

المقتطفات الرئيسية من  
مشروع خطة الإدارة (2018-2020)



مشاورة غير رسمية

6 سبتمبر/أيلول 2017

برنامج الأغذية العالمي  
روما، إيطاليا

## القسم الأول: مقدمة

### دليل القارئ

- 1- خطة الإدارة لفترة السنوات الثلاث هي من بين وثائق الحوكمة الرئيسية في برنامج الأغذية العالمي، وهي تستخدم لأغراض الرقابة والمساءلة داخل برنامج الأغذية العالمي (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 لكل 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 تحدد فيها الأولويات لوضع خطة التنفيذ على المستوى القطري.
- 4- وتعرض أنشطة دعم البرامج والإدارة في ميزانية منفصلة، وهي تحدد باستمرار دون المستوى المتوقع لإيرادات تكاليف الدعم غير المباشرة للسنة المقبلة. وخضعت مستويات ميزانيات الإدارات لعملية داخلية أعيد فيها ترتيب الأولويات كي يظل تركيز نفقات دعم البرامج والإدارة منصبا على الأولويات المؤسسية.
- 5- ويشرح الموجز التنفيذي، ومشاريع القرارات، ومقدمة كل قسم مراحل الخطة ومنطقها. ويتضمن متن كل قسم الترتيبات المفصلة للخطة.

### هيكل الوثيقة

- 6- تتألف خطة الإدارة (2018-2020) من موجز تنفيذي، ومشاريع قرارات، ويعقبها ما يلي:
  - ◀ *القسم الأول: المقدمة.* 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 سيناريوهات، 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.* يبين 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.<sup>(1)</sup>

## السياق الاقتصادي والسياسي العالمي

- 7- يُهيب 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 خططه بظروف تقل أو تنعدم سيطرته عليها.
- 8- وتوضح الفقرات التالية العوامل المفاقمة التي يمكن أن تزيد من تعميق التحديات والاحتياجات الحالية في ذلك 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، وتغير العلاقات بين الدول والأسواق، والابتكارات التكنولوجية، فرصا جديدة لوضع نهاية للجوع وتحقيق التنمية المستدامة.

## المناخ

- 10- تشكل الأخطار المناخية والطبيعية عوامل محرّكة هامة لسوء التغذية وانعدام الأمن الغذائي. وأسفرت إحدى أطول وأشد أحداث ظاهرة النينو المسجلة عن واحدة من أشد 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 ظروف الجفاف لا تزال مستمرة في معظم 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 أيضا أنحاء من كينيا، وجنوب شرق إثيوبيا، ومناطق أوسع في شرق أفريقيا. واستمرت الظروف الأكثر جفافا من المتوسط حتى المراحل الأولى من موسم النمو الممتد من مارس/آذار حتى مايو/أيار 2017. وفي الصومال، أدى تحسن الأمطار نسبيا 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 يتخذ 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 مصحوبا بزيادة مخاطر الفيضانات).

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

## 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 عشرة من بين كل ثلاث عشرة من أكبر أزمات انعدام 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.

## الأفاق 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.<sup>(2)</sup> بيد أن هناك كثير من عدم التيقن. وتشمل المخاطر السلبية الملحوظة تحولا محتملا نحو السياسات المغلقة والحمائية 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 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 تواجه جمهورية الكونغو الديمقراطية ونيجيريا وسيراليون وسيراليون وأوزبكستان وتركيا مشاكل.<sup>(3)</sup>
- 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.<sup>(4)</sup> 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، وأن تخفض بصورة حادة من إنفاق القطاع الاجتماعي في نهاية المطاف.
- 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) لأغراض هذه السياسة فإن مصطلحي "الاستعداد" و"الاستعداد للطوارئ" يُستخدمان بشكل متبادل ويشيران إلى توقع حدث ما والاستعداد له واتخاذ إجراءات استباقية قبل وقوعه، وتخطيط الاستجابة المبكرة لحالات الطوارئ.

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

(4) المصدر: [www.tradingeconomics.com](http://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، مسجلاً زيادة نسبتها 10 في المائة على المستوى مستوياته 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 شاذة للذرة خلال الربع 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 الربع 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 ستمكن 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<sup>(5)</sup> سيشهد عام 2017 تغيير تحويلي رئيسي في البرنامج، حيث سيبدأ في يناير/كانون الثاني 2018 تنفيذ 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 موجّهة 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.<sup>(6)</sup>
- 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 مواءمة الأنشطة المنفذة في إطار تلك الخطط مع الخطة الاستراتيجية وأهداف التنمية المستدامة الملائمة.

## استعراض الإطار المالي

### الحكومة

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

### ملخص

- 32- يمثل تنفيذ خارطة الطريق المتكاملة تغييراً تحويلياً لا يحدث للمنظمة 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.

<sup>(6)</sup> 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.

## 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 الاستثمارية وحساب الاستجابة العاجلة. وتستند التوقعات إلى مواقف المانحين واتجاهاتهم، وتتفق مع توقعات التمويل المحلية لكل مشروع، والتي تُشكِّل 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- وتشكِّل الخطط الاستراتيجية القطرية جزءاً من هذه الجهود وتعبّر عن روح "طريقة العمل الجديدة". وتُحدِّد هذه الخطط الاستراتيجية القطرية التي يمتدُّ أفقها إلى خمس سنوات، الحصائل والمخرجات 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 ويمكن 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.

### اتجاهات تمويل البرنامج: توقعات 2017-2019

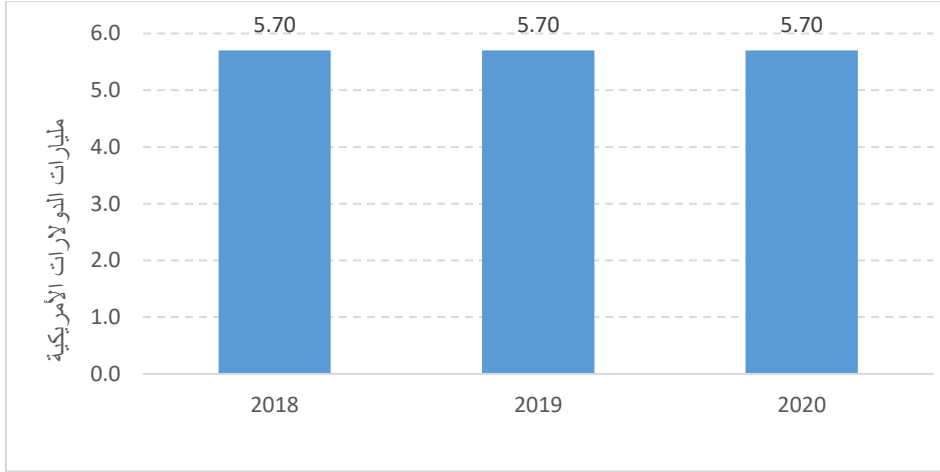
- 39- يمكن للموارد في عام 2017، بما فيها الصناديق الاستثمارية، أن تصل إلى 5.9 مليار دولار أمريكي حسب ما تشير إليه المعلومات المتاحة من المانحين وعملية استعراض اتجاهات التمويل. وبينما أفضت التغييرات السياسية لدى عديد من أكبر الجهات المانحة للبرنامج إلى تراجع محتمل في الدعم منذ عام 2018 فصاعداً، فإن الحاجة 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 الجهات المانحة الرئيسية تُعيد مواءمة مساهماتها المتوقعة، لا يزال البرنامج واثقاً من أن التمويل سيتسمر بنفس المستوى المنخفض قليلاً، وهو 5.7 مليار دولار أمريكي سنوياً، خلال الفترة 2018-2020.

### الآثار المحتملة للمشهد السياسي المتغير على إيرادات البرنامج

- 40- في عام 2016، ساهمت الولايات المتحدة الأمريكية، وهي أكبر مانح للبرنامج، 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

41- 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. 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 1- توقعات التمويل لثلاث سنوات، 2018-2020



#### آثار تقلبات العملات على إيرادات البرنامج

42- تستند توقعات الإيرادات إلى أسعار الصرف السائدة للمساهمات المقدّمة بعملات غير دولار الولايات المتحدة. ويمكن بالتالي المبالغة في توقعات العملات الأخرى بالزيادة أو النقصان تبعاً 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 أيضاً طلباً أخذاً في الازدياد. فالاحتياجات التشغيلية المقدّرة لعام 2017 تبلغ حالياً 9 مليارات دولار أمريكي، بزيادة نسبتها 4 في المائة على مستوياتها القياسية المرتفعة لعام 2016. وتقدّر فجوة التمويل التشغيلي في عام 2017 بنسبة 40 في المائة مقابل 46 في المائة في عام 2016.<sup>(7)</sup> وينجم هذا الارتفاع المستمر في مستوى الاحتياجات التشغيلية عن المتطلبات غير المتغيرة لحالات الطوارئ من المستوى 3، والتي تُمثل ما يقرب من نصف برنامج عمل البرنامج.

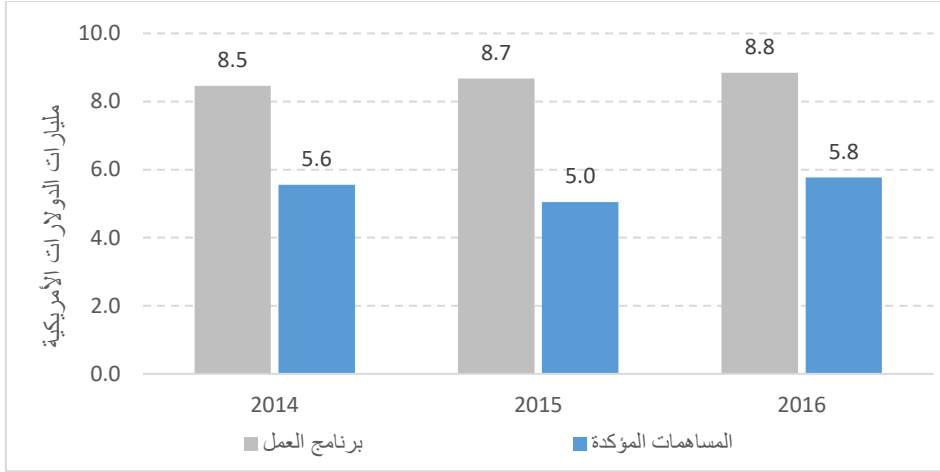
44- وحصل البرنامج في عام 2016 على ثاني أكبر مستوى سنوي من المساهمات المؤكدة التي بلغت 5.77 مليار دولار أمريكي.<sup>(8)</sup>

(7) استناداً إلى البيانات المتاحة في 18 يونيو/حزيران 2017.

(8) تعترف الكشوف المالية للبرنامج حالياً بالمساهمات، بما فيها المساهمات المتعددة السنوات، عندما تتأكد كتابة الإيرادات المتحققة للسنة أو للسنوات التي تحددها الجهة المانحة عند تأكيد مساهماتها.

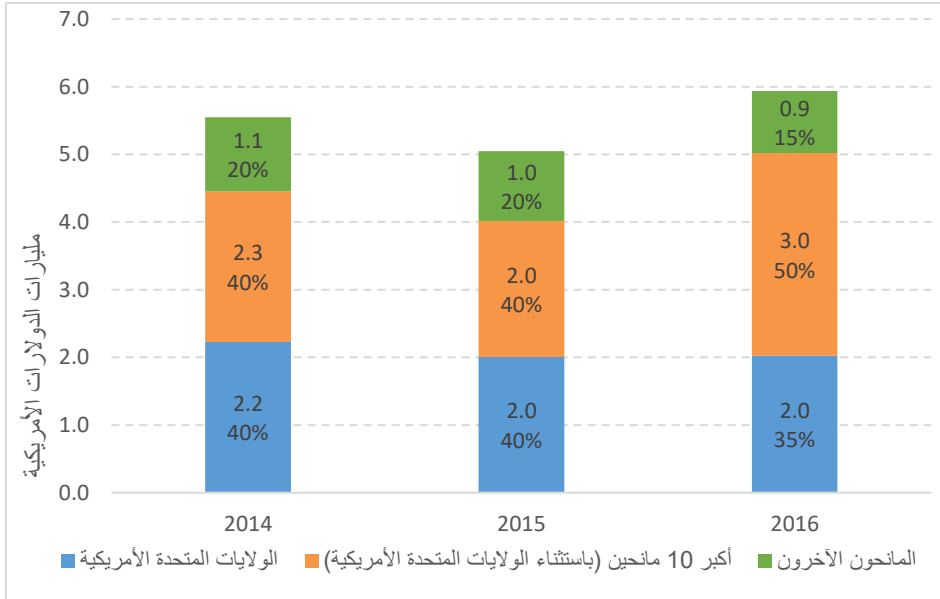


الشكل ثانيا-2: برنامج العمل والمساهمات المؤكدة، 2014-2016



45- وازدادت نسبة المساهمات المقدّمة من أكبر من عشرة مانحين إلى 85 في المائة في عام 2016 مقابل 80 في المائة في السنتين 2014-2015، ويرجع ذلك أساسا 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<sup>(9)</sup>



