
المكتب الإقليمي – آسيا والمحيط الهادئ													
79	-	48	31	-	-	8	13	8	1	1	-	-	2017
81	-	48	33	-	-	10	13	8	1	1	-	-	2018
المكتب الإقليمي – الشرق الأوسط وشمال أفريقيا وآسيا الوسطى وأوروبا الشرقية													
81	-	48	33	-	2	8	15	6	1	1	-	-	2017
87	-	48	39	-	2	7	20	7	2	1	-	-	2018
المكتب الإقليمي – غرب أفريقيا													
76	-	42	34	-	-	10	14	8	1	1	-	-	2017
78	-	42	36	-	-	10	13	11	1	1	-	-	2018
المكتب الإقليمي – الجنوب الأفريقي													
75	-	44	31	-	-	6	13	10	1	1	-	-	2017
77	-	51	26	-	1	6	13	4	1	1	-	-	2018
المكتب الإقليمي – شرق ووسط أفريقيا													
62	-	37	25	-	-	6	13	4	1	1	-	-	2017
81	-	49	32	-	-	7	12	11	1	1	-	-	2018

الجدول ألف ثانيا-2: الوظائف الممولة من ميزانية دعم البرامج والإدارة حسب الوحدة التنظيمية، 2017 و2018													
الموظفون الآخرون			فئة الموظفين الفنيين الدوليين وما فوق										
المجموع الكلي	موظفو الخدمات العامة في المقر ومكاتب الاتصال	الموظفون الوطنيون الميدانيون	المجموع	ف-1	ف-2	ف-3	ف-4	ف-5	مد-1	مد-2	مساعد المدير التنفيذي	المدير التنفيذي	
المكتب الإقليمي – أمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي													
61	-	40	21	-	-	2	13	4	1	1	-	-	2017
64	-	41	23	-	1	3	13	4	1	1	-	-	2018
المقر													
822	332	10	481	-	41	146	140	91	39	18	5	1	2017
811	321	4	487	-	34	151	135	97	44	20	5	1	2018
المدير التنفيذي ورئيس الديوان													
202	56	-	146	-	13	47	41	28	9	6	1	1	2017
196	52	-	144	-	8	49	40	29	9	7	1	1	2018
مكتب المدير التنفيذي ورئيس الديوان													
16	8	-	8	-	-	2	3	-	1	-	1	1	2017
16	8	-	8	-	-	2	2	-	2	-	1	1	2018
الابتكار وإدارة التغيير													
3	1	-	2	-	-	-	-	1	-	1	-	-	2017
3	1	-	2	-	-	-	-	1	-	1	-	-	2018
الاتصالات													
35	12	-	23	-	2	4	6	9	1	1	-	-	2017
35	12	-	23	-	2	4	6	9	1	1	-	-	2018
التحويلات القائمة على النقد													
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2017
2	1	-	1	-	-	-	-	-	-	1	-	-	2018

الجدول ألف ثانيا-2: الوظائف الممولة من ميزانية دعم البرامج والإدارة حسب الوحدة التنظيمية، 2017 و2018													
الموظفون الآخرون			فئة الموظفين الفنيين الدوليين وما فوق										
المجموع الكلي	موظفو الخدمات العامة في المقر ومكاتب الاتصال	الموظفون الوطنيون الميدانيون	المجموع	ف-1	ف-2	ف-3	ف-4	ف-5	مد-1	مد-2	مساعد المدير التنفيذي	المدير التنفيذي	
تكنولوجيا المعلومات													
71	19	-	52		5	23	14	7	2	1	-	-	2017
62	14	-	48	-	2	22	14	8	1	1	-	-	2018
المكتب القانوني													
23	6	-	17		3	5	3	4	1	1	-	-	2017
24	6	-	18	-	1	8	3	4	1	1	-	-	2018
مكتب المفتش العام وخدمات الرقابة													
34	5	-	29	-	3	12	8	3	2	1	-	-	2017
34	5	-	29	-	3	12	8	3	2	1	-	-	2018
مكتب التقييم													
15	3	-	12	-		1	6	4		1	-	-	2017
15	3	-	12	-	-	1	6	4	-	1	-	-	2018
مكتب أمين المظالم													
2	1	-	1	-	-	-	-	-	1	-	-	-	2017
2	1	-	1	-	-	-	-	-	1	-	-	-	2018
مكتب الأخلاقيات													
3	1	-	2	-	-	-	1	-	1	-	-	-	2017
3	1	-	2	-	-	-	1	-	1	-	-	-	2018
نائب المدير التنفيذي													
106	54	-	52	-	8	17	14	8	3	1	1	-	2017
106	51	-	55	-	8	20	13	8	3	2	1	-	2018

الجدول ألف ثانيا-2: الوظائف الممولة من ميزانية دعم البرامج والإدارة حسب الوحدة التنظيمية، 2017 و2018												
الموظفون الآخرون			فئة الموظفين الفنيين الدوليين وما فوق									
المجموع الكلي	موظفو الخدمات العامة في المقر ومكاتب الاتصال	الموظفون الوطنيون الميدانيون	المجموع	ف-1	ف-2	ف-3	ف-4	ف-5	مد-1	مد-2	مساعد المدير التنفيذي	المدير التنفيذي
مكتب نائب المدير التنفيذي												
4	2	-	2	-	-	-	1	-	-	-	1	-
4	2	-	2	-	-	-	1	-	-	-	1	-
شعبة الموارد البشرية												
88	47	-	41		7	16	9	6	2	1	-	-
88	44	-	44	-	7	19	9	6	2	1	-	-
مكتب الشؤون الجنسانية												
6	1	-	5	-	-	1	2	1	1	-	-	-
6	1	-	5	-	-	1	2	1	1	-	-	-
دعم تسيير العمليات												
8	4	-	4	-	1	-	2	1	-	-	-	-
8	4	-	4	-	1	-	1	1	-	1	-	-
خدمات العمليات												
172	63	-	110	-	5	26	41	21	10	6	1	-
169	62	-	108	-	3	25	37	23	13	6	1	-
مكتب مساعد المدير التنفيذي												
4	2	-	2	-	-	-	1	-	-	-	1	-
5	2	-	3	-	-	-	1	1	-	-	1	-
مكتب رئيس المستشارين												
3	1	-	2	-	-	-	1	-	-	1	-	-
1	-	-	1	-	-	-	-	-	-	1	-	-

الجدول ألف ثانيا-2: الوظائف الممولة من ميزانية دعم البرامج والإدارة حسب الوحدة التنظيمية، 2017 و2018													
الموظفون الآخرون			فئة الموظفين الفنيين الدوليين وما فوق										
المجموع الكلي	موظفو الخدمات العامة في المقر ومكاتب الاتصال	الموظفون الوطنيون الميدانيون	المجموع	ف-1	ف-2	ف-3	ف-4	ف-5	مد-1	مد-2	مساعد المدير التنفيذي	المدير التنفيذي	
أمانة المجلس التنفيذي													
25	15	-	10	-	-	2	5	2	1	-	-	-	2017
25	15	-	10	-	-	2	5	2	1	-	-	-	2018
شعبة الشركات والحكومات (برلين، مدريد، باريس، سول، طوكيو، الإمارات العربية المتحدة)													
49	16	5	28	-	1	11	9	3	3	1	-	-	2017
45	16	1	28	-	-	11	9	4	3	1	-	-	2018
الشراكات مع القطاع الخاص													
29	4	3	22	-	8	8	2	2	1	1	-	-	2017
28	4	1	23	-	8	8	3	2	1	1	-	-	2018
الوكالات التي تتخذ من روما مقرا لها ولجنة الأمن الغذائي													
4	1	-	3	-	-	1	-	1	1	-	-	-	2017
4	1	-	3	-	-	1	-	1	1	-	-	-	2018
شعبة منظومة الأمم المتحدة (نيويورك، أديس أبابا، جنيف)													
15	3	2	10	-	-	-	4	3	2	1	-	-	2017
16	3	2	11	-	-	-	4	3	3	1	-	-	2018
مكتب بروكسل													
7	3	-	4	-	-	1	1	1	1	-	-	-	2017
7	3	-	4	-	-	1	1	1	1	-	-	-	2018
مكتب واشنطن													
10	4	-	6	-	1	1	2	1	1	-	-	-	2017
11	4	-	7	-	1	1	2	1	2	-	-	-	2018

الجدول ألف ثانيا-2: الوظائف الممولة من ميزانية دعم البرامج والإدارة حسب الوحدة التنظيمية، 2017 و2018													
الموظفون الآخرون			فئة الموظفين الفنيين الدوليين وما فوق										
المجموع الكلي	موظفو الخدمات العامة في المقر ومكاتب الاتصال	الموظفون الوطنيون الميدانيون	المجموع	ف-1	ف-2	ف-3	ف-4	ف-5	مد-1	مد-2	مساعد المدير التنفيذي	المدير التنفيذي	
إدارة الموارد													
193	110	-	83	-	5	30	20	19	6	2	1	-	2017
199	109	-	90	-	6	32	21	21	7	2	1	-	2018
مكتب مساعد المدير التنفيذي ورئيس الشؤون المالية													
4	2	-	2	-	-	-	1	-	-	-	1	-	2017
4	2	-	2	-	-	-	1	-	-	-	1	-	2018
الميزانية والبرمجة													
44	26	-	18	-	-	8	3	5	1	1	-	-	2017
43	25	-	18	-	-	8	3	5	1	1	-	-	2018
المالية والخزانة													
52	25	-	27	-	4	10	6	5	1	1	-	-	2017
48	22	-	26	-	5	9	5	5	1	1	-	-	2018
إدارة المخاطر المؤسسية													
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2017
11	2	-	9	-	-	4	2	2	1	-	-	-	2018
إدارة ورصد الأداء													
18	5	-	13	-	-	5	4	3	1	-	-	-	2017
18	6	-	12	-	-	4	4	3	1	-	-	-	2018
الخدمات الإدارية													
32	22	-	10	-	1	4	1	3	1	-	-	-	2017
32	22	-	10	-	1	4	1	3	1	-	-	-	2018

الجدول ألف ثانيا-2: الوظائف الممولة من ميزانية دعم البرامج والإدارة حسب الوحدة التنظيمية، 2017 و2018													
الموظفون الآخرون			فئة الموظفين الفنيين الدوليين وما فوق										
المجموع الكلي	موظفو الخدمات العامة في المقر ومكاتب الاتصال	الموظفون الوطنيون الميدانيون	المجموع	ف-1	ف-2	ف-3	ف-4	ف-5	مد-1	مد-2	مساعد المدير التنفيذي	المدير التنفيذي	
شعبة الأمن													
30	26	-	4	-	-	-	2	1	1	-	-	-	2017
30	26	-	4	-	-	-	2	1	1	-	-	-	2018
مكتب تكامل إدارة الموارد ودعمها													
5	1	-	4	-	-	2	1	1	-	-	-	-	2017
5	1	-	4	-	-	2	1	1	-	-	-	-	2018
رفاه الموظفين													
8	3	-	5	-	-	1	2	1	1	-	-	-	2017
8	3	-	5	-	-	1	2	1	1	-	-	-	2018
الأنشطة المؤسسية													
3	-	-	3	-	-	-	1	1	1	-	-	-	2017
3	-	-	3	-	-	-	1	1	1	-	-	-	2018
المجموع الكلي													
1 686	332	592	763	-	43	206	230	163	76	39	5	1	2017
1 732	321	628	784	-	38	215	228	173	83	41	5	1	2018

الجدول ألف-ثانيا-3: ميزانية دعم البرامج والإدارة حسب الوحدات التنظيمية، 2017 و2018 (بآلاف الدولارات الأمريكية)																				
المجموع	التكاليف الإجمالية الأخرى	غير ذلك	خدمات منظمة الأمم المتحدة	الخدمات المقدمة من الوكالات الأخرى	الضيافة	تكاليف استئجار المركبات وتشغيلها	التأمين	معدات وخدمات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	مستلزمات المكاتب والمصروفات المكتبية الأخرى	المرافق والأجهزة والتنظيف والصيانة	الإيجار	التدريب	السفر الرسمي	ساعات العمل الإضافي	المساعدة المؤقتة	الاستشاريون	الموظفون المحليون	تكاليف الموظفين		
المكاتب القطرية																				
78 799	49 567	35 720	350	450	10	750	10	1 000	650	500	1 200	100	1 400	27	750	650	6 000	29 232	2017	
79 412	49 511	34 919	350	450	10	750	10	1 000	650	500	1 200	236	1 843	27	750	750	6 065	29 902	2018	
المكاتب القطرية																				
43 699	14 467	620	350	450	10	750	10	1 000	650	500	1 200	100	1 400	27	750	650	6 000	29 232	2017	
43 845	13 943	96	350	450	10	750	10	1 000	650	500	1 200	100	1 400	27	750	650	6 000	29 902	2018	
التدريب الميداني																				
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2017
768	768	24	0	0	0	0	0	0	0	0	0	136	443	0	0	100	65	0	0	2018
التسوية التقنية للمكاتب القطرية																				
35 100	35 100	35 100	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2017
34 800	34 800	34 800	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2018
المكاتب الإقليمية																				
67 219	27 592	829	81	752	15	291	164	2 340	914	576	1 215	855	3 500	59	540	1 799	13 663	39 627	2017	
67 215	24 934	1 045	72	189	25	270	51	1 944	471	701	1 199	831	2 454	62	271	1 638	13 712	42 281	2018	
المكتب الإقليمي - آسيا والمحيط الهادئ																				
12 802	5 747	3	6	131	2	7	3	358	104	77	350	212	904	7	111	837	2 636	7 055	2017	
12 716	5 348	87	6	48	2	8	3	247	81	76	350	188	500	13	75	1 000	2 665	7 369	2018	
المكتب الإقليمي - الشرق الأوسط وشمال أفريقيا وآسيا الوسطى وأوروبا الشرقية																				
11 361	4 184	38	15	143	8	72	7	510	188	70	170	285	350	20	328	162	1 820	7 176	2017	
12 065	3 399	281	10	7	8	72	7	406	0	85	220	200	311	20	76	162	1 534	8 666	2018	

الجدول ألف-ثانيا-3: ميزانية دعم البرامج والإدارة حسب الوحدات التنظيمية، 2017 و2018 (بآلاف الدولارات الأمريكية)																			
المجموع	التكاليف الإجمالية الأخرى	غير ذلك	خدمات منظمة الأمم المتحدة	الخدمات المقدمة من الوكالات الأخرى	الضيافة	تكاليف استئجار المركبات وتشغيلها	التأمين	معدات وخدمات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	مستلزمات المكاتب والمصروفات المكتبية الأخرى	المرافق والأجهزة والتنظيف والصيانة	الإيجار	التدريب	السفر الرسمي	ساعات العمل الإضافي	المساعدة المؤقتة	الاستشاريون	الموظفون المحليون	تكاليف الموظفين	
المكتب الإقليمي - غرب أفريقيا																			
11 999	4 379	196	0	153	5	50	22	461	246	150	25	160	683	10	40	190	1 987	7 621	2017
11 550	3 513	175	0	43	5	44	21	353	208	56	24	343	652	10	29	96	1 458	8 037	2018
المكتب الإقليمي - الجنوب الأفريقي																			
12 045	4 791	85	30	228	0	50	5	580	132	0	251	138	640	10	10	332	2 299	7 254	2017
10 605	4 863	141	20	0	10	70	10	350	72	314	235	100	430	10	30	35	3 035	5 742	2018
المكتب الإقليمي - شرق ووسط أفريقيا																			
10 564	4 955	409	19	62	0	89	127	223	217	69	375	45	598	8	20	0	2 695	5 609	2017
11 554	4 293	210	30	86	0	50	5	469	106	0	300	0	261	5	0	0	2 771	7 261	2018
المكتب الإقليمي - أمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي																			
8 448	3 537	98	11	36	0	23	0	208	27	210	44	15	325	4	32	278	2 226	4 911	2017
8 725	3 519	150	6	5	0	27	5	120	5	170	71	0	300	4	61	345	2 250	5 206	2018
المقر																			
172 657	42 006	1 847	292	1 172	77	205	265	7 112	2 065	2 668	1 461	2 064	4 356	380	4 602	11 973	1 467	130 651	2017
174 558	44 463	4 069	298	190	41	207	263	7 533	2 279	2 790	1 265	1 657	4 058	277	4 107	14 129	1 300	130 095	2018
المدير التنفيذي ورئيس الديوان																			
52 348	16 639	239	0	711	36	0	0	3 858	200	0	364	427	1 833	40	1 401	7 463	67	35 708	2017
51 609	16 724	568	0	3	6	0	0	4 343	170	0	172	291	1 586	31	1 012	8 476	67	34 885	2018
مكتب المدير التنفيذي ورئيس الديوان																			
3 640	660	0	0	0	30	0	0	105	15	0	0	20	400	39	0	51	0	2 980	2017
3 571	574	0	0	0	0	0	0	100	15	0	0	0	394	30	0	35	0	2 997	2018

الجدول ألف-ثانيا-3: ميزانية دعم البرامج والإدارة حسب الوحدات التنظيمية، 2017 و2018 (بآلاف الدولارات الأمريكية)																					
المجموع	التكاليف الإجمالية الأخرى	غير ذلك	خدمات منظمات الأمم المتحدة	الخدمات المقدّمة من الوكالات الأخرى	الضيافة	تكاليف استئجار المركبات وتشغيلها	التأمين	معدات وخدمات تكنولوجيا المعلومات الاتصالات	مستلزمات المكاتب والمصرفيات المكتبية الأخرى	المرافق والأجهزة والتنظيف والصيانة	الإيجار	التدريب	السفر الرسمي	ساعات العمل الإضافي	المساعدة المؤقتة	الاستشاريون	الموظفون المحلون	تكاليف الموظفين			
الابتكار وإدارة التغيير																					
1 284	609	0	0	0	2	0	0	25	4	0	0	20	145	0	130	283	0	675	2017		
1 254	609	13	0	0	2	0	0	12	4	0	0	20	145	0	130	283	0	645	2018		
الاتصالات																					
8 578	2 357	116	0	0	4	0	0	611	81	0	171	6	80	0	0	1 222	67	6 222	2017		
8 387	2 280	39	0	0	4	0	0	611	81	0	171	6	80	0	0	1 222	67	6 107	2018		
التحويلات القائمة على النقد																					
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2017	
430	19	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	19	0	0	0	0	411	2018		
تكنولوجيا المعلومات																					
17 718	5 991	0	0	688	0	0	0	2 954	3	0	192	180	330	0	706	938	0	11 727	2017		
16 014	5 431	0	0	0	0	0	0	3 485	30	0	94	80	0	688	1 053	0	0	10 584	2018		
المكتب القانوني																					
5 001	1 119	123	0	0	0	0	0	72	30	0	0	0	30	0	410	454	0	3 882	2017		
4 945	908	443	0	0	0	0	0	76	15	0	0	10	12	0	49	303	0	4 038	2018		
مكتب المفتش العام وخدمات الرقابة																					
7 631	1 518	0	0	0	0	0	0	50	50	0	1	60	680	0	67	609	0	6 113	2017		
7 979	1 918	73	0	0	0	0	0	17	10	0	1	60	690	0	57	1 009	0	6 062	2018		
مكتب التقييم																					
6 880	3 826	0	0	20	0	0	0	10	12	0	0	20	78	0	0	3 686	0	3 054	2017		
7 429	4 426	0	0	0	0	0	0	10	10	0	0	30	76	0	0	4 300	0	3 003	2018		

الجدول ألف-ثانيا-3: ميزانية دعم البرامج والإدارة حسب الوحدات التنظيمية، 2017 و2018 (بآلاف الدولارات الأمريكية)																			
المجموع	التكاليف الإجمالية الأخرى	غير ذلك	خدمات منظمات الأمم المتحدة	الخدمات المقدمة من الوكالات الأخرى	الضيافة	تكاليف استئجار المركبات وتشغيلها	التأمين	معدات وخدمات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	مستلزمات المكاتب والمصروفات المكتبية الأخرى	المرافق والأجهزة والتنظيف والصيانة	الإيجار	التدريب	السفر الرسمي	ساعات العمل الإضافي	المساعدة المؤقتة	الاستشاريون	الموظفون المحليون	تكاليف الموظفين	
مكتب أمين المظالم																			
695	269	0	0	0	0	0	0	15	2	0	0	38	60	1	88	65	0	426	2017
686	269	0	0	0	0	0	0	15	2	0	0	38	60	1	88	65	0	417	2018
مكتب الأخلاقيات																			
920	291	0	0	3	0	0	0	17	4	0	0	83	30	0	0	154	0	629	2017
912	291	0	0	3	0	0	0	17	3	0	0	33	30	0	0	205	0	621	2018
نائب المدير التنفيذي																			
17 514	2 556	0	0	0	3	0	0	416	56	0	0	811	299	30	251	690	0	14 959	2017
18 953	3 838	440	5	0	3	0	0	378	106	0	0	795	340	36	486	1 249	0	15 115	2018
مكتب نائب المدير التنفيذي																			
879	150	0	0	0	3	0	0	3	3	0	0	0	115	5	0	21	0	729	2017
962	150	0	0	0	3	0	0	3	3	0	0	0	115	5	0	21	0	812	2018
شعبة الموارد البشرية																			
13 768	1 929	0	0	0	0	0	0	360	50	0	0	771	100	25	251	372	0	11 839	2017
15 156	3 211	313	0	0	0	0	0	360	100	0	0	771	150	25	486	1 006	0	11 945	2018
مكتب الشؤون الجنسانية																			
1 579	364	0	0	0	0	0	0	47	3	0	0	40	74	0	0	200	0	1 215	2017
1 566	364	127	5	0	0	0	0	15	3	0	0	24	70	0	0	120	0	1 203	2018
دعم تسيير العمليات																			
1 289	113	0	0	0	0	0	0	6	0	0	0	0	10	0	0	97	0	1 175	2017
1 268	113	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	6	0	102	0	1 155	2018

الجدول ألف-ثانيا-3: ميزانية دعم البرامج والإدارة حسب الوحدات التنظيمية، 2017 و2018 (بآلاف الدولارات الأمريكية)																			
المجموع	التكاليف الإجمالية الأخرى	غير ذلك	خدمات منظمات الأمم المتحدة	الخدمات المقدمة من الوكالات الأخرى	الضيافة	تكاليف استئجار المركبات وتشغيلها	التأمين	معدات وخدمات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	مستلزمات المكاتب والمصروفات المكتبية الأخرى	المرافق والأجهزة والتنظيف والصيانة	الإيجار	التدريب	السفر الرسمي	ساعات العمل الإضافي	المساعدة المؤقتة	الاستشاريون	الموظفون المحليون	تكاليف الموظفين	
خدمات العمليات																			
32 865	3 451	260	0	33	9	0	0	317	136	0	0	146	687	11	916	935	0	29 414	2017
33 031	4 092	1 072	0	0	9	0	0	321	184	0	0	116	557	11	791	1 031	0	28 939	2018
مكتب مساعد المدير التنفيذي																			
903	151	0	0	0	2	0	0	19	24	0	0	0	62	4	0	40	0	752	2017
1 238	251	100	0	0	2	0	0	19	24	0	0	0	62	4	0	40	0	987	2018
مكتب رئيس المستشارين																			
1 267	626	0	0	0	0	0	0	95	95	0	0	3	100	0	83	250	0	642	2017
1 247	945	319	0	0	0	0	0	95	95	0	0	3	100	0	83	250	0	302	2018
الاستعداد للطوارئ ودعم الاستجابة																			
3 490	701	0	0	33	0	0	0	25	0	0	0	0	6	0	638	0	0	2 789	2017
3 804	1 008	200	0	0	0	0	0	30	10	0	0	100	125	0	543	0	0	2 796	2018
سلسلة الإمداد																			
16 452	804	250	0	0	7	0	0	53	14	0	0	0	102	7	36	334	0	15 648	2017
16 145	1 006	452	0	0	7	0	0	53	14	0	0	0	102	7	36	334	0	15 139	2018
التغذية																			
1 882	57	9	0	0	0	0	0	15	3	0	0	0	18	0	0	11	0	1 825	2017
1 841	64	0	0	0	0	0	0	15	3	0	0	13	18	0	0	15	0	1 776	2018
السياسات والبرامج																			
8 871	1 113	0	0	0	0	0	0	110	0	0	0	143	400	0	160	300	0	7 758	2017
8 758	819	0	0	0	0	0	0	109	38	0	0	0	150	0	130	392	0	7 939	2018

الجدول ألف-ثانيا-3: ميزانية دعم البرامج والإدارة حسب الوحدات التنظيمية، 2017 و2018 (بآلاف الدولارات الأمريكية)																			
المجموع	التكاليف الإجمالية الأخرى	غير ذلك	خدمات منظمة الأمم المتحدة	الخدمات المقدمة من الوكالات الأخرى	الضيافة	تكاليف استئجار المركبات وتشغيلها	التأمين	معدات وخدمات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	مستلزمات المكاتب والمصروفات المكتبية الأخرى	المرافق والأجهزة والتنظيف والصيانة	الإيجار	التدريب	السفر الرسمي	ساعات العمل الإضافي	المساعدة المؤقتة	الاستشاريون	الموظفون المحليون	تكاليف الموظفين	
الشراكة والحوكمة																			
33 026	9 354	981	292	110	25	38	15	1 058	171	216	1 090	280	939	92	1 394	1 677	977	23 673	2017
32 947	9 551	1 231	293	117	19	40	13	1 025	386	213	1 086	160	895	86	1 249	1 929	808	23 397	2018
مكتب مساعد المدير التنفيذي																			
1 156	404	10	0	0	4	0	0	30	5	0	23	4	233	20	0	75	0	752	2017
1 737	530	0	0	0	4	0	0	30	2	0	0	10	185	5	0	294	0	1208	2018
تسويق الشراكات والدعوة																			
1 764	449	0	0	0	0	0	0	34	0	0	0	144	52	0	60	160	0	1 314	2017
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2018
أمانة المجلس التنفيذي																			
5 218	1 591	533	289	0	5	0	0	64	10	0	0	15	5	42	628	0	0	3 627	2017
5 124	1 591	537	290	0	6	0	0	70	11	0	0	15	4	50	609	0	0	3 533	2018
شعبة الشراكات والحكومات (برلين، مدريد، باريس، سول، طوكيو، الإمارات العربية المتحدة)																			
9 596	2 279	280	0	2	9	23	7	223	53	52	165	49	215	17	203	448	532	7 317	2017
9 716	2 409	339	0	7	2	21	3	206	315	27	171	36	235	13	179	429	426	7 307	2018
الشراكات مع القطاع الخاص																			
6 064	1 917	42	0	44	2	0	0	497	48	44	24	45	186	10	189	431	354	4 147	2017
6 219	1 876	99	0	44	2	0	0	497	0	44	38	84	235	15	189	409	220	4 342	2018
الوكالات التي تتخذ من روما مقراً لها ولجنة الأمن الغذائي																			
837	27	0	0	0	0	0	0	10	3	0	0	2	8	0	0	4	0	810	2017
951	156	0	0	0	0	0	0	10	3	0	0	2	8	0	0	133	0	795	2018

الجدول ألف-ثانيا-3: ميزانية دعم البرامج والإدارة حسب الوحدات التنظيمية، 2017 و2018 (بآلاف الدولارات الأمريكية)																			
المجموع	التكاليف الإجمالية الأخرى	غير ذلك	خدمات منظمات الأمم المتحدة	الخدمات المقدمة من الوكالات الأخرى	الضيافة	تكاليف استئجار المركبات وتشغيلها	التأمين	معدات وخدمات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	مستلزمات المكاتب والمصروفات المكتبية الأخرى	المرافق والأجهزة والتنظيف والصيانة	الإيجار	التدريب	السفر الرسمي	ساعات العمل الإضافي	المساعدة المؤقتة	الاستشاريون	الموظفون المحليون	تكاليف الموظفين	
شعبة منظومة الأمم المتحدة (نيويورك، أديس أبابا، جنيف)																			
4 172	1 367	40	0	14	3	15	3	109	23	90	458	19	82	3	256	182	70	2 804	2017
4 499	1 459	62	0	5	3	19	5	106	22	112	397	11	138	3	115	323	138	3 040	2018
مكتب بروكسل																			
1 791	526	33	3	0	0	0	3	28	20	30	130	2	30	0	58	190	0	1 265	2017
1 798	526	20	3	0	0	0	3	28	25	30	130	2	30	0	58	199	0	1 272	2018
مكتب واشنطن																			
2 428	792	42	0	50	2	0	2	64	9	0	289	0	127	0	0	186	20	1 636	2017
2 903	1 002	173	0	61	2	0	3	78	8	0	350	0	60	0	100	143	24	1 901	2018
إدارة الموارد																			
36 904	10 006	367	0	318	4	167	250	1 464	1 502	2 452	7	400	598	206	639	1 208	424	26 898	2017
38 018	10 258	759	0	70	4	167	250	1 467	1 433	2 577	7	295	681	113	568	1 443	425	27 759	2018
مكتب مساعد المدير التنفيذي ورئيس الشؤون المالية																			
871	87	0	0	0	4	0	0	9	1	0	0	0	69	4	0	0	0	784	2017
850	87	0	0	0	4	0	0	9	1	0	0	0	69	4	0	0	0	763	2018
الميزانية والبرمجة																			
6 539	300	0	0	0	0	0	0	15	7	0	0	0	34	14	118	113	0	6 239	2017
6 149	141	0	0	0	0	0	0	15	5	0	0	0	9	22	35	55	0	6 007	2018
المالية والخزانة																			
8 873	1 175	18	0	0	0	0	0	141	91	2	7	55	97	22	92	349	301	7 698	2017
8 534	1 481	406	0	0	0	0	0	141	8	2	7	55	97	22	92	349	302	7 054	2018

