

المجلس التنفيذي  
الدورة العادية الأولى

روما، 22-24 فبراير/شباط 2021

World Food Programme  
Programme Alimentaire Mondial  
Programa Mundial de Alimentos  
برنامج الأغذية العالمي



البند 5 من جدول الأعمال

WFP/EB.1/2021/5-A/1

مسائل الموارد والمالية والميزانية

للنظر

التوزيع: عام

التاريخ: 15 يناير/كانون الثاني 2021

اللغة الأصلية: الإنكليزية

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

## تحديث عن عملية الميزنة الاستراتيجية من القاعدة إلى القمة

### مشروع القرار\*

يحيط المجلس علماً بالتحديث عن عملية الميزنة الاستراتيجية من القاعدة إلى القمة (WFP/EB.1/2021/5-A/1).

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

لاستفساراتكم بشأن الوثيقة:

السيد R. Turner

مدير المشروع

عملية الميزنة الاستراتيجية من القاعدة إلى القمة

هاتف: 066513-4262

السيد G. Barrett

رئيس الديوان

ومدير مكتب المدير التنفيذي

هاتف: 066513-2009

## مقدمة عن عملية الميزنة الاستراتيجية من القاعدة إلى القمة

- 1- يؤدي برنامج الأغذية العالمي (البرنامج) دورا بالغ الأهمية في ضمان التقدم نحو تحقيق أهداف التنمية المستدامة. ولذلك من المهم أن يكون لدى البرنامج الموارد المطلوبة من أنسب مصادر التمويل لدعم أنشطته التشغيلية المتنامية. وينبغي لهذه الموارد أن تُخصَّص وفق أولويات البرنامج، وأن تكون كافية، وأن تُوزَّع بكفاءة.
- 2- ولدعم هذا الهدف، وضع المدير التنفيذي عملية ميزنة استراتيجية من القاعدة إلى القمة. وتتألف العملية من تحليل متعمق لمتطلبات البرنامج المتكررة لدعم البرامج وتسيير الأعمال، فضلا عن استعراض مصادر التمويل الحالية لتلك المتطلبات. والأهداف الرئيسية الأربعة هي:
  - ◀ ضمان استخدام مصادر التمويل المثلى للأنشطة؛
  - ◀ تمكين استخدام أكثر كفاءة للتمويل؛
  - ◀ تحسين الشفافية في تمويل شعب المقر والمكاتب الإقليمية؛
  - ◀ دراسة الدعم الذي تقدمه ميزانية دعم البرامج والإدارة إلى المكاتب القطرية.
- 3- وقد بدأ تطبيق عملية الميزنة الاستراتيجية من القاعدة إلى القمة في البرنامج لتحديد أمثل تخصيصات لميزانية دعم البرامج والإدارة لشعب المقر والمكاتب الإقليمية اعتبارا من عام 2022 في ضوء العوامل التالية:
  - ◀ شهد البرنامج نموا كبيرا في السنوات الأخيرة، من حيث بيئته التشغيلية المتزايدة التعقيد والعدد المتزايد من حالات الطوارئ والتدخلات التي يجري تنفيذها (مثل التحويلات القائمة على النقد والتدخلات الأخرى المتعلقة بالتغذية، والتكيف مع المناخ، ومحور بين العمل الإنساني والتنمية والسلام). ويستلزم ذلك استعراض مدى ملاءمة هيكل الدعم لدى البرنامج للحفاظ على نمو العمليات وضمان الكفاءة ونهج أكثر اتساقا.
  - ◀ أدى تطور ميزانيات دعم البرامج والإدارة وزيادة الموارد الخارجة عن الميزانية إلى عدم اتساق التمويل عبر شعب المقر والمكاتب الإقليمية. ويمكن تفسير ذلك جزئيا بأن ميزانيات دعم البرامج والإدارة توضع مسبقا على أساس تقديرات لإجمالي إيرادات البرنامج، والتي تم تقديرها على مدار السنوات الثلاث السابقة بأقل من قيمتها.
  - ◀ يختلف مزيج موارد ميزانية دعم البرامج والإدارة والموارد الخارجة عن الميزانية اختلافا كبيرا بين شعب المقر والمكاتب الإقليمية. فالمبادرات التي تتطابق مع أولويات المانحين والحالات التي يريد فيها المانحون ضمانا إضافيا بأن التمويل سيخصص لغرض محدد تجذب تمويلا من خارج الميزانية (مجالات سلسلة الإمداد والبرامج، على سبيل المثال، ممولة بشكل كبير من خارج ميزانية دعم البرامج والإدارة)، وبالتالي تخلق ساحة تمويل غير متكافئة على نطاق البرنامج ككل. وأدى هذا أيضا إلى زيادة في عدد الخبراء الاستشاريين العاملين بعقود قصيرة الأجل والممولين من خارج ميزانية دعم البرامج والإدارة؛ ويجعل ذلك من الممكن الحفاظ على ميزانية متوازنة لدعم البرامج والإدارة ولكنه يجعل من الصعب تقدير تكاليف التشغيل الفعلية للبرنامج وضمان تمويل ثابت ويمكن التنبؤ به للأنشطة الهامة.
  - ◀ ينبغي النظر في إصلاح الأمم المتحدة ومبادرات الأمم المتحدة الجارية الأخرى (مثل مبادرات فريق ابتكارات الأعمال التابعة لمجموعة الأمم المتحدة للتنمية المستدامة، وعملية تصنيف تكاليف الصناديق والبرامج) في أي محاولة لتحسين ميزانية دعم البرامج والإدارة.