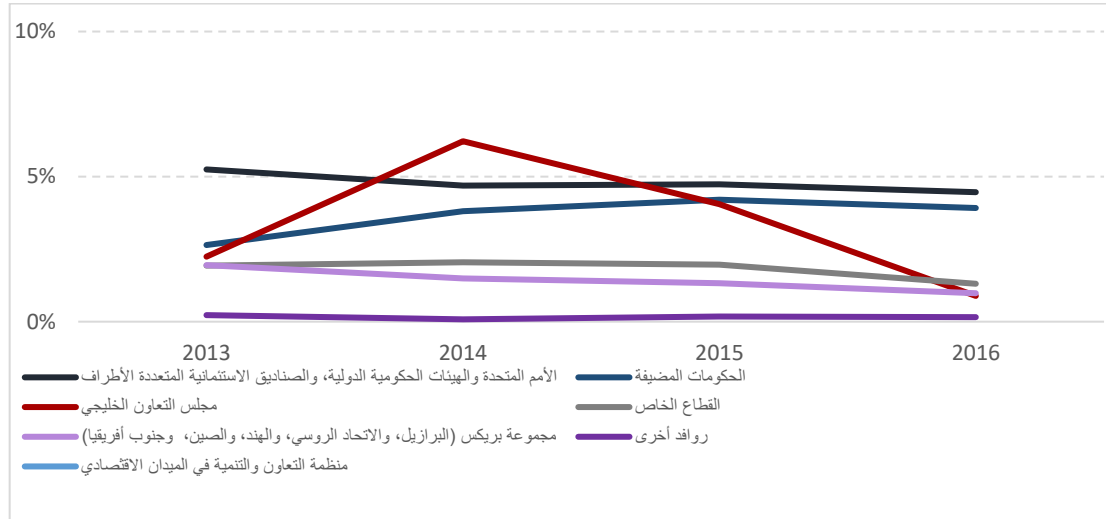
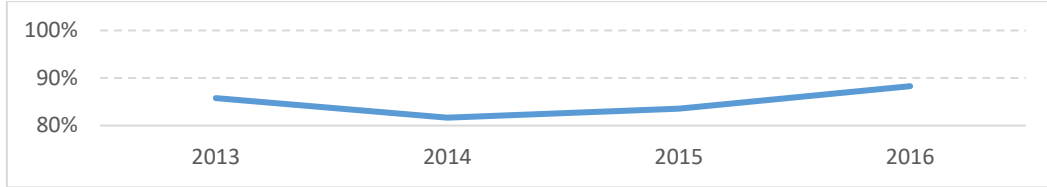
### الحكومات المضيفة وتوسيع قاعدة المانحين

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 الهدفين 2 و17 من أهداف التنمية المستدامة فرصا أكبر للتمويل التعاوني للإجراءات المتفق عليها بين كل الأطراف. ويجري تشجيع التبرعات العادية من الحكومات المضيفة من خلال التوأمة على الأجل القصير، بهدف تحقيق الاسترداد الكامل للتكاليف من مواردها الخاصة في المدى البعيد.

<sup>(9)</sup> 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 عموما 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 أساسا بسبب زيادة مساهمة البنك الدولي بمبلغ 48.6 مليون دولار أمريكي عن عام 2015. ويواصل البرنامج تعزيز شراكته مع المؤسسات المالية الدولية كشريك رئيسي في التمويل وكمناخ لمساهمات الحكومات المضيفة.

الشكل ثانيًا-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 "تقاسم الوجبات" المستخدم على الهواتف النقالة أول تطبيق من هذا النوع في العالم لدعم مكافحة الجوع العالمي، إذ يمكن 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 ملحوظا بشكل خاص في عام 2016، حيث كان يمكن للبرنامج تلقي مبلغا إضافيا 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 مماثلا لسعر الصرف الذي كان سائدا 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
										أيرلندا
										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- وتمكّن أيضا المساهمات الطويلة الأجل البرنامج 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<sup>(10)</sup> 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

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

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.

### حساب الاستجابة العاجلة

57- كان مجموع المساهمات المقدّمة إلى حساب الاستجابة العاجلة الذي بلغ 47.6 مليون دولار أمريكي في عام 2016 أقل كثيرا من المستوى السنوي المستهدف للإيرادات، وهو 200 مليون دولار أمريكي، ليستمر بذلك نفس النمط الذي كان سائدا 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 حالات انقطاع خطوط الإمداد في الحالات التي يشكل فيها ذلك تهديدا للحياة أو في الاستجابات لحالات الطوارئ المفاجئة.

**القسم الثالث: خطة التنفيذ لعام 2018**

(فيد الإعداد)

## القسم الرابع: ميزانية دعم البرامج والإدارة

### لمحة عامة

- 58- 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.
- 59- وتتضمن خطة الإدارة (2017-2019) توقعات المساهمات البالغة 5.2 مليار دولار أمريكي للسنتين 2017 و2018. وازدادت تلك التوقعات حاليا إلى 5.9 مليار دولار أمريكي لعام 2017 و5.7 مليار دولار أمريكي لعام 2018.
- 60- 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".
- 61- 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.
- 62- 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.
- 63- واستنادا إلى الرصيد القوي جدا المتوقع لحساب تسوية دعم البرامج والإدارة في نهاية عام 2017، تقترح الأمانة تخصيص اعتماد منفصل قدره 44.1 مليون دولار أمريكي من الحساب. وتتألف الاستثمارات غير المتكررة المقترحة من التحويلات إلى الاحتياطي 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.
- 64- وتستكمل الاعتمادات المخصصة من ميزانية دعم البرامج والإدارة وحساب تسوية دعم البرامج والإدارة من الصناديق الاستثنائية المؤسسية المكرسة لتعزيز المؤسسي.
- 65- وينتج 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

- 66- تُعطي ميزانية دعم البرامج والإدارة تكاليف الدعم غير المباشرة التي تدعم عمليات البرنامج. وتموّل هذه الميزانية من تكاليف الدعم غير المباشرة المستردة وفقا لسياسة استرداد التكلفة الكاملة. ويعتمد المجلس التنفيذي سنويا معدل تكاليف الدعم غير المباشرة.

67- 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

68- 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 بدلا من ربط الموارد بالنتائج - على حالها دون تغيير لأكثر من عقدين من الزمن.

69- وتعرض خطة الإدارة الحالية مجموعة جديدة من بنود الاعتماد التي سيستخدمها المجلس للتنفيذي عند الموافقة على ميزانية دعم البرامج والإدارة. وتُعبر 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).

70- وفيما يلي بنود الاعتماد الجديدة:

← الاستراتيجية والتوجيه؛

← الخدمات المقدّمة إلى العمليات؛

← الحوكمة والرقابة المستقلة وجمع التبرعات.

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

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

باء- الخدمات المقدّمة إلى العمليات: 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.

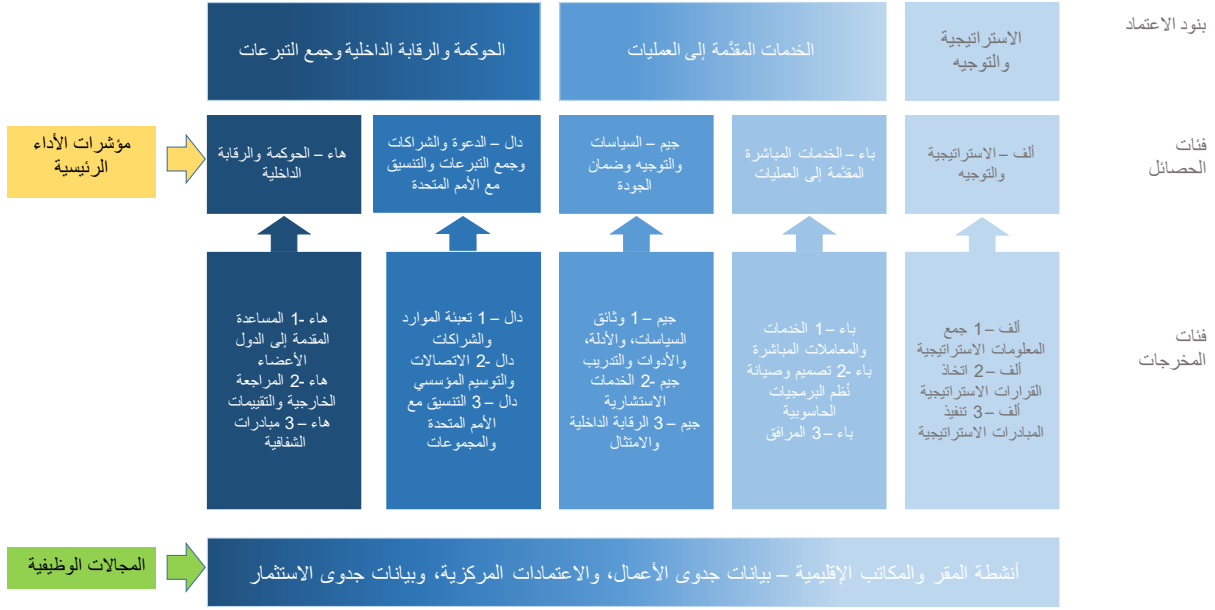
جيم- السياسات والتوجيه وضمان الجودة: يحافظ البرنامج على مستويات رفيعة في معاييرها الداخلية وسياساته وأدواته، ولديه موظفون قادرين على ضمان تصميم عملياته وتنفيذها للوفاء باحتياجات الأشخاص الذين يخدمهم.

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

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

72- وتدعم المخرجات التي تُعبر عن الخدمات والمنتجات الرئيسية التي ينتجها كل كيان تنظيمي كل ركيزة من ركائز الحصائل. وتُعد الخطة المالية في شكل بيانات بشأن جدوى الأعمال والاستثمارات، وتصف وتُحدّد ميزانية الأنشطة التي تضطلع بها كل وحدة تنظيمية. وتصنّف تلك الأنشطة بعد ذلك تبعا لفئات المخرجات والحصائل التي تسهم في تحقيقها.

## الشكل رابعا-1: بنود الاعتماد وركائز الحصائل والمخرجات المحددة في خطة الإدارة



- 73- ويرتبط أيضا كل نشاط بمجال وظيفي، مثل سلسلة الإمداد، أو تكنولوجيا المعلومات، أو الموارد البشرية، لتيسير إدارة الأداء على مستوى الوحدات. ويتيح استخدام المجالات الوظيفية الذي يُطبَّق أيضا في المكاتب القطرية، تجميع الميزانيات وإدارة الأداء على المستوى التنظيمي.
- 74- وتستخدم مؤشرات الأداء الرئيسية التي تقيس الأداء على أساس الحصائل الخمس لرصد الفعالية والكفاءة والاقتصاد في الدعم المقدم من البرنامج وفي إدارته عن طريق إرساء صلات أوضح بين الموارد والنتائج. وسيجري رصد مؤشرات الأداء الرئيسية خلال عام 2018 وستستخدم في صنع القرار وتحديد الأولويات، وسيجري الإبلاغ عنها في تقرير الأداء السنوي لعام 2018،<sup>(11)</sup> ومن المتوقع أن يُعزز الهيكل المنفج لميزانية دعم البرامج والإدارة في خطة الإدارة للفترة 2018-2020 قدرة البرنامج على التخطيط وتحقيق النتائج وإثباتها. وسيوفّر هذا النهج معلومات استراتيجية أكثر لاتخاذ القرارات والتمويل وفقا للأولويات، مثل اللامركزية أو مركزية الوظائف، وتخصيص الموارد للسياسات والمبادرات الجديدة.
- 76- وبالإضافة إلى ذلك، ونتيجة للهيكل المنفج، سيكون البرنامج، على جميع مستوياته، صورة شاملة للخدمات والمنتجات المقدمة. من ذلك على سبيل المثال، أن المكتب القطري يمكن أن يرصد الخدمات المقدمة من المكاتب الإقليمية ومكاتب المقر في كل مجال وظيفي، والميزانية المتصلة بتلك الخدمات. وسوف يبصر ذلك اتخاذ القرارات الاستراتيجية على نطاق البرنامج، وتعزيز دمج اعتبارات القيمة مقابل المال في جميع العمليات، والمساهمة في تحقيق مزيد من الشفافية والمساءلة. وسيبسط الهيكل الجديد عمليات التخطيط داخل البرنامج، وسيقلص ذلك بالتالي من تكرار الجهود وازدواجيتها.
- 77- ويمثل التغيير في النهج أيضا 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.

(11) ترد الأهداف وخطوط الأساس لجميع المؤشرات في خطة الإدارة الحالية عندما تكون متاحة وذات صلة؛ وستحسب في تقرير الأداء السنوي لعام 2017 خطوط الأساس التي لا تزال غير متاحة.



## ميزانية دعم البرامج والإدارة 2018-2020

78- تبلغ الميزانية المقترحة لدعم البرامج والإدارة 335.4 مليون دولار أمريكي في عام 2018،<sup>(12)</sup> وهو نفس مستوى الميزانية في عام 2017.