الجدول ألف-ثانيا-3: ميزانية دعم البرامج والإدارة حسب الوحدات التنظيمية، 2017 و2018 (بآلاف الدولارات الأمريكية)																				
المجموع	التكاليف الإجمالية الأخرى	غير ذلك	خدمات منظمات الأمم المتحدة	الخدمات المقدمة من الوكالات الأخرى	الضيافة	تكاليف استئجار المركبات وتشغيلها	التأمين	معدات وخدمات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	مستلزمات المكاتب والمصروفات المكتبية الأخرى	المرافق والأجهزة والتنظيف والصيانة	الإيجار	التدريب	السفر الرسمي	ساعات العمل الإضافي	المساعدة المؤقتة	الاستشاريون	الموظفون المحليون	تكاليف الموظفين		
إدارة المخاطر المؤسسية																				
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2017
2 549	498	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	75	192	0	0	231	0	2 051	2018	
إدارة ورصد الأداء																				
3 456	267	26	0	0	0	0	0	71	10	0	0	15	20	15	30	80	0	3 189	2017	
3 358	267	0	0	0	0	0	0	40	8	0	0	23	45	15	41	95	0	3 091	2018	
الخدمات الإدارية																				
11 107	7 139	0	0	195	0	167	250	1 130	1 370	2 450	0	250	175	100	399	530	123	3 968	2017	
10 641	6 789	0	0	70	0	167	250	1 130	1 394	2 575	0	50	100	0	400	530	123	3 852	2018	
شعبة الأمن																				
3 182	426	252	0	0	0	0	0	58	11	0	0	0	52	52	0	0	0	2 756	2017	
3 094	407	252	0	0	0	0	0	52	6	0	0	0	47	50	0	0	0	2 687	2018	
مكتب تكامل إدارة الموارد ودعمها																				
1 128	281	71	0	0	0	0	0	20	10	0	0	5	75	0	0	100	0	847	2017	
1 120	258	50	0	0	0	0	0	20	10	0	0	5	25	0	0	148	0	862	2018	
رفاه الموظفين																				
1 747	331	0	0	123	0	0	0	20	1	0	0	75	76	0	0	35	0	1 417	2017	
1 723	331	50	0	0	0	0	0	61	1	0	0	87	96	0	0	35	0	1 393	2018	
الأنشطة المؤسسية																				
16 727	15 975	5 056	3 264	2 803	1	0	1 625	15	244	0	0	2 500	232	8	15	120	93	752	2017	
14 220	13 475	5 056	3 264	2 803	1	0	1 625	15	244	0	0	0	232	8	15	120	93	745	2018	

الجدول ألف-ثانيا-3: ميزانية دعم البرامج والإدارة حسب الوحدات التنظيمية، 2017 و2018 (بآلاف الدولارات الأمريكية)																				
المجموع	التكاليف الإجمالية الأخرى	غير ذلك	خدمات منظمات الأمم المتحدة	الخدمات المقدمة من الوكالات الأخرى	الضيافة	تكاليف استئجار المركبات وتشغيلها	التأمين	معدات وخدمات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	مستلزمات المكاتب والمصروفات المكتبية الأخرى	المرافق والأجهزة والتنظيف والصيانة	الإيجار	التدريب	السفر الرسمي	ساعات العمل الإضافي	المساعدة المؤقتة	الاستشاريون	الموظفون المحليون	تكاليف الموظفين		
الاعتمادات المركزية																				
14 227	13 475	5 056	3 264	2 803	1	0	1 625	15	244	0	0	0	232	8	15	120	93	752	2017	
14 220	13 475	5 056	3 264	2 803	1	0	1 625	15	244	0	0	0	232	8	15	120	93	745	2018	
مهارات الموظفين																				
2 500	2 500	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2 500	0	0	0	0	0	0	0	2017
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2018
المجموع الكلي																				
335 402	135 141	43 451	3 986	5 177	103	1 246	2 064	10 467	3 873	3 745	3 876	5 519	9 488	475	5 907	14 542	21 223	200 261	2017	
335 405	132 383	45 088	3 983	3 633	77	1 227	1 949	10 492	3 643	3 991	3 664	2 724	8 587	375	5 144	16 637	21 170	203 022	2018	

* تُدرج تكاليف الموظفين في بند التكاليف الأخرى.

الملحق الثالث

الاحتياجات التشغيلية المتوقعة وعمليات الاستعراض الإقليمية لعام 2018

المكتب الإقليمي في بانكوك

الجدول ألف-ثالثا-1: الاحتياجات التشغيلية للمكتب الإقليمي في بانكوك في عام 2018	
الاحتياجات التشغيلية	570 مليون دولار أمريكي
عدد الحصص الغذائية اليومية	1.3 مليار
كمية الأغذية	279 000 طن متري
البلدان ذات العمليات المزمعة	أفغانستان، بنغلاديش، بوتان، كمبوديا، الصين، جمهورية كوريا الشعبية الديمقراطية، الهند، إندونيسيا، جمهورية لاو الديمقراطية الشعبية، ميانمار، نيبال، باكستان، الفلبين، سري لانكا، تيمور - ليشتي

- 1- يغطي حضور البرنامج في إقليم آسيا والمحيط الهادئ مساحة شاسعة، تمتد من جمهورية كوريا الشعبية الديمقراطية ومنغوليا في الشمال إلى فيجي وجزر المحيط الهادئ في الجنوب الشرقي وأفغانستان وباكستان في الغرب. وفي هذه الرقعة الجغرافية، تختلف مستويات النمو الاقتصادي لبلدان هذا الإقليم. ويصنف البنك الدولي أفغانستان وجمهورية كوريا الشعبية الديمقراطية ونيبال كبلدان منخفضة الدخل؛ وبنغلاديش وبوتان وكمبوديا والهند وإندونيسيا وجمهورية لاو الديمقراطية الشعبية وميانمار وباكستان وبابوا غينيا الجديدة والفلبين وسري لانكا وتيمور - ليشتي وفيت نام كبلدان متوسطة الدخل من الشريحة الدنيا؛ والصين وفيجي كبلدان متوسطة الدخل من الشريحة العليا.
- 2- ويشهد إقليم آسيا والمحيط الهادئ نموا اقتصاديا أسرع من أي إقليم آخر في العالم، ومن المتوقع أن يكون اقتصاده الجماعي أكبر من اقتصاد أوروبا الغربية ومساويا لاقتصاد أمريكا الشمالية والجنوبية بحلول عام 2025.⁽¹⁾
- 3- ولم يستفد الجميع على قدم المساواة من هذه المكاسب الاقتصادية. ولا يزال الفقر ونقص التغذية قائمين ويتفاقمان في كثير من الأحيان بالكوارث الطبيعية، وتغير المناخ والنزاع الممتد والتشرد الداخلي. ومن المسلم به على نطاق واسع أنه مع محدودية الدخل والوفورات المالية المحدودة، إن وجدت، يكون لدى الفقراء قدرة ضئيلة أو معدومة على مواجهة الكوارث والتعافي منها. وعلى الرغم من المكاسب الكبيرة من حيث تعليم المرأة وصحة الأم والعمالة، فإن تحقيق المساواة بين الجنسين لا يزال يشكل تحديا كبيرا. وفي عام 2016، سجل الإقليم أقل من 32 في المائة وفقا للمؤشر العالمي للفجوة بين الجنسين، مما جعله في متوسط نطاق المؤشر واحتل الترتيب الخامس من بين ثمانية أقاليم.⁽²⁾
- 4- ويركز البرنامج في إقليم آسيا والمحيط الهادئ على الاستثمار في شبكات الأمان الحكومية والعمل على الاستعداد للكوارث مع المؤسسات الإقليمية والوطنية والمحلية؛ وبناء قدرة المجتمعات المحلية على الصمود؛ والوقاية من نقص التغذية وتوفير الأغذية المنقذة للأرواح والمساعدة النقدية للاجئين والمشردين داخليا والمجتمعات المحلية المتأثرة بالنزاعات أو الكوارث الطبيعية.
- 5- ويواصل البرنامج أيضا تحوله الاستراتيجي من كونه منفا لبرامجه الذاتية ليصبح ممكنا للحلول الوطنية. وسجلت التقييمات الإقليمية التي أجريت في عامي 2015 و2016 استمرار المساهمات القيمة في تعزيز السياسات والمساءلة على المستوى الوطني.⁽³⁾ وبوجه عام، تضع حافظة عمليات عام 2018 في الإقليم البرنامج في وضع يتيح له الاستجابة لاحتياجات واسعة النطاق في سياقات معقدة ومتطورة.
- 6- والعمل جار على تنفيذ خطة عام 2030 وخارطة الطريق المتكاملة للبرنامج، حيث بدأت المكاتب القطرية للبرنامج في البلدان الثلاثة الرائدة وهي بنغلاديش وإندونيسيا وجمهورية لاو الديمقراطية الشعبية في تنفيذ خططها الاستراتيجية القطرية في 1 أبريل/نيسان 2017 وأصبحت الموجة التالية من الخطط الاستراتيجية القطرية – تلك الخاصة بميانمار وسري لانكا وتيمور - ليشتي – جاهزة للعرض على المجلس للموافقة عليها في نوفمبر/تشرين الثاني 2017، وستتبعها باكستان في

(1) بيانات البنك الدولي، 2017. متاحة على الموقع التالي: <https://datahelpdesk.worldbank.org/knowledgebase/articles/906519-world-bank-country-and-lending-groups>

(2) متاح على الموقع التالي: <http://reports.weforum.org/global-gender-gap-report-2016/east-asia-and-the-pacific/>

(3) تقرير الأداء السنوي للبرنامج لعام 2016 (WFP/EB.A/2017/4).

فبراير/شباط 2018 وأفغانستان ونيبال والفلبين في يونيو/حزيران 2018. وتجرى حاليا مناقشات لتحديد دور البرنامج في دعم حكومات بلدان الإقليم التي لا يوجد فيها حضور مادي للبرنامج في جهودها الرامية إلى تحقيق هدف التنمية المستدامة 2. ومع تغير دور البرنامج من المنفذ إلى دور الممكن، سيتم عرض نماذج بديلة لتقديم المساعدة في إقليم آسيا والمحيط الهادئ – استنادا مثلا على انخراطه في جزر المحيط الهادئ – وتطبيقها عبر المنظمة.

7- وتتناول الحصائل الاستراتيجية للبرنامج في هذا الإقليم جميع مجالات التركيز الثلاثة – الاستجابة للأزمات، وبناء القدرة على الصمود، والأسباب الجذرية. وستركز العمليات في البلدان التي تعاني من الانعدام الشديد للأمن والمعرضة للأخطار مثل أفغانستان وبنغلاديش وجمهورية كوريا الديمقراطية على تعزيز قدرة السكان الضعفاء على الصمود أمام الصدمات في المستقبل ودعم الإنعاش على المدى المتوسط إلى الطويل للسكان الذين تأثروا بالصدمات مؤخرا. وفي هذه البلدان، ستهدف المساعدة التي يقدمها البرنامج إلى معالجة الأسباب الجذرية والاحتياجات ومواطن الضعف الطويلة الأمد أو غير المعالجة، بما في ذلك الفجوات في توافر الأغذية وإمكانية الحصول عليها، والفقر وضعف إمكانية الحصول على التعليم والرعاية الصحية والخدمات الاجتماعية الأساسية الأخرى. وسيقوم البرنامج بتسليم معظم مساعداته في مجال الإغاثة الإنسانية استجابة للأزمات إلى ثلاثة بلدان هي أفغانستان وبنغلاديش وميانمار. وتسعى الحصائل المرتبطة بمجال تركيز الاستجابة للأزمات إلى حماية واستعادة الأمن الغذائي والحالة التغذوية للسكان المستهدفين – بمن فيهم المشردون داخليا واللاجئون والمقيمون الذين تأثروا بالصدمات – مما يهيئ الظروف المواتية للإنعاش المبكر حيثما أمكن.

8- وفي الوقت الذي يزيد فيه البرنامج مواءمته الاستراتيجية مع عمل البلدان نحو تحقيق أهداف التنمية المستدامة والأولويات الوطنية المرتبطة بها، تعتبر الاستعراضات الاستراتيجية القطرية بالغة الأهمية في تحديد موقع البرنامج للمساهمة في تحقيق هدف التنمية المستدامة 2 و17 في كل بلد. وسوف يطبق البرنامج نفس نهج "المجتمع بأسره" على خطته الاستراتيجية القطرية الذي استُخدم في الاستعراضات الاستراتيجية. غير أنه مع قيام الحكومات الوطنية بزيادة إجراءاتها القيادية نحو تحقيق أهداف التنمية المستدامة مع الشركاء الوطنيين، سيتعين على البرنامج أن يزيد جهوده لتوفير خدمات ذات قيمة مضافة للحكومات وجمع الموارد من داخل البلدان المضيفة. وستظل تعبئة الموارد تشكل تحديا حاسما بالنسبة للبرنامج. وفي إقليم آسيا والمحيط الهادئ، أصبح البرنامج في مرحلة يجب أن يتخذ فيها قرارات استراتيجية لتحديد دور لنفسه يمكنه من خفض حضوره المادي وتعزيز قدرته على تقديم مساعدة فعالة للغاية إلى البلدان في هذا الإقليم. وسيطلب تنفيذ المقترح الخاص بالقيمة التي يقدمها البرنامج من خلال الخطط الاستراتيجية القطرية دعما من المكتب الإقليمي ومقر البرنامج لضمان تعبئة موارد مالية كافية وتخصيصها للمساهمة في تحقيق أهداف التنمية المستدامة.

9- وفي ضوء الاهتمام المتزايد بين كيانات القطاع الخاص بالعمل مع البرنامج على استحداث حلول للمشاكل العالمية التي تشكل أيضا فرصا للأعمال التجارية، توفر أهداف التنمية المستدامة منصة جيدة للبرنامج لعدم زيادة الانخراط في الجهود المشتركة الرامية إلى القضاء على الجوع من خلال هدف التنمية المستدامة 2 وإعادة تنشيط الشراكة العالمية من أجل التنمية المستدامة من خلال هدف التنمية المستدامة 17 فحسب، ولكن أيضا لتعزيز مساهمات البرنامج في تحقيق أهداف التنمية المستدامة الأخرى. وبالإضافة إلى الشراكات بين الشركات، يحظى العطاء الفردي أيضا باهتمام متزايد، ولا سيما في الصين واليابان وجمهورية كوريا.

10- وستشتمل الأولويات فيما يتعلق بسلسلة الإمداد المؤسسية للبرنامج على وضع نموذج لتقديم الخدمات في سلسلة الإمداد، باستخدام شبكات خارجية لاستكمال القدرات الداخلية وقياس حصائل العمل المتعلق بسلسلة الإمداد في البرنامج بفعالية أكبر. وفي هذه الأثناء، تواصل شعبة سلسلة الإمداد في البرنامج دعم البلدان التي تنفذ خططا استراتيجية قطرية في الموجة 1 وستعمل مع الفريق المعني بخارطة الطريق المتكاملة على ضمان تخطيط نفقات كل سلسلة إمداد في الخطط الاستراتيجية القطرية والإبلاغ عنها على مستوى النشاط، بينما ستتمتع المكاتب القطرية بالمرونة اللازمة للتعاقد على مستوى مجمع لضمان إدارة سلسلة الإمداد بمرونة أكبر وفعالية أكبر من حيث التكلفة.

11- وسينخفض الدعم المباشر الذي يقدمه البرنامج في الإقليم بنحو 7 في المائة في عام 2018 مقارنة بعام 2017 ليصل إلى 11 مليون شخص في 14 بلدا بتكلفة تقديرية قدرها 570 مليون دولار أمريكي. وسيواصل البرنامج العمل على تكييف الطرائق وأساليب تعريف الأعمال التي ستسمح بإجراء تعديلات مرنة ومتصلة بين التحويلات الغذائية والنقدية والقوائم. وسيستخدم البرنامج التحويلات النقدية والقوائم كأدوات للإغاثة، وإنشاء الأصول، وتعزيز سبل العيش المستدامة على المدى الطويل.

وستشتمل التغييرات في طريقة التحويل على زيادة استخدام التحويلات القائمة على النقد في أفغانستان وبنغلاديش وميانمار وتوسيع نطاق أنشطة تعزيز القدرات في بنغلاديش وجمهورية لاو الديمقراطية الشعبية ونيبال. وفي الهند وبنغلاديش، سيواصل البرنامج تنفيذ أنشطة تعزيز القدرات.

- 12- ويدرك البرنامج أن القضايا الجنسانية محددة السياق وأن اتباع نهج يراعي هذه القضايا ويُحدث تحولاً جنسانياً – من حيث إنه يشجع على التغيير في القواعد والعلاقات والمواقف التقييدية القائمة على نوع الجنس – يمكن أن يعزز الفوائد، ويخفض التكاليف، وينهض بالنتائج المستدامة. وسيواصل المكتب الإقليمي التركيز على تعزيز منصات وشراكات المعلومات، والعمل مع الشركاء لتحقيق أقصى استفادة من قدراتهم لتعزيز المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة وتحسين الإبلاغ عن الإنجازات. وتجرى حالياً عملية لرسم خرائط الشراكات لإرشاد عملية إقامة الشراكات الاستراتيجية وغير التقليدية التي تسد الفجوات في القدرات الداخلية وتساعد على ضمان دقة التصورات المتعلقة بانخراط البرنامج في مجال المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة.
- 13- وسوف يواصل البرنامج تعزيز تركيزه على الوقاية من سوء التغذية الحاد المعتدل، ولكنه سيوسع أيضاً عمله على الوقاية من التقرم. ومع التركيز بشكل خاص على تعزيز الحلول المحلية جنباً إلى جنب مع منظمة الأمم المتحدة للطفولة (اليونيسف)، سييسر البرنامج إمكانية الحصول على الأغذية المغذية المتخصصة من خلال الانخراط مع الحكومات، ودعم مبادرات السياسات على المستوى الوطني، وتقديم الدعم المباشر للسكان المتأثرين من حالات الطوارئ.
- 14- وترتبط قدرة البرنامج على إنقاذ الأرواح وحماية سبل العيش في حالات الطوارئ ارتباطاً مباشراً بقدرة الحكومات والمجتمعات المحلية على الاستعداد للكوارث الطبيعية وتقييمها والاستجابة لها. وسيواصل البرنامج تعزيز شراكاته التشغيلية مع المنظمات الوطنية والإقليمية المعنية بإدارة الكوارث، وسيستعد لحالات الطوارئ المحتملة عالية الأثر من خلال تبادل معلومات عن تخطيط أصحاب المصلحة المتعددين المسبق للاستجابة مع الحكومات والجهات الفاعلة الإنسانية والهيئات الإقليمية مثل رابطة أمم جنوب شرق آسيا، مع التركيز على التصورات العالية المخاطر مثل الأعاصير والزلازل في الإقليم. ولا تزال البلدان المعرضة للكوارث مثل بنغلاديش وبنغلاديش ونيبال والفلبين والدول الجزرية في المحيط الهادئ تحظى باهتمام خاص.
- 15- ويلتزم البرنامج بإقامة وتعزيز الشراكات الاستراتيجية في الإقليم خلال السنة المقبلة مع الوكالات الأخرى التي تتخذ من روما مقراً لها ومصرف التنمية الآسيوي والقطاع الخاص، وسيعمل مع شركائه على المستوى القطري نحو تحقيق الأمن الغذائي والتغذوي المستدام. وعن طريق العمل مع شركائه، سيزيد البرنامج قدراته المؤسسية ومصداقيته ودقته في برامج وعمليات الأمن الغذائي وما يتصل بها من نظم لتوفير حلول محددة السياق.
- 16- وسيزيد البرنامج أيضاً تركيزه على إدارة الأداء والحصائل، ويوضح النتائج وأدوات الإبلاغ الخاصة بخارطة الطريق المتكاملة. وبغية تعزيز البرمجة في البلدان، سيتم تعزيز قدرات الرصد والتقييم لإظهار الآثار وبناء الأدلة لإرشاد التدخلات في المستقبل. وسيتمكن رسم خرائط الاحتياجات المكاتب القطرية من تحديد القدرات الموجودة من خلال الانخراط مع أصحاب المصلحة الحكوميين. وفي الحالات التي لا تكون فيها الحكومات الوطنية قادرة على القيام بذلك، سينخرط البرنامج في العمل مباشرة لرصد أهداف التنمية المستدامة مع وكالات الأمم المتحدة المعنية بوصفها "أمناء" مؤشرات أهداف التنمية المستدامة.

المكتب الإقليمي في القاهرة

الجدول ألف-ثالثا-2: الاحتياجات التشغيلية للمكتب الإقليمي في القاهرة في عام 2018	
4.1 مليار دولار أمريكي	الاحتياجات التشغيلية
9 مليارات	عدد الحصص الغذائية اليومية
2.3 مليون طن متري	كمية الأغذية
الجزائر، أرمينيا، مصر، العراق، جمهورية إيران الإسلامية، الأردن، فيرغيزستان، لبنان، ليبيا، المغرب، دولة فلسطين، السودان، الجمهورية العربية السورية، طاجيكستان، تونس، تركيا، أوكرانيا، اليمن	البلدان ذات العمليات المزمعة

17- سيواجه المكتب الإقليمي للبرنامج في القاهرة تحديات عديدة خلال الفترة 2018-2020. غير أنه مع استمرار تكيف مجتمع العمل الإنساني مع الظروف المتغيرة بسرعة، فإن التحديات ستتيح أيضا فرصا للعمليات المبتكرة. وفي حين وسَّع المكتب الإقليمي نطاق عمله في السنوات السابقة لمعالجة شواغل انعدام الأمن الغذائي في بيئات النزاع التقليدية، فإنه سيحتاج ابتداء من عام 2018 فصاعدا إلى نهج متوسط إلى طويل الأجل للمساعدة الموجهة. وتحددت عمليات الطوارئ التي يقوم بها البرنامج في عام 2017 بالاستجابة المؤسسية للتهديدات غير المسبوقة الناجمة عن أربع مجاعات، وتم تصنيف المجاعة الخطيرة في اليمن على أنها في المرحلتين 3 و4 وفقا للتصنيف المتكامل لمراحل الأمن الغذائي. ونظرا لتطور العديد من حالات الطوارئ التي استجاب لها البرنامج إلى حالات من النزاع الممتد، فإنه سيحوّل اهتمامه إلى بناء القدرة على الصمود وسبل العيش، ساعيا إلى إقامة روابط أقوى مع الحكومات الوطنية لتعزيز السياسات المتعلقة بالأمن الغذائي.

18- ولا تزال عمليات الطوارئ من المستوى 3 في العراق والجمهورية العربية السورية واليمن وحالات الطوارئ من المستوى 2 في ليبيا وأوكرانيا تتسم بأنها حالات نزاع غير مسبوقة تتأثر بشدة بعوامل خارجية. وفي تلبية للاحتياجات الإنسانية المتزايدة باستمرار والمتعلقة بالأمن الغذائي في مناطق النزاع، يعمل البرنامج إلى جانب الحكومات في البلدان المتوسطة الدخل لتحسين شبكات الأمان الاجتماعي، حيث يوفر توجيهها تقنيا قويا وشاملا. ونظرا لتحوّل عدد من عمليات الطوارئ من المساعدة الفورية إلى المساعدة الأطول أجلا، سيواصل المكتب الإقليمي زيادة الاستثمار في أنشطة بناء القدرة على الصمود وكسب العيش الموجهة للاجئين والمشردين داخليا والعائدين للمساعدة على تحقيق الاستقرار الاجتماعي من خلال تحقيق أهداف التنمية المستدامة.

19- وفي ظل عدم وجود حل سياسي في الجمهورية العربية السورية، سيتم إدخال خطة استراتيجية قطرية مؤقتة انتقالية في عام 2018. وفي المناطق التي تشهد نوعا من الاستقرار، سنعطي الأولوية لزيادة أنشطة كسب العيش مقارنة بالمساعدة الغذائية العامة، في حين ستوفر المساعدة الغذائية الموسمية خلال موسم الجذب شبكة أمان للفئات الضعيفة من السكان. وفي البلدان الخمسة التي تستضيف معا أكثر من 5 ملايين لاجئ من الجمهورية العربية السورية - وهي مصر والعراق والأردن ولبنان وتركيا - يركز البرنامج على الأنشطة التي تأخذ في الاعتبار الوضع الممتد للاجئين، والمجتمعات المضيفة، والحكومات، عن طريق السعي إلى زيادة الأمن الغذائي من خلال التعليم وسبل العيش وتحسين الوصول الاقتصادي وتعزيز النظم الوطنية. وسينصب التركيز على تعزيز النظم الوطنية ووضع آليات لتسليم المسؤولية بشكل مستدام إلى الجهات الفاعلة الوطنية في ضوء احتمال عودة اللاجئين إلى الجمهورية العربية السورية والمدة الأطول لتسلم الحكومات المضيفة للمسؤولية عن برامج وأنشطة البرنامج. وعلى الرغم من أن البرنامج سيحتفظ بنهج إقليمي، ستقوم المكاتب القطرية الخمسة بالتنفيذ من خلال الخطط الاستراتيجية القطرية والخطط الاستراتيجية القطرية المؤقتة والخطط الاستراتيجية القطرية المؤقتة الانتقالية.

20- ومنذ اندلاع النزاع في اليمن في مارس/آذار 2015، ظلت الحالة الإنسانية هشة وغير قابلة للتنبؤ بها. وخلال عام 2017، تفاقمت الأزمة بسبب ظروف تشبه المجاعة وعودة ظهور الكوليرا في الفترة الأخيرة. ويُعد اليمن أفقر بلد في الشرق الأوسط، ويعاني من قطاع صحي مأزوم، ومن تزايد تكاليف الأغذية وندرة السلع الغذائية، مما يؤدي إلى تفاقم حالته المريعة أصلا. ويواجه المكتب الإقليمي سيقا سريع التغير يتطلب نهجا متعدد الأوجه لا يقدم المساعدة للمستفيدين فحسب، بل ويوفر الدعم أيضا لمجتمع العمل الإنساني ككل. واستجابة لهذه العوامل، يوسع البرنامج نطاق عملياته للوصول إلى 9.1 مليون شخص في عام 2017 بتحويلات الموارد غير المشروطة لدعم الحصول على الأغذية - من خلال التوزيعات العينية وكذلك قسائم السلع

لبرنامج شبكة التجار – والتدخلات التغذوية لعلاج سوء التغذية الحاد والمزمن بين الأطفال دون سن الخامسة والحوامل والمرضعات والوقاية منهما. ولا يتوقع البرنامج تخفيض عملياته خلال النصف الأول من عام 2018، نظرا للاستمرار المحتمل للنزاع والتشرد واحتمال زيادة الاحتياجات الإنسانية في حالة إغلاق ميناء الحديدة. غير أنه بحلول النصف الثاني من العام، يتوقع البرنامج تخفيض نسبة المساعدة المخصصة للمنطقة الجنوبية من اليمن في حالة استقرار الوضع هناك. وسيطبق هذا الانخفاض النسبي على نوعي تحويلات الموارد غير المشروطة لدعم الحصول على الأغذية والتدخلات التغذوية.

21- وبينما لا يزال العراق في حالة أزمة إنسانية، فقد حدث تغيير ملحوظ في نبرة النزاع. واستنادا إلى حصائل تقييم شامل للأمن الغذائي والضعف أُطلق في عام 2017 واستجابة لزيادة قدرة نظام التوزيع العام للحكومة على الوصول إلى الأشخاص الذين يحتاجون إلى مساعدة حكومية، خفّض البرنامج بشكل كبير عدد الأشخاص المستهدفين من المساعدة من خلال استجابته الطارئة. وفي الوقت نفسه، سيقدم البرنامج مساعدة للعائدين والفئات الضعيفة في المناطق المتأثرة من النزاع والمناطق المستعادة من داعش، حيث تؤدي التحويلات القائمة على النقد دورا محوريا في دعم إعادة إنشاء الأسواق المحلية. وسيعطي البرنامج الأولوية لأكثر الناس معاناة من انعدام الأمن الغذائي الذين يعيشون في المخيمات والمستوطنات غير الرسمية والمناطق التي يصعب الوصول إليها. وعقب استعادة قوات الأمن العراقية للموصل، ستركز المساعدة الإنسانية على احتياجات الأشخاص المحاصرين في المناطق القليلة التي لا تزال تحت سيطرة داعش. وفي المناطق المستقرة، يمكن استئناف أنشطة الوجبات المدرسية بهدف معالجة نقص المغذيات الدقيقة، واستعادة مستويات الالتحاق بالمدارس والتعلم والحد من معدلات التسرب بين الأطفال في أكثر المناطق معاناة من انعدام الأمن الغذائي.