## نهج عملية الميزنة الاستراتيجية من القاعدة إلى القمة

- 4- أتبع نهج تدريجي إزاء عملية الميزنة الاستراتيجية من القاعدة إلى القمة أساسا بسبب الجدول الزمني المحدد في خطة الإدارة الحالية للبرنامج، وكذلك لضمان وجود أساس متين يُجرى على أساسه استعراض شامل بفوائد ملموسة تلبي توقعات المجلس التنفيذي وفريق الإدارة العليا.
- 5- وركزت المرحلة الأولى من العملية، في عام 2020، على تحليل الوضع الحالي للميزنة في البرنامج، وعلى وجه الخصوص تحديد النتائج والتوصيات المتعلقة بتخصيص وإدارة ميزانية دعم البرامج والإدارة والتمويل من خارج الميزانية.
- 6- وستشهد المرحلة الثانية، في عام 2021، تنفيذ التوصيات الصادرة عن المرحلة الأولى، بناء على العمل التأسيسي الأساسي. وسُجّر تقييم شامل لاحتياجات وأولويات التمويل في شعب المقر والمكاتب الإقليمية لإرشاد إعداد طلبات ميزانياتها.
- 7- وسيتم تحقيق الفوائد من المرحلتين الأولى والثانية في عام 2022، في خطة الإدارة 2022-2024. وستتمثل المنافع في زيادة الاتساق والشفافية والاستخدام الأمثل للموارد.

## الأساس المنطقي للنهج التدريجي

- 8- أُشنت عملية الميزنة الاستراتيجية من القاعدة إلى القمة في يونيو/حزيران 2020، عندما كان الجدول الزمني لخطة الإدارة الحالية قيد التنفيذ بالفعل؛ وبالتالي كانت هناك فرصة محدودة لإجراء تغييرات كبيرة يمكن أن تؤثر على عملية إعداد خطة الإدارة لعام 2021. وبالتالي كان التحليل خارج عملية إعداد خطة الإدارة والتحضير لعام 2022 هما محور التركيز خلال هذه المرحلة الأولى.
- 9- وأتاح النهج التدريجي للبرنامج التحضير لإجراء تقييم أكثر صرامة في عام 2022 من خلال وضع وتحسين التعاريف والتوجيهات وإنشاء آليات لتيسير عملية ميزنة أكثر تفصيلا. ويتمثل الهدف الشامل في زيادة الوضوح والاتساق في طلبات الميزانيات التي تقدمها الشعب والمكاتب الإقليمية.
- 10- وبعد تعرّف البرنامج على المفاهيم، وتنفيذ العمل التأسيسي، ووجود وقت كاف لإعداد عملية الميزنة الاستراتيجية من القاعدة إلى القمة، ستشهد عملية إعداد خطة الإدارة لعام 2022 تغييرات ستؤدي إلى مواءمة أكبر لمصادر التمويل مع الأنشطة.