79- وتطلبت قيود ميزانية "النمو الاسمي الصفري" من الإدارة إعادة ترتيب أولويات أنشطتها في عام 2018 كي تلبي 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 رابعا-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
(2.5)	النقص في تكاليف الوظائف بدون الزيادات القانونية
(0.3)	الانخفاض في تكاليف الأمن المستحقة الدفع لإدارة الأمم المتحدة لشؤون السلامة والأمن
(2.5)	إعادة تخصيص بيان الاستثمار لعام 2017 لمهارات الموظفين
(5.3)	
	<b>الركيزة ألف: الاستراتيجية والتوجيه</b>
0.8	تدريب مديري المكاتب القطرية ورؤساء المكاتب الفرعية: تقديم برنامج تدريبي
0.8	
	<b>الركيزة باء: خدمات الأعمال المقدمة إلى العمليات</b>
0.5	الدعم من المكاتب الإقليمية إلى خطوط الدفاع الأولى والثانية
0.4	تحسين أنشطة التدريب الوظيفي ودعم الاستجابة للطوارئ والمواءمة مع خارطة الطريق المتكاملة
1.6	المتطلبات الهيكلية لشعبة الموارد البشرية لعام 2018
2.5	
	<b>الركيزة جيم: السياسات والتوجيه وضمان الجودة</b>
0.4	التحويلات القائمة على النقد
0.4	
	<b>الركيزة دال: الدعوة والشراكات وجمع التبرعات والتنسيق مع الأمم المتحدة</b>
0.5	تعزيز العلاقات مع البنك الدولي
0.1	تنفيذ الورقة المشتركة بين الوكالات التي تتخذ من روما مقرا لها
0.6	
	<b>الركيزة هاء: الحوكمة والرقابة المستقلة</b>
0.6	استعادة النطاق الذي يغطيه التقييم المركزي
0.4	المخصصات التكميلية لتعزيز وظيفة المفتش العام
1.0	
335.4	ميزانية دعم البرامج والإدارة المقترحة لعام 2018

(12) يشمل ذلك 34.8 مليون دولار أمريكي للخدمات المقدمة مركزيا إلى المكاتب القطرية. ونجم الانخفاض الذي بلغ 0.3 مليون دولار أمريكي مقارنة بعام 2017 عن انخفاض في حصة البرنامج في تكاليف إدارة الأمم المتحدة لشؤون السلامة والأمن.

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

- 80- يستخدم البرنامج معدلات معيارية لوضع الميزانيات وإجراء الحسابات الخاصة بالتكاليف المعيارية للوظائف. 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.
- 81- 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، وتعبؤات نهاية الخدمة.
- 82- 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 الدولار للنفقات المحسوبة باليورو.
- 83- وتقرح 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 والتوجيه

- 84- 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، بلمحة 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 وجهاً لوجه و وحدات تدريبية إلكترونية في دورة مدتها أربعة أشهر تقدم مرتين سنوياً 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 جلسات شخصية تناسب الاحتياجات الفردية لكل مشارك؛ ومكالمات للمتابعة مع مجموعة مختارة من كبار الموجهين.

### ب) الركيزة باء: خدمات الأعمال المقدمة إلى العمليات

- 85- 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.
- 86- التدريب الوظيفي ودعم الاستجابة للطوارئ (370 000 دولار أمريكي): التدريب الوظيفي ودعم الاستجابة للطوارئ تدريب مؤسسي يُحاكي الاستجابة لحالة طوارئ رئيسية. وتنتج عمليات محاكاة التدريب الوظيفي ودعم الاستجابة للطوارئ للبرنامج

اختبار/أو تعميم الأدوات والآليات الجديدة، بما يشمل أدوات خارطة الطريق المتكاملة من أجل الاستجابة لحالات الطوارئ من المستوى 3.

87- وتم حتى الآن تدريب 261 مشاركا في تسع دورات. غير أن الطلب على التدريب يزيد على ما يمكن حاليا لبرنامج التدريب الوظيفي ودعم الاستجابة للطوارئ استيعابه. ولذلك يجري تنقيح البرنامج المذكور كي يُعبر عن السياق العالمي المتطور وحاجة البرنامج إلى أن يكون جاهزا للاستجابة لأي نوع من حالات الطوارئ. وسوف تحاكي الاستراتيجية الجديدة الخاصة بالتدريب الوظيفي والاستجابة للطوارئ البيئة المعقدة التي يعمل فيها البرنامج ويمكن أن تشكل عنصرا أساسيا في تحسين مهارات الموظفين من أجل تحسين القدرة على مواجهة الاحتياجات المفاجئة.

88- 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 ودعم الاستجابة للطوارئ. وسيجري تقييم الأعضاء باستخدام أداة تقييمية مجهزة بطريقة احترافية للتثبت من قدرتهم على استخدام جميع المهارات في مجالاتهم الوظيفية والعمل في بيئة مجهزة بدرجة كبيرة.

89- **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. وباتت حالات الطوارئ بصورة متزايدة أكثر عددا وأطول مدة، وهو ما يتطلب حضورا من البرنامج لفترات أطول. وتزداد التهديدات الأمنية إلى جانب الضغوط الواقعة على المانحين لتبرير خياراتهم بشأن الإنفاق. ويوائم البرنامج توجهه الاستراتيجي مع خطة عام 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 المعيّنين بعقود منتظمة من الإطار التعاقدى لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي إلى الإطار التعاقدى للبرنامج ومنظمة الأغذية والزراعة.

#### ج) الركيزة جيم: السياسات والتوجيه وضمان الجودة

90- **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 مواءمة الحافظة وأعمال أصحاب المصلحة العديدين مع الخطة الاستراتيجية الشاملة.

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

91- **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 مشروعا في 25 بلدا، 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، عزّز البرنامج أيضا 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 مؤخرا إلى الدول الهشة، وبتيح ذلك الدعم فرصة فريدة لتعزيز الجهود المشتركة الرامية إلى التصدي للأزمات الإنسانية الجارية والحيلولة دون وقوعها في المستقبل.
- 92- 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 تمكّن المنظمين من الالتزام بالمشاركة، وتوجه فرقهما الميدانية والعاملة في المقر. والهدف من هذا الإطار هو رصد جهود التعاون بين البرنامج والبنك وفقا لرؤية واضحة موجّهة نحو خطة التنمية المستدامة لعام 2030 وتحقيق القضاء على الجوع، ومرتسخة بقوة في مبادئ التعاون الإنساني والإنمائي. وهذا الإطار سيوضح المزايا النسبية لكل من المنظمين بينما سيظل مرنا 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.
- 93- تنفيذ الإجراءات المتفق عليها في الورقة المشتركة للوكالات التي تتخذ من روما مقرا لها (95 000 دولار أمريكي): تتسم علاقات التآزر المعززة بين الوكالات التي تتخذ من روما مقرا 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 معا في تحقيق النتائج في السياقين الإنساني والإنمائي، وفي تعزيز جهود الدعوة التي تقوم بها الوكالات التي تتخذ من روما مقرا لها من أجل تحقيق الأمن الغذائي والتغذية على المستوى العالمي وداخل منظومة الأمم المتحدة على النطاق الأوسع. وتعرض الورقة الإجراءات التي ستيسّر تعزيز الجهود التعاونية من جانب الوكالات التي تتخذ من روما مقرا لها، وتتطلب جهودا 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 وفقا لخارطة طريق ومصفوفة نتائج، بما يشمل مجموعة من مؤشرات الأداء التي تعكف الوكالات التي تتخذ من روما مقرا لها على إعدادها.

#### هـ) الركيزة هاء: الحوكمة والرقابة المستقلة

- 94- 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 يبيّن 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 حدده معايير السياسة.
- 95- مكتب المفتش العام (400 000 دولار أمريكي): يزمع مكتب المفتش العام التكيّف 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.
- 96- 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 التقيّد في الوقت نفسه بالمقتضيات القانونية.

## تحليل ميزانية دعم البرامج والإدارة حسب الركيزة

97- يعرض الجدول رابعا-2 ملخصاً لميزانية دعم البرامج والإدارة حسب بنود الاعتماد الجديدة وركائز الحصائل، والمستوى التنظيمي للمخصصات - المكتب القطري، أو المكتب الإقليمي، أو المقر، أو المستوى المؤسسي؛ وتدار المخصصات على المستوى المؤسسي مركزياً بالنيابة عن البرنامج بأسره. وبالنظر إلى أن عام 2018 هو السنة الأولى التي يُقدّم فيها هذا التحليل، لا توجد أي أرقام مقارنة من السنوات السابقة.

98- ويوجد أكبر مخصص من ميزانية دعم البرامج والإدارة في خدمات الأعمال المقدّمة إلى العمليات ضمن الركيزة باء التي تشمل الأنشطة التي يتم الاضطلاع بها على كافة مستويات البرنامج، وتمثل 50 في المائة من مجموع الميزانية. وفي المقابل، يتعلّق أقل مخصص بالحوكمة والرقابة المستقلة ضمن الركيزة باء، ويشمل ذلك الأنشطة التي لا يتم الاضطلاع بها إلا في المقر، وتمثل نحو 7 في المائة من مجموع الميزانية. وتدعم الركيزة دال 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 يتعلّق بالمستويات التنظيمية، يُخصّص 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 رابعا-2: تحليل ميزانية دعم البرامج والإدارة حسب بنود الاعتماد والركائز (بملايين الدولارات الأمريكية)						
بند الاعتماد	الركيزة	المكاتب القطرية	المكاتب الإقليمية	المقر	المستوى المؤسسي	المجموع
الاستراتيجية والتوجيه	ألف- الاستراتيجية والتوجيه	12.5	4.7	28.4	1.3	47.0
الخدمات المقدّمة إلى العمليات	باء- الخدمات المقدّمة إلى العمليات	55.1	40.3	62.7	7.6	165.8
	جيم- السياسات والتوجيه وضمان جودة العمليات	-	11.6	28.7	-	40.3
	المجموع الفرعي	55.1	51.9	91.4	7.6	206.1
الحوكمة والرقابة وجمع التبرعات	دال- الدعوة والشراكات وجمع التبرعات والتنسيق مع الأمم المتحدة	11.8	10.2	31.7	3.5	57.2
	هاء- الحوكمة والرقابة المستقلة	-	-	23.5	1.7	25.2
	المجموع الفرعي	11.8	10.2	55.2	5.2	82.3
المجموع		79.4	66.8	175.0	14.2	335.4

## الركيزة ألف: الاستراتيجية والتوجيه

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

100- 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 منتديات صنع القرار الداخلية والخارجية؛ ويرصد تنفيذ المبادرات المؤسسية لإدارة التغيير.

101- ويعرض الجدول رابعا-3 ميزانية دعم البرامج والإدارة الإجمالية المتعلقة بالركيزة ألف، بما في ذلك بند الميزانية المتعلق بالاعتمادات المؤسسية.

الجدول رابعاً-3: تحليل الركيزة ألف- الاستراتيجية والتوجيه (بالآلاف الدولارات الأمريكية)					
النوع	المكاتب القطرية	المكاتب الإقليمية	المقر	المستوى المؤسسي	المجموع
تكاليف الموظفين	11 781	1 866	21 516	-	35 164
تكاليف غير الموظفين	768	2 819	6 912	1 339	11 837
<b>المجموع</b>	<b>12 549</b>	<b>4 685</b>	<b>28 428</b>	<b>1 339</b>	<b>47 001</b>

102- 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.

103- 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 أيضا ميزانية بعض المبادرات المؤسسية التي تؤثر على المنظمة بأسرها، مثل تحديث تكنولوجيا المعلومات وتنفيذ خارطة الطريق المتكاملة، ضمن الركيزة ألف.

104- 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<sup>(13)</sup> 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 والتوجيه:

(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 تعبر عن اتخاذ القرارات الاستراتيجية. وتقدّم بانتظام إلى المجلس معلومات مفصلة عن المعالم الرئيسية المتحققة والتقدم المحرز في التنفيذ، وسيُدرج ذلك في تقرير الأداء السنوي لعام 2018.

(2) النسبة المئوية لتنفيذ السياسات المعتمدة من المجلس في عام 2017: استنادا إلى خلاصة السياسات المتعلقة بالخطة الاستراتيجية<sup>(14)</sup> يقيس هذا المؤشر مسار تنفيذ مختلف السياسات المعتمدة، بما يشمل السياسة البيئية والسياسية المتعلقة بتغير المناخ، وسياسة التغذية. وسوف يشمل تقرير الأداء السنوي لعام 2018 معلومات مفصلة عن التقدم المحرز في التنفيذ.

#### الركيزة باء: خدمات الأعمال المقدّمة إلى العمليات

105- ينص بيان الحاصل 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 بأكبر قدر ممكن من الفعالية والكفاءة والاقتصاد".

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

(13) الوثيقة \* WFP/EB.2/2016/4-B/Rev.1.

(14) الوثيقة WFP/EB.1/2017/4-D.