22- ويصنف السودان على أنه بلد من البلدان المتوسطة الدخل من الشريحة الدنيا. غير أن انفصال جنوب السودان والنزاع الإقليمي والوطني والتشرد والأزمات المتصلة بالمناخ وانخفاض الإنتاجية الزراعية والفقر الهيكلي قد عرقلت التنمية وجعلت السودان من أكثر البلدان التي تعاني من انعدام الأمن الغذائي في العالم. وفي يناير/كانون الثاني 2017، بدأت حكومة الولايات المتحدة في رفع العقوبات المفروضة على السودان لفترة مؤقتة مدتها ستة أشهر يمكن أن تعيد الولايات المتحدة خلالها فرض العقوبات إذا أخلت الحكومة السودانية بالتزاماتها. غير أنه في يوليو/تموز 2017، وعلى الرغم من أن السودان قد أحرز تقدما في تحسين إمكانية الوصول عن طريق فتح ممرات إنسانية وتعديل التوجيهات المتعلقة بالعمل الإنساني للسماح بمزيد من الحركة الإنسانية، لم تُرفع العقوبات بشكل كامل، وأرجئ النظر فيما إذا كان ينبغي القيام بذلك حتى 12 أكتوبر/تشرين الأول 2017. وفي ضوء التحديات المستمرة في السودان، قام البرنامج بتكليف حافظته لتوفير تدخلات تُحدث تغييرا في حياة الناس وأبقى على أنشطة إنقاذ الأرواح و قدرة قوية على الاستجابة لحالات الطوارئ في إطار الخطة الاستراتيجية القطرية المؤقتة للفترة من يوليو/تموز 2017 إلى ديسمبر/كانون الأول 2018. وستؤدي الأنشطة الرامية إلى تيسير الاعتماد على الذات إلى تقليل الاحتياجات الإنسانية، ومعالجة الأسباب الجذرية لسوء التغذية في حين ستسهم استدامة النظم الغذائية إسهاما كبيرا في تحقيق هدف التنمية المستدامة 2. ويجري البرنامج مشاورات مع الحكومة فيما يتعلق بوضع خارطة طريق للقضاء على الجوع ستؤدي إلى خطة استراتيجية قطرية. وبالنسبة للبرنامج، تشكل الخطة الاستراتيجية القطرية المؤقتة تحولا كبيرا نحو حلول الجوع الطويلة الأجل.

23- وقد أدى تدهور الوضع الأمني في النصف الأول من عام 2016 في جنوب السودان والسودان إلى تحركات جماعية للسكان في جبل مرة ووصول أعداد أكثر من المتوقع من مواطني جنوب السودان إلى السودان، ولا سيما في دارفور. ومن المنتظر ألا يجد غالبية المشردين داخليا من السودانيين واللاجئين من جنوب السودان ظروفًا مواتية لعودتهم، وبالتالي سيحتاجون إلى مساعدة غذائية مستمرة من البرنامج طوال عام 2017. وسيتم توسيع برنامج التغذية بما يتماشى مع الخطة الوطنية لتوسيع الإدارة المجتمعية لسوء التغذية الحاد، وتوسيع نطاق برنامج تقوية المنتجات المنزلية على المستوى الوطني وإدماج أنشطة علاج سوء التغذية والوقاية منه. وسيحفظ برنامج الوجبات المدرسية بحجمه الحالي في الوقت الذي سيحاول فيه البرنامج حفز الملكية الوطنية. وسيقدم البرنامج أيضا مساعدات الإغاثة من خلال تحويلات الموارد غير المشروطة لدعم الحصول على الأغذية وإنشاء الأصول وأنشطة دعم سبل العيش في المجتمعات المحلية التي تأثرت بظاهرة النينيو. وعموما، من المتوقع أن تظل احتياجات الأمن الغذائي والتغذية في الفترة 2017-2019 مماثلة للمستويات الحالية وأن تظل الأوضاع السياسية والاقتصادية دون تغيير.

- 24- وتتطلب الأزمات الممتدة في الإقليم أن يتبع البرنامج نهجا مرنا إزاء المساعدة الإنسانية المنقذة للأرواح يرتبط باستراتيجيات التنمية طويلة الأجل التي تلبى الاحتياجات المتنوعة للمتأثرين من النساء والرجال والبنات والأولاد على الفور وعلى المدى الطويل. ويلتزم المكتب الإقليمي "بطريقة العمل الجديدة"، التي ستؤدي إلى تفعيل العلاقة بين الأنشطة الإنمائية والإنسانية لدعم وحفظ وبناء قدرة المشردين داخليا واللاجئين والعائدين والضعفاء من الرجال والنساء والبنات والأولاد في المجتمعات المضيفة، وتعزيز أمنهم الغذائي وتغذيتهم وضمان الكرامة وحقوق الإنسان الأساسية. ومن أجل تلبية الاحتياجات الهائلة الحالية والمتوقعة لإعادة الإعمار واستعادة سبل العيش وتعافي الاقتصادات، سيواصل البرنامج الاستفادة من الأدوات لدعم الأنشطة الرامية إلى إنشاء الأصول بين الأسر والمجتمعات المحلية بشكل آمن وتوليد الدخل بطريقة تستجيب للشواغل الجنسانية وتراعي المخاطر والاحتياجات في حالات النزاع، وتنمية الأسواق وسلاسل القيمة وقدرات ونظم الجهات الفاعلة المحلية والوطنية، والتي تشمل نُهج شبكات الأمان الإنتاجية. وستواصل الاستراتيجيات الخاصة بالبيع بالتجزئة التي تربط سلاسل الإمداد المحلية بالمناجرات التي يتعاقد معها البرنامج ضخ موارد مالية كبيرة في الاقتصادات المحلية، مما يعزز زيادة الدخل ووصول الضعفاء من الرجال والنساء بشكل متكافئ إلى فرص العمل.
- 25- وتتفاقم أوجه الضعف والتحديات التي طال أمدها والمؤشرات الاجتماعية الاقتصادية المقلقة في الإقليم بسبب الصدمات المناخية والاقتصادية والمتعلقة بالنزاع. وتشمل التحديات النمو السكاني السريع، والتحضر غير المخطط، وزيادة المنافسة على الموارد الشحيحة بالفعل – وخاصة المياه – والتنمية الاقتصادية التي تترك شرائح كبيرة من السكان مهمشة، وخاصة الشباب. ويُعد فهم كيف ستتحرك هذه الاتجاهات وستؤثر على النظم الغذائية الإقليمية والأمن الغذائي من أولويات البرنامج. وفي هذا الصدد، سيحافظ البرنامج على دعمه للحد من مخاطر الكوارث والإنذار المبكر والتحليل والاستعداد لحالات الطوارئ. وسيدعم أيضا إنشاء الأصول وتعزيز سبل العيش في عدة بلدان لتعزيز القدرة على الصمود أمام الصدمات على مستوى المجتمعات المحلية، بما في ذلك من خلال إنشاء الأصول وأنشطة دعم سبل العيش في أرمينيا ومصر والعراق والأردن وقيرغيزستان ولبنان والسودان والجمهورية العربية السورية وطاجيكستان وأوكرانيا.
- 26- ويقر المكتب الإقليمي بأن برامج الوجبات المدرسية تمثل تدخلا استراتيجيا يجمع الشركاء معا في الجهود الرامية إلى معالجة قضايا الحماية الاجتماعية والمساواة بين الجنسين، وتعزيز التعليم وضمان التغذية الكافية للأطفال. وتمثل مبادرة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا للوجبات المدرسية والحماية الاجتماعية شراكة تهدف إلى تعزيز جودة برامج الوجبات المدرسية ومضاعفة أثرها كأدوات حاسمة للحماية الاجتماعية التي تدعم أشد الأطفال والمجتمعات ضعفا في سياقات كل من الأزمات والأوضاع الأكثر استقرارا والضعيفة في الوقت ذاته. وسيوسع هذا النهج في نهاية المطاف ليشمل جميع بلدان الإقليم. وسيواصل المكتب الإقليمي، عند زيادة تركيزه على سبل عيش المجتمعات المحلية والشعوب وقدرتها على الصمود، تعزيز الروابط بين الوجبات المدرسية ومجتمعات المزارعين المحليين من خلال آليات تتيح لأطفال المدارس الحصول على أغذية مغذية منتجة محليا وتتيح لأصحاب الحيازات الصغيرة زيادة إنتاجيتهم ودخلهم بما يتماشى مع نهج الوجبات المدرسية المحلية المعتمدة على المنتجات المحلية. وستركز الأنشطة، كلما كان ممكنا وذا صلة، على الوجبات المدرسية في حالات الطوارئ.
- 27- وخلص تقرير حالة انعدام الأمن الغذائي في عام 2014⁽⁴⁾ إلى أن الشرق الأوسط وشمال أفريقيا هو الإقليم الوحيد في العالم الذي يشهد زيادات في العدد المطلق ونسبة الأشخاص الذين يعانون من نقص التغذية في مجموع السكان. وسيكتف البرنامج مساعدته لبناء قدرات النظراء الوطنيين على فهم التحديات التغذوية وقياسها ومعالجتها من خلال نُهج مختلفة، بما في ذلك نشر أدوات رصد جديدة مثل جمع البيانات وتحليلها بالأجهزة المتنقلة المصممة خصيصا للغرض والتي تنخرط فيها مجموعات متنوعة من النساء والرجال والبنات والأولاد. وسيعمل البرنامج مع المؤسسات الأكاديمية ووكالات الأمم المتحدة على توليد أدلة على حجم العبء المزدوج لنقص التغذية والسمنة/فقر الوزن في الإقليم وفي جعل مشروعات البرنامج مراعية للتغذية حيثما يمكن. ولتعزيز الدعوة للتصدي للعبء المزدوج على أعلى المستويات، سيدعم البرنامج المكاتب القطرية في إجراء تحليل سد الفجوة التغذوية واستخدام أدوات تكلفة النظم الغذائية التي أثبتت فعاليتها في عدة بلدان. وتُستخدم هذه الأدوات أيضا في إعادة تصميم الأنشطة التغذوية وشبكات الأمان الاجتماعي الوطنية واستهدافها.

(4) منظمة الأغذية والزراعة والصندوق الدولي للتنمية الزراعية وبرنامج الأغذية العالمي. 2014. حالة انعدام الأمن الغذائي في العالم: تعزيز البيئة التمكينية لتحقيق الأمن الغذائي والتغذية <http://www.fao.org/3/a-14030a/i4030a00.pdf>

- 28- وفي جميع البلدان، تتعلق قضايا الإنصاف بين الجنسين أساسا بما تعانيه النساء والبنات من حرمان، مثل القيود المفروضة على وصولهن إلى العمليات السياسية وسوق العمل والأصول الإنتاجية، بما في ذلك الأراضي. وتماشيا مع الاستراتيجية الإقليمية لتنفيذ سياسة المساواة بين الجنسين للفترة 2016-2020، سيعمل المكتب الإقليمي مع المكاتب القطرية على تعزيز المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة في جميع أعمالها وأنشطتها. وستقوم جميع المكاتب القطرية بصياغة خطط عمل بشأن المساواة بين الجنسين للفترة 2018-2019 وستواصل تنفيذ المبادرات المؤسسية وتطبيق أطر المساءلة لتعميم الاعتبارات الجنسانية المرتبطة بخطة العمل على نطاق منظومة الأمم المتحدة بشأن المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة. وستقوم المكاتب القطرية أيضا بتنفيذ برنامج التحول الجنساني وتنمية القدرات ذات الصلة بمعالجة القضايا الجنسانية، بما في ذلك من خلال تأهيل المدربين.
- 29- ويمثل الدور الرائد للمكتب الإقليمي في تقديم المساعدة الغذائية في شكل تحويلات قائمة على النقد، والتحول تدريجيا من القسائم إلى توسيع نطاق التحويلات النقدية، خطوة عملية نحو جعل النهج الإنسانية محددة السياق بشكل أكبر. والمكتب الإقليمي أيضا في صدارة العمل مع الشركاء المتعلق بالمنصات المشتركة وتقاسم بيانات المستفيدين، ويقدم العديد من الخدمات للمستفيدين. ويقوم المكتب الإقليمي بتوثيق الخطوات الأساسية في توفير النقد المتعدد الأغراض لتلبية الاحتياجات الأساسية في تركيا، ومن المقرر إجراء تقييم منتصف المدة وتقييم الأثر، وسيجرى تقييم الأثر بالتعاون مع البنك الدولي.
- 30- ويعمل المكتب الإقليمي عن كثب مع الحكومات والشركاء الوطنيين، ويستثمر في تنمية القدرات لضمان الاتساق مع الخطط والاحتياجات الوطنية لتحقيق آثار مستدامة، بما في ذلك من خلال تسليم الحكومات المسؤولية عن أنشطة البرنامج تدريجيا.
- 31- ويلتزم البرنامج بشدة بتعزيز تنفيذ وتنشيط الشراكة العالمية من أجل التنمية المستدامة، ويواصل التعاون مع الشركاء في الاستجابة للاحتياجات في مجال الأمن الغذائي والتغذية في جميع أنحاء الشرق الأوسط وشمال أفريقيا وأوروبا الشرقية وغرب آسيا. وإلى جانب التعاون مع الحكومات والشركاء الوطنيين، سنعطى الأولوية للشراكات مع المنظمات الحكومية الدولية الرئيسية مثل جامعة الدول العربية، ومجتمع العمل الإنساني الأوسع، والمؤسسات التقنية والأكاديمية، والقطاع الخاص في الإقليم. ومن خلال خدمات الأمم المتحدة للنقل الجوي للمساعدة الإنسانية، يقدم البرنامج خدمات الركاب الأساسية في السودان واليمن. ويقود البرنامج مجموعة الاتصالات في حالات الطوارئ ومجموعة اللوجستيات وبشراكة في قيادة مجموعة الأمن الغذائي العالمي مع منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة، حيث ينسق الاستجابات الإنسانية مع الشركاء في هذه القطاعات.

المكتب الإقليمي في داكار

الجدول ألف-ثالثا-3: الاحتياجات التشغيلية للمكتب الإقليمي في داكار في عام 2018	
الاحتياجات التشغيلية	1.2 مليار دولار أمريكي
عدد الحصص الغذائية اليومية	3.9 مليار
كمية الأغذية	536 000 طن متري
البلدان ذات العمليات المزمنة	بنن، بوركينافاسو، الكاميرون، جمهورية أفريقيا الوسطى، تشاد، كوت ديفوار، غامبيا، غانا، غينيا، غينيا - بيساو، ليبيريا، مالي، موريتانيا، النيجر، نيجيريا، سان تومي وبرينسيبي، السنغال، سيراليون، توغو

- 32- ما زال النزاع والعنف والتغيرات المناخية الهائلة والنزاعات السياسية والاجتماعية تؤدي إلى تشريد أعداد كبيرة من السكان في إقليم غرب ووسط أفريقيا، مما يؤثر سلبا على سبل عيش الناس ويشكل حاجزا رئيسيا أمام الحد من انعدام الأمن الغذائي والفقر. وتتأثر منطقة الساحل بالنزاعات المسلحة وانعدام الأمن إلى جانب الفقر المدقع الممتد، وانخفاض الإنتاج الزراعي، وعدم انتظام هطول الأمطار، ونوبات الجفاف الطويلة التي تزيد من الضغط على الموارد الشحيحة للمجتمعات المحلية وتؤدي إلى معاناة بشرية هائلة.
- 33- ولا يزال سوء التغذية مصدر قلق رئيسيا للصحة العامة في غرب ووسط أفريقيا، حيث تعاني معظم البلدان من ارتفاع معدلات الهزال والتقرم. وفي بلدان منطقة الساحل، كثيرا ما تلاحظ ذروات سوء التغذية الحاد خلال موسم الجذب، ويؤدي انتشاره المستمر بين الأطفال الصغار إلى أعلى معدلات تقزم ووفيات أطفال في العالم.
- 34- وتتجاوز الزيادة الحادة في عدد ضحايا العنف في جمهورية أفريقيا الوسطى، والتي تتفاقم بسبب ندرة الموارد، قدرة المنظمات الإنسانية على تلبية الاحتياجات الضخمة للسكان المتأثرين في الكاميرون وجمهورية أفريقيا الوسطى وتشاد والكونغو وجمهورية

- الكونغو الديمقراطية. وحتى الآن، يعاني 48 في المائة من سكان جمهورية أفريقيا الوسطى من انعدام الأمن الغذائي وهناك أكثر من 500 000 لاجئ في البلدان المجاورة.
- 35- ولا تزال البلدان المتاخمة لحوض بحيرة تشاد تواجه وضعاً مثيراً للقلق يتعلق بآثار تمرد جماعة بوكو حرام على حياة وسبل عيش 10.6 مليون شخص في نيجيريا والكاميرون وتشاد والنيجر، حيث تشير التقديرات إلى أن مع ما يقرب من 7 ملايين شخص يحتاجون إلى مساعدة غذائية خلال موسم الجذب.
- 36- وسيواصل البرنامج تنفيذ ودعم برامج تعزيز سبل عيش الأسر الضعيفة التي تعاني من انعدام الأمن الغذائي والمعرضة للصدمات في غرب ووسط أفريقيا. وفي الوقت نفسه، سيقدم البرنامج مساعدة غذائية طارئة إلى أكثر الناس ضعفاً من خلال تقييمات الأمن الغذائي والتغذية. وتظل مخصصات الموارد للأنشطة والأهداف الاستراتيجية في معظمها مماثلة لتلك التي كانت قائمة في عام 2017. وفي عام 2018، يعزز البرنامج دعم 5 ملايين من الرجال والأولاد و6 ملايين من النساء والبنات في الإقليم باحتياجات من الميزانية قدرها 1.2 مليار دولار أمريكي، تُخصص 60 في المائة منها للمساعدة الغذائية العينية.
- 37- وفي النيجر، يعاني أكثر من مليوني شخص من انعدام الأمن الغذائي المزمن، وهناك 4.5 مليون شخص معرض لمخاطر المعاناة من انعدام الأمن الغذائي، ويتأثر الملايين من الناس من انعدام الأمن الغذائي المؤقت خلال موسم الجذب. وفي موريتانيا، يبلغ معدل انتشار انعدام الأمن الغذائي على المستوى الوطني 18.8 في المائة، حيث تعاني نسبة 3.3 في المائة من السكان من انعدام الأمن الغذائي الشديد.
- 38- وفي جمهورية أفريقيا الوسطى، يؤدي العنف وانعدام الأمن إلى صعوبة الوصول إلى المواقع وإعاقة عمليات التوزيع. ولمساعدة السكان في المناطق التي يصعب الوصول إليها، سيضع البرنامج نهجاً تشغيلية مرنة، مثل أفرقة الاستجابة المتنقلة؛ ويعزز التنسيق المدني-العسكري على المستويين التكتيكي والاستراتيجي مع مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية والشركاء الآخرين؛ ويدرب الموظفين على تحديد استراتيجيات للتغلب على القيود التي تعترض الوصول من خلال التدريب والدعم التقني من مقر البرنامج والمكتب الإقليمي.
- 39- وسيواصل البرنامج العمل على علاج سوء التغذية بين الأطفال والوقاية منه – مستهدفاً الأطفال دون سن الخامسة والحوامل والمرضعات من خلال برامج الوقاية من سوء التغذية وعلاجه – وسيدعم الذين يعانون من سوء التغذية المصابين بفيروس نقص المناعة البشرية، والمستفيدين من برامج الوقاية من انتقال العدوى من الأم إلى الطفل ومرضى السل وأفراد أسرهم الذين يعانون من انعدام الأمن الغذائي. ويسعى البرنامج إلى توسيع أنشطته لتشمل المراهقات، حيث يمثلن مجموعة بالغة الأهمية لكسر حلقة نقص التغذية بين الأجيال. وسيواصل المكتب القطري في غينيا تجربة برنامجاً للوقاية من سوء التغذية المزمن من خلال تلبية احتياجات الأطفال دون سن الثانية والحوامل. ومن المتوخى إجراء تغييرات في طريقة التحويل، حيث سيحصل مرضى فيروس نقص المناعة البشرية والسل الذين يعانون من سوء التغذية على مساعدة غذائية من خلال التحويلات القائمة على النقد. وتعمل استراتيجية البرنامج بشأن التغذية في جمهورية أفريقيا الوسطى على تيسير الوقاية من سوء التغذية من خلال الشراكات، حيث تركز على المناطق التي تشهد ارتفاع معدلات سوء التغذية باستمرار. وفي تشاد، سيحافظ البرنامج على العلاج المنفذ للأرواح المرتبط بسوء التغذية الحاد المعتدل في منطقة الساحل وفي سياقات الطوارئ، وسيزيد تركيزه على الوقاية من سوء التغذية.
- 40- ولكي يكون للبرنامج أثر أكبر على النقرم والهزال في الإقليم، فإنه يدعم وضع نهج متكامل للوقاية من نقص التغذية، ويعطي الأولوية لعملية بناء توافق الآراء مع الحكومات والشركاء. وفي عام 2018، سيخصص المكتب الإقليمي في داكار 14 في المائة من ميزانيته لأنشطة التغذية. ويتعاون البرنامج في تشاد ومالي والنيجر مع منظمة أطباء بلا حدود على تجربة وتوسيع نطاق نهج يجمع بين توفير التغذية التكميلية للأطفال الذين تتراوح أعمارهم بين 6 أشهر و23 شهراً ومجموعة أدوات صحية تشمل التحصين والوقاية والعلاج من أمراض الطفولة الشائعة مثل الملاريا والإسهال والتهابات الجهاز التنفسي الحادة. وفي غامبيا، سيركز البرنامج بسبب عدم كفاية الأموال على المناطق والأقاليم الأكثر ضعفاً، والتي سيتم تحديدها من خلال مؤشرات الأمن الغذائي والفقر. وسيزيد المكتب القطري في مالي تركيزه على النهج الفعالة من حيث التكلفة والمستدامة للحد من انتشار سوء التغذية، بما في ذلك من خلال التعاون مع الجهات الفاعلة الأخرى لمعالجة الأسباب الكامنة وراء ذلك. وسيعطي البرنامج الأولوية لأنشطة دعم التغذية والتركيز الجغرافي للأنشطة في موريتانيا بدلاً من توزيع الموارد المتاحة على مساحة أكبر.

- 41- وفي عام 2018، سيواصل البرنامج دعم صغار المزارعين عن طريق بناء قدراتهم على الوصول إلى الأسواق، والحكومات من خلال وضع استراتيجيات وإجراءات الشراء التي تربط المزارعين أصحاب الحيازات الصغيرة بمنافذ البيع في المدارس والمشتريين والمستهلكين المحتملين الآخرين لمنتجاتهم. كما سيقدم البرنامج تدريباً ومعدات لمنظمات المزارعين أصحاب الحيازات الصغيرة، كما في السنغال حيث سيعزز وصول أصحاب الحيازات الصغيرة الذين يعانون من انعدام الأمن الغذائي إلى الأدوات والنظم الخاصة بالحد من مخاطر الكوارث، والائتمان الصغير، وخطط الادخار والتأمين من خلال مبادرة الصمود الريفي "R4". وستعمل منصة المشتريات الوطنية على إضفاء الطابع المركزي على طلبات الأغذية من مختلف الجهات الفاعلة، بما فيها البرنامج، لتيسير ربط المزارعين أصحاب الحيازات الصغيرة بالأسواق. وفي غينيا، يهدف نشاط تعزيز وصول المزارعين أصحاب الحيازات الصغيرة إلى الأسواق إلى زيادة الإنتاجية والدخل من خلال إضافة القيمة ومهارات التسويق. وتعد المنظمات النسائية نشطة جداً وتستفيد من المكون المتعلق بتعزيز تمكين المرأة، الذي له آثار غير مباشرة على القدرة على الصمود والأمن الغذائي والتغذية.
- 42- وبينما سيتم التخلص من معظم أنشطة إنشاء الأصول ودعم سبل العيش تدريجياً في غانا في عام 2018، فإن البرنامج سيواصل تنفيذها في المناطق المتأثرة من الصدمات المتكررة، مما يزيد التركيز على الفوائد المتوقع أن تحققها الأصول المجتمعية. وفي جمهورية أفريقيا الوسطى، أقام البرنامج شراكة مع Caritas Bouar والمنظمة الدولية للرؤية العالمية ومنظمة المعونة الدولية في حالات الطوارئ والتنمية لتنفيذ أنشطة إنشاء الأصول ودعم سبل العيش في منطقة نانا-مامبيري. ويعزز البرنامج أيضاً رأس المال الإنتاجي والطبيعي والمالي للفقراء من خلال دعم إنشاء الأصول والمشتريات المحلية في النيجر.
- 43- ولا تزال أنشطة تنمية القدرات تشكل أولوية. وفي عام 2018، سيواصل البرنامج الاستثمار في زيادة قدرة الحكومات على تنفيذ برامج للحد من انعدام الأمن الغذائي وسوء التغذية. وفي النيجر، ستعزز تنمية القدرات القيادة والملكية من قبل الحكومة والمجتمعات المحلية استعداداً للتسليم. وفي بوركينا فاسو، يوفر البرنامج للحكومة بناء القدرات من أجل وضع سياسات التغذية والصحة والتعليم والأمن الغذائي. وسيسهّم البرنامج في غينيا في تعزيز القدرات والحكومة فيما يتعلق بالتغذية من خلال الإطار المشترك بين الوكالات لحركة الأمم المتحدة لتعزيز التغذية (SUN) ومبادرة القضاء على الجوع ونقص التغذية لدى الأطفال (ريتش). ويقدم البرنامج أيضاً الدعم لتنمية القدرات، على سبيل المثال في توغو، ومزيجاً من البرامج التقنية والمساعدة الغذائية بهدف التسليم التدريجي في كوت ديفوار وغامبيا وسان تومي وبرينسيبي.
- 44- ولمواصلة تقديم المساعدة المنقذة للأرواح في غرب ووسط أفريقيا، قام البرنامج بتحسين استراتيجيته بشأن تعبئة الموارد ويعمل على زيادة كفاءة عملياته لتقديم المزيد من المساعدة بمراد أقل. ويواجه البرنامج تحديات مستمرة بشأن التمويل في الإقليم تعيق قدرته على تقديم المساعدة الأساسية إلى جميع المحتاجين. وفي عام 2017 والسنوات السابقة، أُجبر نقص التمويل في بعض الأحيان البرنامج على تعليق المساعدة الغذائية والتغذوية لبعض من السكان الأكثر ضعفاً – اللاجئين والمشرودون – أو تقديم حصص غذائية مخفضة لا تلبّي الاحتياجات من المكملات التغذوية.
- 45- وسيعزز البرنامج دعمه للبلدان النامية وبواعم أهدافه مع أهداف التنمية المستدامة عن طريق التركيز على العمل الإنساني والإيماني الذي يعود بفائدة على أشد الناس فقراً وضعفاً. ولتحقيق ذلك، سيسند البرنامج إلى خبرته المعترف بها وتجاربه في الميدان العميق وميزته النسبية في برمجة شبكات الأمان والقدرة على الصمود وإدارة مخاطر الكوارث وتنمية القدرات. وفي السنغال، أدرجت جميع الأولويات الوطنية الرئيسية في خطة السنغال الناشئة (2014-2035)، التي تشكل الإطار الذي سيحقق البلد بموجبه أهداف التنمية المستدامة السبعة عشر. وفي توغو، سيواصل البرنامج تقديم الدعم التقني إلى الحكومة وسيجرى الاستعراض الاستراتيجي الوطني بشأن القضاء على الجوع لإرشاد عملية وضع الخطة الاستراتيجية القطرية، المتوقع إجراؤها في نوفمبر/تشرين الثاني 2018.
- 46- وسيعمل البرنامج مع الشركاء على تعزيز استخدام التحويلات القائمة على النقد في جميع أنحاء الإقليم، والحفاظ على نهج واقعي يأخذ بعين الاعتبار محدودية التمويل والقيود التي تواجه الوصول إلى المواقع. وفي عام 2018، سيخصص البرنامج 35 في المائة من مساعدته في فئة تحويلات الموارد غير المشروطة لدعم الحصول على الأغذية للتحويلات القائمة على النقد، مستفيداً من القدرة على إنتاج الأغذية المحلية والبنية التحتية القائمة في مجالي الشؤون المالية والاتصالات حيثما تكون كافية. وسيعطي البرنامج الأولوية للتحويلات القائمة على النقد في البلديات الآمنة التي توجد فيها أسواق عاملة في جمهورية أفريقيا

الوسطى. وحسب الموسم، وأداء السوق، والسياق الأمني، وتفضيلات المستفيدين في جمهورية أفريقيا الوسطى، سيتم توفير مزيج من التحويلات القائمة على النقد والمساعدة الغذائية العينية حيثما يعتبر أنها أنسب طريقة.

47- وفي عام 2018، سيواصل البرنامج الترويج لأنشطة الوجبات المدرسية، حيث سيخصص لها 11 في المائة من الميزانية الإجمالية، بهدف زيادة معدلات الالتحاق بالمدارس وحضورها، والحد من معدلات التسرب، وتعزيز تعليم البنات حيث تقتصر المساواة بين الجنسين. وفي غينيا، على الرغم من انخفاض المساهمات النقدية، دعمت الحكومة بقوة برنامج الوجبات المدرسية الذي يعتبر شبكة الأمان الرئيسية في المناطق الريفية، حيث لا يؤدي دورا مركزيا في تحقيق استقرار الأمن الغذائي للأطفال في المدارس فحسب، ولكن أيضا في التصدي للتحديات الكبيرة مثل معدلات التحاق الأولاد والبنات بالمدارس وحضورهم، فضلا عن الزواج المبكر وتشويه الأعضاء التناسلية للإناث، الذي تسعى الحكومة إلى القضاء عليه. ومن المتوقع أن تواصل أنشطة الوجبات المدرسية الاعتماد التدريجي لبرامج الوجبات المدرسية المعتمدة على المنتجات المحلية، وبناء قدرات المديرية المنشأة حديثا المعنية بالوجبات المدرسية في وزارة التعليم. وفي غامبيا، سيجري توسيع نطاق استخدام التحويلات القائمة على النقد في برنامج الوجبات المدرسية المعتمدة على المنتجات المحلية لتصل إلى 14 000 مستفيد في عام 2018.

