

البند 6 من جدول الأعمال  
WFP/EB.A/2016/5-C/1\*  
مسائل الموارد والمالية والميزانية  
للنظر

التوزيع: عام  
التاريخ: 13 مايو/أيار 2016  
اللغة الأصلية: الإنكليزية  
\* أعيد إصدارها لأسباب فنية

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

## تحديث عن استعراض الإطار المالي

### موجز تنفيذي

وضع الإطار المالي للبرنامج في تسعينات القرن الماضي بهدف دعم تسليم المساعدة الغذائية، ولا سيما في حالات الطوارئ. واشتملت التقنيات اللاحقة على إدخال أدوات مثل التمويل بالسلف والتحويلات القائمة على النقد، ولكن لم يجر تعديل هيكل الميزانية نفسه إلا بشكل طفيف لاستيعاب تحول البرنامج إلى المساعدة الغذائية.

ومن خلال استعراض الإطار المالي، تقترح الأمانة تغييرات جوهرية لزيادة فعالية البرنامج وتلبية متطلبات أصحاب المصلحة، وخطة 2030، وأهداف التنمية المستدامة. وهناك ثلاثة مسارات عمل ذات أولوية في المرحلة التجريبية ومرحلة إعداد النموذج الأولي على مستوى المكاتب القطرية. وستقدم الأمانة توصياتها النهائية للموافقة عليها في الدورة العادية الثانية للمجلس في عام 2016.

وتعد ميزنة مسار عمل الفعالية التشغيلية جزءاً من خارطة الطريق المتكاملة<sup>(1)</sup> والهدف من ذلك هو وضع هيكل لميزانية الحوافز القطرية يتماشى مع نهج التخطيط الاستراتيجي القطري والخطة الاستراتيجية (2017-2021). وستحل ميزانيات الحوافز القطرية محل النظام الحالي القائم على المشروعات لتعزيز الإدارة القائمة على النتائج ودعم نهج قطري للاستراتيجية، والتخطيط، والتنفيذ، والميزنة، والإبلاغ. وسوف يغطي هيكل ميزانية الحوافز القطرية جميع عمليات البرنامج في بلد ما، وبالتالي سيفلل التجزؤ الداخلي الناتج عن مشروعات متعددة وعناصر التكاليف العديدة، وسيحقق أقصى قدر من الشفافية والمرونة وإمكانية التنبؤ والمساءلة. وأصبح النموذج حالياً في المرحلة الثانية من إعداد النموذج الأولي على مستوى المكاتب القطرية.

وتلتزم الأمانة تعقيب المجلس على هيكل ميزانية الحوافز القطرية بحيث يمكن أن تنتقل إلى مناقشة العناصر مثل الاسترداد الكامل للتكاليف والسياق والحوكمة.

<sup>(1)</sup> WFP/EB.A/2016/5-C

#### لاستفساراتكم بشأن الوثيقة:

السيدة S. O'Brien  
مديرة  
شعبة تكامل إدارة الموارد ودعمها  
الهاتف: 066513-2682

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

وتخضع مسارات العمل الإضافية لاحتياجات إدارة الموارد الداخلية. ومن شأن مسار عمل التخطيط المستند إلى الموارد أن يوحد العملية التي تحقق المكاتب القطرية بموجبها التطابق بين الخطط التشغيلية ومستويات التمويل المتوقعة لتحسين التخطيط وإدارة الأداء. وتجري عمليات تجريبية في تسعة مكاتب قطرية: وسوف يُسترشد بالدروس المستفادة في نشر أدوات التخطيط المستند إلى الموارد على جميع المكاتب القطرية، استكمالاً لنهج التخطيط الحالي القائم على الاحتياجات.

ويتناول مسار عمل التمويل بالسلف الكبيرة إمكانية التنبؤ بالموارد مثل أوجه عدم اليقين المتعلقة بتوقيت ومستوى المساهمات عن طريق إعطاء المكاتب القطرية صلاحية تكبد نفقات على أساس التوقعات المجمعة. وستقوم العمليات التجريبية في عام 2016 باختبار المفهوم، وتقييم مدى إقدام البرنامج على المخاطرة وتقييم الفوائد التشغيلية من حيث الفعالية والكفاءة.

وتقبل الأمانة أن استعراض الإطار المالي يجب أن يعكس واقع نُهج التمويل الخاصة بالمانحين، وهي تلتزم بالانخراط بشكل كامل في العمل مع أصحاب المصلحة في الاجتماعات الثنائية والمشاورات غير الرسمية.

## مشروع القرار\*

بعد أن نظر المجلس في تحديث استعراض الإطار المالي (WFP/EB.A/2016/5-C/1\*)، فإنه:

- (1) يحيط علماً بالعمل الجاري لاستعراض الإطار المالي؛
- (2) يتطلع إلى استنتاجات استعراض الإطار المالي، بما في ذلك هيكل لميزنة وتخطيط الحوافز القطرية، سيقدم للموافقة عليه في الدورة العادية الثانية لعام 2016.

## مقدمة

- 1- تصف هذه الوثيقة التقدم في استعراض الإطار المالي وتعرض الهيكل المقترح لميزانية الحوافز القطرية. ومن شأن مناقشة العناصر الرئيسية للهيكل المقترح، الذي يمثل تنقيحاً مهماً للبيان المالي، أن تسهم في تطوير عناصر مثل الاسترداد الكامل للتكاليف والسياق والحوكمة.
- 2- ونظرت المشاورة غير الرسمية في 1 أبريل/نيسان 2016 في النتائج الناشئة عن المرحلة التجريبية وعملية إعداد النموذج الأولي؛ وأعربت الأمانة عن تقديرها للتعقيبات الواردة من أصحاب المصلحة، ووضعت أسئلتهم وتعليقاتهم التي طرحوها خلال المشاورة والاجتماعات الثنائية في الاعتبار.

## عرض عام لاستعراض الإطار المالي

### السياق

- 3- سينظر المجلس، في دورته العادية الثانية لعام 2016، في مقترحات دعم البرنامج لخطة عام 2030 للتنمية المستدامة ولأهداف التنمية المستدامة من خلال الخطة الاستراتيجية للبرنامج (2017-2021)، ونهج التخطيط الاستراتيجي القطري، وهيكل جديد للتخطيط والميزانية في سياق استعراض الإطار المالي، وإطار النتائج المؤسسية الجديد. وسيتمكن هذا النهج الشامل البرنامج من الربط بين الاستراتيجية والتخطيط والتنفيذ والموارد والنتائج بحيث يستطيع أن يعرض فعالية برامجه وكفاءتها.
- 4- وفي ضوء توصية الاستعراض الشامل للسياسات الذي يجري كل أربع سنوات بأن تنسق منظمات الأمم المتحدة ممارسات أعمالها حيثما أمكن، بدأ إطار الاستعراض المالي باستعراض الأطر المالية لوكالات الأمم المتحدة الأخرى. وسيُنظر بعد ذلك في النموذج المنسق لتصنيف التكاليف الذي اعتمده برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، وصندوق الأمم المتحدة للسكان، ومنظمة الأمم المتحدة للطفولة، وهيئة الأمم المتحدة للمرأة، وعمل شبكة التمويل والميزانية للجنة الإدارية الرفيعة المستوى، والفريق الرفيع المستوى المعني بتمويل الأنشطة الإنسانية، ونتائج القمة العالمية للعمل الإنساني.