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

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

الجدول رابعا-4: تحليل الركيزة باء- خدمات الأعمال المقدمة إلى العمليات (بآلاف الدولارات الأمريكية)					
النوع	المكاتب القطرية	المكاتب الإقليمية	المقر	المستوى المؤسسي	المجموع
تكاليف الموظفين	5 814	24 753	48 635	-	79 202
تكاليف غير الموظفين	49 267	15 592	14 090	7 650	86 599
<b>المجموع</b>	<b>55 082</b>	<b>40 345</b>	<b>62 725</b>	<b>7 650</b>	<b>165 801</b>

109- 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. ويُعبّر ذلك عن أن جزءا كبيرا من خدمات الأعمال المقدمة إلى العمليات يشمل وقت الموظفين، وتدعمه نظم جمع المعلومات ومعالجتها. وتتمثل أكبر التكاليف الخاصة بغير الموظفين في بنود الميزانية المخصصة للمكاتب القطرية التي تعاني نقصا في التمويل من أجل التأكد من أن بوسعها تغطية بعض التكاليف المتكررة.

110- 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 والخزانة، والميزانية والبرمجة، والموارد البشرية؛ وفي حالات أخرى، تقدّم المقر الخدمات من أجل تحقيق وفورات في الحجم، مثل تقديم خدمات الشحن أو توفير بعض خدمات تكنولوجيا المعلومات. وأخيرا، وعلى الرغم من المستوى الكبير للمركزية في البرنامج يتطلب تفويض السلطات والفصل بين الواجبات تدخل المقر في عمليات معينة، مثل شراء السلع أو الموافقة على البرامج.

111- ولهذه الأسباب، تندرج معظم أنشطة المكاتب الإقليمية في هذه الركيزة، حيث تشكل المكاتب الإقليمية النقطة الأولى في التسلسل الإداري للمكاتب القطرية. ولذلك تشمل بنود الميزانية المخصصة لهذه الركيزة خبراء في مواضيع محددة يعملون في المكاتب الإقليمية وتموّل تكاليفهم، شأنها شأن كل التمويل المخصص للمكاتب الإقليمية، من مخصصات ميزانية دعم البرامج والإدارة. 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 نسبيا 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.<sup>(15)</sup>

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

(15) الوثيقة \* WFP/EB.A/2017/6-G/1.

- 113- وسوف تستخدم مؤشرات الأداء الرئيسية التالية لقياس التقدم المحرز في تنفيذ أنشطة الركيزة باء:
- باء-2 النسبة المئوية للمكاتب الطنية المناسبة التي تُسلم بالجودة المناسبة في الموعد المقرر: يقيس هذا المؤشر الكمي مدى قيام سلسلة الإمداد بتوفير مدخلات للعمليات بفعالية، ويُعبّر ذلك عن العمل المجمع للمكاتب القطرية والمكاتب الإقليمية والمقر في عدة وظائف. وسيُحدد المستوى المستهدف وخط الأساس بحلول نوفمبر/تشرين الثاني 2017.
- باء-3 النسبة المئوية للتحويلات القائمة على النقد المسلمة في الموعد المقرر: يُعبّر 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، وسيُحدد خط الأساس بحلول نوفمبر/تشرين الثاني 2017.

#### الركيزة جيم: السياسات والتوجيه وضمان جودة العمليات

- 114- ينص بيان الحصائل المتعلق بالركيزة جيم على أن: "يحافظ البرنامج على مستويات رفيعة في معاييره الداخلية وسياساته وأدواته، ولديه موظفون قادرين على ضمان تصميم عملياته وتنفيذها للوفاء باحتياجات الأشخاص الذين يخدمهم".
- 115- 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.
- 116- ويعرض الجدول رابعاً-5 ميزانية دعم البرامج والإدارة الإجمالية المخصصة للركيزة جيم.

الجدول رابعاً-5: تحليل الركيزة جيم- السياسات والتوجيه وضمان جودة العمليات (بآلاف الدولارات الأمريكية)					
النوع	المكاتب القطرية	المكاتب الإقليمية	المقر	المستوى المؤسسي	المجموع
تكاليف الموظفين	-	7 110	21 575	-	28 685
تكاليف غير الموظفين	-	4 468	7 103	-	11 571
المجموع	-	11 579	28 678	-	40 256

- 117- 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.
- 118- وفيما يتعلق بالمستوى التنظيمي لهذه الاعتمادات المخصصة في الميزانية، تُخصص معظم الأموال للمقر وكذلك، ولكن بدرجة أقل، للمكاتب الإقليمية. ولا يتم الاضطلاع بوظيفة السياسات والتوجيه وضمان الجودة على مستوى المكاتب القطرية.
- 119- 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<sup>(16)</sup> - التدريب عن بُعد عبر منصة التعلم 'WeLearn'، أو التدريب المباشر الذي يتم تنظيمه في المقر والمكاتب الإقليمية، أو توليفات تجمع بين الاثنين.

- 120- وتشمل الركيزة أيضاً جميع الأعمال الاستشارية المقّمة 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

(16) باستثناء التدريب المتعلق بتصميم نظم البرمجيات الحاسوبية الذي يُدرج ضمن الركيزة باء، والتدريب المقّم إلى مديري المكاتب القطرية وروساء المكاتب الفرعية الذي يُدرج ضمن الركيزة ألف.



- والتنفيذ، ويمكن أيضا أن تسلط الضوء على المسائل التي تتطلب اهتماما مؤسسيا. وتخصص ميزانية هذه الأنشطة للمقر من أجل الخدمات المركزية، مثل مكتب الشؤون القانونية ومكتب الأخلاقيات، وللمكاتب الإقليمية من أجل الوظائف اللامركزية، مثل وظيفة البرامج. وتُكَبَل الأنشطة التي تشملها هذه الركيزة الدعم المباشر المقدم من الوحدات التقنية في المكاتب الإقليمية والمقر وترصد ميزانيتها ضمن الركيزة باء. وعلى هذا النحو، يمكن أن تقضي اللامركزية في الأنشطة التي تُخَفِّض الميزانيات المخصصة للركيزة باء إلى زيادات في أنشطة بناء قدرات الموظفين والأنشطة الاستشارية من أجل ضمان جودة العمليات.
- 121- وأخيرا، تشمل الركيزة جيم أيضا الأنشطة الاستشارية التي يضطلع بها مكتب المفتش العام، وأنشطة الرقابة والامتثال التي تؤدي أساسا 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.
- 122- وستستخدم مؤشرات الأداء الرئيسية التالية لقياس التقدم المحرز في تنفيذ أنشطة الركيزة جيم:
- جيم-1 النسبة المئوية للخطط الاستراتيجية القطرية التي تفي بمعايير الجودة: يُعَبَّر 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 خطة الأداء السنوية 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، وتُعبَّر عن تنفيذ البرنامج لسياساته بشأن الحماية الإنسانية. والمستوى المستهدف في عام 2018 هو 93 في المائة، وتبلغ نسبة خط الأساس 71 في المائة<sup>(17)</sup>.
- جيم-3 النسبة المئوية لمكاتب البرنامج التي تستخدم حزمة تدابير الاستعداد للطوارئ والاستجابة لها: يُعَبَّر 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 اقتصادا. والمستوى المستهدف لعام 2018 هو 100 في المائة، حيث غُمت تماما حزمة تدابير الاستعداد للطوارئ والاستجابة لها، وسوف يُحدَّد خط الأساس بحلول نوفمبر/تشرين الثاني 2017.
- الركيزة دال: الدعوة والشراكات وجمع التبرعات والتنسيق مع الأمم المتحدة**
- 123- 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".
- 124- وتحقيقا لهذه الحصيلة، تشمل الركيزة جهود البرنامج لتعبئة الموارد، والتواصل، والدعوة، والتنسيق مع الوكالات التي تتخذ من روما مقرا 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.
- 125- ويعرض الجدول رابع-6 الميزانية الإجمالية للركيزة دال بما في ذلك بند ميزانية الاعتمادات المؤسسية.

(17) حسب ما جاء في تقرير الأداء السنوي لعام 2016 – الوثيقة \*WFP/EB.A/2017/4.

الجدول رابعاً-6: تحليل الركيزة دال- الدعوة والشراكات وجمع التبرعات والتنسيق مع الأمم المتحدة (بآلاف الدولارات الأمريكية)					
النوع	المكاتب القطرية	المكاتب الإقليمية	المقر	المستوى المؤسسي	المجموع
تكاليف الموظفين	11 781	6 185	23 134	745	41 845
تكاليف غير الموظفين	-	3 991	8 554	2 763	15 307
<b>المجموع</b>	<b>11 781</b>	<b>10 176</b>	<b>31 688</b>	<b>3 508</b>	<b>57 152</b>

126- وتعبيراً 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 المكراًسة تماماً للاتصال مع وكالات الأمم المتحدة الأخرى والمشاركة بانتظام في اجتماعات ومنتديات الأمم المتحدة والمنظمات غير الحكومية.

127- وفيما يتعلق بالمستوى التنظيمي لمخصصات الأموال، تُنفذ أنشطة جمع التبرعات والدعوة، نظراً لنموذج التمويل في البرنامج، على كافة المستويات التنظيمية. وعلى مستوى المقر، تدرج معظم أنشطة هذه الركيزة ضمن نطاق إدارة الشراكات والحوكمة. وعلى المستوى الإقليمي، تشمل الأنشطة أيضاً أعمال الدعوة والأعمال الاستراتيجية مع الحكومات لمواصلة 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.

128- 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.

129- 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 أيضاً مشاركة البرنامج في المبادرات المشتركة للأمم المتحدة، مثل لجنة الأمن الغذائي العالمي، والشراكة العالمية للتأهب.

130- 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، ويؤفّر بالتالي أيضاً إشارة إلى مدى فعالية آلية المجموعات وكفاءاتها. 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<sup>(18)</sup> في آخر قياس لهذا المؤشر.

دال-2 النسبة المئوية لإنجاز المخرجات في عمليات الشركاء: يقيس هذا المؤشر الكمي فعالية شراكات البرنامج التشغيلي في الميدان التي لها تأثير مباشر على تحقيق حصائل البرنامج. وسيُحدّد المستوى المستهدف وخط الأساس بحلول نوفمبر/تشرين الثاني 2017.<sup>(19)</sup>

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. وبوجه البرنامج جهود تعبئة الموارد نحو أهداف محددة، مثل زيادة المساهمات المتعددة الأطراف والمتعددة السنوات ومساهمات القطاع الخاص التي ستعرض بمزيد من التفصيل في

(18) حسب ما جاء في تقرير الأداء السنوي لعام 2016 – الوثيقة \*WFP/EB.A/2017/4.

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

تقارير الأداء السنوية. والمستوى المستهدف لهذا المؤشر سيُحدّد بحلول نوفمبر/تشرين الثاني 2017، وتبلغ نسبة خط الأساس 67 في المائة.<sup>(20)</sup>

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.<sup>(21)</sup>

#### الركيزة هاء: الحوكمة والرقابة المستقلة

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

132- 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.

133- ويعرض الجدول رابعاً-7 الميزانية الإجمالية للركيزة هاء، بما في ذلك بند ميزانية الاعتمادات المؤسسية.

الجدول رابعاً-7: تحليل الركيزة هاء- الحوكمة والرقابة المستقلة (بالآلاف 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

134- 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 (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.

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

136- ونظراً لطبيعة الأنشطة التي تشملها هذه الركيزة، يقتصر تنفيذها في المقر على عدد صغير من الوحدات التنظيمية المتخصصة التي تدار مركزياً.

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

(21) حسب ما جاء في تقرير الأداء السنوي لعام 2016 – الوثيقة \*WFP/EB.A/2017/4.

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

هاء-1 النسبة المئوية لإنجاز خطة عمل المجلس التنفيذي: تمثل خطة عمل المجلس التنفيذي إحدى أدوات الحوكمة الرئيسية في البرنامج، ويُعبر مستوى إنجازها عن أداء البرنامج في تيسير رقابة الأعضاء على أداء المنظمة، وفعالية الرقابة، والمستوى المستهدف هو 100 في المائة، وتبلغ نسبة خط الأساس 81 في المائة.<sup>(22)</sup>

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.<sup>(23)</sup>

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 – تبعاً 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 تبعاً لدرجاتهم. وخط الأساس لهذا المؤشر هو الرقم 1، وبلغت الدرجة 97 في عام 2016،<sup>(24)</sup> ويعتزم البرنامج الحفاظ على هذه المرتبة العالية.