## المرحلة الأولى

### نطاق المرحلة الأولى

- 11- تم تحديد أربعة مسارات عمل من أجل تحقيق أهداف المرحلة الأولى:
  - ◀ الميزنة التقنية: دراسة الاستخدام الحالي لمختلف مصادر التمويل لميزانيات شعب المقر والمكاتب الإقليمية ووضع إطار لتخصيص التمويل على أمثل وجه على أساس طبيعة النشاط الذي يجري تمويله؛
  - ◀ حوكمة الميزانية: تقييم هياكل حوكمة الميزانية الحالية عبر مصادر التمويل؛
  - ◀ تحليل استرداد التكاليف: فهرسة نماذج استرداد التكاليف على نطاق البرنامج ككل وتقديم توصيات لدعم موقف مؤسسي؛
  - ◀ تحليل ميزانيات المكاتب القطرية: تحليل ميزانيات المكاتب القطرية لتحديد الهيكل القياسي الأمثل للمكاتب القطرية الذي سيمول من ميزانية دعم البرامج والإدارة.

## الميزنة التقنية

- 12- اشتمل مسار عمل الميزنة التقنية على تقييم أولي لطلبات الميزانية المقدمة في خطة الإدارة لعام 2021 للحصول على فهم أفضل لاستخدامات ميزانية دعم البرامج والإدارة والموارد الخارجة عن الميزانية، والفجوة بين التمويل المطلوب والموفر، وكيفية إعداد طلبات التمويل نفسها.
- 13- ولتحسين إعداد الميزانيات، وضع إطار تخطيط يتألف من مكونين: إطار النتائج المؤسسية المنقح للبرنامج وإدخال تعاريف لتحديد الأنشطة باعتبارها "أنشطة أساسية" أو "خدمات أخرى" أو "أنشطة مباشرة".
- 14- ويعكس إطار النتائج المؤسسية، الذي وضع في عام 2018 وجرى تنقيحه من ذلك الحين، أنشطة الخطط الاستراتيجية القطرية ويسمح للبرنامج بمقارنة وتتبع الإنفاق عبر الشعب والمكاتب الإقليمية؛ كما أنه يُستخدم للإبلاغ عن البيانات في خطة الإدارة. وخلص تحليل بموجب عملية الميزنة الاستراتيجية من القاعدة إلى القمة إلى أن إطار النتائج المؤسسية سيستفيد من تحسين التعاريف لضمان اتساق التطبيق.

## تم أيضا تحسين إطار النتائج المؤسسية وهو ما سيظهر في مقترح خطة الإدارة لعام 2022

الإطار الأصلي					الإطار المنقح				
الاستراتيجية والوجهة	الخدمات المقدمة للعمليات		الحوكمة، والرقابة المستقلة، وجمع الأموال		الاستراتيجية والوجهة	الخدمات		الحوكمة، والرقابة المستقلة، وجمع الأموال	
الف- الاستراتيجية والوجهة	باء- خدمات الأعمال المقدمة للعمليات	جيد- السياسات، والتوجيهات، وضمان الجودة	دال- الدعوة، والشراكات، وجمع الأموال، والتنسيق مع الأمم المتحدة	هاء- الحوكمة والرقابة المستقلة	الف- الاستراتيجية والوجهة	باء- خدمات الأعمال	جيد- السياسات، والتوجيهات، وضمان الجودة	دال- الدعوة، والشراكات، وجمع الأموال، والتنسيق مع الأمم المتحدة	هاء- الحوكمة والرقابة المستقلة
ألف- جمع المعلومات الاستراتيجية	باء- الخدمات المبتدئة والمعاملات	جيد- وثائق السياسات، والأدلة الإرشادية، والأنشطة، والتدريب	دال- توعية الموارد والشراكات	هاء- المساعدة للزول الأعضاء	ألف- تنفيذ القرارات الاستراتيجية	باء- خدمات الأعمال	جيد- وثائق السياسات، والأدلة الإرشادية، والأنشطة	دال- توعية الموارد والشراكات	هاء- المساعدة للزول الأعضاء
ألف- تنفيذ القرارات الاستراتيجية	باء- تصميوم نظم المرحبات وصيانتها	جيد- الخدمات الاستشارية	دال- الاتصالات والعلامة الميزة	هاء- مراجعة الحسابات والقياسات الخارجية	ألف- تنفيذ المبادرات الاستراتيجية	باء- تطوير النظم	جيد- التدريب	دال- الاتصالات والعلامة الميزة	هاء- مراجعة الحسابات والقياسات الخارجية
ألف- تنفيذ المبادرات الاستراتيجية	باء- المرافق	جيد- الرقابة الداخلية والامتثال	دال- التنسيق مع هيئات الأمم المتحدة والمصوبات	هاء- ستراتيف الشفافية	ألف- تنفيذ المبادرات الاستراتيجية	باء- صيانة النظم	جيد- الرقابة الداخلية والامتثال	دال- التنسيق مع هيئات الأمم المتحدة والمصوبات	هاء- ستراتيف الشفافية