### الخلفية

- 5- يشكل استعراض الإطار المالي أحد الأجزاء المكونة لخارطة الطريق المتكاملة (WFP/EB.1/2016/4-F)، وتتمثل أهدافه في تعظيم الفعالية التشغيلية من خلال التخطيط الواقعي، وتعزيز المساءلة، وتوحيد العمليات، وتنسيق الأطر المالية وأطر النتائج.
- 6- وكان المجلس قد نظر في دورته السنوية لعام 2015 في المسائل الهيكلية التي تؤثر على الإطار المالي الحالي من حيث تجزؤ سلطة الميزانية، وتعدد كيانات الميزانية على المستوى القطري، وانعدام المرونة في هيكل الميزانية.<sup>(2)</sup> وخلال دورة المجلس العادية الثانية لعام 2015، قدمت الأمانة وصفاً لمسارات عمل استعراض الإطار المالي التي تحظى بالأولوية والمخاطر المتصلة بها.<sup>(3)</sup>
- 7- ويتألف استعراض الإطار المالي من ثلاثة مبادئ أساسية: (1) سيظل البرنامج منظمة تمول من التبرعات بنسبة 100 في المائة؛ (2) سيستمر تطبيق الاسترداد الكامل للتكاليف على جميع المساهمات، بيد أن أسلوب تطبيقها يمكن أن يتغير؛ (3) سيحافظ البرنامج على قدرته في تتبع النفقات الخاصة بالمساهمات، وسيعمل مع المانحين على تبسيط متطلبات الإبلاغ وتنسيقها.

### استعراض الإطار المالي: مسارات العمل التي تحظى بالأولوية

- 8- يشتمل استعراض الإطار المالي على مسارات العمل التالية:

<sup>(2)</sup> WFP/EB.A/2015/6-C/1

<sup>(3)</sup> WFP/EB.2/2015/5-C/1

- ◀ *الميزنة من أجل الفعالية التشغيلية* التي يتمثل القصد منها في تخفيض التجزؤ الداخلي، وتبسيط العمليات، وتعظيم الشفافية والمرونة وإمكانية التنبؤ والمساءلة؛ وسينتج عن هذا المسار هيكل ميزانية الحافظة القطرية، وهو متوائم مع نهج التخطيط الاستراتيجي القطري.
- ◀ *التخطيط المستند إلى النتائج* الذي يوحد الخطط المستندة إلى الموارد على مستوى المكتب القطري لتحسين التخطيط وإدارة الأداء.
- ◀ *التمويل بالسلف الكبيرة* الذي يوفر سلطة مجمعة للميزانية للمكاتب القطرية في وقت مبكر من العملية بهدف التخفيف من آثار مسارات التمويل المتجزئ، وزيادة إمكانية التنبؤ بالموارد، وتعظيم الكفاءة والفعالية.

### الميزنة من أجل الفعالية التشغيلية: ميزانية الحافظة القطرية

- 9- ستتنسق ميزانية الحافظة القطرية المقترحة استراتيجيات البرنامج وعملياته على المستوى القطري، بالاقتران مع الخطة الاستراتيجية ونهج التخطيط الاستراتيجي القطري وإطار النتائج المؤسسية.
- 10- ويستند مسار العمل هذا إلى استعراض لهيكل الميزانية الذي يأخذ به البرنامج حالياً وإلى الأطر المالية في منظمات الأمم المتحدة الأخرى والمنظمات غير الحكومية وكيانات القطاع الخاص. وقد حددت مقابلات أجريت مع المديرين خلال زيارات المكاتب القطرية التحديات في الميزنة في مختلف السياقات الوظيفية والتشغيلية.
- 11- وعيّن موجز قُدم إلى فريق الخبراء العامل المعني بالميزنة من أجل الفعالية التشغيلية<sup>(4)</sup> في سبتمبر/أيلول 2015 متطلبات في هيكل الميزانية ترمي إلى تحقيق ما يلي: (1) تعظيم قدرة البرنامج على الاستجابة بكفاءة وفعالية للاحتياجات التشغيلية المتصفة بالأولوية؛ (2) تأمين الإدارة والإبلاغ والتحليل في المجال المالي بصورة منتظمة؛ (3) تيسير متطلبات تعبئة الأموال. وتشمل المتطلبات ما يلي:

- ◀ عرض عام لجميع العمليات في كل السياقات بما يتماشى مع نهج التخطيط الاستراتيجي القطري؛
- ◀ "خط رؤية" واضح بدءاً من الاستراتيجية فالتخطيط والتنفيذ وتبدير الموارد ووصولاً إلى النتائج؛
- ◀ هيكل بسيط وموحد لتنفيذ العمليات؛
- ◀ عرض واضح للحصائل وفعالية التكاليف وكفاءتها؛
- ◀ تحسين المساءلة.

- 12- وقد تم وضع نوعين أوليين للميزانية، أحدهما يستند إلى أنشطة المكاتب القطرية، والآخر إلى نتائج المكاتب القطرية. وأعدت نماذج الميزانيات الحالية للمكاتب القطرية في كولومبيا وإندونيسيا والأردن وأوغندا وزمبابوي وفقاً للهيكلين، على أن تختبر المكاتب القطرية جدواها وإمكانية تطبيقها عملياً وفعاليتها، وتحدد التداعيات على الحوكمة وتعبئة الأموال. وأشارت التعقيبات الواردة من المكاتب القطرية إلى أنه في حين أن الأنشطة مستمدة من النتائج الاستراتيجية للبرنامج والحصائل الاستراتيجية للبرنامج، فإنه يتعين أن تكون أساسية لهيكل الميزانية من منظور الإدارة التشغيلية.

