

## الملحق السابع

### تحديث عن عملية الميزنة الاستراتيجية من القاعدة إلى القمة

#### مقدمة

- 1- أنشأ المدير التنفيذي عملية الميزنة الاستراتيجية من القاعدة إلى القمة في يونيو/حزيران 2020 بهدف أن يكون لدى المنظمة الموارد المطلوبة من أنسب مصادر التمويل لدعم أنشطتها التشغيلية المتنامية، وأن يُعبر تخصيص تلك الموارد عن أولويات المنظمة.
- 2- وفي أكتوبر/تشرين الأول 2021، تم حل فريق مشروع الميزنة الاستراتيجية من القاعدة إلى القمة، وتولت شعبة التخطيط والأداء المؤسسين المسؤولية عن مواصلة تنفيذ النهج الذي أدخلته عملية الميزنة الاستراتيجية من القاعدة إلى القمة وإكمال مسارات العمل المختلفة بالتعاون مع الشعب الأخرى.
- 3- وفي مطلع عام 2022، وحسب ما دعت إليه خطة العمل السنوية، أجرى مكتب المراجعة الداخلية عملية مراجعة للميزنة الاستراتيجية من القاعدة إلى القمة. وصدر تقرير المراجعة في يوليو/تموز 2022. وشملت بعض التحديات التي واجهت مراجعي الحسابات أن مؤشرات الأداء التي لم تكن قد وضعت في بداية عملية الميزنة الاستراتيجية من القاعدة إلى القمة وأن دورة الميزانية الكاملة التي لم تكتمل باستخدام النهج الذي أدخلته العملية المذكورة. وعلاوة على ذلك، أقر تقرير المراجعة بأن إجراءات إكمال مسارات عمل الميزنة الاستراتيجية من القاعدة إلى القمة لا تزال جارية. ونتيجة لذلك، لم يتمكّن مراجعو الحسابات من إجراء تقييم كامل لأثر الميزنة الاستراتيجية من القاعدة إلى القمة على عملية الميزانية واتخاذ قرارات بشأن الميزانية.

#### حالة مسارات عمل عملية الميزنة الاستراتيجية من القاعدة إلى القمة

- 4- يُلخص الجدول الوارد أدناه الحالة الراهنة بشأن الأنشطة المضطلع بها في إطار مسارات العمل الأربعة التي أنشئت لتحقيق أهداف عملية الميزنة الاستراتيجية من القاعدة إلى القمة.

الجدول سابعا-1: حالة الأنشطة المضطلع بها في إطار عملية الميزانية الاستراتيجية من القاعدة إلى القمة	
النشاط	الحالة
<b>حوكمة الميزانية</b>	
نقل عملية صنع القرار من لجنة التخصيص الاستراتيجي للموارد إلى هيكل حوكمة جديد للميزانية يشمل لجننتين للميزانية	اكتمل
<b>استرداد التكاليف</b>	
تحديد الأنشطة وتكاليفها المعنية مع احتمال الإسناد للتكاليف المباشرة.	اكتمل
إعداد تحليل للأثر فيما يتعلق بكيفية تأثير هذه التكاليف وعملية إعادة إسنادها على البرامج القطرية، والأنشطة الخارجة عن الميزانية، وميزانية دعم البرامج والإدارة.	
وضع مبادئ وآليات رسمية وإصدار سياسة وإرشادات بشأن استخدام استرداد التكاليف.	قيد التنفيذ
<b>تحليل ميزانية المكاتب القطرية</b>	
إجراء عملية لاستعراض الحضور القطري	اكتمل
<b>الميزنة التقنية</b>	
وضع أولويات مؤسسية مفصلة لتوجيه أنشطة اتخاذ القرارات بشأن تخصيص الموارد	اكتمل
مواءمة تسميات الأنشطة في جميع المكاتب الإقليمية	اكتمل
تحليل وإزالة التداخلات بين شعب المقر والمكاتب الإقليمية	قيد التنفيذ
تحليل وإزالة التداخلات بين المجالات الوظيفية في المقر	قيد التنفيذ

### حوكمة الميزانية

5- يُعتبر مسار عمل حوكمة الميزانية مكتملا. وصدر تعميم من المدير التنفيذي في يناير/كانون الثاني 2022 بشأن إصدار هيكل حوكمة الميزانية الجديد الذي شمل لجننتين جديدتين تم إنشاؤهما للتوصية بمخصصات الموارد ورصدها، هما لجنة الميزانية المتعددة الأطراف ولجنة الميزانية العالمية، وتعمل اللجنتان حاليا بكامل طاقتهما. وتماشيا مع الأولويات المؤسسية وتوجيهات فريق القيادة، اجتمعت اللجنتان للتداول بشأن تخصيص الأموال واعتماد توصيات بشأنها لعرضها على المدير التنفيذي للموافقة عليها. واجتمعت لجنة الميزانية العالمية في يونيو/حزيران لاستعراض مقترحات الميزانية المؤسسية لعام 2023 والتداول بشأنها، وفي هذا السياق، قدمت شعبة التخطيط والأداء المؤسسين الدعم التحليلي والإجرائي للجنة للإبلاغ عن توصيتها المتعلقة بتخصيص ميزانية عام 2023.