48- ويستثمر إقليم غرب أفريقيا في التحليل والرصد لضمان دقة جمع البيانات والتقييمات التي تساعد على تحسين أنشطة البرنامج وبرمجته في الإقليم، بغية ضمان برمجة مصممة خصيصا للوضع القائم والمساءلة الحقيقية أمام المستفيدين. ويعزز المكتب الإقليمي استخدامه لتحليل هشاشة الأوضاع ورسم خرائطها بالأجهزة المتنقلة كأداة للرصد والتقييم، والذي ثبت أنه حيوي وفعال من حيث التكلفة في المناطق التي تؤدي صعوبة الوصول إليها إلى تحديات في جمع البيانات بصورة منتظمة عن طريق الأشخاص. وسيعطي البرنامج الأولوية للمساعدة الغذائية العينية في الأماكن التي لا تزال فيها الحالة الأمنية متقلبة ولا يستطيع فيها المستفيدون الوصول إلى أسواق عاملة. وسيتم تحديد المواقع من خلال تقييمات الأمن الغذائي المصنفة حسب نوع الجنس والعمر ورصد هشاشة الأوضاع ورسم خرائطها.

49- ولا يزال البرنامج ملتزما بالنهوض بفهم الشواغل الجنسانية والمساعدة على تهيئة بيئة تراعي القضايا الجنسانية بشكل أفضل. ونظمت دورات تدريبية بشأن تعميم مراعاة الاعتبارات الجنسانية في عمليات البرنامج لموظفي المكتب الإقليمي وبعض المكاتب القطرية. وفي عام 2018، سيخصص 14 في المائة من الميزانية الإجمالية لأنشطة المساواة بين الجنسين.

المكتب الإقليمي في جوهانسبرغ

الجدول ألف-ثالثا-4: الاحتياجات التشغيلية للمكتب الإقليمي في جوهانسبرغ في عام 2018	
704 ملايين دولار أمريكي	الاحتياجات التشغيلية
2.8 مليار	عدد الحصص الغذائية اليومية
328 000 طن متري	كمية الأغذية
أنغولا، الكونغو، جمهورية الكونغو الديمقراطية، ليسوتو، مدغشقر، ملاوي، موزامبيق، ناميبيا، سوازيلند، جمهورية تنزانيا المتحدة، زامبيا، زمبابوي	البلدان ذات العمليات المزمعة

50- إن إقليم الجماعة الإنمائية للجنوب الأفريقي⁽⁵⁾ معرض بشدة لآثار تغير المناخ. فعلى مدى السنوات الخمس الماضية، شهد الإقليم اتجاها متزايدا في انعدام الأمن المرتبط بالصدمات المناخية المتكررة، بما في ذلك ظاهرة النينيو في 2016/2015، التي أسفرت عن أسوأ حالة جفاف في السنوات الخمس والثلاثين الأخيرة. ولا يرجع ضعف الإقليم أمام تغير المناخ إلى تغير المناخ نفسه فحسب، بل أيضا إلى مجموعة من العوامل الاجتماعية والاقتصادية والبيئية الأخرى التي تتفاعل مع المناخ.

51- ويتراوح انتشار التقرم ما بين 7.9 في المائة في سيشيل و49.2 في المائة في مدغشقر.⁽⁶⁾ ولا يزال الإقليم المركز العالمي لوباء الإيدز ويعيش فيه ثلث جميع الأشخاص المصابين بفيروس نقص المناعة البشرية في العالم.⁽⁷⁾ ويتراوح انتشار نقص المناعة

(5) تضم الجماعة الإنمائية للجنوب الأفريقي 16 دولة عضوا هي: أنغولا، بوتسوانا، وجمهورية الكونغو الديمقراطية، وليسوتو، ومدغشقر، وملاوي، وموريشيوس، وموزامبيق، وناميبيا، وسيشيل، وجنوب أفريقيا، وسوازيلند، وجمهورية تنزانيا المتحدة، وزامبيا، وجزر القمر، وزمبابوي.

(6) اليونيسف ومنظمة الصحة العالمية والبنك الدولي. 2017. التقديرات المشتركة لسوء التغذية بين الأطفال. المتاحة على الموقع التالي: <http://www.who.int/nutgrowthdb/estimates2016/en/>

(7) برنامج الأمم المتحدة المشترك المعني بفيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز. 2016. تقرير سد الفجوة. متاح على الموقع التالي: <http://www.unaids.org/en/resources/documents/2016/prevention-gap>؛ وصحائف الوقائع القطرية للبرنامج.

البشرية ما بين 0.1 في المائة في جزر القمر و28.8 في المائة في سوازيلند.⁽⁸⁾ وقد أثر وباء فيروس نقص المناعة البشرية والإيدز في الإقليم بشكل غير متناسب على المرأة من حيث ارتفاع معدل انتشار فيروس نقص المناعة البشرية وعبء رعاية المرضى والأيتام.

52- وحصل المكتب الإقليمي على موافقة على أربع خطط استراتيجية قطرية: لموزامبيق وناميبيا وجمهورية تنزانيا المتحدة وزمبابوي. وستنفذ جمهورية الكونغو الديمقراطية خطة استراتيجية قطرية مؤقتة لمدة ثلاث سنوات، في حين ستنفذ أربعة بلدان - ليسوتو ومدغشقر وسوازيلند وزامبيا - خططاً استراتيجية قطرية مؤقتة انتقالية لإتاحة الفرصة لتنفيذ عملية الاستعراض الاستراتيجية القطري وصياغة خطط استراتيجية قطرية جديدة لعرضها على المجلس في يونيو/حزيران 2019. وفي عام 2018، ستواصل الكونغو وملابوي تنفيذ حافظتيهما الحاليين من المشروعات وستنتقلان إلى خطط استراتيجية قطرية وميزانيات حوافز جديدة في عام 2019.

53- وتمشيا مع توقعات الحكومة ورؤية المكتب الإقليمي لهذا الإقليم، سيساعد البرنامج الحكومات بشكل متزايد على وضع وتنفيذ نظم الحماية الاجتماعية الوطنية مع الحفاظ على قدرتها على الاستجابة التشغيلية. وتشكل الاستثمارات في تعزيز القدرات في عام 2018 نسبة 8 في المائة من مجموع التحويلات في الإقليم. وسيقدم البرنامج مساعدة تقنية إلى الحكومات الوطنية والمحلية للمساعدة في تعزيز الأدوات التشغيلية التي تركز عليها نظم شبكات الأمان الفعالة مثل الاستعداد لحالات الطوارئ، وتحليل هشاشة الأوضاع ورسم خرائطها، والاستهداف، والرصد والتقييم، ومنصات إيصال التحويلات القائمة على النقد. وسيواصل البرنامج تزويد البلدان بدعم استراتيجي وسياساتي في وضع السياسات الخاصة بالوجبات المدرسية ونماذج الوجبات المدرسية المناسبة على المستوى الوطني، وإدراج الوجبات المدرسية في خطط الحماية الاجتماعية الوطنية، وضمان أن تكون استراتيجيات الحماية الاجتماعية الوطنية "مراعية للجوع"، ومراعية للتغذية، ومراعية لقضايا المساواة بين الجنسين وفيروس نقص المناعة البشرية.

54- وسيقدم البرنامج إلى الجماعة الإنمائية للجنوب الأفريقي خدمات تقنية وإدارية لتنفيذ البرنامج الإقليمي لتقييم مواطن الضعف وتحليلها. وسيولى اهتمام قوي للابتكار وللإستفادة من جمع وتحليل بيانات السوق الرقمية، بما في ذلك من خلال نشر تحليل هشاشة الأوضاع ورسم خرائطها بالأجهزة المتنقلة وإدماجها، مع ابتكارات أخرى بشأن جمع البيانات، في النظم الحكومية.

55- ولا يزال الحد من نقص التغذية بين الأطفال والمراهقات والحوامل والمرضعات والأشخاص المصابين بفيروس نقص المناعة البشرية والسل من الأولويات الرئيسية. وستشكل الاحتياجات في إطار النتيجة الاستراتيجية 2 المتعلقة بالفضاء على سوء التغذية 7 في المائة من مجموع الاحتياجات التشغيلية في عام 2018. ولتلبية الاحتياجات التغذوية للإقليم، سيتم نشر أربعة مجالات برمجة ذات أولوية:

- (1) دعم البرامج والسياسات من أجل الوقاية من التفرم من خلال تعزيز التحليلات. وسوف يستخدم البرنامج الأدوات التحليلية القائمة - تحليل تكلفة الجوع وسد الفجوة التغذوية - لإرشاد استراتيجيات التغذية الوطنية الشاملة.
- (2) معالجة نقص المغذيات الدقيقة. سينصب التركيز على نقاط الدخول لتقوية الأغذية، بما في ذلك التقوية الصناعية، التي تمت تجربتها في موزامبيق، والتقوية الريفية، التي تتطلب مزيداً من البحوث التشغيلية، والتواصل لإحداث تغيير اجتماعي وسلوكي فيما يتعلق بالتقوية المحلية لمعالجة نقص المغذيات الدقيقة.
- (3) علاج سوء التغذية الحاد المعتدل، ولا سيما خلال حالات الطوارئ. وهناك حاجة إلى تقديم مساعدة تقنية إلى الحكومات، ولا سيما في ليسوتو ومدغشقر، لتعزيز قدراتها على الاستجابة.
- (4) تعميم البرمجة المراعية للتغذية في التدخلات التكميلية للتغذية طوال دورة الحياة.

56- وللمساهمة في النتيجتين الاستراتيجيتين 3 و4، سيسعى المكتب الإقليمي إلى توسيع الشراكات التي تعزز خطط الزراعة الحافظة للموارد وخطط التأمين ضد المخاطر المناخية، استناداً إلى الخبرة المكتسبة من مبادرة الصمود الريفي التي يجري تنفيذها في ملاوي وزامبيا، والتي تربط المزارعين بالقطاع الخاص لتزويدهم بتأمين صغري مرتبط بمؤشرات الطقس. وسيستمر نشر

(8) المرجع نفسه.

أدوات البرمجة المتعلقة بالقدرة على الصمود مثل النهج الثلاثي. وسوف يستكشف البرنامج فرص دعم زراعة أصحاب الحيازات الصغيرة وتنمية الأسواق وتعزيز التكيف مع تغير المناخ القائم على المجتمعات المحلية، استناداً إلى الابتكارات. وتشكل التحويلات القائمة على النقد 37 في المائة من الاحتياجات التشغيلية المقررة، وتشكل تحويلات الأغذية 49 في المائة. وستعتمد مشتريات الأغذية في الإقليم على المشتريات المحلية والإقليمية عندما تكون الظروف مواتية. وسيواصل المكتب الإقليمي تعزيز برامج الوصول إلى الأسواق – المرتبطة باستثمارات منظمة الأغذية والزراعة والصندوق الدولي للتنمية الزراعية حيثما يمكن – وسيضمن استخدام نسبة من الدعم المقدم من المرفق العالمي لإدارة السلع لاستهداف المزارعين أصحاب الحيازات الصغيرة، ولا سيما النساء في الإقليم.

المكتب الإقليمي في نيروبي

الجدول ألف-ثالثا-5: الاحتياجات التشغيلية للمكتب الإقليمي في نيروبي في عام 2018	
الاحتياجات التشغيلية	2.3 مليار دولار أمريكي
عدد الحصص الغذائية اليومية	3.5 مليار
كمية الأغذية	1.3 مليون طن متري
البلدان ذات العمليات المزمعة	بوروندي، جيبوتي، إثيوبيا، كينيا، رواندا، الصومال، جنوب السودان، أوغندا

- 58- يحرك الفقر والجوع في أفريقيا الشرقية والوسطى مزيج معقد من التحديات السياسية والبيئية والاقتصادية والاجتماعية. ويمثل الضعف أمام الجفاف المتكرر والنزاعات والصدمات الأخرى، الذي كثيراً ما يؤدي إلى تشريد أعداد كبيرة من السكان مسألة رئيسية تشكل عمليات البرنامج في الإقليم. والجهود التي يبذلها البرنامج تتجاوز بكثير توفير المساعدة المنقذة للأرواح، مع تحويل البرنامج لتركيزه بشكل متزايد نحو دعم نظم الحماية الاجتماعية الوطنية المملوكة وطنياً وقدرات الاستجابة لحالات الطوارئ التي تركز على شراكات قوية والتزام بدعم الناس والمجتمعات المحلية والبلدان في تلبية احتياجاتها الغذائية والتغذية. ويحتوي إقليم أفريقيا الشرقية والوسطى بعضاً من أكبر عمليات البرنامج وأكثرها تعقيداً. وفي فبراير/شباط 2017، أعلنت حالة مجاعة في جنوب السودان، حيث لا تزال الاستجابة للطوارئ في المستوى 3 وارتفعت مستويات انعدام الأمن الغذائي. كما أن انعدام الأمن الغذائي في الصومال وصل إلى مستويات حرجة يمكن أن تؤدي إلى ظروف المجاعة. وتستضيف أوغندا حالياً ما يقرب من مليون لاجئ، وهو خامس أكبر عدد بين جميع البلدان المستضيفة للاجئين في العالم.⁹ ولا تزال إثيوبيا تحتاج إلى موارد كبيرة لتلبية الاحتياجات المتعلقة بالجفاف، في حين لا تزال الأزمة الاجتماعية والسياسية في بوروندي تؤدي إلى تفاقم الأمن الغذائي الهش بالفعل.
- 60- وتبلغ الاحتياجات التشغيلية للإقليم لعام 2018 ما قيمته 2.3 مليار دولار أمريكي، وهي نفس قيمة العام الماضي. ولا تزال استجابة الطوارئ في إطار النتيجة الاستراتيجية 1 والاستجابة للآزمات تمثل أولويات تشغيلية حاسمة وتشكل أكبر نسبة – 61 في المائة – من الاحتياجات لعام 2018.
- 61- وتجري حالياً صياغة الخطط الاستراتيجية القطرية والخطط الاستراتيجية القطرية المؤقتة. وفي الفترة ما بين عامي 2017 و2018، يعتزم المكتب الإقليمي أن يقدم إلى المجلس للموافقة خططا استراتيجية قطرية وميزانيات الحوافز القطرية ذات الصلة لإثيوبيا وكينيا ورواندا والصومال وأوغندا وخططا استراتيجية قطرية مؤقتة لبوروندي وجنوب السودان وخطة استراتيجية قطرية مؤقتة انتقالية لجيبوتي.
- 62- ولا يزال الحد من نقص التغذية بين الأطفال والحوامل والمرضعات والأشخاص المصابين بفيروس نقص المناعة البشرية والسل من الأولويات الرئيسية. وسيعمل البرنامج مع الحكومات والشركاء الآخرين مثل اليونيسف بشأن استراتيجية التغذية الإقليمية الأفريقية، ومبادرة ريتش، ومبادرة وتعزيز نطاق التغذية، وشراكة الأيام الألف الأولى لمعالجة نقص التغذية بين الأطفال والبالغين من خلال البرامج المستهدفة للمساعدة الغذائية والتغذية. وفي عام 2017، سيركز البرنامج على البرمجة المراعية للتغذية لمعالجة المحددات الأساسية لسوء التغذية، بما يتماشى مع غايات هدف التنمية المستدامة 2. وستشكل الاحتياجات بموجب النتيجة الاستراتيجية 2 بشأن القضاء على سوء التغذية 16 في المائة من مجموع الاحتياجات في عام 2018.

⁹ مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين: (<http://www.unhcr.org/figures-at-a-glance.html>).

- 63- ولا يزال نشر المنصة الرقيمة المؤسسية للبرنامج بشأن إدارة المستفيدين والتحويلات (سكوب) يحقق تقدماً جيداً، حيث يجري التسجيل في بوروندي وإثيوبيا والصومال وجنوب السودان وأوغندا. ويتمثل التركيز لعام 2018 في مواصلة توجيه ودعم المكاتب القطرية والشركاء والحكومات في الإقليم عند اعتماد واستخدام وتوسيع نطاق هذه المنصة.
- 64- وسيكون تعزيز القدرات من الأولويات القصوى في الاستعراضات الاستراتيجية الوطنية المقبلة التي تسبق وضع الخطط الاستراتيجية القطرية. وتشكل الاستثمارات في مجال تعزيز القدرات في عام 2018 نسبة 2.9 في المائة من مجموع التحويلات. وتطلب الحكومات في هذا الإقليم دعماً فيما يتعلق بتحليل الهشاشة وسلاسل الإمداد وتخطيط المساعدة الغذائية بما في ذلك البرمجة القائمة على النقد، وعلى نحو متزايد الحماية الاجتماعية وبرامج الوجبات المدرسية المعتمدة على المنتجات المحلية.
- 65- ولا يزال استخدام التحويلات القائمة على النقد يتزايد، حيث ارتفع بنسبة 15 في المائة مقارنة بأرقام التخطيط لعام 2017، وكان الارتفاع مدفوعاً في معظمه بالزيادات في الصومال وأوغندا ورواندا. وفي النصف الثاني من عام 2017، ستطلق إثيوبيا برنامج قسامم الأغذية الطازجة في منطقة أمهرة للتصدي لسوء التغذية المزمن؛ وسيُسترد بالدروس المستفادة من هذا البرنامج في توسعه في المستقبل في إثيوبيا مع إمكانية تكراره في بلدان أخرى في الإقليم.
- 66- وتشمل النهج المبتكرة لسلسلة الإمداد استراتيجية للبيع بالتجزئة في كينيا تسعى إلى خفض أسعار السلع في مخيم كاكوما للاجئين؛ ودعم مصنع الأغذية المحسنة الأفريقية في رواندا، الذي سيُنتج مساحيق عصيدة مغذية مطابقة للمعايير الدولية؛ وإصلاح الموانئ في الصومال؛ وإقامة مركز لوجستي في جيبوتي.
- 67- ونظراً لزيادة تواتر الصدمات الطبيعية، تركز استجابات البرنامج في الإقليم بشكل متزايد على النهج الأطول أجلاً التي تربط الاستجابة الإنسانية القصيرة الأجل بالعمل الإنمائي. ويشمل ذلك استخدام نظم الحماية الاجتماعية المستجيبة للصدمات من أجل الاستجابة لحالات الطوارئ، كما هو الحال في كينيا، ومبادرات جديدة مثل خطط التأمين ضد الطقس للرعاة في إثيوبيا.

المكتب الإقليمي في بنما

الجدول ألف-الثالث-6: الاحتياجات التشغيلية للمكتب الإقليمي في بنما في عام 2018	
الاحتياجات التشغيلية	176 مليون دولار أمريكي
عدد الحصص الغذائية اليومية	417 مليون
كمية الأغذية	44 000 طن متري
البلدان ذات العمليات المزمعة	دولة بوليفيا المتعددة القوميات، كولومبيا، كوبا، الجمهورية الدومينيكية، إكوادور، السلفادور، غواتيمالا، هايتي، هندوراس، نيكاراغوا، باراغواي، بيرو

- 68- يتسم حضور البرنامج في أمريكا اللاتينية والكاريبي بمكاتب قطرية صغيرة جداً وصغيرة ومتوسطة الحجم. وباستثناء هايتي، تقع جميع المكاتب في بلدان متوسطة الدخل تواجه نقص التغذية المزمن، ونقص المغذيات الدقيقة، وحالات طوارئ متكررة تتفاقم بسبب انتشار عدم المساواة، وتغير المناخ، والضعف الاقتصادي، ونقص فرص الحصول على أغذية مغذية وكافية، والعنف، والهجرة وعوامل أخرى. وعلى مر السنين، تطور دور البرنامج في الإقليم بطرق عديدة. وتركز العمليات بشكل متزايد على الانتقال من المساعدة الغذائية المباشرة إلى تعزيز القدرات، وتقديم المساعدة التقنية للبرامج الحكومية ودعم السياسات. ولا تزال الأولويات الاستراتيجية للبرنامج في الإقليم تشمل دعم البرامج الوطنية للحماية الاجتماعية، وزيادة القدرة على الصمود، وتحسين إدارة الكوارث وتعزيز الإنتاج الزراعي لأصحاب الحيازات الصغيرة وتنمية الأسواق.
- 69- وفي سياق خارطة الطريق المتكاملة، سيُنفذ البرنامج أنشطته في جميع بلدان الإقليم من خلال الخطط الاستراتيجية القطرية أو الخطط الاستراتيجية القطرية المؤقتة الانتقالية في عام 2018.⁽¹⁰⁾
- 70- وستبلغ الاحتياجات التشغيلية للبرنامج في عام 2018 ما قدره 176 مليون دولار أمريكي، حيث تبلغ قيمة العمليات في هايتي 38 مليون دولار أمريكي، و35 مليون دولار أمريكي في كولومبيا، و32 مليون دولار أمريكي في هندوراس. وتواجه العمليات في السلفادور وإكوادور مخاطر وجود نقص حاد في التمويل في عام 2018. وسيُستهدف الوصول إلى 3.6 مليون مستفيد من "المستوى 1"، أي الذين يستفيدون من المساعدة الغذائية المباشرة، في العام المقبل.

(10) الاستثناء هو مشروع الصندوق الاستثماري لأهداف التنمية المستدامة 201055 في باراغواي الذي تم تمديده مؤخراً حتى 31 يوليو/تموز 2018. ولا يوجد للبرنامج حضور دائم في البلد.

- 71- وهناك حاجة إلى تمويل يمكن التنبؤ به ومرن من أجل التخطيط الفعال، بيد أن التخصيص الحالي للموارد من جانب الجهات المانحة لأغراض محددة وأولويات الحكومات والشركاء تقيد الترتيب الفعال للأولويات بين الأنشطة. وفي حالة الموارد المالية المحدودة، ستطبق المكاتب القطرية نهجا مختلفة لترتيب الأولويات بين الأنشطة. ولتقديم مساعدات الإغاثة، ستضمن المكاتب القطرية عموما تغطية أكبر عدد ممكن من المستفيدين مع تخفيض الحصص الغذائية. ومن المرجح أن تؤدي الموارد المقيدة لدعم برامج الحماية الاجتماعية إلى انخفاض في عدد المستفيدين.
- 72- وفي عام 2018، يعزز البرنامج تخصيص 164 مليون دولار أمريكي لتحقيق هدف التنمية المستدامة 2 و13 مليون دولار أمريكي لتحقيق هدف التنمية المستدامة 17. وأدرج أكبر جزء من الأموال - 95 مليون دولار أمريكي - في الميزانية الخاصة بالهدف الاستراتيجي 1 وغاية التنمية المستدامة 2-1 بشأن الحصول على الأغذية، وتلاه 37 مليون دولار أمريكي للنتيجة الاستراتيجية 2 وغاية التنمية المستدامة 2-2 بشأن الوقاية من سوء التغذية، ثم 21 مليون دولار أمريكي للنتيجة الاستراتيجية 3 وغاية التنمية المستدامة 2-3 بشأن تحسين إنتاجية ودخول أصحاب الحيازات الصغيرة، و12 مليون دولار أمريكي للنتيجة الاستراتيجية 5 وغاية التنمية المستدامة 17-9 بشأن تعزيز قدرات البلدان النامية على تحقيق أهداف التنمية المستدامة، و11 مليون دولار أمريكي للنتيجة الاستراتيجية 4 والغاية 2-4 بشأن النظم الغذائية المستدامة. ولم تُخصص إلا ميزانية قدرها 0.8 مليون دولار أمريكي للنتيجة الاستراتيجية 8 وغاية التنمية المستدامة 17-16 بشأن تبادل المعرفة والخبرات والتكنولوجيا لتعزيز الدعم للجهود القطرية الرامية إلى تحقيق أهداف التنمية المستدامة، وكان ذلك في بيرو فقط. ولن تخصص أي أموال لتحقيق النتيجة الاستراتيجية 6 أو غاية التنمية المستدامة 17-14 بشأن السياسات المتسقة لدعم التنمية المستدامة أو النتيجة الاستراتيجية 7 أو غاية التنمية المستدامة 17-3 بشأن الموارد المالية للاستثمار في التنمية في البلدان النامية.
- 73- وفي عام 2018، سيتم ربط الحصائل الاستراتيجية على المستوى القطري للعمليات في جميع البلدان بثلاثة مجالات تركيز تستبعد بعضها البعض. ومن الميزانية الإجمالية، سيتم تخصيص 100 مليون دولار أمريكي لمجال التركيز الخاص بالأسباب الجذرية، و35 مليون دولار أمريكي لمجال التركيز الخاص ببناء القدرة على الصمود، و41 مليون دولار أمريكي لمجال التركيز الخاص بالاستجابة للأزمات. ومن حيث أنواع التحويلات، ستعتمد الاستجابة للأزمات أساسا على التحويلات القائمة على النقد، وستُخصص 69 في المائة من إجمالي الموارد للاستجابة للأزمات، في حين أن 46 في المائة من الموارد الخاصة ببناء القدرة على الصمود ستكون للأغذية و26 في المائة للتحويلات القائمة على النقد. وسيتم معالجة الأسباب الجذرية من خلال مزيج من الأغذية والتحويلات القائمة على النقد وتعزيز القدرات. وتعزى النسبة المرتفعة نسبيا من التحويلات الغذائية لمعالجة الأسباب الجذرية إلى الأنشطة في هايتي وهندوراس.
- 74- ويرتبط كل نشاط من المقرر أن تنفذه المكاتب القطرية في عام 2018 بفترة نشاط مؤسسي واحد. وستُخصص 38 في المائة تقريبا من الحافظة، أو 68 مليون دولار أمريكي، للأنشطة الوجبات المدرسية، وأساسا في كولومبيا وهايتي وهندوراس وتليها نيكاراغوا. وتبلغ قيمة تحويلات الموارد غير المشروطة لدعم الحصول على الأغذية في غواتيمالا وهايتي والسلفادور وهندوراس 41 مليون دولار أمريكي أو 23 في المائة من الحافظة. وسيُخصص نحو 27 مليون دولار أمريكي لإنشاء الأصول ودعم سبل العيش في السلفادور وبدرجة أقل هايتي وغواتيمالا و16 مليون دولار أمريكي لتعزيز القدرات المؤسسية، وأساسا في هايتي وكولومبيا. ومن المقرر تخصيص حوالي 11 مليون دولار أمريكي للوقاية من سوء التغذية، وأساسا في السلفادور وغواتيمالا، وحوالي 7 ملايين دولار أمريكي لدعم السوق الزراعية لأصحاب الحيازات الصغيرة في كوبا وإكوادور ونيكاراغوا والسلفادور. وستكون أنشطة التكيف مع تغير المناخ وإدارة المخاطر في كولومبيا وإكوادور فقط، وأنشطة الاستعداد لحالات الطوارئ في السلفادور أساسا، وأنشطة التقييم والرصد في السلفادور فقط، وستكون الميزانية المجمع للأنشطة الأخرى قدرها 7 ملايين دولار أمريكي. ولن تُخصص أي أموال في الميزانية لأنشطة علاج سوء التغذية نظرا لانخفاض معدل انتشار سوء التغذية الحاد في الإقليم.
- 75- وعند تنفيذ البرنامج لأنشطته في عام 2018، فإنه سيعتمد اعتمادا كبيرا على التحويلات القائمة على النقد وسيزيد الموارد المخصصة لأنشطة تعزيز القدرات، بما في ذلك 79 مليون دولار أمريكي للتحويلات القائمة على النقد، و61 مليون دولار أمريكي للتحويلات الغذائية، و37 مليون دولار أمريكي لأنشطة تعزيز القدرات. وقد زادت حافظة تعزيز القدرات بنسبة 50 في المائة لتصبح سمة هامة من سمات جميع الخطط الاستراتيجية القطرية، وخاصة في السلفادور وهايتي وكولومبيا، وتركز أساسا على دعم برامج الحماية الاجتماعية، بما في ذلك شبكات الأمان وبناء القدرة على الصمود والوجبات المدرسية.

الملحق الرابع

استعراض خطة الإدارة (2017-2019)⁽¹⁾

1- يوضح هذا القسم التغييرات التي طرأت على خطة الإدارة (2017-2019)؛ ويستند إلى البيانات المتاحة في نهاية سبتمبر/أيلول 2017.

2- وبلغت ميزانية 2017 الموافق عليها للاحتياجات التشغيلية، بما في ذلك تكاليف الدعم غير المباشرة 9 مليارات دولار أمريكي. ومن المقدر أن تبلغ إيرادات هذا العام نحو 5.2 مليار دولار أمريكي.

برنامج العمل

3- تسهم الاحتياجات غير المتوقعة بشكل كبير في التغييرات التي طرأت على برنامج العمل الأصلي. ويوضح الجدول ألف-إبعا-1 التغييرات التي طرأت على الخطط الأصلية للفترة 2017-2013 والتي نشأت عن الاحتياجات غير المتوقعة أو التقيحات في الاحتياجات المقررة.