- 13- وفي نوفمبر/تشرين الثاني 2015، نظر فريق الخبراء العامل المعني بالميزنة من أجل الفعالية التشغيلية في نتائج عملية النمذجة الأولية واقترح هيكلًا لميزانية الحافظة القطرية يشمل ما يلي:

- ◀ فترة تخطيط وحيدة تشمل جميع العمليات في كل السياقات لسنة تقويمية، لمدة سنة واحدة على الأقل؛
- ◀ نهج موجه نحو النتائج وفقاً للنتائج الاستراتيجية للبرنامج والحصائل الاستراتيجية للبرنامج، مع أنشطة بوصفه البُعد الأولي للتخطيط التشغيلي؛

(4) يتألف من مشاركين من المكاتب القطرية والمكاتب الإقليمية والمقر الرئيسي.

- ◀ "خط روية" واضح بدءاً من النتائج الاستراتيجية للبرنامج والحصائل الاستراتيجية للبرنامج فالأنشطة ووصولاً إلى التكاليف؛
- ◀ تحديد تكاليف الأنشطة من حيث التحويلات أو التنفيذ؛
- ◀ تعاريف جديدة للتكاليف، منسقة حيثما أمكن مع وكالات الأمم المتحدة، بغية تيسير الإبلاغ والمقارنة؛
- ◀ إدارة تكاليف الدعم المباشرة وتكاليف الدعم غير المباشرة المعدلة<sup>(5)</sup> على أساس البلد ككل وعدم ربطها بأنشطة محددة؛
- ◀ إدراج نتيجة مستقلة واحدة أو أكثر ضمن النتائج الاستراتيجية للبرنامج أو توسيع نطاق إحدى الحصائل الاستراتيجية للبرنامج للاستجابة الأولية لحالات الطوارئ.

#### الهيكل الأولي لميزانية الحافظة القطرية

14- المقصود من هيكل ميزانية الحافظة القطرية هو أن يكون شاملاً لجميع عمليات البرنامج وموارده في بلد معين في سنة تقييمية. وبالانتقال إلى نهج الحوافز، فإن الهيكل الأولي لميزانية الحافظة القطرية يدمج التوجه الاستراتيجي لمساعدة البرنامج مع الخطة الاستراتيجية القطرية وإدارة الأداء. وينعكس التركيز الموجه نحو النتائج للخطة الاستراتيجية القطرية في ميزانية الحافظة القطرية لربط التخطيط الاستراتيجي والبرنامجي والتشغيلي وتحسين إدارة الأداء عن طريق عرض الموارد المستخدمة والنتائج المحققة.

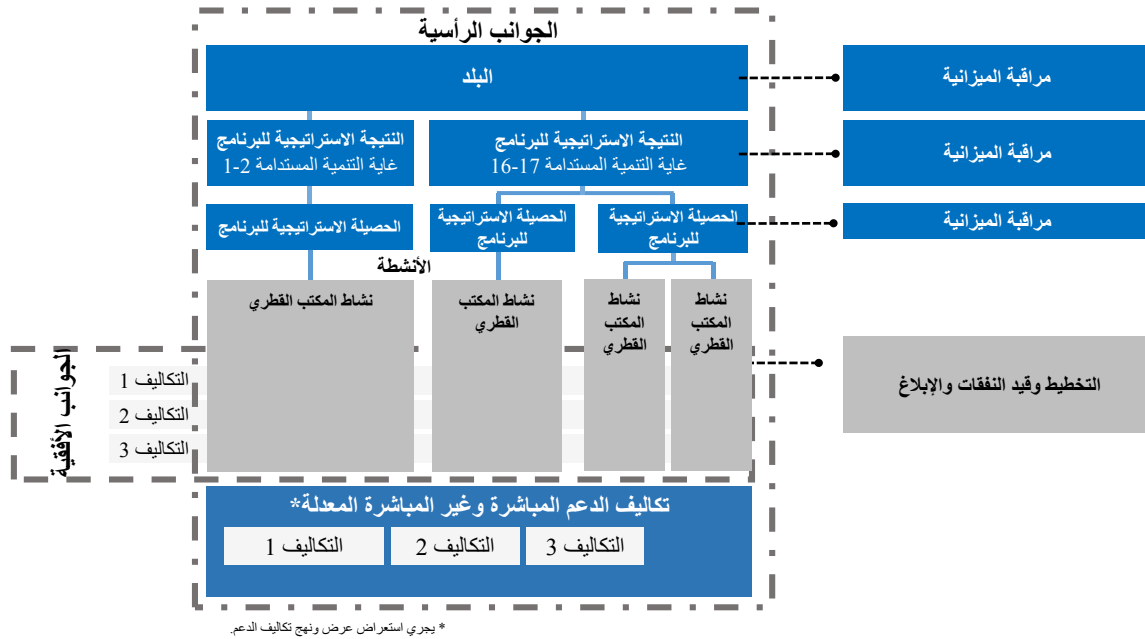
15- ويستند الهيكل إلى تسلسل هرمي لمراقبة الميزانية على المستوى القطري وعلى مستويي النتائج الاستراتيجية للبرنامج والحصائل الاستراتيجية للبرنامج. ويبين الشكل 1 الجوانب "العمودية" لميزانية الحافظة القطرية والتسلسل الهرمي لمراقبة الميزانية.

16- ويكون المستوى الأعلى من مراقبة الميزانية على المستوى القطري. أما المستوى التالي من المراقبة فيكون على مستوى النتائج الاستراتيجية للبرنامج، أي ما يعادل غايات التنمية المستدامة. وفي خطة استراتيجية قطرية معينة، سوف يسهم البرنامج في غايات التنمية المستدامة الوطنية وفقاً للحصائل المتعلقة بكل نتيجة استراتيجية للبرنامج. وسيكون المستوى الثالث والأدنى من مراقبة الميزانية على مستوى الحصيلة الاستراتيجية. ويمكن ربط كل حصيلة استراتيجية بنتيجة استراتيجية واحدة فقط.

17- وترتبط الطبقة العمودية الرابعة من ميزانية الحافظة القطرية أنشطة المكتب القطري بحصيلة استراتيجية واحدة ونتيجتها الاستراتيجية. وتخصص هذه الطبقة، التي تمثل أدنى مستوى تخطيط في المكتب القطري، لأغراض التخطيط وقيد النفقات والإبلاغ فقط؛ فهي ليست جزءاً من التسلسل الهرمي لمراقبة الميزانية.

<sup>(5)</sup> سيتم تعديل المفاهيم والمصطلحات وفقاً للتعقيبات الواردة من المكاتب القطرية والمجلس.