### استرداد التكاليف

6- انتقل هذا المسار الذي تولى قيادته الفريق العامل المعني باسترداد التكاليف في إطار عملية الميزنة الاستراتيجية من القاعدة إلى القمة، من تحليل آليات فرض الرسوم القائمة في البرنامج وغيره من كيانات الأمم المتحدة إلى تحديد أنشطة المقر المؤهلة للإسناد المباشر وتحميلها على الخطط الاستراتيجية القطرية والمشروعات الممولة من خارج الميزانية.

7- وباستخدام المبادئ التي وضعت في عام 2022، تعاون الفريق العامل مع لجنة الميزانية العالمية في تحليل أنشطة استرداد التكاليف ل خطة الإدارة للفترة 2023-2025. وساهم ذلك في ضمان تحقيق المواءمة مع عملية الميزنة في البرنامج.

### تحليل ميزانيات المكاتب القطرية

8- يُعتبر مسار عمل تحليل ميزانية المكاتب القطرية مكتملا. وتم الإبقاء على تحديد التكاليف التمثيلية الأساسية للمكاتب القطرية فقط باعتبارها تكاليف غير مباشرة لميزانية عام 2023، وسُتُغَطَّى بالتالي هذه التكاليف ميزانية دعم البرامج والإدارة، بينما تعتبر تكاليف المكاتب القطرية الأخرى مباشرة وسُتُغَطَّى من الموارد المخصصة للخطط الاستراتيجية القطرية.

9- ويُقدم البرنامج مساعدات الغذائية ويعمل في شراكة مع الحكومات، ويقدم خدمات مشتركة تتيح للمجتمع الإنساني بأكمله إنقاذ الأرواح في حالات الطوارئ وبناء القدرة على الصمود للأشخاص وللمجتمعات المحلية التي تعاني من انعدام الأمن الغذائي. وفيما يتعلق بحضور المكاتب القطرية، لا يزال اتخاذ القرارات بشأن فتح المكاتب أو إغلاقها جاريا. وفي عام 2022، افتتح

البرنامج مكتباً قطرياً جديداً في أوكرانيا، وسيُغلق مكتبه في المغرب بحلول نهاية العام؛ ولم تُتخذ حتى الآن أي قرارات أخرى بشأن إغلاق مكاتب قطرية في عام 2022.

### الميزنة التقنية

- 10- في إطار مسار عمل الميزنة التقنية، تم وضع إطار الميزنة المؤسسية لعام 2023 بالاستناد إلى المنهجية المعتمدة في إطار عملية الميزنة الاستراتيجية من القاعدة إلى القمة. وقُدمت تفاصيل مقترحات الميزانية حسب المستوى التنظيمي تبعاً لكل نشاط، مع ربط كل نشاط بنتيجة للإدارة وتحديد مؤشرات الأداء الرئيسية.
- 11- وأدى توحيد أسماء الأنشطة إلى خفض عدد الأنشطة وتحسين إمكانية المقارنة بينها، وخاصة في المكاتب الإقليمية. وسيستمر التنقيح والتبسيط في تحسين التحليل بين الشعب والمقر ومن سنة إلى أخرى.