الجدول ألف-إبعا-1: الاحتياجات غير المتوقعة، 2013-2017 (بملايين الدولارات الأمريكية)*				
السنة	خطة الإدارة الأصلية	الاحتياجات غير المتوقعة/ تعديل البرامج**	برنامج العمل النهائي	النسبة المئوية للتغيير
2013	5 317	1 356	6 672	26
2014	6 267	2 183	8 450	35
2015	7 967	715	8 682	9
2016	8 581	266	8 847	3
2017 (سبتمبر/أيلول)	9 007	780	9 787***	9
المتوسط	7 428	1 060	8 488	14

* تم تقريب الأرقام الواردة في خطة الإدارة.

** يشير تعديل البرامج إلى البلدان التي تنفذ الخطط الاستراتيجية القطرية المؤقتة في عام 2017.

*** استنادا إلى ميزانيات المشروعات الموافق عليها أو المقدمة للموافقة عليها بحلول منتصف سبتمبر/أيلول 2017. ويتضمن ميزانية الحافظة القطرية لإحدى عشرة خطة استراتيجية قطرية وخطة استراتيجية قطرية مؤقتة نفذت في عام 2017.

4- يظهر الجدول ألف-إبعا-2 الاحتياجات غير المتوقعة حسب فئات البرامج (بملايين الدولارات الأمريكية).

الجدول ألف-إبعا-2: الاحتياجات غير المتوقعة حسب فئات البرامج (بملايين الدولارات الأمريكية)				
فئات البرامج	خطة الإدارة الأصلية	الاحتياجات غير المتوقعة/ تعديل البرامج*	برنامج العمل النهائي	النسبة المئوية للتغيير
المشروعات الإنمائية والبرامج القطرية	558	34-	524	6-
عمليات الطوارئ	1 889	1 003	2 892	53
العمليات الممتدة للإغاثة والإنعاش	6 173	634-	5 539	10-
العمليات الخاصة	386	3-	383	1-
الخطط الاستراتيجية القطرية	-	449	449	-
المجموع	9 007	780	9 787	9

* يشير تعديل البرامج إلى البلدان التي تنفذ الخطط الاستراتيجية القطرية المؤقتة في عام 2017.

(1) جميع الأرقام تشمل تكاليف الدعم غير المباشرة.

5- وحتى سبتمبر/أيلول 2017، بلغت قيمة برنامج العمل 9.8 مليار دولار أمريكي، أي زيادة بنسبة 9 في المائة عن القيمة المتوقعة الأصلية البالغة 9 مليار دولار أمريكي. والزيادة البالغة 780 مليون دولار أمريكي ناجمة بصورة رئيسية عن الاحتياجات غير المتوقعة في نيجيريا والصومال، والتي يبلغ مجموعها معاً 615 مليون دولار أمريكي من الاحتياجات غير المتوقعة. وتبدي إثيوبيا أكبر انخفاض عن التوقعات الأصلية، بقيمة 309 مليون دولار أمريكي، ويعزى ذلك بصورة رئيسية إلى زيادة المشاركة من جانب الحكومة التي خصصت المزيد من الموارد للمناطق التي يعمل فيها البرنامج، وبالتالي أدت إلى تقليص تغطية البرنامج.

6- ويبين الجدول ألف-رابعا-3 الاحتياجات غير المتوقعة حسب عنصر التكاليف.

الجدول ألف-رابعا-3: الاحتياجات غير المتوقعة في عام 2017 حسب عنصر التكاليف (بملايين الدولارات الأمريكية)				
عنصر التكاليف	خطة الإدارة الأصلية	الاحتياجات غير المتوقعة	برنامج العمل الحالي	النسبة المئوية للتغير
الأغذية	4 992	644	5 636	13
التحويلات القائمة على النقد*	2 401	147	2 548	6
تنمية القدرات وزيادتها	513	90	603	18
تكاليف الدعم المباشرة	1 101	-101	1 000	-9
المجموع	9 007	780	9 787	9

* تشمل النقد، وقسائم القيمة، وقسائم السلع.

7- ويُظهر عنصر التكاليف المتعلق بتنمية القدرات وزيادتها زيادة عالية في برنامج العمل تصل إلى 90 مليون دولار أمريكي من الاحتياجات غير المتوقعة، حيث تستأثر نيجيريا بنسبة 22 في المائة من هذا المجموع – 20 مليون دولار أمريكي. كما تستأثر نيجيريا بأعلى مستوى من الاحتياجات غير المتوقعة من الأغذية، بمبلغ قدره 234 مليون دولار أمريكي، تليه الاستجابات للمجاعة في اليمن بمبلغ 197 مليون دولار أمريكي، والصومال بما قيمته 145 مليون دولار أمريكي. وتستأثر الصومال ونيجيريا بالحصص الأكبر من الزيادة في الاحتياجات غير المتوقعة من التحويلات القائمة على النقد، حيث تبلغ القيمة 108 ملايين دولار أمريكي للصومال و73 مليون دولار أمريكي لنيجيريا.

8- ويُظهر الجدول ألف-رابعا-4: أكبر الاحتياجات غير المتوقعة في عام 2017 (بملايين الدولارات الأمريكية)

الجدول ألف-رابعا-4: أكبر الاحتياجات غير المتوقعة في عام 2017 (بملايين الدولارات الأمريكية)				
الجهة المتلقية	خطة الإدارة الأصلية	الاحتياجات غير المتوقعة	برنامج العمل الحالي	النسبة المئوية للتغير
نيجيريا	72	346	417	83
الصومال	249	270	519	52
أوغندا	115	93	209	45
اليمن	1 020	91	1 111	8
جهات أخرى	7 551	-20	7 531	صفر
المجموع	9 007	780	9 787	9

9- وما برحت الأزمة الناجمة عن تمرد جماعة بوكو حرام تشكل العامل المحفز الرئيسي لانعدام الاستقرار في شمال شرق نيجيريا. ويؤدي انعدام الأمن إلى تعطيل واختلال الإمدادات الغذائية، كما أن وصول العائدين من الكامبيرون مؤخراً وعلى نطاق واسع يفرض ضغوطاً إضافية على الاستجابة الإنسانية في وقت يتزايد فيه انعدام الأمن الغذائي بمستويات مثيرة للقلق فيما تتزايد أنواع أخرى من الاحتياجات. ويواجه البلد أيضاً تفشي الكوليرا، الذي تم تحديده لأول مرة في ولاية بورنو في 16 أغسطس/آب وأودى بحياة ما لا يقل عن 44 شخصاً، بوجود 2 300 حالة مؤكدة أو مشتبه بها. والحاجة ماسة إلى دعم مالي لتمكين البرنامج من تنفيذ خطط الاستجابة الخاصة به. وبالنظر إلى المستوى الحالي لنقص التمويل، سيتمكن البرنامج من استهداف 1.36 مليون شخص فقط من السكان الأشد معاناة من انعدام الأمن الغذائي في شمال شرق نيجيريا بدلاً من 1.8 مليون شخص كما كان مقرراً أصلاً في يونيو/حزيران.

- 10- ونشأت الأزمة في الصومال من جراء اندلاع الصراعات والمواسم المتتالية لضآلة هطول الأمطار. وحتى يوليو/تموز 2017، كان أكثر من 3.1 مليون نسمة عاجزين عن تلبية احتياجاتهم الغذائية اليومية وفي حاجة لمساعدة إنسانية عاجلة، في حين احتاج آخرون بلغ عددهم 3.1 مليون نسمة إلى دعم سبل كسب العيش لتفادي الانزلاق في أزمة. وما فتئ خطر المجاعة يتهدد 800 000 شخص – أي أكثر من ضعف عددهم في فبراير/شباط – وبوجه خاص أولئك المشردون داخليا والذين يقيمون في المناطق الريفية. وتشير التقديرات إلى أن 388 000 من الأطفال دون الخامسة من العمر يعانون من سوء التغذية الحاد، بما في ذلك 87 000 من المصابين بسوء التغذية الشديد ويواجهون ارتفاع خطر الإصابة بالأمراض والوفاة. ويمكن أن تؤثر أزمة المجاعة في عام 2017 في نسبة مئوية كبيرة جدا من السكان؛ إذ يقدر أن 25 في المائة من السكان المحتاجين في الصومال يقيمون في مناطق يتعذر الوصول إليها.⁽²⁾
- 11- وما زال اللاجئون الوافدون من جنوب السودان يعبرون الحدود متجهين إلى أوغندا. وفي سبتمبر/أيلول 2017، بلغ عدد اللاجئين الذين تستضيفهم أوغندا نحو 1.4 مليون لاجئ، منهم أكثر من مليون شخص من جنوب السودان. وقد اتسعت حافظة البرنامج لتقديم المساعدة للاجئين بشكل يزيد على الضعف في العام المنصرم، في حين أنه يقدم الدعم للحكومة لاستضافة زيادة سريعة في أعداد اللاجئين، ويتصدى للأسباب الكامنة لانعدام الأمن الغذائي وسوء التغذية وتقوية نظام الحماية الاجتماعية الوطني. ويتحمل البرنامج كلفة قدرها 19 مليون دولار أمريكي شهريا لتزويد اللاجئين في أوغندا بالأغذية أو النقد من أجل شراء الغذاء. ومع أنه ما زال باستطاعة البرنامج توفير حصص كاملة للوافدين واللاجئين الجدد، فيما يتواصل دعم الجهات المانحة، إلا أن عملية اللاجئين تتطلب التمويل الإضافي الفوري لمواكبة العدد المتزايد من اللاجئين وتلبية احتياجاتهم الغذائية والتغذوية.⁽³⁾
- 12- وتشير التقديرات إلى أن أكثر من نصف عدد سكان اليمن يعيشون في حالة فقر. فالصراع الحالي المستمر في اليمن هو كارثة من صنع الإنسان يمكن أن تصل إلى نقطة اللاعودة في عام 2017 إن لم يتم الحصول على الدعم المالي المستمر وإمكانية الوصول إلى 17 مليون نسمة بحاجة إلى المساعدة الغذائية. وفي أبريل/نيسان 2017، أطلق المكتب القطري في اليمن عملية طوارئ مدتها 12 شهرا (عملية الطوارئ 201068) ترمي إلى الإسهام في منع المجاعة من خلال توسيع نطاق العمليات الحالية للتمكن من مساعدة 9.1 مليون شخص من اليمنيين الذين يعانون من انعدام الأمن الغذائي والتغذوي. وحين يتلقى البرنامج ما يحتاجه من أموال، ستمنح أولوية المساعدة إلى 6.8 مليون من السكان ممن هم في أمس الحاجة للغذاء، وسيتم تلقي 3.8 مليون نسمة من بينهم حصصا غذائية مخفضة.

الإيرادات المتوقعة

ميزانية دعم البرامج والإدارة

- 13- استندت خطة الإدارة (2017-2019) إلى إيرادات متوقعة قدرها 5.2 مليار دولار أمريكي في عام 2017، تُحقق 335.4 مليون دولار أمريكي من إيرادات الدعم غير المباشرة. وتشير أحدث التوقعات لعام 2017، استنادا إلى تعهدات الجهات المانحة، إلى إيرادات قدرها 6.0 مليار دولار أمريكي، تحقق 387.3 مليون دولار أمريكي من إيرادات الدعم غير المباشرة.
- الصناديق الاستثمارية والحسابات الخاصة**

- 14- يقارن الجدول ألف-ربعا-5 بين توقعات التمويل المنقحة لميزانية الصناديق الاستثمارية والحسابات الخاصة لعام 2017 وبين الاحتياجات المقدمة في خطة الإدارة (2017-2019). وقدمت الصناديق الاستثمارية المؤسسية في عام 2017 الدعم لتعزيز

(2) شبكة نظم الإنذار المبكر بالمجاعة (FEWS-NET) ووحدة تحليل الأمن الغذائي والتغذوي، 2017. "نشرة Gu عام 2017 لتقييم الأمن الغذائي والتغذوي الموسمي: نتائج أساسية" "2017 Post Gu Seasonal Food Security and Nutrition Assessment: Key Findings"، متاح العرض على الرابط: <http://www.fsnao.org/downloads/2017-Post-Gu-Joint-FSNAU-FEWS%20NET-Presentation-5-September-2017.pdf>.

(3) بيانات من مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين متاح على الرابط: <https://reliefweb.int/sites/reliefweb.int/files/resources/Uganda%20Refugees%20and%20asylum%20seekers%20as%20of%201st%20September%202017.pdf>.

القدرات التنظيمية للبرنامج وفعاليته من خلال أنشطة مثل الشراء من أجل التقدم، والاستعداد للطوارئ والاستجابة لها، والأمن الغذائي، والمبادرات الريفية بشأن القدرة على الصمود، وأنشطة الإغاثة والتنمية.

15- وتشتمل احتياجات الصناديق الاستثنائية المؤسسية البالغة قيمتها 137 مليون دولار أمريكي على حالات استثمارية قُدمت أثناء إعداد خطة الإدارة التي ظلت غير ممولّة. وتتضمن توقعات التمويل لعام 2017 البالغة 148 مليون دولار أمريكي تبرعات مباشرة متوقعة للصناديق الاستثنائية المؤسسية ومخصصات إضافية مقدّرة من لجنة التخصيص الاستراتيجي للموارد تُقدم قبل نهاية السنة.

16- ويبلغ مجموع احتياجات الصناديق الاستثنائية القطرية المخصصة 95 مليون دولار أمريكي مقارنة بتوقعات للسنة قدرها 35 مليون دولار أمريكي من الأموال الجديدة للصناديق الاستثنائية القطرية المخصصة. ويتم تلقي الأموال على المستوى القطري، وذلك من الحكومات المضيفة إلى حد كبير، وهي تُمكن المكاتب القطرية من العمل مع الحكومات على البرامج التي تتواءم مع الأهداف الاستراتيجية. وتُستخدم موارد معظم الصناديق الاستثنائية القطرية المخصصة في عام 2017 لدعم برامج التغذية المدرسية في هندوراس، وتعزيز الأمن الغذائي والتغذوي في بيرو، وتدعيم التغذية، والأمن الغذائي، والقدرة الوطنية في الجمهورية الدومينيكية، وتنفيذ البرنامج الوطني للتغذية المدرسية في بنن، وعمليات شراء الأغذية والإمداد بحزمة التغذية الوقائية – التي تضم مستحضري SuperCereal و SuperCereal Plus – في مالي، وأنشطة الشراء من أجل التقدم في جمهورية الكونغو الديمقراطية، وتوفير المساعدة التقنية في الهند.

17- وتساعد الحسابات الخاصة الرئيسية طيران البرنامج، وشبكة مستودع الأمم المتحدة للاستجابة للحالات الإنسانية، ومنصة خدمات التحويلات القائمة على النقد للشركاء، والتأمين الذاتي.

الجدول ألف-رابعاً-5: التوقعات المنقحة للصناديق الاستثنائية والحسابات الخاصة في عام 2017 (بملايين الدولارات الأمريكية)			
الكسب/العجز (كنسبة مئوية)	توقعات التمويل في عام 2017	احتياجات خطة الإدارة (2017-2019)	
8	148	137	الصناديق الاستثنائية العامة
(63)	35	95	الصناديق الاستثنائية القطرية المخصصة
7	248	231	الحسابات الخاصة
(7)	431	463	المجموع

الملحق الخامس

خطة عمل مكتب التقييم للفترة 2018-2020

مقدمة

- 1- يعرض هذا الملحق برنامج العمل المقترح لمكتب التقييم للفترة 2018-2020. وهذا هو ثاني برنامج عمل ينفذ استراتيجية التقييم المؤسسية⁽¹⁾ النابعة عن سياسة التقييم في البرنامج (2016-2021)،⁽²⁾ وميثاق التقييم.⁽³⁾ وترسي هذه الوثائق معار رؤية جديدة، وتوجها استراتيجيا، وإطارا معياريا وإطارا للمساءلة، وترتيبات مؤسسية جديدة وخطة تنفيذ لغرس التقييم في نهج متدرج في جميع أرجاء البرنامج من خلال توسيع وظيفة التقييم المركزي وتعزيزها بتقييمات لامركزية مدفوعة بقوة الطلب.
- 2- وتعكس وظيفة التقييم الجديدة تصميم قيادة البرنامج وطموحها لتلبية التوقعات العالمية بشأن التقييم المستقل الذي يدعم المساءلة عن النتائج، والتعلم التنظيمي، وصنع القرار المستند إلى أدلة في جميع أرجاء المنظمة في حقبة خطة التنمية المستدامة لعام 2030. وهي تأخذ في الحسبان المسائل الناتجة عن استعراض الأمم المتحدة الشامل للسياسات الذي يجري كل أربع سنوات ومؤتمر القمة العالمي للعمل الإنساني لعام 2016.⁽⁴⁾
- 3- وهذا يعني أن التخطيط وتبدير الموارد لوظيفة التقييم مدمجان في جميع أرجاء البرنامج. وتمثل خطة عمل مكتب التقييم جزءا من الصورة الكلية. وبالنظر إلى مسؤولية مكتب التقييم عن مراقبة التقدم المحرز في إعداد وظيفة التقييم برمتها والإبلاغ عن هذا التقدم، تبدأ خطة عمل مكتب التقييم هذه بالموارد المؤسسية التقديرية المطلوبة لوظيفة التقييم على النحو المحدد في سياسة التقييم، وتليها خطة عمل الشعب الخاصة بمكتب التقييم.

المتطلبات العامة لوظيفة التقييم

- 4- إن لخطة العمل إطارا زمنيا مدته ثلاث سنوات (2018-2020) وفقا لخطة الإدارة في البرنامج وهي تواصل النهج المتدرج المتعلق بتبدير الموارد والتنفيذ الذي وافقت عليه إدارة البرنامج ومجلسه التنفيذي في سياسة التقييم والمحدد في استراتيجية التقييم المؤسسية. وخلال تنفيذ الاستراتيجية، سيتم الانتهاء من بعض الأنشطة المطلوبة لإرساء وظيفة التقييم المعززة، لتفسح بذلك المجال أمام البدء في أنشطة أخرى.
- 5- وتستند المنجزات المنشودة لعام 2018 والتوقعات للفترة 2019-2020 المبيّنة في هذه الوثيقة إلى الأولويات الاستراتيجية المحددة في سياسة التقييم، بما يتواءم مع متطلبات التقييم المتعلقة بالمجموعة التحويلية للبرنامج - وهي خارطة الطريق المتكاملة⁽⁵⁾ - التي تشمل الخطة الاستراتيجية للبرنامج (2017-2021)، والسياسة المتعلقة بالخطط الاستراتيجية القطرية، واستعراض الإطار المالي، بما في ذلك على وجه الخصوص ميزانيات الحوافز القطرية، وإطار النتائج المؤسسية.
- 6- وكما هو متوقع، أنجز جزء كبير من عمل مكتب التقييم بشأن إرساء وظيفة التقييم اللامركزي في عامي 2016 و2017 مع تولي موظفي التقييم الإقليميين الجدد لمسؤولياتهم. ويمكن ذلك مكتب التقييم من تحويل موارده البشرية والمالية في عام 2018 إلى ما يلي:

◀ توسيع نطاق نظم الدعم لتحقيق زيادة كبيرة جدا في عدد التقييمات اللامركزية التي ستجرى في إطار الخطط الاستراتيجية القطرية وتمول من موارد البرامج؛

(1) اعتمدها فريق الإدارة التنفيذية في أبريل/نيسان 2016.

(2) WFP/EB.2/2015/4-A/Rev.1.

(3) أصدره المدير التنفيذي في مايو/أيار 2016.

(4) A/RES/67/226.

(5) وافق المجلس على خارطة الطريق المتكاملة في دورته العادية الثانية لعام 2016 (انظر القرارات EB.2/2/2016، وEB.2/3/2016، وEB.2/4/2016 وEB.2/7/2016، في الوثيقة WFP/EB.2/2016/15).

- ◀ الاستعداد لحدوث زيادة حادة في عدد تقييمات الحوافظ القطرية المركزية في الخطط الاستراتيجية القطرية وبعض الخطط الاستراتيجية القطرية المؤقتة - التي ستموّل من موارد البرامج ابتداء من عام 2019؛
- ◀ بدء زيادة مطردة في التقييمات المركزية الأخرى على النحو المتوخى في قواعد التغطية لسياسة التقييم.

7- ويعرض الجدول ألف-خامسا-1 تطور المتطلبات من الموارد لوظيفة التقييم في جميع أرجاء البرنامج منذ بداية سياسة التقييم في عام 2016، مع تقديرات للفترة 2018-2020. وتستند الأرقام التقديرية المستقبلية إلى قواعد التغطية لسياسة التقييم والاتجاهات الحالية في المكاتب الإقليمية وأفضل الافتراضات والتوقعات ذات الصلة. ولا تزال الخطط غير محددة تماما وسيبقى مكتب التقييم إلى الاستجابة بشكل ملائم للاتجاهات حسبما تظهر خلال تنفيذ خارطة الطريق المتكاملة في سياق خطة عام 2030.

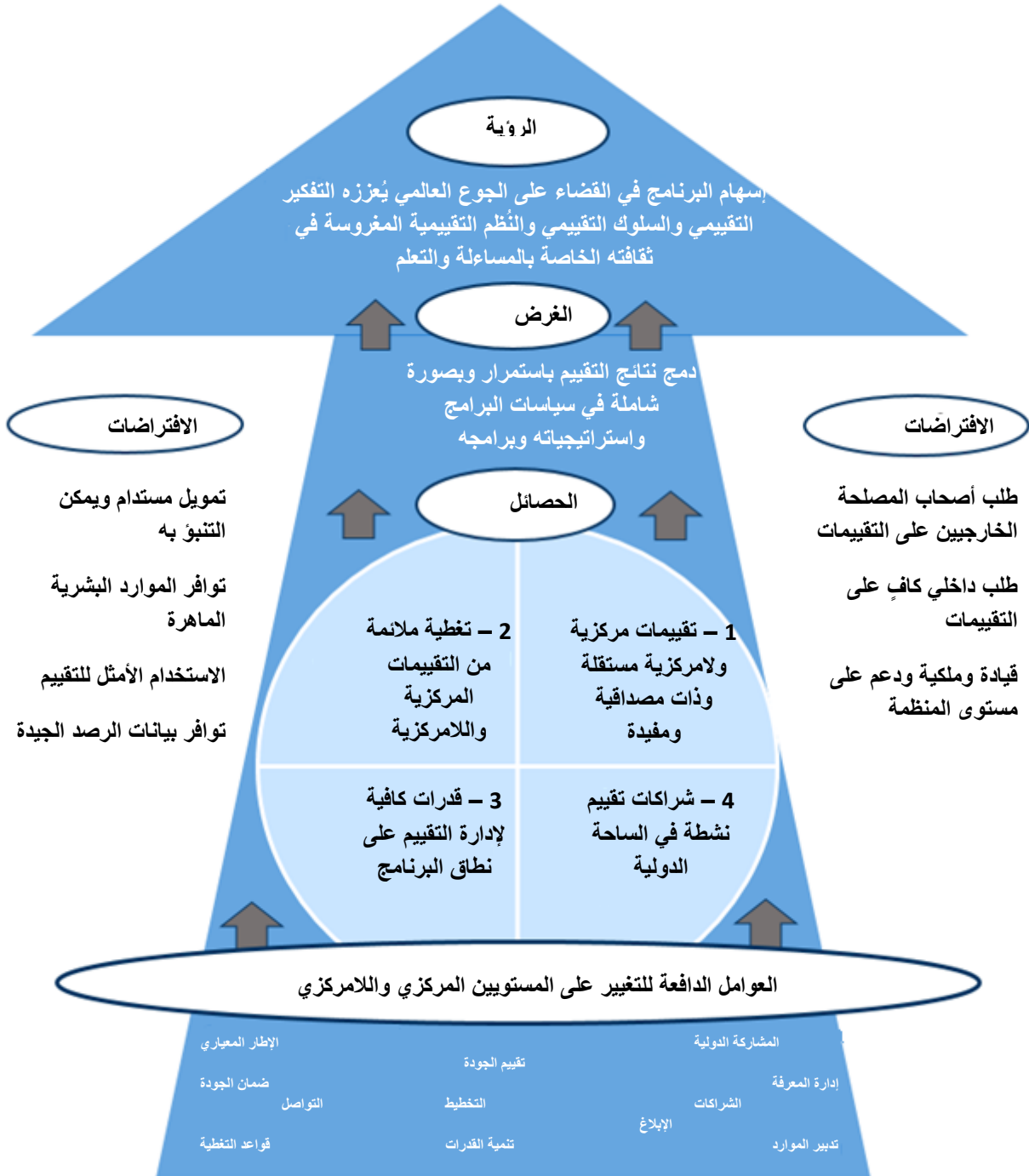
الجدول ألف-خامسا-1: المتطلبات العامة التقديرية لوظيفة التقييم (أغسطس/آب 2017)						
ملايين الدولارات الأمريكية					مصدر التمويل	العناصر الرئيسية
2020	2019	2018	2017	2016		
المتطلبات التقديرية			الفعالية			وظيفة التقييم التي تتم داخل مكتب التقييم
5.20	4.97	3.00	3.05	2.40	تكاليف الموظفين في ميزانية دعم البرامج والإدارة	
5.73	6.40	5.73	5.33	3.72	التكاليف الأخرى في ميزانية دعم البرامج والإدارة	
0.50	0.50	0.50	0.50		مصادر متعددة الأطراف (صندوق التقييم الاحتياطي)*	
3.50	1.25	-	-	2.88	مصادر البرامج**	
14.93	13.12	9.23	8.88	9.00		المجموع الفرعي للعناصر داخل مكتب التقييم
23	22	19	15	12		عدد الموظفين الدائمين
34.83	37.88	32.50	34.35	26.67		تكاليف الموظفين كنسبة من إجمالي ميزانية مكتب التقييم
						وظيفة التقييم التي تتم خارج مكتب التقييم
1.67	1.67	1.67	1.66	-	ميزانية دعم البرامج والإدارة	موظفو التقييم الإقليميون
-	-	1.50	1.50	-	ميزانية دعم البرامج والإدارة	صندوق التقييم الاحتياطي
1.50	1.50	-			متعدد الأطراف	
3.82	4.98	5.81	3.83	2.60	مصادر البرامج	التقييمات اللامركزية (أرقام تقريبية)***
6.99	8.15	8.98	6.99	2.60		المجموع الفرعي للعناصر خارج مكتب التقييم
21.92	21.27	18.21	15.87	11.6		المجموع الكلي
5.7	5.7	5.7	6.0	5.7		إيرادات المساهمات المتوقعة للبرنامج (مليارات الدولارات الأمريكية)
0.38	0.37	0.32	0.26	0.20		المجموع الكلي كنسبة مئوية من إيرادات مساهمات البرنامج

* يتألف صندوق التقييم الاحتياطي من صندوق لدعم المكاتب القطرية التي وضعت في خطتها عمليات تقييم وأدرجتها في الميزانية ولكنها تواجه قيودا حقيقية من حيث الموارد (1.5 مليون دولار أمريكي قابل للتجديد)؛ ومساهمات للخدمات التي يديرها مكتب التقييم لدعم التقييمات اللامركزية (تنمية القدرات ودعم الجودة) (0.5 مليون دولار أمريكي سنويا).

** مصادر البرامج تتألف من أموال المشروعات لسلسلة تقييم العمليات في 2016 وأموال البرامج من ميزانيات الحوافظ القطرية ابتداء من عام 2019.

*** لا تشمل تكاليف إدارة التقييمات من جانب موظفي البرنامج.

الشكل ألف-خامسا-1: نظرية التغيير في سياسة البرنامج بشأن التقييم (2016-2021)



خطط عمل مكتب التقييم للفترة 2018-2020: ملخص

8- تتعلق بقية هذه الوثيقة بخطة عمل مكتب التقييم لعام 2018 والتوقعات لمكتب التقييم في الفترة 2019-2020. وتعتبر هذه التوقعات مؤقتة وسُتعرض سنويا لمراعاة نشر خارطة الطريق المتكاملة، والتطورات التي تحدث خارج البرنامج والموارد المتاحة للتقييم. ويرتبط كل بند من البنود التالية بحصيلة واحدة أو أكثر في نظرية التغيير في سياسة التقييم (انظر الشكل ألف-خامسا-1).

9- وبإيجاز فإن مكتب التقييم سيقوم في عام 2018 بما يلي:

- ألف - إيجاد أدلة مستقلة للمساءلة والتعلم من خلال برنامج متوازن للتقييمات المركزية المعقدة والتقارير التجميعية ذات الصلة، التي سيجري اختيارها بما يتماشى مع نهج سياسة التقييم المتدرج لتطبيق قواعد التغطية، والاحتياجات من الأدلة والتعلم ذات الأولوية، وقدرة البرنامج على إجراء التغييرات الموصى بها نتيجة التقييمات وحجم الموارد المتاحة للتقييم - فيما يتعلق بالحصيلة 1؛
- باء - توسيع نطاق التوجيه والمشورة التقنية ودعم الجودة ونظم بناء القدرات لتخطيط العدد المتزايد من التقييمات اللامركزية والاضطلاع بها بشكل سليم، وتوسيع نطاق نشر البرامج المتعددة السنوات المتعلقة بتنمية قدرات التقييم في جميع أرجاء البرنامج، بالتعاون مع المكاتب الإقليمية وشعبة الموارد البشرية - فيما يتعلق بالحصيلتين 1 و2؛
- جيم - تطبيق وترسيخ الترتيبات والنظم المؤسسية لوظيفة التقييم العام المحددة في ميثاق التقييم - فيما يتعلق بجميع الحصائل؛
- دال - تعزيز نظام تقييم إدارة المعرفة لتعزيز وتيسير استخدام أدلة التقييم في تصميم السياسات والبرامج والموافقة عليها، ولا سيما عملية الخطط الاستراتيجية القطرية، مما يدعم نمو ثقافة التعلم والمساءلة في البرنامج - فيما يتعلق بالغرض العام للسياسة وأحد مسارات العمل الرئيسية الواردة في استراتيجية التقييم؛
- هاء - مواصلة المساهمة في وضع الترتيبات الخاصة بالتقييم وبتقييم العمل الإنساني المشترك بين الوكالات على نطاق منظومة الأمم المتحدة وتشكيلها بما يتماشى مع أهداف التنمية المستدامة ومؤتمر القمة العالمي للعمل الإنساني؛ والانخراط في شراكات التقييم وشبكات ذات الأهمية الاستراتيجية في الساحة الدولية؛ وإسداء المشورة للمكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية بشأن شراكات وشبكات التقييم الإقليمية والوطنية - فيما يتعلق بالحصيلة 4؛
- واو - تطبيق وتحديث نظم المعلومات والإبلاغ للتمكين من مراقبة وظيفة التقييم برمتها، المركزية واللامركزية (6) - فيما يتعلق بجميع الحصائل ومسار عمل رئيسي في استراتيجية التقييم.