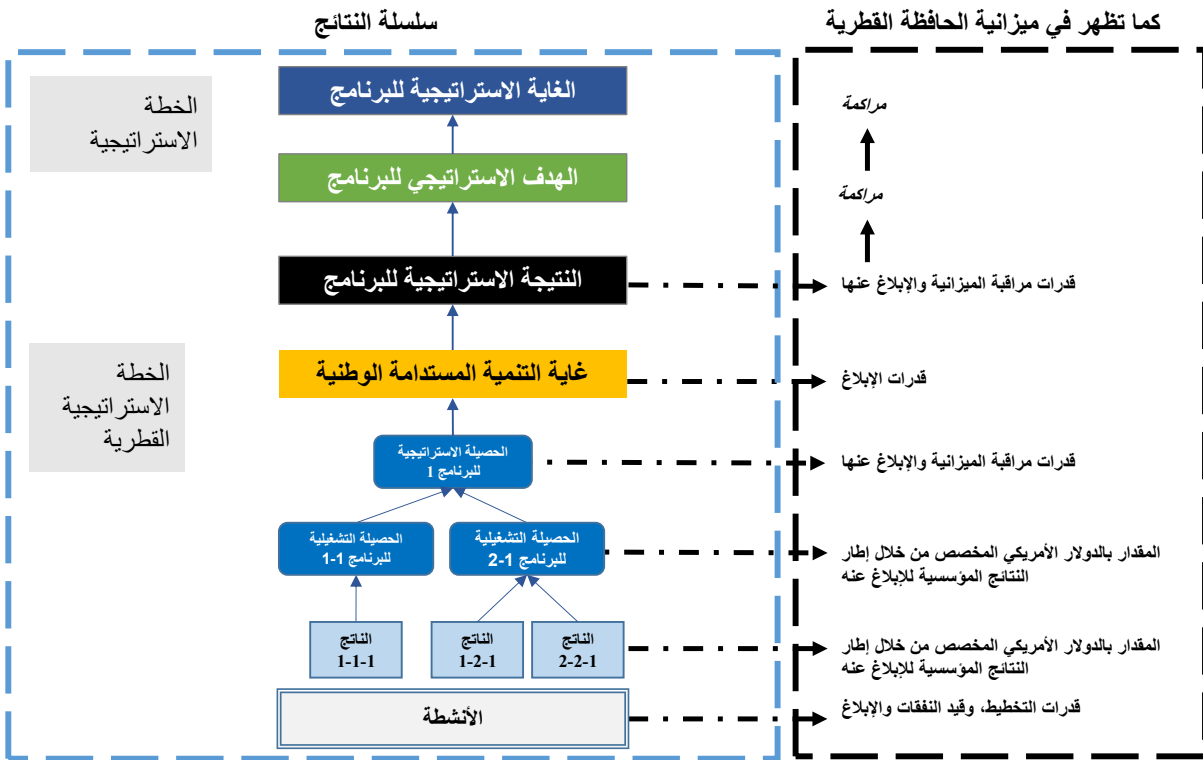
الشكل 1: نموذج أولي لميزانية الحافظة القطرية



18- وبعد المشاورات غير الرسمية في 1 أبريل/نيسان 2016، أصبحت الحصائل الاستراتيجية الآن جزءاً من التسلسل الهرمي لمراقبة الميزانية إدراكاً لأهميتها الجوهرية في الخطة الاستراتيجية القطرية والإبلاغ عن الأداء. كما أن إدارة الميزانيات حسب الحصائل الاستراتيجية للبرنامج سيبنيح فرصة لإدارة الميزانية بشكل محدد السياق.

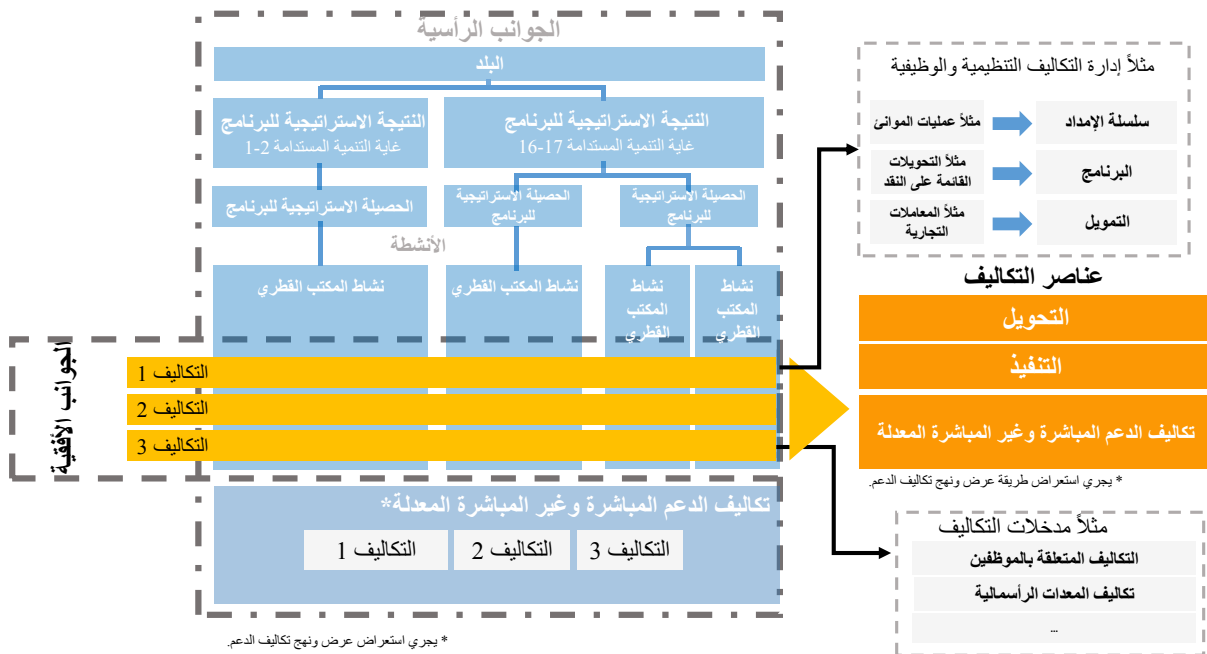
19- وسلسلة نتائج البرنامج (انظر الشكل 2) هي أساس نهج الإدارة المستند إلى النتائج على المستوى القطري لديه. ويظهر الارتباط بميزانية الحافظة القطرية على الجانب الأيمن، الذي يعرض فيه التسلسل الهرمي لمراقبة الميزانية وقدرات الإبلاغ. وتبين سلسلة النتائج كيف تضمن الأبعاد الرأسية للنموذج الأولي لميزانية الحافظة القطرية "خط الرؤية" من العمليات وصولاً إلى النتائج المحققة. ويتيح ذلك للمديرين تقييم كيف تسهم النواتج في الحصائل قريبة الأجل وطويلة الأجل، والأثر على المستوى القطري وعلى مستوى أهداف التنمية المستدامة. ويعتبر ذلك تغييراً جوهرياً من إطار الميزانية الحالي الذي يشمل ميزانيات مشروعات متعددة موزعة حسب فئات التكاليف بدون وجود روابط واضحة بالنتائج.