### الحصائل والنواتج

- 12- تُعد عملية الميزانية السنوية ومخصصات الميزانية المقترحة في خطة الإدارة للفترة 2023-2025 دليلاً على الإنجازات التي تحققت في تحقيق أهداف عملية الميزنة الاستراتيجية من القاعدة إلى القمة.
- 13- وشملت عملية الميزانية السنوية جميع الأنشطة التي يديرها المقر العالمي (يشمل "المقر العالمي" شعب المقر، والمكاتب الإقليمية، ومكاتب الاتصال التابعة للبرنامج)، بغض النظر عن مصدر التمويل. وترد ميزانية هذه الأنشطة في الميزانية الشاملة لدعم البرامج وعمليات تسيير الأعمال (الجدول رابعا-1).
- 14- وفي الميزانية الشاملة لدعم البرامج وعمليات تسيير الأعمال لعام 2023، حددت جميع الأنشطة المدرجة مصادر التمويل وصُنِّفت وفقاً لما إذا كانت أنشطة أساسية أو خدمات أخرى أو أنشطة مباشرة (الفقرات من 133 إلى 137).
- 15- وترتبط ميزانية خط الأساس بنتائج الإدارة (الفقرات من 145 إلى 164 والجدول رابعا - 4).
- 16- ويستمر الحفاظ على أنشطة استرداد التكاليف (الفقرتان 136 و301).
- 17- وتموّل التكاليف غير المباشرة التي تتكبدها المكاتب القطرية من ميزانية دعم البرامج والإدارة (الفقرة 223).
- 18- وقدم فريق القيادة معايير لتحديد الأولويات لمخصصات الميزانية المقترحة (الفقرتان 140 و145).
- 19- وأوصت لجنة حوكمة الميزانية بمخصصات صدق عليها المدير التنفيذي فيما بعد وأدرجت كمخصصات مقترحة في الميزانية في خطة الإدارة. وتشمل ما يلي:

(أ) زيادة في ميزانية دعم البرامج والإدارة للمجالات ذات الأولوية (الشكل رابعا-2، والفقرة 181 والفقرات من 193 إلى 209)؛

(ب) موازنة المبادرات المؤسسية الحاسمة مع الأولويات المؤسسية (الفقرتان 140 و251 والملحق الخامس)؛

(ج) تماشياً مع أولوية تحقيق الفعالية في حالات الطوارئ، والاستخدام المقترح لحساب تسوية دعم البرامج والإدارة لتجديد موارد حساب الاستجابة العاجلة (الفقرتان 244 و245) والزيادة المقترحة في الاحتياطي التشغيلي لدعم مرفق الإقراض الداخلي (الفقرتان 284 و285) والتغيير المقترح إلى سقف دينامي لمرفق الإقراض الداخلي للمشروعات ومرفق الإدارة الشاملة للسلع (الفقرات من 303 إلى 321).

### المضي قدماً: توصيات المراجعة الداخلية للحسابات والأنشطة الجارية

- 20- رحبت إدارة البرنامج بالملاحظات الواردة في تقرير مراجعة عملية الميزنة الاستراتيجية من القاعدة إلى القمة ووافقت عليها، وترى أنها تمثل فرصة لمواصلة تحسين الأدوات والأطر والعمليات في دورات الميزانيات اللاحقة. ونفذت إدارة البرنامج معظم الإجراءات المتفق عليها والتي لها تأثير مباشر على إعداد ميزانية عام 2023 وخطة الإدارة.

- 21- ويتسق كثير من توصيات المراجعة مع الدروس المستفادة من فريق مشروع عملية الميزنة الاستراتيجية من القاعدة إلى القمة، ونُفذت بالفعل أثناء إعداد ميزانية عام 2023.
- 22- وبناء على توصية المراجعة وبالاستناد أيضا إلى الأنشطة الجارية في إطار عملية الميزنة الاستراتيجية من القاعدة إلى القمة، فإن المجالات الرئيسية الثلاثة التي سيستمر العمل فيها هي على النحو التالي:
- (أ) قياس أثر عملية الميزنة الاستراتيجية من القاعدة إلى القمة: يشمل ذلك تحديد المعالم الرئيسية مقابل مسارات العمل، ووضع مؤشرات رئيسية للأداء من أجل قياس مدى تحقيق الأهداف الأصلية لعملية الميزنة الاستراتيجية من القاعدة إلى القمة.
- (ب) تعزيز أدوات الميزنة: سيجري تقييم مدى كفاية وفعالية عمليات تخطيط الميزانية وأدواتها، وستُتخذ، عند الاقتضاء، قرارات الاستثمار المتعلقة بالتوظيف وتحسينات النظم لمواصلة تعزيز العمليات والأدوات.
- (ج) وبهدف إعادة تصميم هيكل لدعم المكاتب القطرية بكفاءة، سيجري في إطار المبادرة المؤسسية الحاسمة المتعلقة بتحقيق المستوى الأمثل لنموذج دعم المكاتب القطرية وتبسيطه المبنية في هذه الوثيقة، تحليل وحل التداخلات بين شُعب المقر والمكاتب الإقليمية، والتداخلات الرأسية، والتداخلات الأفقية بين المجالات الوظيفية في المقر.
- 23- وسيسعى الفريق العامل المعني باسترداد التكاليف إلى وضع الصيغة النهائية لتعميم المدير التنفيذي والوثائق التوجيهية بشأن الإسناد المباشر لتكاليف المقر العالمي. وستُبين هذه الوثائق المبادئ الأساسية، وهيكل الحوكمة، ومنهجيات تقدير التكاليف وإسنادها.