- 15- وتقع التغييرات الرئيسية عند أدنى مستوى من إطار النتائج المؤسسية، وهي المنتجات والخدمات (مثل ألف1 وألف2 وغير ذلك). وتشكل المنتجات والخدمات الركائز العريضة الخمس: ألف- الاستراتيجية والوجهة؛ باء- خدمات الأعمال؛ جيم- السياسات، والتوجيهات، وضمان الجودة؛ دال- الدعوة، والشراكات، وجمع الأموال، والتنسيق مع الأمم المتحدة؛ هاء- الحوكمة والرقابة المستقلة. وتشكل الركائز الخمس خطوط الاعتماد الثلاثة: الاستراتيجية والوجهة؛ والخدمات؛ والحوكمة، والرقابة المستقلة، وجمع الأموال.
- 16- وتهدف التغييرات إلى التمييز بين خدمات الأعمال ومعاملات الأعمال (باء1 وباء2 في الرسم البياني أعلاه) لأن مستوى الخبرة والإجراءات المطلوبة لأداء الأنشطة مختلفة. وتمثل الفئتان أنشطة مباشرة تؤدي لصالح المكاتب القطرية والمكاتب الإقليمية والشعب. وأدخل مزيد من التغييرات، مثل فصل تطوير النظم عن صيانة النظم (باء3 وباء4). ويعطي هذا التغيير رؤية أكبر للالتزامات التمويل بالنظر إلى أن الأنشطة ذات الصلة لها ملامح تمويل مختلفة (تكاليف التطوير لمرة واحدة مقابل تكاليف التشغيل الجارية).

- 17- والمفهوم الثاني هو تطبيق تعاريف "الأنشطة الأساسية" و"الخدمات الأخرى" و"الأنشطة المباشرة" لتصنيف احتياجات شعب المقر والمكاتب الإقليمية:
- **الأنشطة الأساسية للدعم غير المباشر للبرامج والخدمات التمكينية (الأنشطة الأساسية):** القدرة الأساسية التي يتعين تمويلها لدعم البرنامج على أساس توقعات الدخل والأولويات المؤسسية؛
  - **الخدمات الأخرى للدعم غير المباشر للبرامج والخدمات التمكينية (الخدمات الأخرى):** "فوق الخط" – زيادة أو توسيع نطاق أو سد النقص أو المبادرات المحددة زمنياً أو الجديدة؛
  - **الأنشطة المباشرة:** التي تُنسب إلى مكتب قطري معين أو مكتب إقليمي معين أو شعبة معينة في المقر وتعتبر مجموعة فرعية من الأنشطة الأساسية لأغراض هذه العملية.
- 18- وأجريت عملية نمذجة في نوفمبر/تشرين الثاني وديسمبر/كانون الأول 2020 لتطبيق ركائز إطار النتائج المؤسسية المنقح وتصنيفات الأنشطة الأساسية والخدمات الأخرى والأنشطة المباشرة على طلبات ميزانية خطة الإدارة لعام 2021. وطلب من خمسة مكاتب إقليمية و23 مدير شعبة في المقر استعراض طلبات ميزانياتهم وتصنيفها استناداً إلى نموذج الميزنة الجديد. وتمثل طلبات ميزانياتهم معاً أكثر من نصف ميزانية دعم البرامج والإدارة التي وافق عليها المجلس التنفيذي في نوفمبر/تشرين الثاني 2020، حيث كان المبلغ الموافق عليه قدره 443.5 مليون دولار أمريكي. وبعد ذلك، تم تشارك طلبات الميزانية المنقحة التي أكملها المديرون مع رؤساء إداراتهم.
- 19- وبدأ يناير/كانون الثاني 2021 باستعراض عملي من رؤساء الإدارات الستة الذين فحصوا طلبات الميزانية الخاصة بالشعب والمكاتب الإقليمية التابعة لهم، بما في ذلك اختيار ركائز إطار النتائج المؤسسية المنقح والتصنيفات حسب الأنشطة الأساسية والخدمات الأخرى والأنشطة المباشرة. وتعتبر عملية استعراض النموذج هذه والتحقق منه خطوة بالغة الأهمية في ضمان مواءمة طلبات الميزانية مع أولويات الشعب والإدارات والبرنامج ككل.
- 20- ويعتزم الفريق المعني بعملية الميزنة الاستراتيجية من القاعدة إلى القمة تقديم نتائج هذا الاستعراض إلى فريق القيادة في أواخر يناير/كانون الثاني وفي وقت لاحق إلى المجلس التنفيذي.