موارد خطة عمل مكتب التقييم لعام 2018

- 10- قُذرت الموارد الإجمالية الحالية المطلوبة لمكتب التقييم في عام 2018 لضمان تحقيق تقدم متوازن في كل حصيلة من الحصائل الأربع المترابطة لسياسة البرنامج بشأن التقييم، وتنفيذ متدرج وفقا لاستراتيجية التقييم المؤسسية، بمبلغ 9.23 مليون دولار أمريكي (انظر الجدول ألف-خامسا-1).⁽⁷⁾ ويبلغ مجموع الموارد المتاحة حتى الآن لمكتب التقييم من كل المصادر من أجل خطة عمل عام 2017 ما قيمته 8.38 مليون دولار أمريكي (انظر الجدول ألف-خامسا-2).

(6) رهنا بعدم حدوث تأخيرات كبيرة في تطبيق الإطار المالي الجديد.

(7) ما يشكل زيادة عن الميزانية الأصلية البالغة 8.73 مليون دولار أمريكي نتيجة التنفيذ الأسرع من المتوقع للتقييم اللامركزي والانسحاب في خطط خارطة الطريق المتكاملة.

الجدول ألف-خامسا-2: الموارد المتاحة لمكتب التقييم من أجل خطة عمل عام 2018 (بملايين الدولارات الأمريكية)				
العناصر الرئيسية	مصدر التمويل	بالمقارنة مع عام 2016	بالمقارنة مع عام 2017	2018
خطة العمل الأساسية لمكتب التقييم	قاعدة ميزانية دعم البرامج والإدارة	6.10	6.90	7.40
تمويل المبادرة المؤسسية الحاسمة لمكتب التقييم	حساب تسوية دعم البرامج والإدارة	-	1.50	
صندوق التقييم الاحتياطي من أجل برنامج تنمية القدرات ودعم جودة التقييمات اللامركزية	متعدد الأطراف	-	0.50	0.50
تقييمات العمليات الفردية*	مصادر البرامج	2.84	غير متاحة	غير متاحة
المجموع الفرعي		8.94	8.90	7.90
تمويل إضافي للمبادرات المؤسسية الحاسمة (مقترح)	حساب تسوية دعم البرامج والإدارة	-	-	0.40
المجموع		**8.94	8.90	8.30

* منذ بداية عام 2017، غطت وظيفة التقييم اللامركزي تقييم العمليات بخلاف الاستجابات لحالات الطوارئ من المستوى 3 (انظر الفقرتين 31 و32) التي تحوّل دور مكتب التقييم فيها من دور "المنفذ" إلى دور "الممكن" والمراقب للإطار المعياري.

** وافق عليه المجلس في دورته العادية الأولى لعام 2017 (WFP/EB.1/2017/5/1/Rev.1).

11- وفي عام 2018، وفي ضوء الفجوة بين الميزانية القائمة على المتطلبات والبالغة 9.23 مليون دولار أمريكي (انظر الجدول ألف-خامسا-1) والموارد المتاحة المقترحة البالغة 8.3 مليون دولار أمريكي (انظر الجدول ألف-خامسا-2)، سّعت خطة العمل الأولوية للأنشطة التي تشكّل اللبنة الأكثر مراعاة للوقت اللازمة لتحقيق هدف سياسة التقييم بصورة مستدامة والحد الأدنى على الأقل من التقدم نحو الوفاء بقواعد التغطية. وتشمل خطة العمل التكاليف المتكررة الأساسية التي يحتاج إليها مكتب التقييم من أجل تنفيذ الأنشطة الدنيا التي يقتضيها دوره الجديد في إطار وظيفة التقييم المعززة. وتشمل هذه التكاليف تأمين المستوى الأدنى من قدرة الموظفين المطلوبة لتنفيذ برنامج عام 2018، باستخدام القدرات الاستشارية المؤقتة حيثما يمكن.

12- وتم تأجيل تقييمين مقررين للحوافز القطرية. وسُيُعاد إجراؤهما إذا تمت الموافقة على تمويل إضافي للمبادرات المؤسسية الحاسمة، واستخدامه للوفاء بمتطلبات خارطة الطريق المتكاملة. كما تم تأجيل عملية زيادة عدد الموظفين المعيّنين في مكتب التقييم – المزمع أن تبدأ في عام 2018 – لتحقيق الزيادة المستدامة في التقييمات المركزية المتوخاة في قواعد تغطية سياسة التقييم والوفاء بمتطلبات التقييم الإضافية الكبيرة للسياسة المتعلقة بالخطط الاستراتيجية القطرية.⁽⁸⁾

13- وتفترض توقعات خطة العمل للسنتين 2019 و2020 تحقيق تقدم كبير نحو المستوى المستهدف لسياسة التقييم المتمثل في تخصيص نسبة 0.8 في المائة من إيرادات مساهمات البرنامج للتقييم – المركزي واللامركزي على حد سواء⁽⁹⁾ – بحلول نهاية فترة سياسة التقييم (2021). وينطبق هذا الرقم المستهدف على المساهمات الواردة من جميع المصادر – بما في ذلك المساهمات ذات التخصيص اللين والمساهمات الواردة مباشرة كحسابات أمانة – ويتمشى مع ترتيبات تدبير الموارد المتفق عليها في استراتيجية التقييم المؤسسية.⁽¹⁰⁾

14- ولضمان الحفاظ على جودة التقييمات، يسعى مكتب التقييم إلى تحقيق أقصى زيادة في كفاءة إدارة التقييم والقيمة المضافة من ترتيبات الشراكة. وقد تحققت كفاءات ووفورات من خلال ما يلي:

◀ أنشطة الاستعانة بمصادر خارجية في الحالات التي يحقق فيها ذلك وفورات في التكلفة ويحافظ في الوقت نفسه على معايير الجودة وذلك مثلا في آلية لدعم الجودة في التقييمات اللامركزية؛

(8) اعتمدها المجلس في دورته العادية الثانية في عام 2016 (WFP/EB.2/2016/4-C/1/Rev.1)، وتقتضي سياسة الخطط الاستراتيجية القطرية إجراء تقييم للحفاظ على القطرية في كل خطة من الخطط الاستراتيجية القطرية. انظر الآثار المتوقعة لعدد تقييمات الحوافز القطرية في الفقرات 17 و28-30.

(9) إدراكا بأن التقييمات اللامركزية ستموّل من ميزانيات الوحدات الأخرى وليس من ميزانية مكتب التقييم.

(10) يشمل الإطار المالي أحكاما لتمويل جميع تقييمات الحوافز القطرية من ميزانيات الحوافز القطرية، على الرغم من أن مكتب التقييم هو الذي سيدير تقييمات الحوافز القطرية.

- استخدام الاتفاقات طويلة الأجل مع مجموعة واسعة من مقدمي خدمات التقييم؛⁽¹¹⁾
- إيجاد تآزر بين التقييمات عن طريق إجرائها في شكل سلسلة وإصدار تقارير تجميعية لتعزيز مساهمة التقييمات في المعرفة؛
- إجراء التقييمات بصورة مشتركة أو في إطار من الشراكة حيثما أمكن حتى يمكن تقاسم التكاليف (انظر الأمثلة في القسمين ألف وهاء)؛ وتتيح هذه الاستراتيجية مضاعفة الفوائد، نظرا لزيادة أهمية التقييمات المشتركة في قياس التقدم المحرز في تحقيق غايات أهداف التنمية المستدامة من خلال الجهود المشتركة في إطار خطة عام 2030، وللتقييمات المشتركة بين الوكالات للاستجابات لحالات الطوارئ من المستوى 3 على نطاق المنظومة.
- 15- وفي ميزانية دعم البرامج والإدارة البالغة 6.9 مليون دولار أمريكي، يبلغ مجموع ميزانية الموظفين المحددة 3.05 مليون دولار أمريكي مقارنة بمبلغ 2.40 مليون دولار أمريكي في عام 2016 و2.50 مليون دولار أمريكي في عام 2015. وكما يتبين من الجدول ألف-خامسا-1 فإنه في خلال الفترة التي تشملها سياسة التقييم، هناك حاجة إلى زيادة مطردة في ميزانية مكتب التقييم المحددة لتحقيق النواتج والحاصلات المقررة. ويعكس ذلك الدور المتغير لموظفي مكتب التقييم نظرا لأن وظيفة التقييم متضمنة في جميع أرجاء البرنامج. وفي الوقت نفسه، ومع إحراز تقدم نحو الامتثال الكامل لقواعد التغطية في التقييمات، من المرجح أن تؤدي وفورات الحجم إلى انخفاض في تكاليف الموظفين كنسبة مئوية من الميزانية الإجمالية لوظيفة التقييم.
- 16- ويفترض مكتب التقييم في تخطيطه للمستقبل أن 30 في المائة من طاقم موظفيه في الشعب سيكونون من الخبراء الاستشاريين المؤقتين. غير أنه إذا لم تزد ميزانية الموظفين المحددة لتلبية المتطلبات، سيتعين تخصيص جزء أكبر من موارد غير الموظفين في مكتب التقييم للموظفين المؤقتين.
- 17- ويعرض الجدول ألف-خامسا-3 لمحة عامة عن خطة مكتب التقييم للتقييمات المركزية لعام 2018 والتوقعات المؤقتة لعامي 2019 و2020. وفي عام 2018، سيكون هناك 17 تقييما مركزيا أساسيا على الأقل قيد التنفيذ، بما فيها 8 تقييمات مستمرة من عام 2017 وما لا يقل عن 9 تقييمات جديدة.⁽¹²⁾ ويعرض القسم ألف الأساس المنطقي لهذه المنجزات المنشودة وتفصيلها.

المنجزات المنشودة لمكتب التقييم لعام 2018 والتوقعات للفترة 2019-2020

ألف – التقييمات المركزية (الحصيلة 2)

- 18- تزود التقييمات التي يجريها مكتب التقييم مركزيا جميع أصحاب المصلحة بمعلومات عن مدى ملاءمة، وفعالية، وأثر، واستدامة سياسات البرنامج، واستراتيجياته، وعملياته، وأنشطته، وكفاءة تنفيذها. واعتبارا من عام 2018، سيكون هناك نوعان من التقييمات المركزية، هما: التقييمات العالمية للسياسات والاستراتيجيات والبرامج العالمية؛ والتقييمات القطرية، التي تشمل تقييمات الاستجابات لحالات الطوارئ الإنسانية من المستوى 3 – الإقليمية أو الوطنية – والحوافز القطرية والإقليمية، وأثر أنشطة البرنامج.
- 19- وقد اختير برنامج التقييمات للفترة 2018-2020 وحُدِّدت أولوياته لتعظيم صلته بالسياسة الدينامية للبرنامج وسياق البرمجة، وبالتالي تحقيق المستوى الأمثل لدور مكتب التقييم في دعم المساءلة والتعلم لتعزيز مساهمة البرنامج في القضاء على الجوع العالمي. وتم تصميم برنامج التقييمات لتوليد أدلة مناسبة من حيث توقيتها ووجهتها لصنع القرار على النحو المبين في الفقرات التالية.
- 20- وخلال عام 2017، أجرى مكتب التقييم عددا من التعديلات على خطة عمل الفترة 2017-2019 لتلبية المتطلبات التنظيمية الاستراتيجية. وبدأت تقييمات حوافز قطرية إضافية في عام 2017 لتعزيز قاعدة الأدلة لإعداد الخطط الاستراتيجية القطرية التي ستعرض على المجلس في أواخر عام 2018 وأوائل عام 2019. كما تم تعديل توقيت التقييمات الاستراتيجية المقررة في هذه الفترة لتحديد أولويات التقييمات ذات الصلة المباشرة بالمرحلة الأولية من خارطة الطريق المتكاملة. وفي ضوء حالات

(11) توّفر الاتفاقات طويلة الأجل مزايا متعددة بما في ذلك زيادة الكفاءة الإدارية.

(12) إن العدد الدقيق لتقييمات العمل الإنساني المشتركة بين الوكالات، وتقييمات الأثر التي ستبدأ في سلسلة جديدة، ليس معروفا بعد.

الطوارئ المستمرة والممتدة من المستوى 3، سيكون هناك تركيز متزايد على حالات الطوارئ هذه من خلال تقييمات الاستجابات لحالات الطوارئ وتقييمات الحوافز القطرية والتقييمات الاستراتيجية. وقد أدت هذه التعديلات إلى تأجيل بعض التقييمات العالمية لسنة أو سنتين.

21- وتُحدّد وثيقة وضع السياسات في البرنامج التي وافق عليها المجلس في عام 2011⁽¹³⁾ القاعدة التي تنظم تقييم سياسات البرنامج. وهي تتطلب تقييم السياسات المعتمدة بعد عام 2011 إثر انقضاء أربع إلى ست سنوات من بدء التنفيذ للمساهمة بأدلة التقييم والتعلم في دورة سياسات البرنامج.

22- وتشتمل التوقعات الواردة بشأن تقييمات السياسات في عام 2018 (انظر الجدول ألف-خامسا-3) على تقييمات تحديث سياسة شبكات الأمان في البرنامج (2012) وسياسة التغذية المدرسية المنقّحة (2013)، على النحو المقرر سابقاً. وسيبدأ التقييم المتعلق بسياسة بناء السلام في بنات الانتقال (2013) في عام 2019 إلى جانب التقييمات الخاصة بالسياسة المتعلقة بفيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز⁽¹⁴⁾ وسياسة البرنامج بشأن المساواة بين الجنسين (2015).

23- وفيما يتعلق بالسياسات المعتمدة منذ أكثر من 6 سنوات، يجري النظر في تقييم السياسة نفسها أو الموضوع الذي تتناوله السياسة، بالاستناد إلى معايير استمرار ملاءمتها لعمل البرنامج أو إمكانية المساهمة في وضع سياسة جديدة. وفي عام 2018، سيستكمل المكتب تقييماً لسياسات البرنامج في العمل والوصول القائمين على المبادئ في السياقات الإنسانية يغطي ثلاث سياسات قديمة بشأن المبادئ الإنسانية (2004)، وإتاحة سبل وصول المساعدات الإنسانية وأثر ذلك على البرنامج (2006) ودور البرنامج في نظام المساعدة الإنسانية (2010). وجرى تصميم هذا التقييم في إطار علاقة تآزرية مع تقييم سياسة الحماية الإنسانية (2012). وتراعي هذا التقييمات مع حصائل مؤتمر القمة العالمي للعمل الإنساني وآخر موقف للبرنامج بشأن تلك القضايا.

24- وتتطلع التقييمات الاستراتيجية إلى المستقبل وتركز على الاستراتيجيات والقضايا المؤسسية البنوية أو الناشئة و/أو البرامج والمبادرات ذات التغطية العالمية أو الإقليمية. وتم تحديث خطط مكتب التقييم السابقة. وتستفيد المواضيع المختارة من المشورة الناجمة عن تقدير قابلية تقييم⁽¹⁵⁾ خطة البرنامج الاستراتيجية الذي اكتمل في مطلع عام 2016. وقد يجري تعديل الأولويات لعامي 2018 و2019 لتعكس نتائج التقييم الجاري على نطاق المنظمة للمواضيع ذات الأهمية الاستراتيجية للبرنامج في سياق الخطة الاستراتيجية (2017-2021) وخطة التنمية المستدامة لعام 2030 والاستعراض الشامل للسياسات الذي يجري كل أربع سنوات.

25- وعلى أساس نتائج التحليل، ستستمر السلسلة متعددة السنوات للتقييمات التي بدأت في عام 2017 تحت الموضوع الشامل بشأن "دعم خطة عام 2030: الابتكارات في العلاقة بين المساعدة الإنسانية والمساعدة الإنمائية". وسوف تتناول السلسلة الجوانب الرئيسية للتغييرات التنظيمية المنفذة عملاً بالخطة الاستراتيجية (2017-2021) من أجل زيادة كفاءة البرنامج وفعاليتيه وللاستجابة للتغييرات السريعة التي تحدث داخل البرنامج وخارجه. وستُنجز التقييمات الاستراتيجية الأولى في هذه السلسلة – للقدرة على الصمود والخطط الاستراتيجية القطرية التجريبية – في عام 2018.

26- والتقييم الجديد في عام 2018 هو تقييم لابتكارات البرنامج في البيئات المقيدة. وبالتالي سيستكشف هذا التقييم تجربة البرنامج حتى الآن في استخدام النهج الابتكارية في المناطق التي يصعب الوصول إليها، مثل الجمهورية العربية السورية والصومال والبلدان المتأثرة بفيروس الإيبولا. ومع مراعاة نواتج مؤتمر القمة العالمي للعمل الإنساني واحتمال استخدام التكنولوجيا الجديدة، سيتناول التقييم نتائج وأداء الابتكارات التكنولوجية والمؤسسية، مثل تقييم هشاشة الأوضاع من بُعد وباستخدام الأجهزة المتنقلة، والرصد بالاستعانة بأطراف ثالثة، وآليات التعقيبات، والشراكات الجديدة، ومنصات التحويلات القائمة على النقد.

(13) WFP/EB.A/2011/5-B

(14) أُرجى تقييم السياسة المتعلقة بفيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز من عام 2017 بعد تحديث سياسة عام 2016.

(15) تتناول تقديرات القابلية للتقييم مدى إمكانية إجراء تقييمات موثوقة وذات مصداقية، وهي تراعي وضوح وعقلانية التصميم – الأهداف، والغايات، والمؤشرات – والطلب من جانب أصحاب المصلحة وكفاية المؤشرات وملاءمة البيانات، وتقدم المشورة بشأن الطريقة التي يمكن بها التغلب على القيود أو تقليصها.

- 27- وستبدأ التقييمات الأخرى المقررة في هذه السلسلة في عام 2019: سيعمل تقييم "إدارة أداء البرنامج في حقبة أهداف التنمية المستدامة" على تقدير إلى أي مدى مكن التحول التنظيمي للبرنامج في إطار خطته الاستراتيجية (2017-2021) من الاستجابة بقوة لخطة التنمية المستدامة لعام 2030؛ سيعمل تقييم "إدارة التغيير التنظيمي" على متابعة تقييم عام 2011 بشأن تكيف المكاتب القطرية مع التغيير وتقييم ما خلفته التغييرات التنظيمية الأخيرة، مثل مبادرة "الوفاء بالغرض"، و خارطة الطريق المتكاملة، والعمل على الابتكارات، واستراتيجية شؤون العاملين، من آثار على الفعالية.
- 28- ويترتب على سياسة التقييم وسياسة الخطط الاستراتيجية القطرية تطور في أنواع التقييمات التي تجرى على المستوى القطري. واستكمالاً للتغطية التي توفرها التقييمات اللامركزية للعمليات والأنشطة الفردية، ستصبح تقييمات الحوافظ القطرية أدوات أولية للمساءلة والتعلم، حيث توفر أدلة على التوضع الاستراتيجي وأداء نتائج جميع الخطط الاستراتيجية القطرية، التي تتراوح مدتها ما بين ثلاث إلى خمس سنوات. وستبدأ التقييمات القطرية الأولى المنفذة بموجب الإطار الجديد في عام 2019، وستمولّ بموارد البرامج من ميزانيات الخطط الاستراتيجية القطرية.
- 29- وبالنظر إلى أن عدد الخطط الاستراتيجية القطرية المؤقتة يفوق ما كان متوقعا أصلا في سياسة الخطط الاستراتيجية القطرية، سيتم تقييم الخطط الاستراتيجية القطرية المؤقتة وفقا لقواعد تغطية تقييمات الحوافظ القطرية في سياسة التقييم، التي يرجع تاريخها إلى ما قبل عهد سياسة الخطط الاستراتيجية القطرية. وسيتم تقييم البلدان التي لديها خطط استراتيجية قطرية مؤقتة وتكون من بين أكبر عشر حوافظ للبرنامج مرة كل خمس سنوات؛ وسيجري تقييم البلدان الأخرى التي لديها خطط استراتيجية قطرية مؤقتة متكررة مرة واحدة كل عشر سنوات. وإلى أن يأتي وقت أول تقييم للخطط الاستراتيجية القطرية والخطط الاستراتيجية القطرية المؤقتة في عام 2019، تم إعداد "خط إمداد" من البلدان المؤهلة المختارة بطريقة منهجية⁽¹⁶⁾ وحُدثت أولوياتها. ويتمثل معيار أساسي في تحديد تخطيط التقييم في التوقيت المناسب لضمان أن يكون بإمكان التقييم المساهمة بالأدلة في إعداد الخطط الاستراتيجية القطرية وإطار عمل الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية أو إطار الأمم المتحدة للتنمية المستدامة. وترد قائمة البلدان في الجدول ألف-خامسا-3 استنادا إلى تخطيط خارطة الطريق المتكاملة الحالية.
- 30- وسوف تُستكمل تقييمات الحوافظ القطرية الإضافية التي بدأت في عام 2017 (انظر الفقرة 20 والجدول ألف-خامسا-3) في عام 2018. وفي عام 2018، ستبدأ ثلاثة تقييمات لحوافظ قطرية أخرى "سابقة لخارطة الطريق المتكاملة"⁽¹⁷⁾ ووفقا للتخطيط والتوقعات الحالية لخارطة الطريق المتكاملة، ستجرى أربعة تقييمات للحوافظ القطرية في إطار خارطة الطريق المتكاملة في عام 2019، ومن المتوقع أن تزداد أعداد تقييمات الحوافظ القطرية بشكل حاد بعد هذا إلى 14 تقييما في عام 2020 و 19 في عام 2021 وما بين 15 و 20 تقييما كل سنة بعد ذلك. وفي عامي 2018 و 2019، سيضع مكتب التقييم الأسس اللازمة لتلبية هذا الطلب، عن طريق تكيف نموذج تقييم الحوافظ القطرية مع إطار الخطط الاستراتيجية القطرية، وتبسيط العمليات لتحقيق الكفاءة المثلى وإعداد خطط التوظيف المناسبة.
- 31- وسوف تستمر تقييمات الاستجابة لحالات الطوارئ الإنسانية من المستوى 3 باستخدام النهج المكون من شقين: سيجري تقييم جميع الاستجابات لحالات الطوارئ من المستوى 3 سواء عن طريق تقييمات العمل الإنساني المشتركة بين الوكالات، أو عن طريق مكتب التقييم من خلال تقييم منفصل لاستجابة البرنامج. وتشتمل فوائد تقييمات العمل الإنساني المشتركة بين الوكالات مقارنة بتقييم استجابة البرنامج بمفرده على تغطية أكثر فعالية من حيث التكلفة، وخفض العبء الواقع على أفرقة الأمم المتحدة القطرية إلى أدنى حد في البيئات الصعبة، وتمكين تقييم أداء البرنامج في الشراكات الأوسع نطاقا.
- 32- ونظرا لأن حالات الطوارئ من المستوى 3 لا يمكن التنبؤ بها بحكم تعريفها، فإن الخطط تتضمن بدء تقييم واحد من تقييمات العمل الإنساني المشترك بين الوكالات وتقييم واحد لاستجابة البرنامج يجريه مكتب التقييم كل سنة من عام 2018 إلى عام 2020. وفي عام 2018، سيكتمل تقييم استجابة البرنامج الإقليمية بشأن "رؤية سوريا بعد خمس سنوات" وسيبدأ تقييم الاستجابة

(16) بالاستناد إلى معايير من قبيل حجم المحافظة، وملامح البرمجة، والتوازن الإقليمي، ووجود تقييم حديث أو جارٍ، ولا سيما تقييم للعمليات أو تقييم من تقييمات العمل الإنساني المشتركة بين الوكالات.

(17) تقييمات الحوافظ القطرية السابقة لخارطة الطريق المتكاملة هي تقييمات لحوافظ قطرية تجرى قبل بداية خطة استراتيجية قطرية أو خطة استراتيجية قطرية مؤقتة في البلد. وقد تكون هناك خطة استراتيجية قطرية مؤقتة انتقالية جارية وقت تقييم المحافظة القطرية، ولكن مدة الخطط الاستراتيجية القطرية المؤقتة الانتقالية قصيرة جدا ليكون لها تقييم محافظة قطرية خاص بها.

في شمال نيجيريا وحوض بحيرة تشاد. ومن المتوقع أيضا التوجيه بإجراء تقييم واحد أو اثنين من تقييمات العمل الإنساني المشتركة بين الوكالات كل سنة بما يتماشى مع النموذج المنقح لتقييمات العمل الإنساني المشتركة بين الوكالات، رهنا بتوفر القدرات والموارد اللازمة. كما سيجري تقييم الاستجابات لحالات الطوارئ دون المستوى 3، حيثما تسمح الموارد بذلك وعندما تكون تلك التقييمات تكميلية للتقييمات اللامركزية المقررة.

33- وسيتم الانتهاء من استراتيجية جديدة لتقييمات الأثر تغطي النهج المركزية واللامركزية. وسوف يُسترد بها في سلسلة جديدة من تقييمات الأثر المركزية المقرر أن تبدأ في عام 2018. وستستند الاستراتيجية إلى الخبرة المكتسبة من الشراكة الاستراتيجية بين البرنامج والمبادرة الدولية لتقييم الأثر مع سلسلة تقييم سوء التغذية الحاد المعتدل التي أجريت بين عامي 2015 و2017⁽¹⁸⁾، وإمكانات إقامة شراكات إضافية. وتتيح إقامة الشراكات زيادة التغطية من قبل الخبراء ذوي الدراية المتخصصة العالية، مما ييسر إجراء تقييمات أثر ذات مصداقية وجودة عالية للتغلب على التحديات المنهجية الخاصة للسياقات الإنسانية؛ وتعزز القدرة المتاحة للبرنامج؛ وتوفر فرص التعلم لوضع السياسات والتأثير عليها.

34- وسيواصل مكتب التقييم دعم المكاتب الإقليمية في تخطيط التقييم لضمان تطبيق قواعد التغطية المحددة في سياسة التقييم. وستراعي خطط التقييم اللامركزية التغطية القطرية المقررة لتقييمات الحوافز القطرية لضمان أقصى قدر من التكامل. وفي حين تعمل تقييمات الحوافز القطرية على تقييم التموضع الاستراتيجي وتماسك وأداء حافظة البرنامج ككل، فإن التقييمات اللامركزية تغطي موضوعات وأنشطة محددة داخل الحافظة القطرية وتهدف إلى معالجة فجوات معرفية محددة حيثما تكون قاعدة الأدلة ضعيفة و/أو تشتت الجهات المانحة متطلبات محددة بشأن المساءلة. ويبين التحليل الأولي لخطط التقييم المدمجة في الخطط الاستراتيجية القطرية التي وضعت حتى الآن أنه من المقرر إجراء تقييمات لامركزية أكثر بما يقرب من 25 في المائة مما كان متوقعا في عام 2016. وسوف يتم تنقيح هذه التوقعات مع نشر خارطة الطريق المتكاملة (انظر الشكل ألف-خامسا-2).

35- وعند التطلع إلى المستقبل، من المتوقع أن يسفر العدد الأكبر من تقييمات الحوافز القطرية التي يقودها مكتب التقييم من عام 2020 فصاعدا من أجل الوفاء بقاعدة "التغطية الكاملة" لسياسة الخطط الاستراتيجية القطرية عن مجموعة كبيرة من أدلة التقييم عالية الجودة على المستوى القطري. ومن هذا المنطلق، يهدف مكتب التقييم إلى إعداد تقارير تجميعية مواضيعية ذات نطاق عالمي، وربما إقليمي، بشأن الشراكات على سبيل المثال. وفي الوقت نفسه، سيزيد أيضا حجم التقييمات اللامركزية، وعندما يكون مكتب التقييم مقتنعا بجودة الأدلة المتولدة، سيكون من الممكن إنتاج أدلة مجمعة حسب المنطقة و/أو الموضوع. وسوف يناقش مكتب التقييم هذه الخطط في المشاورة السنوية لعام 2018 بشأن التقييم.