#### التغيير التنظيمي: هيكل الأمانة

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

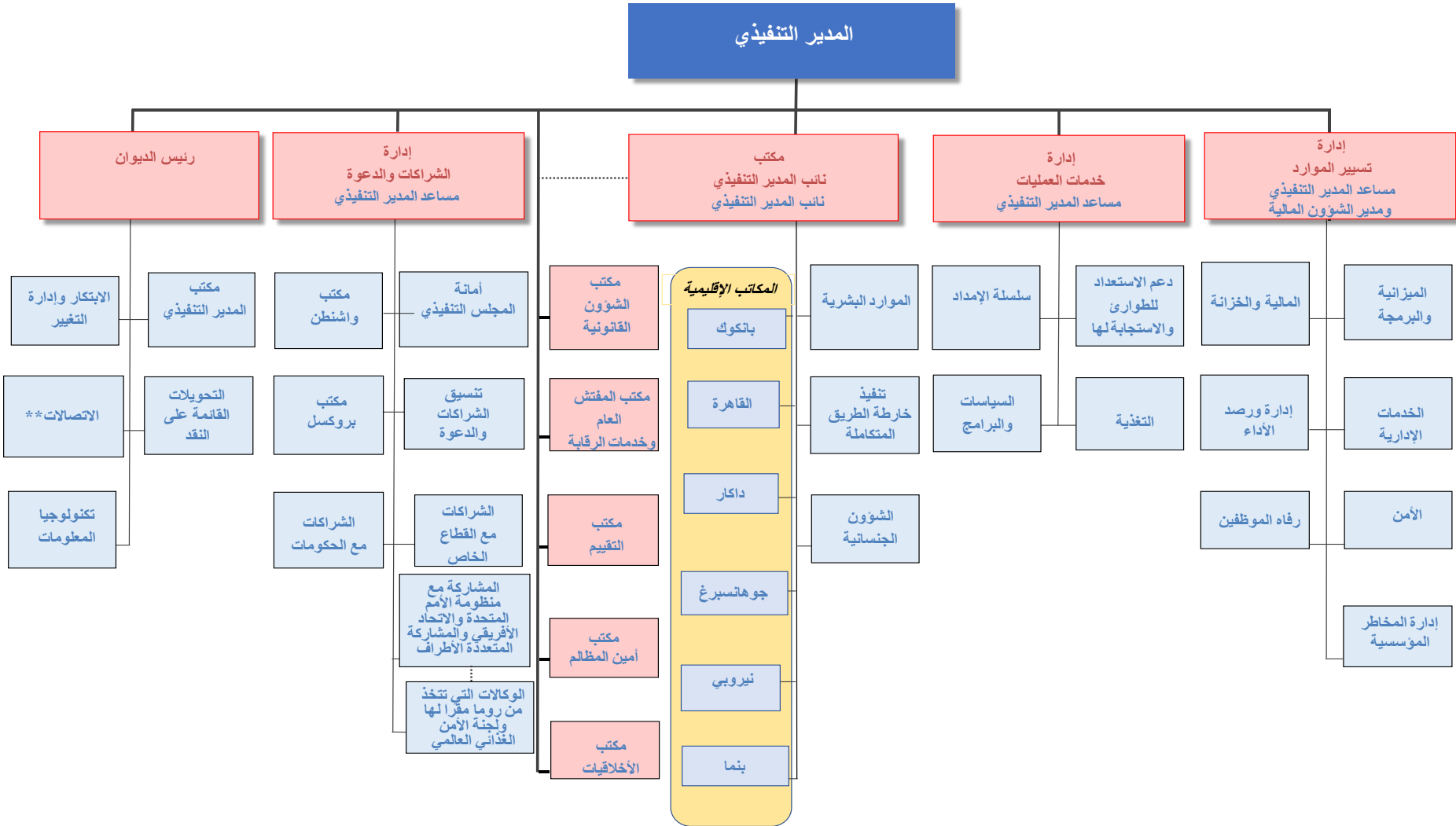
139- ويرد هيكل منقح في الشكل رابعا-2.

(22) حسب ما جاء في تقرير الأداء السنوي لعام 2016 – الوثيقة \*WFP/EB.A/2017/4.

(23) في 21 أغسطس/آب 2017.

(24) حسب ما نُشر في إحصائيات ناشري المبادرة الدولية للشفافية في المعونة.

الشكل رابعا-2: الهيكل التنظيمي\*



\* اعتبارا من 1 أغسطس/آب 2017.

\*\* ستضاف الدعوة اعتبارا من 1 يناير/كانون الثاني 2018.

- 140- 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.
- 141- ويُعزز الهيكل الجديد الدور الأساسي لنائب المدير التنفيذي في الإشراف على عمليات البرنامج. وسوف يتولى نائب المدير التنفيذي الإشراف المباشر على المكاتب الإقليمية وسيحتفظ 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.
- 142- 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.
- 143- ولا تزال إدارة تسيير الموارد تقوم بدور محوري في الإشراف الفعال والإدارة المالية في البرنامج. وهذه الإدارة تدعمها الوظائف الأساسية للميزانية والبرمجة، والمالية والخزانة، 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.
- 144- 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.
- 145- 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.

#### مساهمات الوظائف حسب الوحدة التنظيمية

- 146- تهدف ركائز الحصائل 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 والتوجيه، 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 المقدّمة إلى العمليات.
- 147- ويبين الجدول رابعا-8 مساهمات كل إدارة في ركائز الحصائل الخمس. وتندرج معظم الأنشطة التي تضطلع بها المكاتب الإقليمية في الركيزتين باء وجيم، 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 النُظم 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.
- 148- وتتألف مخصصات ميزانية دعم البرامج والإدارة للمكاتب القطرية أساسا من أموال لتغطية وظائف مديري المكاتب القطرية – الركيزتان ألف ودال – وموارد دنيا إضافية لتغطية تكاليف التشغيل

الجدول رابعا-8: تحليل ميزانية دعم البرامج والإدارة حسب الوحدة التنظيمية والركيزة (بآلاف الدولارات الأمريكية)						
المجموع	هاء- الحوكمة والرقابة المستقلة	دال- الدعوة وجمع التبرعات والتنسيق مع الأمم المتحدة	جيم- السياسات والتوجيه وضمان جودة العمليات	باء- خدمات الأعمال المقدمة إلى العمليات	ألف- الاستراتيجية والتوجيه	
52 213.9	15 604.4	9 016.0	3 865.1	13 452.8	10 275.6	المدير التنفيذي ورئيس الديوان
18 854.2		337.7	3 565.0	11 136.9	3 814.6	مكتب نائب المدير التنفيذي
38 017.7	3 079.4		8 427.5	21 629.6	4 881.2	إدارة الموارد
32 679.7		2 437.4	9 148.8	13 468.1	7 625.4	خدمات العمليات
33 222.8	4 786.6	19 896.4	3 671.1	3 037.2	1 831.3	الشراكات والحوكمة
14 220.3	1 723.3	3 507.7		7 649.9	1 339.4	المستوى المؤسسي
66 784.5		10 176.3	11 578.6	40 344.7	4 684.9	المكاتب الإقليمية
79 412.2		11 781.4		55 081.9	12 548.9	المكاتب القطرية
335 405.2	25 193.8	57 152.9	40 256.2	165 801.2	47 001.2	المجموع

### المجالات الوظيفية

- 149- ترتبط المجالات الوظيفية بأنشطة مكاتب المقر والمكاتب الإقليمية، وترتبط بالتالي بالمخرجات والحصائل وبنود الاعتماد، كما هو مبين في الجدول رابعا-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 مقدّمة إلى العمليات، وهذه على سبيل المثال هي شعب سلسلة الإمداد، أو الموارد البشرية، أو السياسات والبرامج. ويتمثل دور المكاتب الإقليمية ومكاتب المقر في حماية تلك العمليات والحفاظ عليها وتحسينها، حيث تُعد الخدمات المقدّمة إلى العمليات أساسية لتحقيق النتائج البرمجية على نحو فعال ومتسم بالكفاءة والاقتصاد.
- 150- وبالتالي فإن المجالات الوظيفية هي النقاط المشتركة بين الدعم المقدّم من المقر والمكاتب الإقليمية إلى المكاتب القطرية – وترصد في ميزانية دعم البرامج والإدارة – والخدمات الداخلية المقدّمة داخل المكتب القطري لتنفيذ الأنشطة البرمجية، وتسجّل في ميزانية الحافظة القطرية أو في ميزانيات المشروعات.
- 151- وفيما يتعلق بالمجال الوظيفي، تُخصّص أكبر الاعتمادات لوظائف الإدارة والبرامج، وهي الوظائف المسؤولة عن توجيه العام للمكاتب وتصميم البرامج وتنفيذها. وتستأثر الوظائف 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، وفقا لنموذج التمويل المتبع في الصندوق ومقدار وقت الموظفين المخصص لهذه الوظيفة. وتخصّص معظم أموال هذه الوظيفة للركيزة دال، في حين تخصّص المبالغ الأصغر للإدارة المالية للمساهمات التي تندرج ضمن الركيزتين باء وجيم وتُكمّل جزءا كبيرا 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 الحوافظ 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 المقدّمة مباشرة إلى العمليات من المقر والمكاتب الإقليمية، ومساهمات البرنامج في إدارة الأمم المتحدة لشؤون السلامة والأمن بالنيابة عن المكاتب القطرية.
- 152- ويعرض الجدول رابعا-9 مخصصات ميزانية دعم البرامج والإدارة حسب المجالات الوظيفية وركائز الحصائل.

الجدول رابعاً-9: التحليل حسب المجال الوظيفي والركيزة (بآلاف الدولارات الأمريكية)						
المجموع	هاء- الحوكمة والرقابة المستقلة	دال- الدعوة والشراكات وجمع التبرعات والتنسيق مع الأمم المتحدة	جيم- السياسات والمبادئ التوجيهية وضمان جودة العمليات	باء- الخدمات المباشرة والمعاملات	ألف- الاستراتيجية والتوجيه	
82 836	15 114	18 443	7 223	7 919	34 137	الإدارة
82 767	6 993	8 176	16 242	48 729	2 628	البرامج
22 150	-	-	2 121	17 636	2 393	سلسلة الإمداد
10 673	-	327	-	9 344	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
30 604	-	725	1 595	26 567	1 717	تكنولوجيا المعلومات
15 908	-	-	-	15 693	215	الأمن
36 877	1 446	29 281	4 066	2 084	-	العلاقات مع المانحين والاتصالات والإبلاغ
335 405	25 194	57 153	40 256	165 801	47 001	المجموع

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

153- 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 جنباً إلى جنب مع أرقام السنتين السابقتين. ولا يمكن إعادة صياغة ميزانيتي السنتين 2016 و2017 في إطار بنود الاعتماد الجديدة. وتيسيراً لمقارنة خطة الإدارة (2018-2020) مع خطط السنوات السابقة، وكوسيلة للمساعدة على الانتقال من بنود الاعتماد المستندة إلى النطاق الجغرافي إلى بنود الاعتماد المقترحة حالياً، تقدّم ميزانية دعم البرامج والإدارة في إطار بنود الاعتماد القديمة لمساعدة القارئ على بلورة فهم أفضل للمقترح الحالي لميزانية دعم البرامج والإدارة.

154- ويبين الجدول رابعاً-10 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 رابعاً-10: ميزانية دعم البرامج والإدارة حسب بنود الاعتماد

المتوقعة لعام 2018							التقديرية لعام 2017							النفقات لعام 2016							
مجموع التكاليف (ملايين الدولارات الأمريكية)	تكاليف أخرى (ملايين الدولارات الأمريكية)	تكاليف الموظفين (ملايين الدولارات الأمريكية)	عدد الوظائف				مجموع التكاليف (ملايين الدولارات الأمريكية)	تكاليف أخرى (ملايين الدولارات الأمريكية)	تكاليف الموظفين (ملايين الدولارات الأمريكية)	عدد الوظائف				مجموع التكاليف (ملايين الدولارات الأمريكية)	تكاليف أخرى (ملايين الدولارات الأمريكية)	تكاليف الموظفين (ملايين الدولارات الأمريكية)	عدد الوظائف				
			الجميع	الوطنية	الخدمات العامة	القبليّة				الجميع	الوطنية	الخدمات العامة	القبليّة				الجميع	الوطنية	الخدمات العامة	القبليّة	
146.9	76.9	70.0	886	602		284	146.0	77.2	68.9	861	582	0	279	108.9	47.3	61.6	836	577	0	259	دعم البرامج – المكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية
51.1	10.1	41.0	242		81	162	52.8	9.6	43.2	255	0	87	169	48.1	13.9	34.2	232	0	84	148	دعم البرامج – المقر
137.4	48.5	88.8	571	5	239	327	136.6	48.4	88.2	570	10	245	315	132.8	53.4	79.4	562	9	248	305	الإدارة والشئون الإدارية
335.4	135.5	199.9	1 699	607	320	773	335.4	135.1	200.3	1 686	592	332	763	289.9	114.6	175.3	1 630	586	332	712	المجموع

## ملخص ميزانية دعم البرامج والإدارة لعام 2018 حسب الإدارة

### استخدام الميزانية الأساسية لدعم البرامج والإدارة – إعادة ترتيب أولويات الإدارات

- 155- 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، طُويت 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.
- 156- 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

- 157- 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.
- 158- 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

- 159- 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.
- 160- 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 المبيّنة في الجدول رابعا-1.

### إدارة الشراكات والحوكمة

- 161- وسيجري تغيير اسم "إدارة الشراكة والحوكمة والدعوة" ليصبح "إدارة الشراكات والحوكمة". وسندمج وظيفة الدعوة في شعبة الاتصالات التي سيتغير اسمها ليصبح شعبة الاتصالات والدعوة وسننقل إلى مكتب رئيس الديوان (انظر الفقرة 173).
- 162- وأنشئت شعبة تنسيق الشراكات والدعوة في يوليو/تموز 2014. ومن بين إنجازات تلك الشعبة إطار الدعوة المؤسسي؛ وتوفير مجموعة من الخدمات الاستشارية والتوجيه والتدريب 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، وسينصب 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.