الشكل 2: مثال على سلسلة نتائج البرنامج في بلد معين



20- ويعرض الشكل 3 الجوانب "الأفقية" – عناصر تكاليف النموذج الأولي لميزانية الحافظة القطرية التي ستستخدم للتخطيط وإدارة الأموال وقيد التكاليف والإبلاغ.

الشكل 3: الجوانب الأفقية للنموذج الأولي لميزانية الحافظة القطرية



21- وباستخدام النتائج الاستراتيجية للبرنامج والحصائل الاستراتيجية للبرنامج كدليل، سيتم تخطيط الأنشطة حسب العنصر في هيكل جديد للتكاليف. وقد أعد هيكل التكاليف الحالي للبرنامج في تسعينات القرن الماضي من أجل نموذج المعونة الغذائية الذي كان معمولاً به في ذلك الحين: ومن شأن الهيكل الجديد أن يعزز الرؤية بالنسبة لتكاليف التحويل والتنفيذ لأي نشاط، ويشتمل

على روابط بالنتائج. وسوف يستند هيكل التكاليف الجديد إلى تعاريف التكاليف المنسقة للأمم المتحدة التي ستدعم تيسير تطبيق نهج مشترك للأمم المتحدة بشأن الميزنة في الميدان عند الحاجة. وسوف يحل هذا النهج محل عناصر التكاليف الحالية المتعلقة بتكاليف التشغيل المباشرة الأخرى، والنقل البري، والتخزين، والمناولة، وما إلى ذلك. ويدعم نموذج ميزانية الحافظة القطرية إدارة التكاليف التنظيمية والوظيفية، نظراً لأنه يسمح بإدارة عناصر التكاليف مجتمعة عند الضرورة، مثل التكاليف الوظيفية ذات الصلة بسلسلة الإمداد.

22- ولا يوفر إطار الميزانية الحالي تفاصيل كافية لتحديد محركات التكاليف بشكل موثوق في المشروعات المختلفة. وسيتيح نموذج ميزانية الحافظة القطرية مقارنة تكاليف الأنشطة بطريقة عملية وتحديد محركات التكاليف عبر المكاتب القطرية وربطها بالنواتج، والنتائج الاستراتيجية للبرنامج، والحصائل الاستراتيجية للبرنامج، مما سيعزز الشفافية.

23- وهناك اعتراف بأنه قد يكون من المناسب والفعال إدارة بعض التكاليف على أساس البلد بأكمله. ويشير مربع "تكاليف الدعم المباشرة وتكاليف الدعم غير المباشرة المعدلة" في الشكل 3 إلى التكاليف التي تتكبدتها المكاتب القطرية والتي لا يمكن ربطها مباشرة بتنفيذ نشاط ما. وسيتم استكشاف هذا المفهوم في المرحلة الثانية من عملية إعداد النموذج الأولي للميزنة من أجل الفعالية التشغيلية (انظر الفقرات 36-38).

24- وتعتبر المرونة أساسية لفعالية العمليات. وبما أن عمليات التخطيط والميزنة الجديدة يجب أن تتيح الاستجابة السريعة لحالات الطوارئ المفاجئة، فمن المتوخى أن يتم إدخال حصيلة استراتيجية واحدة أو أكثر من الحصائل الاستراتيجية المستقلة للبرنامج أو توسيع نطاق إحدى الحصائل القائمة للاستجابة لحالات الطوارئ ومراعاة احتياجاتها في ميزانية الحافظة. ومن شأن هذا النهج أن يضمن "خط الرؤية" من خلال الربط بين النتائج الاستراتيجية للبرنامج، والحصائل الاستراتيجية للبرنامج والموارد وبين أي استجابة في حالات الطوارئ، وسوف يعزز الرؤية، ويدعم جمع الأموال ويتيح تقديم سلف من مرفق الإقراض الداخلي للمشروعات. وعندما تسمح الظروف بعد انتهاء فترة حالة الطوارئ، يمكن إدماج الحصائل الاستراتيجية والأنشطة الداعمة في الخطة الاستراتيجية القطرية والميزانية.

25- ويوفر نموذج ميزانية الحافظة القطرية الفرصة لتعزيز ما يلي:

- ◀ الفعالية التشغيلية – سيستطيع المديرون رؤية العمليات في جميع السياقات مما يسمح بعمل الوظائف والدعم والإدارة بصورة أشد فعالية في التنفيذ؛
- ◀ "خط رؤية" بدءاً من الاستراتيجية فالتخطيط والتنفيذ وتدبير الموارد ووصولاً إلى النتائج؛
- ◀ التلليل على التنافسية والشفافية أمام أصحاب المصلحة؛
- ◀ المرونة - ستستطيع المكاتب القطرية الاستجابة للاحتياجات دون وضع عقبات اصطناعية في بنود الميزانية؛
- ◀ المساءلة - ستكون مسؤولية المديرين القطريين أكثر وضوحاً؛
- ◀ البساطة - تبسيط السياقات ومواءمتها مع العمليات.

26- وسيراعي نموذج ميزانية الحافظة القطرية سبل المواءمة بين متطلبات الإبلاغ عن المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة وبين إطار النتائج المؤسسية.

### عملية النموذج الأولي المنفذة على مراحل

27- يجري اختبار نموذج ميزانية الحافظة القطرية وسماته الداعمة في المكاتب القطرية على مراحل خلال الشهور الستة الأولى من عام 2016. وسيتم تكييفها والانتهاؤها منها باستخدام نهج منفذ على مراحل على ضوء الحصائل، وقد يتغير النموذج تغييراً كبيراً لتعظيم تنفيذ العمليات. وتتولى المكاتب القطرية إدارة الاختبارات وتعرض تقييمات مرحلية على مجلس المشروع،<sup>(6)</sup> بدعم من مجموعة بوسطن الاستشارية.