### حوكمة الميزانية

- 21- أجرى مسار عمل حوكمة الميزانية تقييماً للإطار الحالي لحوكمة الميزانية في البرنامج عن طريق فحص المنتديات التي تُتخذ فيها القرارات المتعلقة بالميزانية على المستوى المؤسسي، ووضع توصيات لإرشاد عملية تحديث الإطار.
- 22- ورسم الفريق المعني بعملية الميزنة الاستراتيجية من القاعدة إلى القمة هيكل حوكمة الميزانية عبر مصادر التمويل وأعد مصفوفة مسؤولة وخاضعة للمساءلة وتشاورية ومستنيرة. وقد أوضحت المصفوفة أدوار ومسؤوليات الأفراد وطبقات الإدارة عبر الميزانيات ومصادر التمويل في البرنامج.
- 23- وتم تسجيل الملاحظات التالية كنواتج لهذه العملية:
- هناك حاجة إلى تعزيز حوكمة الميزانية نظراً لزيادة حجم البرنامج وتعقيده.
  - هناك التزام على القيادة العليا بالمشاركة في منتديات مختلفة.
  - من شأن زيادة الاستعانة باللجان الفرعية للأعمال التحضيرية ووضع التوصيات أن يبسر اتخاذ القادة للقرارات وهناك مجال لزيادة مشاركة المديرين.
  - سيؤدي التمثيل الإضافي للمكاتب القطرية والمكاتب الإقليمية إلى النظر في القرارات بشكل أوسع وقبولها بقدر أكبر.
- 24- وأسند تنفيذ التوصيات المتعلقة بحوكمة الميزانية إلى شعبة التخطيط والأداء المؤسسيين.