163- 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.

164- 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

165- 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.

166- وتوسع 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.

167- 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 أكثر من 3.5 مليون 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.

168- 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.

169- 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، ستنجح 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

170- 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 المنقحة في إطار مكتب مكرس 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.

171- 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 المحسّنة 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 محسّنة بتكلفة أقل دون أن يؤثر ذلك تأثيرا مباشرا على ميزانية دعم البرامج والإدارة.

#### رئيس الديوان

172- 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 الاستراتيجي والتطور التكنولوجي. وسوف يشكّل عدد من الوحدات الحاسمة لاستمرار النهوض بالبرنامج – تكنولوجيا المعلومات، والابتكار وإدارة الاستراتيجية، والاتصالات، والرقمنة، والتحويلات القائمة على النقد، ومكتب المدير التنفيذي – جزءا من هذه الإدارة.

173- 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 سمعة البرنامج وحمايتها من خلال استراتيجيات جديدة للتوسيم المؤسسي 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 و 17 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 الموجّهة من ميزانية دعم البرامج والإدارة.

### الاعتمادات المركزية

174- 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 قليلاً مما كانت عليه في عام 2017 (الجدول رابعا-11). 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 المقدّمة وتخفيض تكاليفها. وهناك أيضاً تخفيض في الاعتمادات المخصصة للدعم المشترك بين الوكالات نتيجة لإلغاء وظيفة واحدة منتدبة في مكتب الأمم المتحدة لتنسيق العمليات الإنمائية في نيويورك.

الجدول رابعا-11: المتطلبات القانونية والاعتمادات المركزية الأخرى (بالدولار الأمريكي)		
2018	2017	
<b>1 339 362</b>	<b>1 200 000</b>	<b>الركيزة ألف: الاستراتيجية والتوجيه</b>
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
<b>7 649 909</b>	<b>7 480 335</b>	<b>الركيزة باء: خدمات الأعمال المقدّمة إلى العمليات</b>
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 المقدّمة من الوكالات الأخرى
3 514 318	3 000 000	تكاليف إعادة التعيين
325 000	275 000	مكافآت الموظفين وتوطينهم واستقصائهم
<b>3 507 682</b>	<b>3 819 917</b>	<b>الركيزة دال: الدعوة والشراكات وجمع التبرعات والتنسيق مع الأمم المتحدة</b>
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	أخرى
<b>1 723 319</b>	<b>1 859 500</b>	<b>الركيزة هاء: الحوكمة والرقابة المستقلة</b>
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
<b>14 220 272</b>	<b>14 359 752</b>	<b>المجموع</b>

## المؤشر الجنساني لميزانية دعم البرامج والإدارة

- 175- 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 وتشكّل مكونات أساسية لتعميم المساواة بين الجنسين في المنظمة.
- 176- 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

- 177- 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 البرنامج. وعقب استعراض المستوى المستهدف لحساب تسوية دعم البرامج والإدارة الذي وافق عليه المجلس في دورته السنوية لعام 2015،<sup>(25)</sup> 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.
- 178- ويصل الرصيد الافتتاحي المتوقع لحساب دعم البرامج والإدارة في 1 يناير/كانون الثاني 2018 إلى 229.3 مليون دولار أمريكي. ويُحسب هذا الرصيد على أساس التمويل المتوقع لعام 2017، وهو 5.9 مليار دولار أمريكي. ويعادل الرصيد 8.2 أشهر من نفقات دعم البرامج والإدارة.

الجدول رابعاً-12: 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
380.8	إيرادات تكاليف الدعم غير المباشرة التقديرية لعام 2017 (على أساس مجموع إيرادات قدرها 5.9 مليار دولار أمريكي)
(335.4)	النققات المتكررة لدعم البرامج والإدارة
(13.5)	المبادرات المؤسسية الحاسمة لعام 2017
229.3	الرصيد المتوقع لحساب تسوية دعم البرامج والإدارة في 31 ديسمبر/كانون الأول 2017

## معدل تكاليف الدعم غير المباشرة

- 179- 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.
- 180- وحُدّدت في عام 2016 طريقة لاشتقاق معدل تكاليف الدعم غير المباشرة<sup>(26)</sup> وتم حساب المعدل المشتق لعام 2017 على النحو المبين في الجدول رابعاً-13.

(25) الوثيقة WFP/EB.A/2015/6-C/1.

(26) الوثيقة WFP/EB.A/2006/6-C/1.

الجدول رابعا-13: حساب تكاليف الدعم غير المباشرة (%)	
6.29	خط الأساس لعام 2016
1.44	الزيادة بالنسبة للنفقات غير المباشرة العليا لعام 2017
(0.74)	النقص بالنسبة لتوقع التمويل الأعلى
(0.82)	النقص بالنسبة للرصيد الأعلى لحساب تسوية برامج والإدارة
6.17	المعدل المشتق لتكاليف الدعم غير المباشرة لعام 2017

181- 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<sup>(27)</sup> إلى اعتبار "المعدل الواحد الحالي لتكاليف الدعم غير المباشرة سهلا وشفافا وينبغي الإبقاء عليه".

182- 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.

183- وكما لوحظ في الفقرة 177، يوافق المجلس سنويا على معدل تكاليف الدعم غير المباشرة الذي يفرض على المساهمات. وفي ضوء تحسن تصنيف ميزانية دعم البرامج والإدارة إلى ركائز الحصائل الخمس وغير ذلك من التحسينات التي تحققت 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، 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

184- وافق المجلس في عام 2015 على استخدام حساب تسوية دعم البرامج والإدارة في المبادرات المؤسسية الحاسمة<sup>(28)</sup> وهو ما يمكّن البرنامج من الاستثمار في مبادرات مستدامة تتطلب استثمارات غير متكررة وتحسين تقديم الخدمات إلى المستفيدين.

185- 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 44.1 مليون دولار أمريكي. ويبين الجدول رابعا-14 توقعات حساب تسوية دعم البرامج والإدارة في عام 2018 حيث يعادل الرصيد الختامي المتوقع، وهو 192.7 مليون دولار أمريكي، نفقات دعم البرامج والإدارة لمدة 6.9 أشهر.

(27) الوثيقة WFP/EB.A/2015/6-C/1.

(28) الوثيقة WFP/EB.A/2015/6-C/1. تقضي المعايير بأن يكون الاقتراح (1) لمرة واحدة؛ (2) والأ تغطيه الميزانية العادية لدعم البرامج والإدارة؛ (3) والأ 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.

<b>الجدول رابعا-14: توقعات حساب تسوية دعم البرامج والإدارة لعام 2018</b> (بملايين الدولارات الأمريكية)	
229.3	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 الاحتياطيات والحسابات الخاصة في عام 2018
(27.1)	المبادرات المؤسسية الحاسمة لعام 2018
192.7	الرصيد الختامي المتوقع في 31 ديسمبر/كانون الأول 2018

186- ويرد في الجدول رابعا-15 ملخص التحويلات المقترحة إلى الاحتياطيات والحسابات الخاصة في عام 2018، والمبادرات المؤسسية الحاسمة المقترحة في عام 2018.

<b>الجدول رابعا-15: التحويلات إلى الاحتياطيات والحسابات الخاصة والمبادرات المؤسسية الحاسمة</b> (بملايين الدولارات الأمريكية)	
<b>ألف- التحويلات إلى الاحتياطيات والحسابات الخاصة</b>	
9.0	حساب الاستجابة العاجلة
8.0	رفاه الموظفين
<b>17.0</b>	<b>المجموع الفرعي</b>
<b>باء- المبادرات المؤسسية الحاسمة المقترحة</b>	
<b>ألف- الاستراتيجية والتوجيه</b>	
0.4	إنشاء برنامج للتعلم من أجل مديري المكاتب القطرية ورؤساء المكاتب الفرعية
<b>باء- خدمات الأعمال المقدمة إلى العمليات</b>	
1.2	وحدة رصد أداة المكاتب القطرية للإدارة الفعالة (كوميت)
0.4	أداة إدارة بيانات الشحن باستخدام منصة التجارة الدولية
9.0	خارطة الطريق المتكاملة
1.6	أولويات المكاتب الإقليمية
5.0	إدارة المخاطر المؤسسية وتعزيز الضوابط الداخلية
5.0	التحويلات القائمة على النقد
<b>جيم- السياسات والتوجيه وضمن جودة العمليات</b>	
0.3	ضمن فعالية إدارة الوثائق والمعلومات
0.4	دعم تنفيذ سياسة التغذية الجديدة
<b>دال- الدعوة والشراكات وجمع التبرعات والتنسيق مع الأمم المتحدة</b>	
3.0	تعبئة الموارد
<b>هاء- الحوكمة والرقابة الداخلية</b>	
0.4	استعادة نطاق تغطية التقييم اللامركزي
0.4	توسيع الموقع الإلكتروني للمجلس التنفيذي
<b>27.1</b>	<b>المجموع الفرعي</b>
<b>44.1</b>	<b>المجموع</b>



## التحويلات إلى الاحتياطات والحسابات الخاصة

187- حساب الاستجابة العاجلة (9 ملايين دولار أمريكي): حساب الاستجابة العاجلة هو مرفق للإقراض وتقديم المنح المتعددة الأطراف والمتعددة السنوات من أجل حالات الطوارئ وللحيلولة دون حدوث نقص حرج في الحالات التي تشكل تهديدا 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. وتقتصر الأمانة تحويل مبلغ 9 ملايين دولار أمريكي كي تحسّن فورا قدرة حساب الاستجابة العاجلة على تقديم قروض إلى المشروعات وفقا للمعايير الموضوعه، دون المساس بطبيعة الحساب الدوّارة والمتجددة.

188- 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 المتجولة، 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 والتوجيه

189- وضع برنامج للتعليم من أجل مديري المكاتب القطرية ورؤساء المكاتب الفرعية (0.4 مليون دولار أمريكي): سيجري وضع برنامج تعليمي لمديري المكاتب القطرية ورؤساء المكاتب الفرعية الجدد لضمان إتمامهم برنامج يشمل لمحة عامة عن المعارف التقنية والإجرائية الملائمة في غضون ستة أشهر من تعيينهم. وسيجري تغطية هذا البرنامج من خلال تخصيص موارد ميزانية دعم البرامج والإدارة.

### الركيزة باء: خدمات الأعمال المقدمة إلى العمليات

190- وحدة رصد أداة المكاتب القطرية للإدارة الفعالة (1.2 مليون دولار أمريكي): تكفل الاستثمارات التي نُفذت حتى الآن أن البرنامج لديه قاعدة بيانات فعّالة تحتوي على بيانات أداء برامجه. وساهمت الأداة المذكورة بدور محوري في دعم الصلات بين النتائج والموارد في الوقت الذي يشرع فيه البرنامج في تنفيذ الخطط الاستراتيجية القطرية المصحوبة بميزانيات للحواظ القطرية. غير أن جمع بيانات الرصد وتحليلها وتحويل البيانات إلى معلومات عن نتائج البرنامج لا يزال يتم يدويا. وبدلا من مجرد تسجيل القيم في النظام، سيستثمر البرنامج في وحدة إضافية لأداة المكاتب القطرية للإدارة الفعّالة 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 النشر الحالي لنظم الرصد المحلية من خلال إدخال أداة موحّدة.

191- أداة إدارة بيانات الشحن باستخدام منصة التجارة الدولية (0.4 مليون دولار أمريكي): ستوفر أداة إدارة بيانات شحنات الحاويات وفقا لمعايير الصناعة باستخدام منصة التجارة الدولية صورة آنية معزّزة لسلسلة الإمداد، ومرقفا متقدّما "للتعقب والتتبع"، ومرقفا للإبلاغ والمقارنة المعيارية، وإخطارات بأحداث الشحن عن طريق البريد الإلكتروني، ومستودع للوثائق، ووصلة بينية مع نظام المعلومات المؤسسية للبرنامج من خلال تكنولوجيا التبادل الإلكتروني للبيانات. ومن المتوقع أن يفضي الحل القائم على منصة التجارة الدولية إلى زيادة الإنتاجية عن طريق ضمان أتمتة نقل بيانات الشحن إلى شبكة البرنامج ونظامه العالمي للمعلومات (ونجز) ومنها - بدلا من تسجيلها يدويا - فيما يتعلّق ببيانات الحاويات المطلوبة على المستوى المؤسسي.