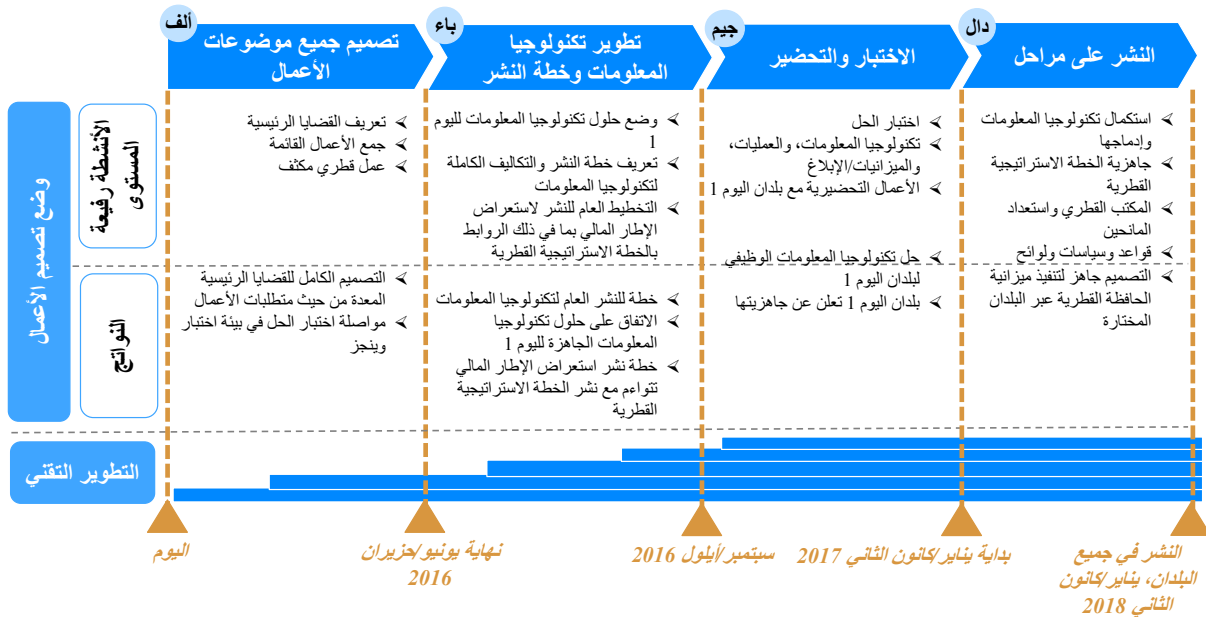
<sup>(6)</sup> يضم المديرين التنفيذيين المساعدين، والمديرين الإقليميين، وبعض المديرين القطريين ومديري الشعب.



28- كما قامت معظم المكاتب القطرية المشاركة في مرحلة النموذج الأولي بالمشاركة في عملية نمذجة الميزانية الأولى. وأكمل المكتبان القطريان في إندونيسيا وزمبابوي الخطة الاستراتيجية القطرية الخاصة بكل منهما؛ ولا يزال كل من المكاتب القطرية لكولومبيا والأردن وأوغندا منخرطاً في العملية. وسيضم المكتب القطري في كينيا إلى المرحلة الثانية من إعداد النموذج الأولي؛ وسيتم النظر في إدخال مكاتب قطرية إضافية، بما في ذلك بلد من البلدان التي لديها حالة طوارئ من المستوى 3.

29- ويعرض الجدول 4 الخط الزمني المتوقع لتطوير هيكل ميزانية الحافظة القطرية.

الشكل 4: الخط الزمني لنموذج ميزانية الحافظة القطرية، 2016-2017



30- وبعد أن أجرت الأمانة تقييماً للمرحلة الأولى، قررت أنه يتعين تسوية عدة مسائل قبل تطوير حل تكنولوجيا المعلومات. ولذلك، كما تم بيانه في المشاورة غير الرسمية في 1 أبريل/نيسان 2016، سيتم تقديم موعد المرحلة الثالثة وتُدمج مع المرحلة الثانية.

### نتائج المرحلة الأولى

31- أُجري خلال المرحلة الأولى، من يناير/كانون الثاني إلى آذار/مارس 2016، تحسين لهيكل تخطيط الميزانية لوضع "خط رؤية" من مستوى النتائج الاستراتيجية للبرنامج وصولاً إلى أنشطة المكاتب القطرية. وستبدأ المكاتب القطرية باختبار النموذج الأولي عن طريق العمل على الجوانب المتعلقة بالاستراتيجية والتخطيط في هيكل الميزانية الشامل.

32- وحقق المكتبان القطريان في الأردن وإندونيسيا مواعيداً بين عملياتهما وميزانيتهما والنتائج الاستراتيجية للبرنامج لإنشاء "خط رؤية" من الاستراتيجية وصولاً إلى التنفيذ. وتم قيد عينة من المعاملات في بيئة موازية لاختبار ميزانية الحافظة القطرية من أجل اختبار مدى قابلية تطبيقها عملياً وتحسين مفاهيم ميزانية الحافظة القطرية.

33- وأعد نموذج أولي لمحااسبة التكاليف لضمان قيد قيمة التحويلات المباشرة، وتكاليف التنفيذ، والتكاليف المدارة على أساس البلد بأكمله - أي تكاليف الدعم المباشرة وتكاليف الدعم غير المباشرة المعدلة. وكان المكتب القطري في إندونيسيا من أوائل المكاتب التي أعدت خطة استراتيجية قطرية، مما سمح بالتحقق من صحة عملية المواءمة بين نهج الخطة الاستراتيجية القطرية ونموذج ميزانية الحافظة القطرية.

34- وكانت التقييمات الأولية من أفرقة المكاتب القطرية لمفهوم ميزانية الحافظة القطرية ونتائج النموذج الأولي إيجابية إلى حد كبير. وأشار المكتب القطري في الأردن إلى أن التركيز على الأنشطة والتجميع حسب النتائج الاستراتيجية يعكس الواقع التشغيلي، وأن "خط الرؤية" سيحسن الفعالية والشفافية. وأعرب المكتب القطري في إندونيسيا عن تقديره للتحسينات في المساءلة وتمكين

أصحاب الميزانية. وكان تنظيم المكتبيين القطريين متوائماً إلى حد كبير مع نموذج ميزانية الحافظة القطرية، ولكن ستكون هناك حاجة إلى تدابير إضافية لإدارة التغيير واستعراض عملية تفويض الصلاحيات لضمان وجود الهياكل التنظيمية المطلوبة.

35- وأظهرت المرحلة الأولى المجالات التي تتطلب عملاً إضافياً، وهي: (1) استعراض المصطلحات ونهج الإدارة فيما يخص "تكاليف الدعم المباشرة وتكاليف الدعم غير المباشرة المعدلة" (انظر الشكل 3)؛<sup>(7)</sup> (2) تحديث عناصر التكاليف الحالية والاسترداد الكامل للتكاليف للتعبير بشكل أفضل عن مجموعة أدوات البرنامج والمساعدة التي يقدمها على المستوى القطري. وسيتم تناول هذه التحديات وأي تحديات أخرى في المرحلة الثانية من النموذج الأولي.