الجدول ألف-خامسا-3: خطة التقييم المركزي لعام 2018 والتوقعات لعامي 2019 و2020			
نوع التقييم	2018	2019	2020
تقييمات السياسات	<ul style="list-style-type: none"> تقييمات مستمرة من عام 2017: سياسات البرنامج في العمل والوصول القائم على المبادئ في السياقات الإنسانية (الدورة السنوية لعام 2018) الحماية (الدورة السنوية لعام 2018) تقييمات جديدة: تحديث بشأن شبكات الأمان التغذية المدرسية المنقحة 	<ul style="list-style-type: none"> تقييمات مستمرة من عام 2018: تحديث بشأن شبكات الأمان (لاحقا) التغذية المدرسية المنقحة (لاحقا) تقييمات جديدة: فيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز بناء السلام في بيئات الانتقال المساواة بين الجنسين تقييم آخر: يحدد الموضوع لاحقا 	<ul style="list-style-type: none"> تقييمات مستمرة من عام 2019: فيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز بناء السلام في بيئات الانتقال المساواة بين الجنسين تقييم آخر: يحدد الموضوع لاحقا تقييمات جديدة 4 تقييمات أخرى: يحدد الموضوع لاحقا
التقييمات الاستراتيجية	<ul style="list-style-type: none"> تقييمات مستمرة من عام 2017: القدرة على الصمود (الدورة العادية الأولى لعام 2019) 	<ul style="list-style-type: none"> تقييمات مستمرة من عام 2018: الابتكارات في البيئات المقيدة (الدورة السنوية لعام 2019) تقييمات جديدة: 	<ul style="list-style-type: none"> تقييمات مستمرة من عام 2019: إدارة أداء البرنامج في حقبة أهداف التنمية المستدامة

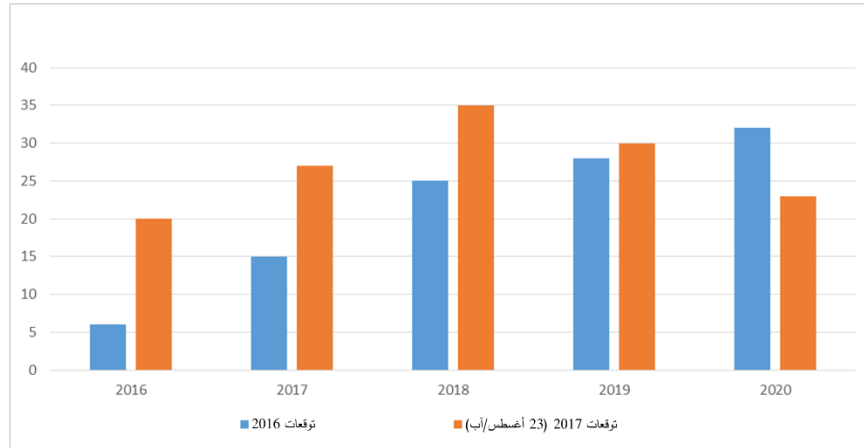
(18) جزء من سلسلة أكبر من التقييمات المتعلقة بالآثار الإنسانية متعددة المؤسسات الأوسع نطاقا.

الجدول ألف-خامسا-3: خطة التقييم المركزي لعام 2018 والتوقعات لعامي 2019 و2020			
2020	2019	2018	نوع التقييم
<ul style="list-style-type: none"> إدارة التغيير التنظيمي (الدورة العادية الأولى لعام 2020) تقييمات جديدة: تقييمان آخريان: يحدد الموضوع لاحقا 	<ul style="list-style-type: none"> إدارة أداء البرنامج في حقبة أهداف التنمية المستدامة (تُحدّد لاحقا) إدارة التغيير التنظيمي (الدورة العادية الأولى لعام 2020) 	<ul style="list-style-type: none"> الخطط الاستراتيجية القطرية التجريبية (الدورة العادية الثانية لعام 2018) تقييمات جديدة: الابتكارات في البيانات المقيّدة (الدورة السنوية لعام 2019) 	
<p>تقييمات مستمرة من عام 2019: تُحدّد لاحقا</p> <p>تقييمات جديدة:</p> <ul style="list-style-type: none"> كولومبيا إكوادور السلفادور غواتيمالا هندوراس ناميبيا موزامبيق جمهورية تنزانيا المتحدة زيمبابوي الصين إندونيسيا جمهورية لاو الديمقراطية الشعبية نيبال الفلبين 	<p>تقييمات مستمرة من عام 2018: البلد الثالث من عام 2018</p> <p>تقييمات جديدة:</p> <ul style="list-style-type: none"> جمهورية الكونغو الديمقراطية (تقييم خطة استراتيجية قطرية مؤقتة) بنغلاديش (تقييم خطة استراتيجية قطرية) لبنان (تقييم خطة استراتيجية قطرية) السودان (تقييم خطة استراتيجية قطرية مؤقتة) تيمور-ليشتي (تقييم خطة استراتيجية قطرية) 	<p>تقييمات مستمرة من عام 2017:</p> <ul style="list-style-type: none"> جمهورية أفريقيا الوسطى (الدورة السنوية لعام 2018) مالي (الدورة العادية الثانية لعام 2018) الصومال (الدورة العادية الثانية لعام 2018) تقييمات جديدة: مدغشقر (الدورة العادية الثانية لعام 2018) ملاوي (الدورة العادية الثانية لعام 2018) بلد ثالث (يُحدّد لاحقا) 	تقييمات الحوافظ القطرية
<p>تقييمات مستمرة من عام 2019: تُحدّد لاحقا حسب السياق: يفترض 3 تقييمات (تقييمان من تقييمات العمل الإنساني المشتركة بين الوكالات؛ وتقييم واحد لاستجابة البرنامج لحالات الطوارئ من المستوى 3) تقييمات جديدة:</p> <p>تقييمات مستمرة من عام 2019: يفترض 3 تقييمات (تقييمان من تقييمات العمل الإنساني المشتركة بين الوكالات؛ وتقييم واحد لاستجابة البرنامج لحالات الطوارئ من المستوى 3)</p>	<p>تقييمات مستمرة من عام 2018: استجابة البرنامج في شمال نيجيريا (الدورة السنوية لعام 2019) تقييمات جديدة:</p> <p>تُحدّد لاحقا حسب السياق: يفترض 3 تقييمات (تقييمان من تقييمات العمل الإنساني المشتركة بين الوكالات؛ وتقييم واحد لاستجابة البرنامج لحالات الطوارئ من المستوى 3)</p>	<p>تقييمات مستمرة من عام 2017:</p> <ul style="list-style-type: none"> استجابة البرنامج لحالة الطوارئ السورية (الدورة العادية الثانية لعام 2018) تقييمات جديدة استجابة البرنامج في شمال نيجيريا تقييم واحد أو اثنين من تقييمات العمل الإنساني المشتركة بين الوكالات (تُحدّد لاحقا) 	تقييمات الاستجابات لحالات الطوارئ الإنسانية من المستوى 3
<p>تقييمات مستمرة من عام 2019: تقييمات جديدة:</p>	<p>تقييمات جديدة</p> <p>استمرار السلسلة الجديدة (تُحدّد لاحقا)</p>	<p>تقييمات جديدة</p> <p>سلسلة جديدة (تُحدّد لاحقا)</p>	تقييمات الأثر
<ul style="list-style-type: none"> تقرير التقييم السنوي لعام 2019 (الدورة السنوية لعام 2020) تقارير تجميعية دون إقليمية/مواضيعية 	<ul style="list-style-type: none"> تقرير التقييم السنوي لعام 2018 (الدورة السنوية لعام 2019) سلسلة التقييمات ذات الصلة بالخطة الاستراتيجية للبرنامج 	<ul style="list-style-type: none"> تقرير التقييم السنوي لعام 2017 (الدورة السنوية لعام 2018) تقييمات أخرى (تُحدّد لاحقا) 	تقارير التقييم التجميعية

باء - وظيفة التقييم اللامركزي (حصائل السياسات 1-4)

36- تراعي توقعات مكتب التقييم لحجم التقييمات اللامركزية التقييمات الجديدة المقررة في الخطط الاستراتيجية القطرية والخطط الاستراتيجية القطرية المؤقتة التي تم تصميمها بالفعل والتقييمات اللامركزية التي أجريت في عام 2016 والمقررة أو الجارية في عام 2017، والتي يوجد منها أكثر مما هو متوقع في استراتيجية التقييم المؤسسية (انظر الشكل ألف-خامسا-2). والتوقعات للفترة 2018-2020 هي تقديرات مؤقتة فقط.

الشكل ألف-خامسا-2: التوقعات بشأن التقييمات اللامركزية، 2016-2020



37- واستجابة لعدد التقييمات المتزايد بسرعة، سواصل مكتب التقييم تعزيز وتوسيع الإطار التمكيني للتقييمات اللامركزية، مع التركيز على الأولويات التالية لعام 2018:

- ◀ الإبقاء على مكتب المساعدة الداخلي للتقييم اللامركزي التابع لمكتب التقييم وتزويده بخبرة في مجال تقييمات الأثر لإسداء المشورة بشأن تخطيط واختيار وتصميم وإجراء التقييمات؛
- ◀ الإبقاء على نظام دعم الجودة وتوسيعه للتقييمات اللامركزية واستعراض مشروعات الاختصاصات والتقارير الاستهلاكية والتقييمية واستكمالها بترتيبات معززة لتقييمات الأثر؛
- ◀ تنقيح المجموعة التوجيهية الشاملة - نظام ضمان الجودة للتقييمات اللامركزية - لتناول التوصيات الناجمة عن استعراض عام 2017 لوظيفة التقييم اللامركزي وإدراج أفضل الممارسات، ولا سيما فيما يتعلق بالتقييمات المشتركة، في التوجيهات؛
- ◀ مواصلة تقديم التوجيه والدعم التقني لموظفي التقييم الإقليميين السنة مع التركيز بشكل خاص على أحكام ضمان الحيادية والاعتبارات الأخلاقية؛
- ◀ تنفيذ برنامج تعلم شامل عن التقييمات اللامركزية لجميع المكاتب التي تجري تقييمات لامركزية؛
- ◀ إنشاء خط ساخن للتقييم والحفاظ عليه باعتباره واحدا من عدة أدوات لضمان استقلالية التقييمات اللامركزية وحياديتها؛
- ◀ مواصلة تقديم دعم الأمانة إلى صندوق التقييم الاحتياطي (المبني أعلاه في ملاحظات الجدول ألف-خامسا-1) بالتعاون مع شعبة الميزانية والبرمجة؛
- ◀ التعاون مع شعبة إدارة ورصد الأداء بشأن تحديث نظام استجابة الإدارة المؤسسية في البرنامج لإدماج الاستجابات للتقييمات اللامركزية والمركزية، بهدف تسليط الضوء على الأدلة المنهجية من التقييمات اللامركزية والمركزية؛
- ◀ وضع توجيهات للزملاء المشاركين في شبكات التقييم الإقليمية والوطنية والمبادرات ذات الصلة في إطار خطة التنمية المستدامة لعام 2030، وتقديم الإرشاد والمشورة والدعم المناسب إليهم (انظر القسم هاء). وكانت هذه الأنشطة مقرر أصلا لعام 2017 ولكن تم تأجيلها حتى عام 2018 لمراعاة الأنشطة غير المتوقعة والحساسية من حيث الوقت، لدعم خارطة الطريق المتكاملة إلى حد كبير.

جيم - وظيفة التقييم العام (الحصائل 4-1)

38- يبين ميثاق التقييم بالتفصيل الترتيبات والنظم المؤسسية المطلوبة لغرس التفكير التقييمي والسلوك التقييمي في جميع أرجاء البرنامج. وبالرغم من أن الدوافع وراء ذلك كانت في الأصل المتطلبات الناشئة عن بناء وظيفة تقييم لا مركزي تتميز بالمصداقية

والجودة فإن الترتيبات المؤسسية والعديد من النظم تنطبق أيضا على التقييم المركزي. وتيسر هذه الترتيبات والنظم تعزيز وظيفة التقييم برمتها في البرنامج سعيا إلى تحقيق أهداف سياسة التقييم.

39- وسوف يقوم مكتب التقييم في عام 2018 بما يلي:

- ◀ مواصلة الإمساك بزمام المبادرة في التواصل مع الموظفين بشأن سياسة التقييم واستراتيجية التقييم المؤسسية، بوسائل تشمل مواصلة تعزيز جماعة ممارسي التقييم التي كونها البرنامج في عام 2017؛
- ◀ مواصلة القيام بدور أمانة الفريق التوجيهي لوظيفة التقييم، الذي يدعم المدير التنفيذي في غرس التقييمات في العمليات المؤسسية ودعم ثقافة التعلم والمساءلة؛
- ◀ مواصلة تطبيق نظام التقدير اللاحق للجودة الذي وضع في عام 2017 ويجرى على يد أخصائين خارجيين على جميع التقييمات – المركزية واللامركزية؛
- ◀ مواصلة دعم تحديد آليات تمويل مستدامة للتقييمات المركزية واللامركزية بما يتماشى مع التوجهات التي حددتها الخطة الاستراتيجية للبرنامج (2017-2021) وخارطة الطريق المتكاملة؛
- ◀ التعاون مع مبادرة شعبة الموارد البشرية بشأن التعيين الإلكتروني في الحفاظ على قاعدة البيانات التي أنشئت في عام 2016 والخاصة بالخبراء المقيمين، وفريق مقدمي خدمات التقييم باتفاقات طويلة الأجل الذين يوفر خبرات التقييم للتقييمات اللامركزية والمركزية. وقد تم توسيع هذا الفريق وتنويعه في عام 2017؛
- ◀ مواصلة تحديث نظام ضمان جودة التقييم المركزي وفقا لسياسة التقييم وأفضل الممارسات المتبعة في الأونة الأخيرة، مع التركيز على الكفاءة والأخلاقيات؛
- ◀ توحيد نظام لدعم التكامل في تخطيط التقييمات المركزية واللامركزية المدفوعة بالطلب والتكامل بين التقييم وأدوات الرقابة والتعلم الأخرى في البرنامج.

دال – تعزيز استخدام أدلة التقييم والاتصالات (الغرض من السياسة وحصيلتها الشاملة)

40- تؤكد سياسة البرنامج بشأن التقييم من جديد أهمية ضمان فائدة التقييمات لصناع القرار وأصحاب المصلحة عن طريق حفز التعلم من التقييمات واستخدامها لتحسين السياسات والاستراتيجيات والبرامج وصنع القرار التشغيلي. وفي ظل قيود الموارد والحاجة إلى تطوير تدريجي للوظيفة بغية تحقيق حصائل السياسة، ستنصب الأولويات في عام 2018 على ما يلي:

- ◀ وضع استراتيجية اتصال شاملة لوظيفة التقييم؛
- ◀ مواصلة دعم استخدام أدلة التقييم استخداما منهجيا في تخطيط وتنفيذ البرامج والسياسات عن طريق مراعاة أدلة التقييم وتوصياته من عملية استعراض البرامج الخاصة بالبرنامج؛
- ◀ مواصلة إجراء حلقات عمل للتعلم أثناء عملية التقييم عند الاقتضاء وحيثما تسمح الموارد وتوسيع نطاق الحلقات الدراسية الشبكية؛
- ◀ ملء الصفحات الإلكترونية المطوّرة لوظيفة التقييم على الشبكتين الداخلية والخارجية للبرنامج تماما بالبيانات لتيسير تقاسم المعلومات والأدلة بشأن التقييم بفعالية أكبر، ولزيادة سهولة وصول المستعملين الداخليين والخارجيين إلى الأدلة المستمدة من كل التقييمات المركزية واللامركزية للبرنامج؛
- ◀ إدماج منظور تقييمي في عملية جمع البيانات والإبلاغ عنها، بالتعاون مع شعبة السياسات والبرامج، ووحدة تحليل هشاشة الأوضاع ورسم خرائطها، وشعبة الابتكار وإدارة التغيير، وشعبة تكنولوجيا المعلومات، وشعبة الاتصالات، وشعبة إدارة ورصد الأداء؛

- ◀ توسيع مجموعة أدوات الاتصالات لتحفيز الاهتمام بالأدلة وتعميمها، واختبارها في التقييمات المركزية؛
- ◀ مواصلة تخطيط وإجراء التقييمات المركزية التي تكون ذات أقصى صلة بصنع القرار في البرنامج وتلبي احتياجاته من الأدلة.

هاء - المشاركة في نظام التقييم الدولي (حصيلة السياسات 4)

41- سيواصل مكتب التقييم المشاركة في نظام التقييم الدولي، مع التركيز على المجالات التي يمكن أن يضيف فيها أكبر قيمة والتي تكون أوثق صلة بعمل البرنامج. وفي ضوء خطة عام 2030، سيركز مكتب التقييم في عام 2018 على مواصلة تحقيق الالتزامات التالية:

- ◀ مواصلة المشاركة في عملية تقييمات العمل الإنساني المشتركة بين الوكالات في دورة البرنامج للعمل الإنساني للجنة التوجيهية المشتركة بين الوكالات، رهنا بتوافر القدرات والموارد؛
- ◀ المشاركة بفعالية في أعمال فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم والمتعلقة بضمان أن تسهم التقييمات في تحقيق النتائج في إطار خطة التنمية المستدامة لعام 2030 - سيشترك مكتب التقييم ومفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين في تنظيم عمل فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم بشأن تعزيز تقييم حصائل المبادئ الإنسانية، وفي الجهود الأخرى الرامية إلى تعزيز تقييم العمل الإنساني في منظومة الأمم المتحدة؛ وسيساهم مكتب التقييم أيضا في أعمال فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم الرامية إلى تعزيز التقييم اللامركزي، والمهنية، والمساواة بين الجنسين وحقوق الإنسان، وإدارة المعرفة واستخدام التقييم، والشراكات، وقدرات التقييم الوطنية، وسينشئ البرنامج مسار عمل جديد لتحديث توجيهات فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم بشأن الأخلاقيات؛
- ◀ مواصلة تعزيز التعاون بين مكاتب التقييم التابعة للوكالات التي تتخذ من روما مقرا لها، مع التركيز على مبادرات التعلم وبناء القدرات المشتركة؛
- ◀ مواصلة المساهمة في الشبكات المهنية الدولية الأخرى والتعاون معها؛⁽¹⁹⁾
- ◀ مواصلة تمثيل البرنامج في النافذة المواضيعية الخاصة باللجنة التوجيهية للمبادرة الدولية لتقييم الأثر من أجل تقييم العمل الإنساني حتى اختتام أعمالها في عام 2018.

واو - الإبلاغ عن وظيفة التقييم (حصيلة شاملة)

- 42- سيطبق مكتب التقييم إطار الإبلاغ لوظيفة التقييم - التقييم المركزي واللامركزي - باستخدام المنصة الشبكية المبنية لهذا الغرض في عام 2017 مع مراعاة التطورات ذات الصلة في إطار النتائج المؤسسية واستعراض الإطار المالي.
- 43- واستنادا إلى مجموعة مؤشرات الأداء الرئيسية التي وضعت في عام 2016 في المجموعات الست لسياسة التقييم، سيجري توسيع نطاق معلومات الإدارة تدريجيا من خلال تحديث وتوسيع نظم المعلومات والإبلاغ. وعقب التأخيرات التي حدثت في عام 2017 والناجمة عن إعادة ترتيب أولويات خطة عمل مكتب التقييم وظهور فرص جديدة نتيجة تطور تكنولوجيا المعلومات في المنظمة، فإن من المقرر تمديد الأنشطة التالية في عام 2018:

(19) على سبيل المثال شبكة التعلم الإيجابي للمساءلة والأداء في مجال العمل الإنساني، التي يشارك مكتب التقييم في عضوية فريقها التوجيهي؛ ورابطات التقييم المهنية، مثل رابطة التقييم الأمريكية ورابطة التقييم الأوروبية، والرابطة الدولية لتقييم التنمية.

- (1) جمع بيانات عن المؤشرات الأساسية المتاحة من نظم المعلومات والإبلاغ القائمة، والإفادة عنها في تقرير تقييم سنوي معاد تصميمه لعام 2017؛⁽²⁰⁾
 - (2) إدخال مؤشرات أداء رئيسية إضافية تدريجياً لتلبية احتياجات الإدارة من المعلومات في ظل تحسين نظم البرنامج، وذلك كجزء من استعراض الإطار المالي؛
 - (3) إكمال صياغة التوجيهات المتعلقة بجمع البيانات عن مؤشرات الأداء الرئيسية.
- 44- وسيستمر تطوير نظم الإبلاغ ومعلومات الإدارة حسب الاقتضاء لمراعاة التطورات المؤسسية في المستقبل.

⁽²⁰⁾ من المقرر عرضه على المجلس في دورته السنوية لعام 2018.

الملحق السادس

التغييرات في ترتيبات التأمين القائمة للبرنامج

- 1- أقرت لجنة سياسات المعونة الغذائية وبرامجها، وهي سلف المجلس التنفيذي، ترتيبات التأمين الذاتي للبرنامج في عام 1993 لمواجهة التحدي المتمثل بالحصول على تغطية تأمين مناسبة في السوق المفتوحة.
- 2- ولقد زودت ترتيبات التأمين الذاتي للبرنامج بخدمات جليظة وأسفرت عن وفورات كبيرة في التكاليف. غير أن هذا المشهد التشغيلي للبرنامج قد تغير بشكل كبير في السنوات الأخيرة. ولئن كان البرنامج يقوم في السابق بتسليم السلع الأساسية إلى الحكومات المستفيدة في نقاط دخول وطنية، فإنه يعد الآن الترتيبات لنقل وتخزين السلع وتسليمها إلى المستفيدين والشركاء المتعاونين في البلدان المستفيدة، وغالبا في عمق أراضي تلك البلدان. وعلاوة على ذلك، اعتمد البرنامج طرائق جديدة لتلبية الاحتياجات الإنسانية من قبيل التخزين المسبق لمخزونات السلع الأساسية وتوزيع الأغذية المغذية المتخصصة وغيرها من المنتجات المغذية المصنعة.
- 3- وتُستكمل ترتيبات التأمين الذاتي بسياسات تأمين خارجية تغطي الخسائر التي تتجاوز حدود المبالغ الدلارية الخاصة بترتيبات التأمين الذاتي. ويجب أن تعمل ترتيبات التأمين الذاتي بطريقة تتوافق مع شروط وأحكام السياسات الخارجية، التي تستثني من التغطية جملة أمور من بينها فئات معينة من الخسائر. وبناء عليه، فإن ترتيبات التأمين الذاتي الحالية للبرنامج لا تغطي جميع أنواع الخسائر.
- 4- ومع أن التأمين الذاتي يشكل أكثر الطرق كفاءة من حيث التكلفة للتأمين مقابل خسائر السلع الأساسية الخاصة بالبرنامج، فإن هناك ضرورة لتكييف خطة التأمين الذاتي للبرنامج بحيث تشمل المخاطر الراهنة وتسد الفجوات التي تتخلل التغطية الحالية. وبناء عليه، سيستند البرنامج إلى خبرته على مدى 20 عاما في مجال التأمين الذاتي ويستفيد من أوجه التقدم المحرزة في صناعة التأمين لمواءمة خطته الخاصة بالتأمين الذاتي مع الظروف والممارسات السائدة حاليا.
- 5- وباعتماد التغييرات المقترحة، ستمكن ترتيبات التأمين الذاتي من تغطية السلع الأساسية اعتبارا من موعد تسليمها للبرنامج وحتى يحين موعد تسليمها إلى المشغلين الآخرين. كما ستمكن من تغطية جميع الخسائر في السلع الأساسية التي يتكبدها البرنامج، بما في ذلك الخسائر المستتاة بموجب الترتيبات الحالية للتأمين الذاتي. وسيجري تحديث لأنظمة الدعم لتمكين البرنامج من الإبلاغ عن مختلف عناصر الخطة بصورة دقيقة.

معلومات أساسية

- 6- خلال فترة ارتفاع أقطاب التأمين وإحجام شركات التأمين التجارية عن تقديم تغطية كاملة، أجرى البرنامج في عام 1993 استعراضا لنهجه بشأن إدارة المخاطر المتعلقة بالسلع الأساسية من أجل إيجاد الترتيبات المثلى للتأمين مقابل خسائر السلع الأساسية. وكلفت لجنة سياسات المعونة الغذائية وبرامجها في دورتها السادسة والثلاثين البرنامج بتنفيذ ترتيبات للتأمين الذاتي على شحنات البضائع الدولية التي تعمل على أساس المبادئ التجارية كما لو أنه شركة تأمين خارجية.
- 7- ووضع البرنامج بناء على ذلك خطة للتأمين الذاتي تعمل بالطريقة التي تعمل بها شركة تأمين "قابضة"، أي شركة يملكها ويتحكم فيها ويمولها بالكامل الطرف المؤمن عليه. ويشار إلى هذه الخطة عادة بأنها "الشركة القابضة". ويتم التأمين على جميع السلع الأساسية للبرنامج بواسطة "الشركة القابضة" المكلفة بتحميل البرنامج أدنى قسط تأمين متاح بصورة تجارية، وتسوية الخسائر بسرعة؛ واتخاذ الإجراءات لاسترداد الخسائر من أية أطراف ثالثة مسؤولة عنها؛ والاحتفاظ بالاحتياطيات للتعويض عن الخسائر المستقبلية؛ وتعزيز الوعي بالخسائر والوقاية على امتداد سلاسل إمداد البرنامج.
- 8- وتؤمن "الشركة القابضة" السلع الأساسية على أساس "ضد جميع المخاطر"،⁽¹⁾ وتغطي خسائر تصل قيمتها إلى 750 000 دولار أمريكي للشحنة الواحدة أو 1.5 مليون دولار أمريكي لشحنتين أو أكثر على سفينة واحدة. أما الخسائر التي تتجاوز تلك

(1) يحدد المعهد الدولي لإدارة المخاطر جميع التأمينات إزاء المخاطر على أنها "تأمينات لمكيات تشمل الخسائر الناجمة عن أي حدث طارئ أو عرضي باستثناء تلك المستتاة بشكل محدد. وهذا مناقض لتغطية الأخطار المسماة، التي تنطبق فقط على الخسائر الناجمة عن أسباب مدرجة بوصفها مغطاة".

المبالغ فتغطيها شركة تأمين خارجية، وتغطي أيضا التكاليف المتوسطة العامة،⁽²⁾ وتكاليف الإنقاذ،⁽³⁾ والتكاليف المعقولة "للمقاضاة والعمالة".⁽⁴⁾ وتبدأ تغطية سلعة أساسية معينة من تاريخ تسلم البرنامج لها حتى وصولها إلى نقطة التسليم الخاصة بها، أي النقطة الأولى للمكوث في البلد المستفيد. وتُغطى الخسائر التي تحدث أثناء هذه الفترة، والمعروفة بخسائر ما قبل التسليم، أما خسائر ما بعد التسليم، التي يبلغ عنها المجلس التنفيذي سنويا، فلا تتم تغطيتها.

9- وأنشأ البرنامج وحدة لتخفيف المخاطر والتأمين - تسمى حاليا دائرة التخفيف من المخاطر التشغيلية (OSCR) - لإدارة "الشركة القابضة" إلى جانب ترتيبات التأمين الأخرى الخاصة به. ويشرف على دائرة التخفيف من المخاطر التشغيلية مجلس المدراء للحوكمة والرقابة على وظيفة التأمين، يتألف من نائب المدير التنفيذي، وهو الرئيس، والمدير التنفيذي المساعد للعمليات، ورئيس الموظفين، وعدد من مدراء الشعب؛ ويشمل المراقبون المستشار العام والمفتش العام.

10- وتعكف الشركة القابضة على تأمين التغطية للسلع العابرة للحدود وفقا للمبادئ التجارية كما لو أنها شركة تأمين خارجية كما ورد أعلاه. وتؤخذ الأموال المخصصة لتمويل الشركة القابضة، التي توضع في حساب خاص للتأمين الذاتي، من أقساط التأمين وعمليات الاسترداد من أطراف ثالثة مسؤولة عن المطالبة بالتعويض عن الخسائر. ويتمثل الإنفاق الرئيسي للشركة القابضة في تسوية المطالبات. وبوصفها شركة تأمين حكيمة، يُشترط بأن تحتفظ الشركة القابضة باحتياطي رأسمالي للخسائر المستقبلية. وحاليا تبلغ قيمة الاحتياطي الرأسمالي 20 مليون دولار أمريكي، أي ما يعادل سنتين من الخسائر. أما الأموال الفائضة والتي تتجاوز الاحتياطي الرأسمالي بكثير فتدفع إلى البرنامج على شكل أرباح. ومع ذلك فإن هذه الأرباح لا تدفع إلا بمبالغ تكفي لتمكين البرنامج من تلبية الاحتياجات غير المتوقعة. وبمجرد دفعها، يتطلب استخدام البرنامج للأرباح موافقة المجلس التنفيذي.⁽⁵⁾

11- واعتُبرت تغطية جميع المخاطر البحرية التي تتضمن شرطا قياسيا بالنقل من المستودع إلى المستودع أنسب تغطية للمخاطر التي واجهها البرنامج في الوقت الذي أنشئت فيه الشركة القابضة. ففي ذلك الوقت كان البرنامج يعتمد أساسا على التبرعات العينية المقدمة من كبار المانحين، وكان أثناء تنفيذ عملياته يضع عادة ترتيبات النقل البحري للسلع الأساسية التي يسلمها إلى الحكومات المستفيدة في موانئ الدخول الوطنية. وبالتالي كانت الخسائر التي اضطر البرنامج للتأمين ضدها خسائر بحرية بالدرجة الأولى، إلى جانب خسائر العبور برا في البلدان غير الساحلية؛ وكانت تغطية هذه الخسائر تتم بشكل كبير بموجب شرط النقل من المستودع إلى المستودع في بوليصة التأمين ضد جميع المخاطر.