- ومن المتوقع أن يساهم أيضا الحلّ القائم على منصة التجارة الدولية في تخفيض غرامات التأخير التي تُفرض على الحاويات، والمساعدة على تقليص الجهود اليدوية المطلوبة حاليا لعملية التتبع.
- 192- ومن أصل الميزانية البالغة 1.4 مليون دولار أمريكي، تلقى المشروع أول شريحة قدرها 1 مليون دولار أمريكي وأتاحت تلك الشريحة استهلال المشروع في أواخر عام 2016. وإلى جانب ضمان الاستمرارية التشغيلية، أتاحت الشريحة الأولى أيضا الحصول على الحلّ القائم على منصة التجارة الدولية والشروع في إجراء التهيئة المطلوبة وعمليات التعديل التي تناسب الاحتياجات الخاصة بالبرنامج والبدء في تعميمها في الميدان. وسوف يتيح استلام الرصيد البالغ 0.4 مليون دولار أمريكي إنجاز تنفيذ النظام والأنشطة المتصلة به المتوخاة أصلا في المشروع القائم على منصة التجارة الدولية. ويشمل ذلك وصلات التبادل الإلكتروني للبيانات ودمج النظام مع نظام البرنامج لدعم تنفيذ اللوجستيات. وبالإضافة إلى ذلك، سيتيح تخصيص الميزانية أيضا تنفيذ أنشطة إدارة التغيير لدعم المكاتب الميدانية التابعة للبرنامج ووكلاء الشحن على نطاق العالم، وإدراج أنشطة أخرى مرتبطة بالنقل البحري في منصة معلومات الشحن، مثل شحنات السفن المستأجرة والمواد غير الغذائية/خدمات الشحن للمشروعات، التي يشملها توفير خدمات اللوجستيات المشتركة. وأخيرا، يكفل التخصيص توفير الموارد المطلوبة للاستمرارية التشغيلية وإدارة المشروعات خلال عام 2018 الذي من المتوقع أن يكون المشروع قد نُفذ فيه تماما.
- 193- **خارطة الطريق المتكاملة (9 ملايين دولار أمريكي):** تستجيب خارطة الطريق المتكاملة لتحديات خطة عام 2030 وأهداف التنمية المستدامة في السعي إلى المساعدة على وضع نهاية للفقر والجوع وانعدام المساواة عن طريق تحويل النموذج التشغيلي للبرنامج من أجل زيادة التركيز على الأداء والشفافية وتعظيم القيمة مقابل المال. وبدأ في عام 2017 تنفيذ النظام البرامجي ونظام الميزنة الجديد، ومواءمة نظم تكنولوجيا المعلومات المؤسسية، وتعميمها في المكاتب القطرية. واعتبارا من يناير/كانون الثاني 2018، ستكون أغلبية المكاتب القطرية قد تحوّلت إلى إطار خارطة الطريق المتكاملة، ومن المتوقع أن تتحوّل إليه جميع المكاتب القطرية في موعد لا يتجاوز يناير/كانون الثاني 2019.
- 194- وسوف توجّه الاستثمارات في عام 2018 أساسا نحو تقديم الدعم إلى الميدان، بما يشمل تغطية تكاليف زيادة القدرات على مستوى المكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية والخبراء الفنيين خلال الفترة الانتقالية. وسوف يُستخدم جزء من استثمارات عام 2018 للانتهاء من إعداد أداة تخطيط الميزانية المؤسسية وإطلاق البوابة الإلكترونية.
- 195- وتواصل الأمانة تخطيط التمويل من أجل خارطة الطريق المتكاملة في عام 2018 من خلال عملية هامة لإعادة ترتيب أولويات الموارد الداخلية. بيد أنه ستكون هناك في عام 2018 ميزانية إضافية قدرها 9 ملايين دولار أمريكي ستموّل من خلال هذه المبادرة المؤسسية الحاسمة.
- 196- **أولويات المكاتب الإقليمية (1.6 مليون دولار أمريكي):** يتعيّن على البرنامج مواصلة تعزيز قدرة المكاتب الإقليمية على توفير دعم فعّال ومتسم بالكفاءة وفي الوقت المناسب من أجل إدارة عمليات الطوارئ والإشراف عليها. وسوف تُبذل جهود إضافية لضمان وجود هياكل وقدرات مناسبة لتمكين المكاتب الإقليمية من توفير الدعم الذي يفي بكل المتطلبات الحالية والمتوقعة في أكثر السيناريوهات تعقيدا وتحديا.
- 197- **إدارة المخاطر المؤسسية وتعزيز الضوابط الداخلية (5 ملايين دولار أمريكي):** يتعيّن على البرنامج مواصلة تعزيز إدارة المخاطر التنظيمية والرقابة الإدارية، ولا سيما عن طريق معالجة خطّي الدفاع الأول والثاني. وتشمل التحسينات الرئيسية المتوقعة زيادة الاتساق والاستباقية في أنشطة إدارة المخاطر؛ بما في ذلك تحديد المخاطر وتقييمها، ومنع المخاطر والتخفيف منها، والإبلاغ والرصد، والاستجابة والإجراءات التصحيحية، وتحسين تحديد أولويات أهم المخاطر المادية والتركيز عليها، وزيادة فعالية التخطيط الاستراتيجي الناشئ عن ازدياد المعرفة وفهم تلك المخاطر. وسوف يكفل الموظف الأول والفريق المسؤولان عن المخاطر، من خلال العمل مع المكاتب القطرية والمكاتب الإقليمية، دمج إدارة المخاطر المؤسسية وأطر الرقابة الداخلية مجا كاملا في العمليات، وتماشيا مع تحقيق النتائج الاستراتيجية للبرنامج، ومساهمتها في تحقيق أهداف عمليات خارطة الطريق المتكاملة من أجل ضمان الشفافية والمساءلة.
- 198- ونتيجة لاستعراض عملية الامتياز في التكاليف، يعاد تصميم أو إحداث تحويل في كثير من العمليات والإجراءات في وظيفة الشؤون الإدارية في البرنامج. وسيجري تعزيز دليل الخدمات الإدارية إلى جانب تطوير الأدوات وأشكال العرض. وسيجري أيضا استعراض تخطيط الميزانية وأساليب تصريف الأعمال في الوظيفة من أجل مواءمتها مع المبادرات والمتطلبات المؤسسية الجارية لخارطة الطريق المتكاملة.

- 199- وتؤدي إدارة الأداء دورا رئيسيا في الطريقة التي يدير بها البرنامج موظفيه. وسيجري تبسيط وترشيد العمليات المستخدمة حاليا في تقييم الأداء، وتحقيق التكامل بين عملية التقييمات السنوية وأداة تعزيز الأداء والكفاءة ودعم المديرين في تحديد المسائل المتعلقة بقصور الأداء وحلها.
- 200- وشرع البرنامج في إجراء مشاورات داخلية لتحسين الأدوار والمسؤوليات والاختصاصات الموحدة للمكاتب الإقليمية. وسوف يركز هذا العمل على استعراض هياكل المكاتب الإقليمية بغرض توضيح الأدوار والمسؤوليات في تقديم الخدمات، والرقابة الإدارية، والدعم الإداري للبلدان على كافة المستويات، باستخدام المكتب الإقليمي لغرب أفريقيا كدراسة حالة.
- 201- التحويلات القائمة على النقد (5 ملايين دولار أمريكي): سعى إلى 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 ملائما للسياق ومناسبا له.
- 202- ولذلك تعزز 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.
- 203- وسوف يتطلب تحقيق النتائج في هذه المجالات عملا منسقا في عدة وظائف في البرنامج، بما فيها وظائف البرامج، والمالية، وتكنولوجيا المعلومات، وسلسلة الإمداد، والشؤون القانونية.

#### الركيزة جيم: السياسات والتوجيه وضمان جودة العمليات

- 204- مركز بحوث المكتبات (0.3 مليون دولار أمريكي): يجري حاليا تعميم نظام البرنامج الجديد لإدارة الوثائق المؤسسية، 'GoDocs'، بما يشمل محرّكا جديدا متكامل للبحث، على نطاق المنظمة كجزء من مبادرة مؤسسية حاسمة.<sup>(29)</sup> ويلزم إجراء استثمار آخر لمرة واحدة لإرساء حوكمة النظام وصيانته وتحديثه، وتدريب المستعملين ودعمهم لحين تعميم تلك العمليات.
- 205- دعم تنفيذ سياسة التغذية الجديدة (0.4 مليون دولار أمريكي): تتناول سياسة التغذية التي وافق عليها المجلس في فبراير/شباط 2017 بالتفصيل الطريقة التي يمكن بها للبرنامج دعم الحكومات في الوفاء بالتزاماتها بشأن الحد من سوء التغذية بجميع أشكاله وتحقيق الهدف 2 من أهداف التنمية المستدامة. وترجم خطة العمل الخاصة بالتغذية أهداف سياسات التغذية إلى إجراءات ملموسة ومسترشدة بالممارسة الميدانية سنتفد فيما بين عامي 2017 و2021 بما يتفق مع الخطة الاستراتيجية. ويوفر هذا الاستثمار تمويلا أوليا لبناء القدرات ووضع الإرشادات ودعم العمل على المستويات القطرية فيما يتصل بالجهود الرائدة في مجال التغذية المحددة في خطة العمل.

(29) بيان جدول استثمار لعام 2015 "نظم تكنولوجيا المعلومات من أجل إدارة الوثائق/المعلومات".

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

206- **تعبئة الموارد (3 ملايين دولار أمريكي):** يواجه البرنامج فجوة غير مسبوقه بين التمويل المطلوب لعملياته ومساهمات الجهات المانحة التقليدية. ويمكن أن تتسع هذه الفجوة في ظل ازدياد عدم إمكانية التمويل على مصادر التمويل التقليدية واستمرار الأزمات الإنسانية، وهو ما سيتطلب 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 تنطوي 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.

207- 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.

208- 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 السنة في الوقت الذي سيقوم فيه البرنامج بتحليل بيانات السوق.

209- 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.

## الركيزة هاء: الحوكمة والرقابة المستقلة

210- **استعادة نطاق التقييم المركزي (0.4 مليون دولار أمريكي):** يمكن هذا المخصّص من تعزيز التقدّم المحرز صوب الامتثال لمعايير التغطية الخاصة بالتقييم المركزي المعتمدة في سياسة التقييم (2016-2021) نظراً لأن التقييم المركزي هو حجر الزاوية لاتخاذ قرارات قائمة على الأدلة بشأن السياسات وتصميم البرامج وتحسينها.

211- **توسيع الموقع الإلكتروني للمجلس التنفيذي على شبكة الإنترنت (0.4 مليون دولار أمريكي):** يعتمد الموقع الإلكتروني الحالي للمجلس التنفيذي على تكنولوجيا قديمة لم تعد تدعمها تكنولوجيا المعلومات. وأدى ذلك إلى ضرورة إجراء تجديدات كاملة للتكنولوجيا التي تدعم الموقع. وبالإضافة إلى ذلك، طلب الأعضاء محتويات ووظائف جديدة في الموقع الإلكتروني، وهي مطلوبة من أجل تنفيذ خارطة الطريق المتكاملة. ويشمل ذلك مساحة مقيّدة مخصصة لأعضاء المجلس يمكنهم فيها إبداء تعليقاتهم على الخطط الاستراتيجية القطرية وتقاسم المعلومات الحساسة بشأن عمليات البرنامج. وسوف تعود هذه المساحة المقيّدة على الأعضاء بالفائدة وستدعم عمليات صنع القرار. ومن المتوقع أن يفضي هذا الاستثمار إلى تخفيض في عدد المشاورات غير الرسمية المطلوبة وستصاحبه وفورات كبيرة في المدى البعيد.

## التحسينات المؤسسية

212- 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.

- 213- وتبيّن التجربة أن بعض المانحين مستعدون لتمويل أنشطة تركّز 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 محدّد لاحتياجاته المحددة الأولويات.
- 214- وتشمل خطة الإدارة معلومات عن الاستثمارات الفعلية والمحملة 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 معيّن من التمويل في المستقبل.
- 215- وفي عام 2018، قُدِّم 55 بياناً بشأن استثمارات يبلغ مجموع قيمتها 53 مليون دولار أمريكي من أجل الحصول على تمويل من ميزانية دعم البرامج والإدارة، وقُدِّم 57 بياناً بشأن استثمارات بما مجموعه 124 مليون دولار أمريكي للحصول على تمويل من مصادر خارجة على الميزانية.
- 216- وأسفرت عمليات إعادة التخصيص المبيّنة في الفقرات من 84 إلى 96 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 12 حالة استثمارية أخرى مبادرات مؤسسية حاسمة وحصلت على مخصص قدره 44.1 مليون دولار أمريكي. وأما الاستثمارات المتبقية البالغ عددها 91 بما مجموعه قيمته 128 مليون دولار أمريكي، ستشكّل تقديرات لاحتياجات الصناديق الاستثمارية المؤسسية لعام 2018 ويمكن بالتالي النظر في تمويلها في المستقبل.