### أهداف المرحلة الثانية

36- ستقوم المكاتب القطرية في المرحلة الثانية، الجارية الآن، بمحاكاة نموذج ميزانية الحافظة القطرية بهدف تسوية المشاكل والانتهاج من إعداد الحل. وتتمثل الأهداف في إنشاء هيكل شامل للميزانية، وتحديد إجراءات محاسبة التكاليف، والنظر في تطبيق الاسترداد الكامل للتكاليف، وتحديد متطلبات السياق والحوكمة.

37- وستقوم المكاتب القطرية باختبار هيكل الميزانية الشامل لجميع عمليات المكاتب القطرية والخدمات المشتركة، واتفاقات تقديم الخدمات، والصناديق الاستثمارية، والعمليات الإقليمية، وحالات الطوارئ المفاجئة. وستقوم أيضاً بما يلي: (1) النظر في سبل لمواءمة تصنيفات التكاليف مع وكالات الأمم المتحدة الأخرى عند الاقتضاء؛ (2) تحديد طرق لقياس النتائج والقيمة مقابل المال والإبلاغ عنهما تحت إطار النتائج الاستراتيجية المقترح؛ (3) تحديد التغييرات المطلوبة في السياسات والإجراءات واللوائح؛ (4) توفير تقدير أولي لتكاليف الاستثمارات اللازمة للتنفيذ.

38- وستجرى المرحلة الثانية في كولومبيا وإندونيسيا والأردن وكينيا وأوغندا وزمبابوي. وسيتم النظر في إدخال مكاتب قطرية إضافية، بما في ذلك بلد من البلدان التي لديها حالة طوارئ من المستوى 3.

### خطة النشر المتوقعة، 2016-2017

39- سيتم تحديد عملية تطوير ونشر خطة حل تكنولوجيا المعلومات في الفصل الثالث من عام 2016 واختبارها في الفصل الرابع للتحقق من أن ميزانية الحافظة القطرية والنظم المرتبطة بها يمكن أن تدعم تنفيذ الخطط الاستراتيجية القطرية في عام 2017، بعد موافقة المجلس على توصيات استعراض الإطار المالي وورقة سياسات الخطة الاستراتيجية القطرية.

### الاحتياجات من الموارد

40- أدى التطوير المتكامل للخطة الاستراتيجية، والخطة الاستراتيجية القطرية، وإطار النتائج الاستراتيجية، وزيادة الانخراط في العمل مع المكاتب القطرية لوضع النماذج الأولية، إلى زيادة الاحتياجات من الموارد من خطة عمل استعراض الإطار المالي لعام 2016، ولا سيما في مسار عمل الميزنة من أجل تحقيق الفعالية التشغيلية. كما يجري إعداد مقترحات الاستثمار لعام 2017.

### موضوعات للمناقشة

#### الحوكمة

41- تشمل مسائل الحوكمة التي يتعين استكشافها طرق منح السلطة أو تفويضها بموجب الخطة الاستراتيجية القطرية وميزانية الخطة الاستراتيجية والمعلومات اللازمة لتمكين المجلس من أداء دوره المتعلق بالحوكمة والرقابة. وتقع سلطة الموافقة على برامج التنمية، والعمليات الممتدة للإغاثة والإنعاش، والعمليات الخاصة، والتغييرات في خطط الميزانية السنوية للمشروعات وتنقيحات

(7) أُطلق عليها أصلاً اسم التكاليف "الأساسية" في المشاورة غير الرسمية في 1 أبريل/نيسان 2016.

الميزانية حالياً ضمن اختصاصات المجلس، وفقاً للمادة السادسة 2 من اللائحة العامة، باستثناء ما يفوض وفقاً للمادة الفرعية (ج).

42- وإذا كان هناك اتفاق على المضي قدماً بالخطط الاستراتيجية القطرية وميزانيات الحوافز القطرية، يمكن أن ينظر المجلس في كيفية إصدار الإذن فيما يتعلق بالتدخلات والميزانيات في الإطار الجديد. ويمكن أن يشمل ذلك التحول من الموافقة القائمة على المشروعات وفقاً للمادة السادسة 2 من اللائحة العامة وعملية تنقيح الميزانية. ويمكن أن يصبح هيكل الخطة الاستراتيجية القطرية حسب الحصائل الاستراتيجية للبرنامج وثيقة الحوكمة الأولية للمجلس. وسوف تلتزم الأمانة توجيهات المجلس لمستوى الصلاحيات التي يمكن تفويضها للمدير التنفيذي.

43- وستناقش الأمانة مع المجلس والمانحين والشركاء وأصحاب المصلحة مستوى المعلومات التي تقدم سنوياً للمجلس لدعم وظائفه في مجالي الحوكمة والإشراف. وبما يتماشى مع القمة العالمية للعمل الإنساني وتقرير الفريق الرفيع المستوى المعني بتمويل الأنشطة الإنسانية، يسعى البرنامج إلى تحقيق الحد الأقصى من الشفافية فيما يتعلق بعملياته وتكاليفه ونتائجه.

44- وتسلم الأمانة بأن هذه الموضوعات ستطلب حواراً ممتداً مع المجلس وتلتزم بضمان تحليل جميع الآثار المترتبة عليها ونشرها بوضوح قبل وضع أي مقترح.

### السياق

45- ينعكس السياق في الفئات البرنامجية للبرنامج. ومع التحول المرتقب بعيداً عن الفئات البرنامجية، سيتم استعراض مسألة السياق في ضوء نهج ميزانية الحافظة القطرية. وتهدف عملية إدخال الحصائل الاستراتيجية للبرنامج في التسلسل الهرمي لمراقبة الميزانية في نموذج ميزانية الحافظة القطرية إلى تيسير تحديد السياق الخاص بالشركاء.

46- وتدرك الأمانة أن تغييرات هيكل ميزانية البرنامج يمكن أن تؤثر على نهج التمويل لدى الشركاء، وستواصل مناقشة نموذج ميزانية الحافظة القطرية معهم لضمان أخذ وجهات نظرهم بعين الاعتبار.

47- وقد لاحظ الفريق الرفيع المستوى المعني بتمويل الأنشطة الإنسانية أن الكلمات الوصفية مثل "الإنسانية" و"التنمية" تخلق انقسامات اصطناعية وأن "... هناك روابط مشتركة متنامية بين التدخلات المتعلقة بالعمل الإنساني والتنمية وحفظ السلام وتغير المناخ وينبغي أن ينعكس ذلك في استجابات التمويل". والأمانة متفائلة من أن التخطيط وهيكل الميزانية الجديد وزيادة الشفافية والروابط بين الموارد والنتائج سيشجع على المزيد من المساهمات المتعددة الأطراف وتحفز الشركاء على المساهمة بمستويات أعلى في الهيكل أو حسب المجال المواضيعي.