12- وبواصل البرنامج الاستفادة بشكل كبير من الشركة القابضة التي تتسم بسلامتها ومرورها وقوتها واتساقها مع أفضل الممارسات التجارية، وتقدم الميزج المناسب من احتواء المخاطر ونقلها. وهي سليمة من الناحية المالية مع العلم بأنها توفر أقساطا مؤاتية للغاية توازي 0.44 في المائة من تكلفة وقيمة الشحن،⁽⁶⁾ وتواصل تزويد البرنامج بالأرباح السخية.⁽⁷⁾ وتتم تسوية خسائر البرنامج بشكل سريع وبالكامل، وغالبا ما تعمل الشركة القابضة بطريقة مرنة فتقبل المطالبات التي تقع، بالمعنى الدقيق، خارج تغطيتها. كما تغطي الشركة القابضة البرنامج في مواقع تحجم فيها الشركات التجارية عن توفير التأمين.

(2) تشير التكاليف المتوسطة العامة إلى الخسائر الجزئية الناجمة عن "التضحية الطوعية"، من قبيل التخلص من الشحنات والبضائع لإنقاذ سفينة أو النفقات الاستثنائية التي يتكبدها أحد الأطراف لصالح أطراف أخرى، مثل تكاليف قطر سفينة جانحة.

(3) تشير عملية الإنقاذ إلى أي عمل ينفذ لمساعدة سفينة أو ملكية أخرى معرضة للخطر.

(4) يجيز شرط المقاضاة والعمالة في بوليصة التأمين البحري للشخص المؤمن عليه أن يسترد التكلفة المعقولة لمنع أو تقليل خسارة الملكية المؤمن عليها الذي قد تعتبر شركة التأمين مسؤولة عنها قانونا.

(5) الأقساط المخفضة هي شرط أساسي. ولذلك فإن معدل تراكم الاحتياطيات يعتمد على ارتفاع معدل استرداد الخسائر من أطراف ثالثة وعلى التدابير الفعالة لمنع الخسائر.

(6) إذا ما اعتمد البرنامج على سياسة خارجية بوصفها المستوى الأول للتأمين الخاص به، فإن معدل القسط الأدنى الذي يمكن الحصول عليه لن يكون أقل من 2.25 في المائة من التكلفة وقيمة الشحن. وحتى لو استخدمت البوليصة حصريا لتغطية الخسائر التي يمكن للبرنامج أن يستردها من أطراف ثالثة مسؤولة قانونا، فإن القسط لن يقل عن 1.5 في المائة. وتحقق الأقساط المتدنية للشركة القابضة للبرنامج ادخار ما يقارب 7.5 مليون دولار أمريكي سنويا. علاوة على ذلك، وبالنظر إلى المناطق والأوضاع التي يعمل البرنامج في إطارها، فإن التأمين لن يكون متاحا ببساطة في معظم الأسواق.

(7) دفعت الشركة القابضة منذ نشوئها حوالي 35 مليون دولار أمريكي إلى البرنامج في شكل أرباح، ما يعادل متوسط أرباح سنوية قدره 2.5 مليون دولار أمريكي.

- 13- وبما أن لدى البرنامج تأمين تجاري خارجي على الخسائر التي تتجاوز تلك التي تغطيها الشركة القابضة، يتعين عليه تشغيل الشركة القابضة بطريقة تتماشى مع شروط وأحكام سياساته الخارجية والممارسات والقواعد المتبعة في أسواق التأمين التجارية. وعليه، فإن الشركة القابضة لا تغطي جميع الخسائر، حتى وإن كانت خسائر ما قبل التسليم. وعادة ما تستثني بوليصات التأمين التجارية الخسائر الناجمة عن أحداث تقع ضمن سيطرة الطرف المؤمن عليه أو التي تعتبر أنه لا يمكن تفاديها. ومع ذلك لا تُدفع الخسارة التي يمكن تغطيتها في حالات أخرى إلا إذا كانت خاضعة لاستثناء كهذا. وتشمل الفئات الرئيسية للاستثناءات، التي يشار إليها بأنها "أخطار مستثناة"، "العيوب المتأصلة" (خصائص في البضائع تسبب تدهورها دون أي سبب خارجي)، وسوء التصرف المتعمد من قبل الطرف المؤمن عليه، والخسائر الناتجة عن التعبئة غير الكافية أو غير الملائمة والخسائر التي تسببها الحرب البرية.
- 14- ومنذ إدخال الشركة القابضة، طرأ تغيير كبير على المشهد التشغيلي للبرنامج، وتطورت ملامح المخاطر التي يتعرض لها تبعاً لذلك. فبدلاً من قيام البرنامج بتسليم السلع الأساسية إلى الحكومات المستفيدة في موانئ الدخول الوطنية، كما درجت العادة في السابق، يقوم البرنامج حالياً بتخليصها وتخزينها ونقلها وتسليمها إلى الشركاء المتعاونين والمستفيدين داخل أراضي البلدان المستفيدة. ومع أن ملكية السلع الأساسية تُنقل إلى الحكومات المستفيدة في موانئ الدخول، فإن البرنامج يواصل ممارسة واجب العناية بالسلع الأساسية طالما أنها تحت رعايته ورقابته وبذلك يخضع للمساءلة بشأن الخسائر التي تقع أثناء هذه الفترة.
- 15- ومع اتساع المدى التشغيلي للبرنامج، طرأت زيادة هائلة في عدد البيئات الصعبة وغير الأمانة الذي يتعين أن ينقل إليها السلع ويسلمها فيها؛ ومن الأمثلة على ذلك النزاعات في أفغانستان، والعراق، والصومال، وجنوب السودان، والسودان، والجمهورية العربية السورية. ومع أن الترتيبات التعاقدية للبرنامج مع مقدمي الخدمات تتضمن بعض الضمانات ضد الخسائر، لكن لا يمكن تغطية جميع الخسائر بشكل كافٍ بهذه الطريقة. ففي البيئات المعادية وغير الأمانة، يكون اختيار الشركاء التجاريين الخاصين محدوداً، وغالباً ما لا تكون لديهم الرغبة في قبول المخاطر المتضمنة في عمليات توصيل الإغاثة الإنسانية. ونتيجة لذلك يكون البرنامج بالفعل هو المقدم للخدمات اللوجستية الخاصة به. كما أنه يقدم خدمات لوجستية لجهات فاعلة إنسانية وفقاً لولاية اللجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات المتعلقة بالمجموعة اللوجستية ومن خلال الترتيبات الثنائية. وتستند أنشطة سلاسل الإمداد إلى نقل المخاطر إلى مقدمي الخدمات، لكن في هذه الحالات تظل المخاطر ضمن نطاق البرنامج، الذي يتحمل أيضاً المخاطر المرتبطة بتقديم الخدمات للآخرين.
- 16- وقد ازداد استخدام البرنامج للأغذية المغذية المتخصصة والمنتجات الغذائية المصنعة، التي ترد مصحوبة بمخاطرها المعقدة الخاصة من قبيل عيوب الإنتاج غير الظاهرة أثناء عملية الاقتناء، وقصر مدة الصلاحية، والحساسية للتغيرات البيئية، والتدهور الناجم عن المناولة المغلوبة أو التخزين الخاطئ. ولقد عملت الحكومات غير الملمة بهذه المنتجات في بعض الحالات على رفض الإفراج عنها أو تأجيل ذلك مما أدى إلى وقوع خسائر.
- 17- ومن أجل تقليص المهل الزمنية اللازمة للإمدادات الخاصة بالبرنامج وتحسين توقيت تسليم الأغذية في الوقت المناسب، وشراء الأغذية في أوقات مؤاتية واختصار أوقات الاستجابة (ولا سيما في حالات الطوارئ)، ينفذ البرنامج ترتيبات الشراء الأجل والتخزين المسبق للمخزونات في إطار مرفق الإدارة الشاملة للسلع التابع له. والمنافع المحققة في هذا الصدد لا يستهان بها من حيث تقصير المهل الزمنية اللازمة، اعتباراً من تلقى التبرعات وحتى توزيع المساعدة الغذائية، ولكن هناك مجموعة مرتبطة من المخاطر في هذا الخصوص.
- 18- وحين تم إنشاء الشركة القابضة، كانت عمليات الشحن الخاصة بالبرنامج تتم بحراً. ومنذ ذلك الوقت حدث نمو كبير في العمليات المحلية والإقليمية لشراء الأغذية، التي يتعذر على التأمين البحري أن يغطي مخاطرها بشكل كافٍ.
- 19- وقد قام البرنامج بتحديث نظم تخطيط الموارد الخاصة به وعزز قدرته على تتبع الشحنات الغذائية باعتماد نظام دعم تنفيذ اللوجستيات (LESS). ويمكن لهذا النظام أن يتتبع الشحنات الغذائية في أي موقع في الوقت الفعلي ويوفر بالتالي الفرص لتعزيز إدارة المخاطر.

- 20- وقد تمكن البرنامج من إدارة ترتيبات التأمين الذاتي الخاصة به لمدة 22 عاما، وسوف يعتمد على الخبرة التي اكتسبها والهيكل والإجراءات والشراكات ذات الصلة لتوسيع نطاق الترتيبات لتشمل مجالات العمليات التي تم استئناؤها في السابق.
- 21- كما حدثت تطورات رئيسية في صناعة التأمين. فما زالت بوليصات التأمين البحري توفر التغطية ضد جميع المخاطر، لكنها اتسعت لتوفير التغطية على امتداد سلاسل الإمداد الخاصة بالمنظمات. ويمكن توفير التغطية بدءا من تاريخ توريد المواد الخام، وخلال تجميعها والعمل المتواصل، وأثناء التخزين والعبور، وفي بعض الحالات، بعد التسليم النهائي. وتوصف هذه البوليصات عادة الآن بأنها "برامج التأمين الشامل للسلع"، وهي تشكل الوسيلة المختارة للصناعة نظرا لمرونتها وسهولة تفصيلها حسب الاحتياجات الفردية. ولا توجد بوليصة تأمين قياسية أخرى توفر نطاقا أكبر لتعديل التغطية وفقا لمتطلبات محددة، بما في ذلك للتصدي للمخاطر الفريدة التي يواجهها البرنامج في مختلف المواقع.

تمديد وتوسيع التغطية بموجب خطة التأمين الذاتي

- 22- بالنظر إلى التغييرات التي طرأت على المشهد التشغيلي للبرنامج، يتعين تعديل ترتيباته للتأمين الذاتي للتصدي بشكل أفضل لملاحم الأخطار الحالية الخاصة به. وبناء على ذلك تقترح التعديلات التالية:

(1) توفير التغطية التأمينية منذ اللحظة التي تصبح فيها السلع في حوزة البرنامج إلى اللحظة التي يقوم بتسليمها إلى الشركاء المتعاونين أو الحكومات أو المستفيدين؛

(2) توفير التغطية التأمينية لجميع خسائر السلع المادية التي يتكبدها البرنامج، بما في ذلك تلك التي تندرج تحت "الأخطار المستثناة" التي يتم استبعادها عادة من بوليصات التأمين التجارية.

- 23- وإذا ما نفذت هذه المقترحات، فإن خطة الاحتفاظ بالتأمين الذاتي سوف تغطي عددا أكبر بكثير من الخسائر. وعلى سبيل المثال، فإن توسيع التغطية إلى نقاط التسليم الأمامية سيؤدي إلى نقل حجم كبير من خسائر ما بعد التسليم إلى حساب خسائر ما قبل التسليم، مما يسفر بالتالي عن تحقيق زيادة كبيرة في المطالبات ضد خطة التأمين الذاتي. وتبين خسائر البرنامج السابقة أن هذه الزيادة قد تصل قيمتها إلى 15 مليون دولار أمريكي سنويا.

- 24- ومع ذلك، ينبغي أن يوضع في الحسبان أن الخسائر السابقة لا يمكن اعتبارها خسائر تمثيلية إلا إذا بقيت مواصفات المخاطر على حالها. فمفهوم عمل البرنامج ومواصفات المخاطر الخاصة به أخذت بالتغير، مما سيؤثر بالتأكيد على الخسائر المستقبلية. فقد تناقصت بشكل تدريجي كميات السلع الأساسية التي يتعامل البرنامج معها منذ عام 2009، وتدنّت خسائر ما قبل التسليم تبعا لذلك،⁽⁸⁾ لكن قيمة خسائر ما بعد التسليم ارتفعت من 10.1 مليون دولار أمريكي في عام 2009 إلى 18.7 مليون دولار أمريكي في عام 2013. وبين عامي 2014 و2015، شهدت قيمة هذه الخسائر هبوطا ضئيلا، لكن من المتوقع أن يبقى المستوى المتوسط للخسائر بقيمة 15 مليون دولار أمريكي. وكانت الخسائر عالية بشكل خاص في عام 2016 نتيجة أعمال النهب في جنوب السودان.

- 25- ويحمل توسيع التغطية لتشمل خسائر "الأخطار المستثناة" في طياته عنصرا من عناصر المخاطر السياسية ومخاطر تفويض السمعة. وقد تكون الخسائر ضمن هذه الفئة كبيرة ويمكنها بسهولة تدمير القاعدة المالية للشركة القابضة إذا ما تم تكبدها بشكل متكرر. وبناء عليه، يجب على ترتيبات الرقابة أن تضمن عند وقوع مثل هذه الخسائر أن الدروس قد استُخلصت وأن التدابير قد وضعت موضع التنفيذ لمنع وقوع خسائر مماثلة في المستقبل وأن المسؤولين عن هذه الخسائر قد خضعوا للمساءلة.

- 26- وسيتم ذلك من خلال مجلس المدراء للحوكمة والرقابة على وظيفة التأمين. ولذلك، على سبيل المثال، فإن أية خسائر لا تتم تغطيتها من خلال ترتيبات التأمين الخارجي ستتطلب الموافقة المسبقة من جانب مجلس المدراء قبل تسوية المطالبات.

- 27- ويتمثل العنصر الرئيسي لإدارة البرنامج لعمليات تسليم الأغذية في القدرة على خفض الخسائر التي يمكن تجنبها إلى الحد الأدنى. وحتى لو كان على البرنامج تنفيذ أكثر الإجراءات صرامة للسيطرة على المخاطر، فسيكون من المتعذر مع ذلك إلغاء هذه الخسائر بشكل تام. ومع ذلك فإن التغييرات المقترحة إجراؤها على الشركة القابضة ستمكّن البرنامج من خفض الكلفة

(8) من بعض أسباب هذا التذني، تحسين التخزين وزيادة استخدام الحاويات وزيادة في عمليات الشراء المحلية والإقليمية.

الإجمالية للتأمين ضد المخاطر من خلال استخدام مجموعة مثلى من عمليات السيطرة على المخاطر والتأمين الذاتي والتأمين الخارجي.

الملحق السابع

المصطلحات

استُخدمت في هذه الوثيقة، قدر الإمكان، مصطلحات الأمم المتحدة الشائعة في إعداد الميزانيات. بينما استُعملت المصطلحات والتعاريف الخاصة بالبرنامج تحديداً عند الحاجة.

حساب Account

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

نشاط Activity

الأنشطة هي إجراءات تتخذ أو أعمال تنفذ وتحثُّد من خلالها المدخلات مثل الأموال، والمساعدة التقنية، وسائر أنواع الموارد، لتحقيق نواتج محددة.

فئة النشاط Activity category

تصنف الأنشطة، التي توصف ببيانات نصية حرة في حوافز الاستراتيجيات القطرية، ضمن فئات موحدة في البرنامج ككل، مما يسمح بتجميعها حسب طبيعتها. وترد قائمة شاملة بفئات أنشطة البرنامج في إطار النتائج المؤسسية.

تقرير الأداء السنوي Annual performance report

تقرير على المستوى المؤسسي يُقدم إلى المجلس التنفيذي والجهات المانحة، ويبرز إنجازات البرنامج الأساسية والتحديات الرئيسية التي تعترضه. ويورد التقرير التقدم المحرز بالمقارنة بخطة البرنامج الاستراتيجية وخطة الإدارة، وهو يعكس مبادئ الإدارة القائمة على النتائج، ويشكل جزءاً أساسياً من نظام البرنامج للمساءلة وإدارة الأداء. ويستند التقرير إلى نظم المحاسبة والإبلاغ في البرنامج، وإلى مشاورات مع الشعب، والمكاتب الإقليمية، والمكاتب القطرية، والشركاء.

اعتماد Appropriation

مبلغ يعتمد المجلس لأغراض محددة في ميزانية دعم البرامج والإدارة ويمكن في مقابله تكبد التزامات لتلك الأغراض في حدود المبلغ المعتمد.

بند الاعتماد Appropriation line

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

المستفيدون Beneficiaries

المستفيدون أشخاص يستفيدون بصورة مباشرة (المجموعة 1) أو بصورة غير مباشرة (المجموعتان 2 و3) من تدخلات البرنامج في أي وقت من الأوقات ضمن فترة إبلاغ محددة.

المجلس Board

المجلس التنفيذي لبرنامج الأغذية العالمي وسلفه.

مرفق الميزنة الرأسمالية Capital Budgeting Facility

مرفق متجدد يسمح للبرنامج بتنفيذ مبادرات واسعة النطاق تحسن الكفاءة عن طريق خفض التكاليف في الأجل الطويل.

مساهمة Contribution

التبرُّع بسلع ملائمة، أو بنود غير غذائية، أو خدمات مقبولة، أو أموال نقدية وفقا للإجراءات المنصوص عليها في النظام المالي للبرنامج. ويمكن أن تكون المساهمة متعددة الأطراف، أو موجهة متعددة الأطراف، أو ثنائية.

إطار الخطط الاستراتيجية القطرية Country strategic plan framework

إطار الخطط الاستراتيجية القطرية هو النهج الذي يأخذ به البرنامج إزاء التخطيط الاستراتيجي والبرامجي على المستوى القطري. وهو يستحدث إطارا برامجيا فريدا يستند إلى حوافظ قطرية متماسكة تحل محل فئات البرامج ووثائق المشروعات الحالية. ويشمل إطار الخطط الاستراتيجية القطرية العناصر التالية:

- **الخطط الاستراتيجية القطرية:** يمكن أن تصمم هذه الخطط لفترة لا تتجاوز خمس سنوات ويتعين أن يوافق عليها المجلس التنفيذي. وهي تسترشد بالاستعراضات الاستراتيجية الوطنية لأنشطة القضاء على الجوع التي تقودها البلدان نفسها، أو إلى تحليلات مماثلة، من قبيل التقييمات والتقديرات، بما في ذلك التقديرات المشتركة للاحتياجات، ودراسات الجدوى، وما إلى ما هنالك.
- **الخطط الاستراتيجية القطرية المؤقتة:** في الحالات التي لا يمكن فيها، أو ليس من العملي فيها، الاضطلاع باستعراض استراتيجي، سيعمل البرنامج من خلال الخطط الاستراتيجية القطرية المؤقتة كأطر برمجية فريدة على المستوى القطري. وتستند هذه الخطط المؤقتة إلى ما يوجد فعلا من استراتيجيات ودراسات وتقديرات، بما في ذلك التقديرات المشتركة للاحتياجات، وإلى التحليل والبيانات. ويمكن تصميم الخطط المؤقتة لفترة لا تتجاوز ثلاث سنوات، ويوافق عليها المجلس التنفيذي. ويُنتظر من المكاتب القطرية التابعة للبرنامج أن تضع خططا استراتيجية قطرية بأسرع ما يمكن عند توفر الشروط اللازمة لإعداد استعراض استراتيجي.
- **الخطط الاستراتيجية القطرية المؤقتة الانتقالية:** يستخدم البرنامج الخطط المؤقتة الانتقالية كأطر برمجية قطرية ترمي إلى "سد الفجوة" خلال فترة الانتقال من وثائق المشروعات إلى الخطط الاستراتيجية القطرية أو الخطط الاستراتيجية القطرية المؤقتة. وتنفذ الخطط المؤقتة الانتقالية لفترة لا تتجاوز 18 شهرا (من يناير/كانون الثاني 2018 إلى يونيو/حزيران 2019)، ويوافق عليها المدير التنفيذي. وتستند هذه الخطط إلى ما يوجد فعلا من وثائق مشروعات تمت الموافقة عليها أو نُقحت في عام 2017.
- **عمليات الطوارئ المحدودة.** يمكن هذا الإطار البرامجي البرنامج من تقديم استجابة سريعة فعالة لحالات الطوارئ التي تحدث في موقع ليس للبرنامج فيه لا حضور تشغيلي ولا خطة استراتيجية قطرية مؤقتة/خطة استراتيجية قطرية. وفي هذه الحالات تُنفذ استجابة البرنامج من خلال عملية طوارئ محدودة، على أن تعقبها، في حال استمرار الحاجة إلى حضور البرنامج والمساعدة التي يقدمها، خطة استراتيجية قطرية مؤقتة للظروف الخاصة يوافق عليها المدير التنفيذي.

المبادرات المؤسسية الحاسمة Critical corporate initiatives

استثمارات غير متكررة تموّل بمخصصات من حساب تسوية دعم البرامج والإدارة لتعزيز قدرة البرنامج في مجالات البرمجة والعمليات والإدارة.

مساهمة موجهة متعددة الأطراف Directed multilateral contribution

مساهمة تطلب الجهة المانحة من البرنامج توجيهها إلى نشاط محدد أو أنشطة محددة يبادر بها البرنامج، أو إلى برنامج قطري بعينه أو برامج قطرية معينة، ولا يدخل في هذا النوع من المساهمات ما يقدم لعملية طوارئ محددة استجابة لنداء من البرنامج.

تكاليف الدعم المباشرة Direct support costs

التكاليف التي يمكن أن تربط ربطا مباشرا بتقديم دعم لعملية ما ولن يتم تكبدها في حالة توقف ذلك النشاط.

المدير التنفيذي Executive Director

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

النظام المالي Financial Regulations

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

مجالات التركيز Focus areas

فئات من السياقات يستبعد بعضها بعضاً وتنفذ فيها عمليات البرنامج. وتظهر مجالات التركيز كعناوين في الأطر المنطقية للبرنامج على مستوى الحصائل، وهي ثلاثة مجالات: الاستجابة للأزمات، وبناء القدرة على الصمود، والاستجابة للأسباب الجذرية. وينبغي أن يكون كل بيان لخصيلة استراتيجية مرتبطاً بأحد مجالات التركيز.

الاسترداد الكامل للتكاليف Full-cost recovery

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

المجالات الوظيفية Functional areas

مجالات من الخبرة المتخصصة المتصلة بإدارة عمليات تسيير الأعمال والتي تقدم خدمات داخلية بهدف تنفيذ العمليات والتمكين من تحقيق نتائج البرامج بصورة تتسم بالفعالية والكفاءة والاقتصاد. وللمجالات الوظيفية صلة وثيقة بهياكل المكاتب القطرية والمكاتب الإقليمية، وإلى حد ما بشعب المقر.

الحساب العام General Fund

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

مرفق الإدارة الشاملة للسلع Global Commodity Management Facility

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

خطة التنفيذ Implementation plan

خطة سنوية مستقاة من الاحتياجات التشغيلية بعد تحديد الأولويات وإجراء ما يلزم من تعديلات على أساس توقعات التمويل والموارد المتوفرة والتحديات التشغيلية.

تكاليف الدعم غير المباشرة Indirect support costs

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

خارطة الطريق المتكاملة (IRM) Integrated Road Map

تحدد خارطة الطريق المتكاملة التغييرات التحولية التي يتعين إدخالها لتنفيذ الخطة الاستراتيجية (2017-2021) وتيسر وتعرض مساهمة البرنامج في تحقيق أهداف خطة التنمية المستدامة لعام 2030، ولا سيما هدف التنمية المستدامة 2 "القضاء على الجوع، وتوفير الأمن الغذائي والتغذية المحسنة، وتعزيز الزراعة المستدامة"، وهدف التنمية المستدامة 17 "تعزيز وسائل التنفيذ وتنشيط الشراكة العالمية من أجل تحقيق التنمية المستدامة".

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 الميزانية السنوية للبرنامج.

مساهمة متعددة الأطراف Multilateral contribution

مساهمة يقوم برنامج الأغذية العالمي بتحديد البرنامج القطري، أو نشاط البرنامج، الذي سستخدم فيه وكيفية استخدامها، أو المساهمة المقدمة استجابة لنداء موسع يحدد البرنامج، في نطاقه، البرنامج القطري أو نشاط البرنامج الذي سستخدم فيه هذه المساهمة وكيفية استخدامها، والتي ستقبل الجهة المانحة التقارير المقدمة إلى المجلس بشأنها على أنها كافية لتلبية متطلباتها.

تكاليف التشغيل Operational costs

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

الاحتياجات التشغيلية Operational requirements

جميع احتياجات التشغيل المباشرة وتكاليف الدعم المباشرة المتعلقة بالمشروعات المعتمدة وتمديداتها المنطقية.

فئات البرامج Programme category

فئات أنشطة البرنامج المحددة بموجب اللائحة العامة.

برنامج العمل Programme of work

مجموع متطلبات المشروعات المعتمدة للبرنامج المحددة بالتعاون مع الحكومات والجهات الشريكة الأخرى، والمستخدم في نداءات استجلاب التمويل.

ميزانية دعم البرامج والإدارة Programme support and administrative budget

ذلك الجزء من ميزانية البرنامج المخصص للدعم غير المباشر لأنشطته.

مشروع Project

نشاط محدد ومنفصل ينفذ ضمن إحدى فئات البرامج.

حصصة Ration

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.

ركائز النتائج Results pillars

هناك خمس ركائز للنتائج (ألف - هاء) تصف النتائج الشبيهة بالحصائل للعمل الذي تضطلع به المكاتب الإقليمية والمقر لدعم المكاتب القطرية، وبالتالي لمواءمة خطط وميزانيات المكاتب الإقليمية ومكاتب المقر. وتشمل كل ركيزة قائمة بالخدمات والمنتجات والتي تحدد أكثر عمل المكاتب الإقليمية والمقر.

حساب خاص Special account

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

الأهداف الاستراتيجية Strategic Objectives

تشكل أهداف البرنامج الاستراتيجية الخمسة المستوى الأول في دعم الغايات الاستراتيجية، وهي تُوَظَر تركيز البرنامج من الناحيتين البرمجية والتشغيلية، وترتبط ذلك بالجهود الوطنية والعالمية الرامية إلى تحقيق غايات الهدفين 2 و17 من أهداف التنمية المستدامة.

الحوصلات الاستراتيجية Strategic outcomes

تشكل الحوصلات الاستراتيجية جزءاً من سلسلة نتائج البرنامج، وهي بيانات مدرجة في الأطر المنطقية للبرنامج وتعكس الأهداف المعلنة أو الضمنية للخطة الوطنية لبلد ما وللإطار الإقليمي الذي ستسهم فيه المساعدة المقدمة من البرنامج. وتسهم الحوصلات الاستراتيجية في النتائج الاستراتيجية، وترد تحتها النواتج والأنشطة. وتُصنّف الحوصلات الاستراتيجية باستخدام فئات الحوصلات الموحدة للبرنامج لأغراض التجميع على نطاق المنظمة ككل.

النتائج الاستراتيجية Strategic Results

تدعم النتائج الاستراتيجية الأهداف الاستراتيجية، وهي توائم الدعم الذي يقدمه البرنامج مع الجهود الوطنية لتحقيق أهداف التنمية المستدامة. وتسهم النتائج الاستراتيجية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية وتُوَظَر الحوصلات الاستراتيجية على المستوى القطري. وللاطلاع على معلومات أشمل بهذا الشأن يرجى الرجوع إلى الخطة الاستراتيجية للبرنامج 2017-2021.

الصندوق الاستئماني [حساب الأمانة] Trust fund

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 " تحقيق أفضل النتائج للمستفيدين عن طريق استخدام مواردنا بحكمة" وتحقيق التوازن الأمثل بين الفعالية، والكفاءة، والاقتصاد.

ميزانية البرنامج WFP budget

عنصر الميزانية في خطة الإدارة الذي يُعتمد كل سنة؛ وهي تبيّن تقديرات الموارد والمصروفات للبرامج والمشروعات والأنشطة، بما في ذلك ميزانية دعم البرامج والإدارة.

مصطلحات طرائق التحويل في البرنامج WFP Transfer Modalities Terminology

- ◀ قسيمة السلع Commodity voucher: استحقاق ورقي أو إلكتروني بكميات معينة من سلع محددة؛ وهي طريقة تحويل مميزة، وليست قائمة على النقد أو عينية.
- ◀ تحويل قائم على النقد Cash-Based Transfer: مجموعة من طرائق التحويل التي يتم من خلالها تزويد المستفيدين بالقدرة الشرائية على شكل قسائم نقدية و/أو قسائم قيمة.
- ◀ تحويل نقدي Cash transfer: مساعدة نقدية على شكل صرف نقدي أو إلكتروني إلى فرد مستهدف أو أسرة مستهدفة لشراء الأغذية.
- ◀ قسيمة قيمة Value voucher: استحقاق ورقي أو إلكتروني بقيمة معينة صادر لصالح فرد مستهدف أو أسرة مستهدفة ويمكن تحصيله لدى تجار تجزئة محددتين.

مرفق تمويل رأس المال العامل Working Capital Financing Facility

آلية داخلية للتمويل بالسلف ترمي إلى تعظيم استخدام موارد المشروعات وتحسين توافر الأغذية في المواعيد المقررة. ويسمح مرفق تمويل رأس المال العامل بتقديم سلف لتمويل المشروعات في انتظار تأكيدات المساهمات المتوقعة في حدود البارامترات الموضوعية لإدارة المخاطر.