## استرداد التكاليف

- 25- استكشف مسار عمل استرداد التكاليف استخدام استرداد التكاليف على نطاق البرنامج ككل. ووثقت المنهجيات وقدمت ملاحظات وتوصيات لإرشاد مزيد من التحليل من جانب الشعب المعنية.
- 26- وتم استعراض ثلاثة وثلاثين حسابا خاصا<sup>(1)</sup> نشطا فيما يتعلق بالغرض منها، وآليات الاسترداد فيها، وأرصدها. وتحقق أصحاب الحسابات الخاصة من صحة النتائج. وخلص التحليل إلى أنه يجري الآن استخدام ثلاث آليات لاسترداد التكاليف للحسابات الخاصة:
- ← **استرداد التكاليف الإدارية:** تغطي تكاليف المديرين والبنية التحتية لدعم الإدارة.
  - ← **الخدمات نظير أتعاب:** تتعلق التكاليف بخدمات محددة يقدمها صاحب حساب خاص.
  - ← **زيادة الرسوم:** يتم فرض رسوم أولية على السلع والخدمات بناء على مجموعة من العوامل المستخدمة لتحديد مبلغ المدفوعات.
- 27- كما أدرجت في التحليل آليات أخرى لاسترداد التكاليف، حيثما كانت تتعلق بالتحويلات بين الشعب مقابل تقديم الخدمات. وأشار التحليل أيضا إلى أن المبادرات المستقبلية لاسترداد التكاليف يمكن أن تستفيد من المزيد من التوجيهات لضمان أن تكون مناسبة للمستقبل.
- 28- واشتمل التحليل على أفضل الممارسات في وكالات الأمم المتحدة الأخرى حيث تم إنشاء مراكز الخدمات المشتركة، والتي تطورت بالفعل ونضجت على مر السنين من حيث الخدمات المقدمة. وكان عمل فريق ابتكارات الأعمال أيضا بالغ الأهمية حيث سعى الفريق المعني بعملية الميزنة الاستراتيجية من القاعدة إلى القمة إلى الاستفادة من المبادرات على نطاق الأمم المتحدة. وكانت التوصية هي أن التزامات البرنامج الحالية بمبادئ تقدير التكاليف والتسعير ومبادئ رضا العملاء المتفق عليها للخدمات المقدمة إلى كيانات الأمم المتحدة الأخرى ينبغي أن تعمل أيضا بمثابة أدلة لتقديم الخدمات الداخلية.
- 29- وأبرز تحليل استرداد التكاليف على نطاق البرنامج ككل أن استرداد التكاليف يمثل طريقة شائعة بشكل متزايد لتمويل تقديم الخدمات الداخلية وأن هناك فرصة ليقوم البرنامج بإدخال معايير مؤسسية من شأنها أن تضمن الشفافية والمساواة. وهناك حاجة إلى توجيهات مؤسسية من أجل:
- ← معايير تقدير التكاليف المباشرة؛
  - ← الأدوات اللازمة لتنفيذ نهج استرداد التكاليف؛
  - ← الآليات المالية لتتبع التحويلات والإبلاغ عنها بكفاءة؛
  - ← آليات التعقيبات لانخراط المستخدمين النهائيين وتحسين الخدمات.
- 30- وتم تشكيل فريق عامل معني باسترداد التكاليف تحت قيادة مدير شعبة المالية المؤسسية للمضي قدما بتوصيات عملية الميزنة الاستراتيجية من القاعدة إلى القمة. وسيوصل الفريق العامل التحليل، وجمع المزيد من المعلومات عن حجم استرداد التكاليف، وتحديد الخيارات المتاحة أمام البرنامج ووضع خطوط توجيهية ومبادئ.

## تحليل ميزانيات دعم البرامج والإدارة للمكاتب القطرية

- 31- يعمل البرنامج في أكثر من 80 بلدا حول العالم، بمستويات متفاوتة من حضور الموظفين وقدراتهم. وتضمنت المرحلة الأولى تحليل مخصصات ميزانية دعم البرامج والإدارة الحالية للمكاتب القطرية والتي تتضمن أموالا لوظائف المديرين القطريين ومخصصات إضافية للموظفين الوطنيين وتكاليف التشغيل. وتم استكشاف نماذج مختلفة لتعزيز مكتب قطري معياري بطريقة

(1) "الحساب الخاص يعني حسابا ينشئه المدير التنفيذي لمساهمة خاصة، أو أموال نقدية مخصصة لأنشطة معينة، ويجوز تحويل رصيد هذا الحساب إلى الفترة المالية التالية" (المادة 1-1 من النظام المالي للبرنامج).

تتسق مع القواعد واللوائح من أجل التوصل إلى توزيع أكثر إنصافاً لأموال ميزانية دعم البرامج والإدارة وتعزيز المكتب المعياري.