#### الأداء المؤسسي للبرنامج

- 217- يبلغ مجموع متطلبات الموارد الواردة في خطة الإدارة 6.2 مليار دولار أمريكي، بما يشمل خطط تنفيذ المكاتب القطرية، وميزانية دعم البرامج والإدارة، والميزانية الإضافية لدعم البرامج والإدارة. ولقياس التقدّم المحرز في تنفيذ خطة الإدارة الكاملة، ستُستخدم 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 تتحقّق 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.<sup>(30)</sup>
- المؤشر المؤسسي 2- النسبة المئوية لإنجاز مؤشرات الإدارة: مؤشر كمي يقيس فعالية إدارة العمليات وكفاءتها والاقتصاد فيها. ويُحسب هذا المؤشر كتوليفة من 11 مؤشراً على مستوى المكاتب القطرية.<sup>(31)</sup>
- المؤشر المؤسسي 3- النسبة المئوية لحالات الطوارئ التي تتم الاستجابة لها في الوقت المناسب: يُعَدُّ هذا المؤشر الكمي عن كفاءة استجابة البرنامج لحالات الطوارئ، ويتطلّب ذلك تدخُّلاً على مستوى كبير من التنسيق من مختلف مستويات المنظمة، تبعاً لمستوى الاستجابة – المحلية أو الإقليمية أو المؤسسية – وطبيعة حالة الطوارئ – البطيئة أو المفاجئة. والمستوى المستهدف لهذا المؤشر هو 100 في المائة؛ ووصل البرنامج إلى هذا المستوى المستهدف في القياسات الأخيرة.<sup>(32)</sup> ويعتزم البرنامج الحفاظ على هذا المستوى في المستقبل.

(30) حسب ما جاء في تقرير الأداء السنوي لعام 2016 – الوثيقة \*WFP/EB.A/2017/4.

(31) سيحدّد المستوى المستهدف لهذا المؤشر وخط الأساس الخاص به بحلول نوفمبر/تشرين الثاني 2017.

(32) تردّ القيم للفترة من عام 2014 إلى عام 2016 في تقرير الأداء السنوي لعام 2016 – الوثيقة \*WFP/EB.A/2017/4.

المؤشر المؤسسي 4- النسبة المئوية لمؤشرات الاستعراض الشامل للسياسات الذي يجري كل أربع سنوات التي يبلغ البرنامج عن بلوغ مستوياتها المستهدفة: يُعبر 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 حقق البرنامج جميع المستويات المستهدفة للمؤشرات المشتركة الثمانية التي رُصدت في نهاية عام 2016.<sup>(33)</sup> وسيُدرج الحساب المقبل الذي سيحدّد خط الأساس والمستوى المستهدف لهذا المؤشر، في تقرير الأداء السنوي لعام 2017.

المؤشر المؤسسي 5- مؤشر الوكالات التي تتخذ من روما مقراً لها سيوضع في صيغته النهائية بالتعاون مع منظمة الأغذية والزراعة والصندوق الدولي للتنمية الزراعية.

### 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 القيمة في تقرير الأداء السنوي لعام 2017.

<sup>(33)</sup> وردت الإشارة إلى ذلك في تقرير الأداء السنوي لعام 2016 – الوثيقة \*WFP/EB.A/2017.

## القسم الخامس: الخدمات المؤسسية وخدمات الأعمال؛ والحسابات الخاصة

### لمحة عامة

- 218- تقدم وحدات الأعمال في البرنامج خدمات بغرض تعزيز كفاءة التكاليف وتحقيق فورات لمكاتبه ووحداته ولوكالات الأمم المتحدة الأخرى ومجتمع العمل الإنساني.
- 219- وتتيح الحسابات الخاصة<sup>(34)</sup> 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 مطلقاً القيمة المحددة لسقفه.
- 220- وتقسّم الأمانة تقديم الخدمات إلى قسمين:
- (أ) "الخدمات المؤسسية" في البرنامج يتم شراؤها مركزياً، وتسترد التكاليف محلياً، بما في ذلك من خلال الرسوم مقابل الخدمات، ومن خلال جدول سداد يكفل استرداد التكلفة الكاملة.
- (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.
- 221- 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

- 222- تمكّن آلية تمويل الخدمات المؤسسية<sup>(35)</sup> التي اعتمدت في عام 2014 البرنامج من تنفيذ مبادرات الخدمات المؤسسية على نطاق كبير بما يكفي لتحسين الكفاءة وتحقيق وفورات في التكاليف بمرور الوقت. وتسدّد الاستثمارات في هذه المبادرات من خلال استرداد التكاليف أو رسوم الخدمات. وهناك حالياً ثلاث مبادرات رئيسية للخدمات المؤسسية: البرنامج العالمي لتأجير المركبات؛ ومرفق الميزنة الرأسمالية؛ وأنشطة الرسوم مقابل الخدمات.
- 223- 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

- 224- يستخدم البرنامج العالمي لتأجير المركبات عمليات شراء المركبات وإدارتها وإعدادها مركزياً لتعزيز القيمة مقابل المال، وتحسين إدارة الأصول وضمان حصول المكاتب القطرية على المركبات التي تمتثل للمعايير الأمنية. وتُدْرَج رسوم التأجير في ميزانيات المشروعات لضمان استرداد تكاليف البرنامج العالمي لتأجير المركبات.
- 225- وأبلغ المجلس التنفيذي في دورته العادية الأولى لعام 2017 بأن سقف تمويل السلف بالنسبة للبرنامج العالمي لتأجير المركبات سيخفّض من 22 مليون دولار أمريكي إلى 15 مليون دولار أمريكي بعد سداد جزء من التكاليف الاستهلاكية الخاصة بذلك البرنامج.

<sup>(34)</sup> يجوز للمدير التنفيذي إنشاء حسابات خاصة لأغراض محددة تتفق مع سياسات وأهداف وأنشطة البرنامج وفقاً 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.

<sup>(35)</sup> الوثيقة WFP/EB/A/2014/6-D/1.

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

226- 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 واستخدم في البداية لدعم تطوير النظام الإلكتروني لدعم تنفيذ اللوجستيات ولتعميمه في جميع عمليات البرنامج.

227- 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.

228- وفي عام 2017، بلغت قيمة مرفق الميزنة الرأسمالية 47 مليون دولار أمريكي. ويمكن للبرنامج، باستخدام 20 مليون دولار أمريكي تم تجنيبها 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.

229- ومن أصل 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 من أجل 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.

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

231- وخلافاً لمرفق الميزنة الرأسمالية، وهو أداة إقراضية مخوّلة سلطة الميزانية في شكل خط انتماني تسدده المشروعات المتلقية، يوفّر صندوق برنامج 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

232- يمكن لألية أنشطة الرسوم مقابل الخدمات تقديم سلف تصل إلى 20 مليون دولار أمريكي لخدمات تكنولوجيا المعلومات وأمن الموظفين؛ وتسترد هذه السلف في العادة في غضون السنة. ولا يمكن للسلف الواجبة السداد أن تتجاوز في أي وقت السقف المحدد، ولكن حجم السلف التي يتم التعامل فيها سنوياً يمكن أن يتجاوز هذا السقف لأن عمليات الاسترداد تتم طوال العام.



233- 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 تبعاً لعدد الموظفين في الوحدات والمكاتب.

234- 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 ولعملائهم المستحقين، وأمن مباتيه وأصوله. ويؤمّر الحساب تمويلًا 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 أيضاً لتقديم دعم إضافي في حالات الطوارئ. ويقوم الموظفون بتنظيم بعثات للمساعدة الأمنية وفقاً للأولويات الإقليمية، وتقديم توصيات بشأن الأمن، ورصد تنفيذ تلك التوصيات. ويمكن صندوق الطوارئ الأمنية أيضاً المكاتب القطرية من الامتثال للمعايير الأمنية الدنيا للعمل، وتعزيز المرافق، وشراء معدات الاتصالات.

235- وتدار عملية استرداد تكاليف أنشطة الرسوم مقابل الخدمات مركزياً. 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 إلى تخصيص تمويل الدعم المباشر. مثلما كان عليه الحال في عام 2017. وبدلاً من ذلك ستستدّد تكاليف الخدمات المقدمة إلى المكاتب القطرية من ميزانياتها.

236- ويبين الجدول خامساً-1 المستوى التقديري للنشاط في الحسابات الخاصة للخدمات المؤسسية وسقف تمويل السلف والنفقات التقديرية لعام 2018.

الجدول خامساً-1: الحسابات الخاصة لآلية تمويل الخدمات المؤسسية في عام 2018 (بملايين الدولارات الأمريكية)				
%	النفقات التقديرية	سقف التمويل بالسلف		
21	14	15		(1) البرنامج العالمي لتأجير المركبات
				(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

237- تُقدّم الحسابات الخاصة الأخرى خدمات الأعمال داخل البرنامج وللشركاء. ويُقدّر حجم هذه المعاملات في عام 2018 بمبلغ 166 مليون دولار أمريكي، يستأثر منها الحساب الخاص للنقل الجوي بنسبة 25 في المائة. وتشمل الأنشطة الأخرى مستودع الأمم المتحدة للاستجابة الإنسانية الذي يستأثر بنسبة 21 في المائة، والتحويلات القائمة على النقد للشركاء (20 في المائة)، والتأمين الذاتي (15 في المائة).

238- وتتولى دائرة النقل الجوي في البرنامج إدارة الحساب الخاص للنقل الجوي الذي تشير التوقعات إلى أن موارده في عام 2018 ستبلغ 41 مليون دولار أمريكي، ويُوفّر هذا الحساب خدمات النقل الجوي للبرنامج وللعلماء 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 تنشر أسطولاً يزيد على 70 طائرة مستأجرة في عمليات في جميع أنحاء العالم. وينقل الأسطول الشحنات الخفيفة والعاملين إلى بعض أكثر المواقع صعوبة وأشدّها افتقاراً 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 أيضاً 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.

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

240- 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 تكميد المخزونات الاستراتيجية. وتحفظ الشبكة أيضاً بمخزونات من سلع الإغاثة في حالات الطوارئ، مثل مجموعات اللوازم الطبية، و مواد الإيواء، والأغذية التكميلية الجاهزة الاستخدام، ومعدات تكنولوجيا المعلومات وغير ذلك من الأصول، وكلها مصمّمة لدعم منظمات الإغاثة التي تستجيب لحالات الطوارئ.

241- 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 وبفعالية في الوقت نفسه.

242- 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 ذاتياً ضد جزء كبير من أي خسائر محتملة في الأغذية، ويُتيح له ذلك التفاوض من أجل الحصول على أقساط تأمين بأسعار أقل كثيراً من الأسعار السائدة في السوق لتغطية رصيد الخسائر المحتملة وللتقليل إلى أدنى حد من الآثار الاقتصادية السلبية على المشروعات بسبب خسائر الأغذية.

243- 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 حالياً أي خسائر تقع قبل نقطة الدخول من خلال ترتيبات التأمين، بما في ذلك نظام للاحتفاظ بالتأمين الذاتي. غير أن هذه الترتيبات لا تنطبق بعد انتقال ملكية السلع إلى الحكومة المتلقية، حتى عندما يحتفظ البرنامج بالرقابة والإشراف والسلع. وبالنظر إلى اتساع النطاق الجغرافي لعمليات البرنامج والواجب المترادف للعناية التي يقدمها البرنامج لهذه السلع، يلزم توفير تغطية تأمينية لأي خسائر قد تنشأ منذ لحظة حيازة البرنامج للسلع حتى تسليمها فعلياً 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. وأخيراً، وفي ضوء الاعتبارات التغذوية ذات الصلة بجميع عمليات البرنامج وبرامجه، 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 عموماً عن نطاق تعريف المخاطر القابلة للتأمين. ويلزم بالتالي تعزيز ترتيبات التأمين الحالية كي تتماشى مع البنية التشغيلية الحالية للبرنامج وتدعمها. وتحقيقاً لهذه الغاية، ستقوم الأمانة بإدخال تغييرين على الترتيبات القائمة:

◀ سيتمند نطاق الاحتفاظ بالتأمين الذاتي من لحظة حيازة البرنامج للسلع حتى تسليمها فعلياً إلى الشريك المتعاون أو المستفيدين أو الحكومة. وسيستمر العمل بهذا النظام 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.

244- 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 تفقد أو تتلف أثناء وجودها تحت رعاية البرنامج

## الحسابات الخاصة الأخرى

245- الغرض من الحساب الخاص لخارطة الطريق المتكاملة الذي تبلغ موارده المتوقعة 19 مليون دولار أمريكي لعام 2018، 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، سيجري تنفيذ خارطة الطريق المتكاملة، بما في ذلك الأنشطة الناشئة عن زيادة المرونة في الجدول الزمني لخارطة الطريق المتكاملة، من خلال هذا الحساب الخاص.

246- ويُمثل صندوق التعجيل بالقضاء على الجوع الذي تشير التوقعات إلى أن موارده ستبلغ 5 ملايين دولار أمريكي في عام 2018، صندوقا شاملا 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 شُعبة الشراكات مع الحكومات وشُعبة الشراكات مع القطاع الخاص، يقوم معجل الابتكار في البرنامج بجمع تبرعات في شكل منح ومساهمات عينية.

247- وأطلق البرنامج في نوفمبر/تشرين الثاني 2015 تطبيق "تقاسم الوجبات" (ShareTheMeal) 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 ويموّل الحساب الخاص ذي الصلة حصريا من أموال المنح. وسيجري في المستقبل استكشاف آلية لاسترداد التكاليف من أجل تمكين المكاتب القطرية من إجراء أنشطة محدّدة للرصد.