- 32- وشكلت مخصصات ميزانية دعم البرامج والإدارة للمكاتب القطرية في خطة الإدارة لعام 2021 البالغة 103.4 مليون دولار أمريكي 23 في المائة من إجمالي ميزانية دعم البرامج والإدارة. ومن هذا المبلغ، كان 56 في المائة (56.6 مليون دولار أمريكي) في شكل مخصصات مباشرة<sup>(2)</sup> و44 في المائة (45.3 مليون دولار أمريكي) للخدمات المركزية<sup>(3)</sup>. وتتكون الخدمات المركزية من تكاليف تكنولوجيا المعلومات والأمن ورفاه الموظفين، وهي نفقات قائمة على أساس الفرد، وشكل التقييم نفقة صغيرة (1.5 مليون دولار أمريكي) غير قائمة على أساس الفرد.
- 33- وتوزيع مبلغ قدره 45.3 مليون دولار أمريكي إلى حد كبير على أساس عدد الموظفين في كل مكتب قطري، كانت هناك فرصة لتحديد نموذج يمكن أن يؤدي إلى تخصيص أكثر إنصافاً ولا يغطي التكاليف التي تُعزى مباشرة إلى العمليات، والتي يمكن النظر فيها على أساس تكاليف كل فرد من الموظفين.
- 34- وتم تحديد نموذج مقترح من شأنه أن يشهد التخصيص الكامل لميزانية دعم البرامج والإدارة للمكاتب القطرية (103.4 مليون دولار أمريكي في عام 2021) بشكل أكثر إنصافاً من أجل تعزيز القدرة الاستراتيجية للمكتب القطري المعياري وتمكين البرنامج من الاستجابة بشكل أفضل للسياق القطري. ولن يشهد هذا المقترح أي تغيير صاف في إجمالي ميزانية دعم البرامج والإدارة للمكاتب القطرية وسيوفر أساساً أكثر استقراراً للمكاتب القطرية للاستجابة لاحتياجات البلدان.
- 35- وقد أيد فريق القيادة النموذج. وستعمل وحدة دعم إدارة العمليات وشعبة التخطيط والأداء المؤسسيين مع المكاتب القطرية لتنفيذه ولضمان تمويل التكاليف القائمة على أساس الفرد التي كانت مغطاة مسبقاً من المصدر المناسب.

## المرحلة الثانية

### نطاق المرحلة الثانية

- 36- وفرت المرحلة الأولى من عملية الميزنة الاستراتيجية من القاعدة إلى القمة للبرنامج أساساً قوياً للمرحلة الثانية، من خلال تطوير آلية تحدد بشكل أكثر دقة الاحتياجات الأساسية ومن خلال تقديم توصيات ستؤدي إلى تعزيز الشفافية في تخصيص الموارد.
- 37- وستشهد المرحلة الثانية تحسناً في الجودة والاتساق عبر ميزانيات الشعب والمكاتب الإقليمية من خلال تنفيذ إطار النتائج المؤسسية المنقح وتعميم مفاهيم الأنشطة الأساسية والخدمات الأخرى والأنشطة المباشرة. وسيسمح نموذج الميزانية الجديد بتخصيص التمويل على أمثل وجه استناداً إلى طبيعة الأنشطة التي تؤديها شعب المقر والمكاتب الإقليمية.

### الخصائص المتوقعة من المرحلة الثانية

- 38- سيتم إدخال عملية استعراض لمواءمة مصادر التمويل مع الأنشطة بشكل أفضل، وضمان الاتساق والشفافية والحياد وتقليل التحيز إلى أدنى حد. وسيُطلب من موظفي البرنامج في شعب المقر والمكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية الرئيسية العمل في لجنة استعراض. وستكون الأهداف الرئيسية للجنة ضمان تخصيص الموارد المالية بطريقة تتسق مع الأولويات الاستراتيجية والمؤسسية للبرنامج، وفقاً للسياسات والإجراءات واستناداً إلى معايير شفافة. وستركز اللجنة على الأنشطة المتعددة الوظائف لإبعاد البرنامج عن طلبات الميزانية المجزأة.

(2) المخصصات المباشرة من ميزانية دعم البرامج والإدارة لعام 2021 للمكاتب القطرية تشمل: تكاليف مناصب المدراء القطريين؛ والتكاليف الأخرى لدعم البرامج والإدارة؛ والموارد الإضافية لعام 2021 من حالات الاستثمار (مثل تلك التي تخص *الفعالية التشغيلية، وتنمية الشراكات والتمويل، والامتياز في تصميم البرامج*).

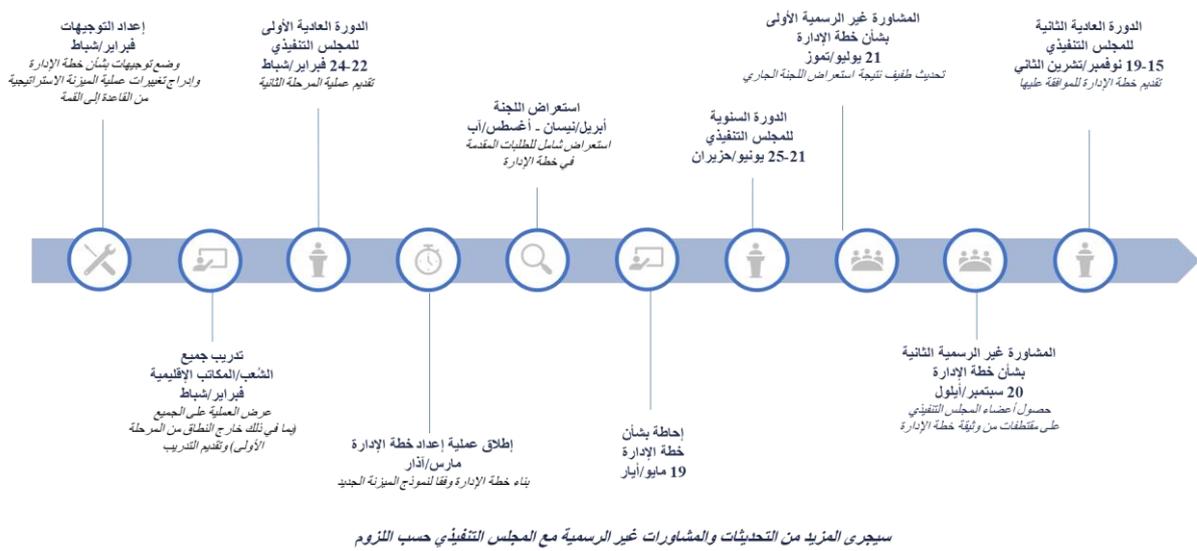
(3) صندوق الطوارئ الخاص بالمكاتب القطرية الذي تبلغ قيمته 1.5 مليون دولار أمريكي وغير المخصص لمكاتب قطرية معينة.

39- وستشمل مسؤوليات اللجنة استعراض طلبات ميزانية عام 2022 وطلب المبرر من المديرين عندما تكون نواتج الأعمال غير واضحة؛ وتأكيد أن تكون الشعب والمكاتب الإقليمية قد طبقت إطار النتائج المؤسسية المنقح وأوضحت احتياجاتها الأساسية بشكل صحيح عند إعداد طلبات ميزانياتها؛ والتوصية بأنسب مصادر التمويل للمدير التنفيذي.

### الجدول الزمني المقترحة لخطة الإدارة لعام 2022

40- من أجل استكمال عملية إعداد خطة الإدارة لعام 2022 بحلول نوفمبر/تشرين الثاني 2021، سيلزم تنقيح الجدول الزمني المعياري لإعداد خطة الإدارة. وقد تكون هناك حاجة إلى تحديثات إضافية ومداولات غير رسمية مع المجلس التنفيذي.

### ستتطلب المرحلة الثانية من عملية الميزنة الاستراتيجية من القاعدة إلى القمة خطوات إضافية



41- وتم اختبار نموذج الميزنة الجديد بمشاركة 28 من بين ما مجموعه 53 من الشعب والمكاتب الإقليمية لتشكيل أساس عملية عام 2022، وترشد طلبات الميزانية المتعلقة بخطة الإدارة لعام 2022. ولذلك، سيتعين تعريف الشعب المتبقية بها. وستضمن الخطوط التوجيهية التفصيلية التغييرات المقترحة وسيتم إعدادها لدعم التدريب الذي سيُقدم إلى جميع الشعب والمكاتب الإقليمية. وسيتيح الجدول الزمني المقترح وقتا كافيا لجميع شعب المقر والمكاتب الإقليمية لإعداد طلباتها لخطة الإدارة.

42- وسيُتبع على لجنة الاستعراض إجراء استعراض شامل لجميع الطلبات المقدمة. وسيتم إحالة مقترحات التمويل المستندة إلى التوقعات بشأن توافر الموارد والأولويات الاستراتيجية إلى المجلس التنفيذي. وكالعادة، سيتم استشارة المجلس التنفيذي بشكل منظم لإرشاد عملية إعداد خطة الإدارة لعام 2022.

43- وستقدم خطة الإدارة لعام 2022 إلى المجلس التنفيذي للموافقة عليها في دورته العادية الثانية لعام 2021.