### الاسترداد الكامل للتكاليف

48- يتطلب مبدأ الاسترداد الكامل للتكاليف بأن تغطي جميع التكاليف المتعلقة بتنفيذ الأنشطة الممولة بمساهمات من قبل البرنامج وتُنقسم بشكل منصف بين المانحين (انظر المادة الثالثة عشرة - 2 من اللائحة العامة). وبما أنه يتم تمويل البرنامج بالكامل من مساهمات طوعية، فإنه يجب أن يُتأكد من أن جميع التكاليف المتكبدة في تسليم البرامج تغطيها أموال يتم التبرع بها.

49- وتنص المادة الثالثة عشرة - 4 من اللائحة العامة على تطبيق مبدأ الاسترداد الكامل للتكاليف لتغطية التكاليف التشغيلية، وتكاليف الدعم المباشرة، وتكاليف الدعم غير المباشرة. وتُدار هذه العملية أساساً بحجز نسبة من كل مساهمة لتغطية تكاليف التنفيذ ذات الصلة، ومن الأمثلة البارزة على ذلك النسبة البالغة 7 في المائة لتكاليف الدعم غير المباشرة أو نسبة مئوية أو كمية لكل طن لعناصر تكاليف معينة.

50- غير أن هذا النهج أدى إلى هيكل مجزأ وغير مرن للميزانية. وتُخصص المساهمات على مستوى المكاتب القطرية للمشروعات والصناديق الاستثمارية، وتُقسم بدورها فيها إلى عناصر التكاليف. ويعمل عنصر تكاليف رزمة الميزانية كحد على الميزانية أو

كحد للمديرين. ويجعل ذلك من الصعب على المديرين تحويل التمويل بين عناصر التكاليف بدون تنقيح الميزانية ويمكن أن يؤدي إلى أرصدة غير منفقة وإعادة أموال، وقد يقلل الفعالية التشغيلية.

51- وفي ضوء النموذج المقترح لميزانية الحافظة القطرية، والتغيرات في عناصر التكاليف، يجب استعراض طريقة تطبيق المبدأ. ولذلك، ستنظر المكاتب القطرية في المرحلة الثانية من العملية المرتبطة بالنموذج الأولي فيما يلي: (1) التغييرات في فئات التكاليف للهيكल المقترح؛ (2) سبل لتحسين عرض التكاليف؛ (3) تطبيق مبدأ الاسترداد الكامل للتكاليف على المساهمات. والبرنامج ملتزم بضمنان توزيع التكاليف بصورة منصفة على المانحين؛ وستوفر الأمانة أمثلة على الاسترداد الكامل للتكاليف في نموذج ميزانية الحافظة القطرية كجزء من مناقشاتها مع المجلس في المشاورات غير الرسمية. وسيسترشد النظر في هذه المسائل بنتائج القمة العالمية للعمل الإنساني.

### التخطيط المستند إلى النتائج

52- يتألف برنامج العمل الحالي للبرنامج من مشروعات مصممة على أساس تقديرات للاحتياجات تجرى بالتعاون مع الجهات الحكومية النظرية والشركاء. وهو عبارة عن خطة استجابة تستند إلى الاحتياجات<sup>(8)</sup> تشكل عملياً نداءً لتقديم الموارد لتنفيذ العمليات، وسيظل الأساس لأنشطة الدعوة التي يقوم بها البرنامج طلباً للحصول على تمويل كامل لاستجابته لجميع احتياجات المستفيدين.

53- ويسلم مسار عمل التخطيط المستند إلى الموارد بأن الاحتياجات التشغيلية تتجاوز على الدوام مستوى المساهمات الفعلي؛ وتعالج الكثير من المكاتب القطرية هذه المسألة حالياً بترتيب أولويات المساعدة وفقاً للموارد المتوقعة. ويهدف مسار العمل هذا إلى تعميم التخطيط المستند إلى الموارد كطبقة تخطيط تشغيلي ثانية في جميع المكاتب القطرية. ويتم تجميع الخطط المستندة إلى الموارد من المكاتب القطرية الفردية لإعداد خطة العمل القائمة على الأولويات في خطة الإدارة السنوية.

54- ومن المتوقع أن يحقق التخطيط الموحد المستند إلى الموارد الفوائد التالية:

- ◀ *الفعالية*. من شأن إدماج توقعات التمويل وخطط التوزيع والتنفيذ والميزانيات المستندة إلى الموارد أن يسمح للمكاتب القطرية بأن تستخدم الموارد بكفاءة لتحقيق أفضل النتائج.
- ◀ *تعبئة الموارد*. ستستطيع المكاتب القطرية إظهار تأثيرات نقص الموارد بشكل أوضح عند التماس الحصول على الأموال.
- ◀ *التوجيه*. سيكون التخطيط التشغيلي وترتيب أولويات الأنشطة أكثر اتساقاً وتركيزاً.
- ◀ *استباق المشاكل*. سيكون بوسع المكاتب القطرية حل مشاكل مثل انقطاعات الإمدادات أو الأحوال الجوية المعاكسة بصورة استباقية، وبالتالي تقليل أثارها على المستفيدين وتعظيم توافر الموارد.
- ◀ *إبراز الصورة*. سيكون بوسع المكاتب القطرية، في توقعات التمويل السنوي، ترتيب أولوية أنشطتها وفقاً للاحتياجات؛ وستتاح هذه المعلومات في وحدات المقر الرئيسي وفي المكاتب الإقليمية.
- ◀ *مركزية المعلومات وتوحيدها*. سيتم في إطار نظام واحد وفي قوالب موحدة تجميع توقعات التمويل التي تضعها المكاتب القطرية وكذلك النفقات المتوقعة شهرياً والأنشطة الحائزة على الأولوية؛ وسيؤدي ذلك إلى إمكانية تتبع البيانات وتحسين تدفقها والتقليل من الوقت اللازم للتحليلات.

### الأعمال التجريبية

55- تجري الأعمال التجريبية حالياً في مكاتب قطرية مختارة بغية توحيد التخطيط المستند إلى الموارد. وقد أدرجت مدخلات مأخوذة من حلقة عمل نظمت في أكتوبر/تشرين الأول 2015 وشارك فيها موظفون من المكاتب القطرية والمكاتب الإقليمية

<sup>(8)</sup> يُستثنى ذلك مشروعات التنمية بموجب المادة العاشرة - 8 من اللائحة العامة. توافر الموارد.

والمقر الرئيسي، في عملية تجريبية وفي أداة التخطيط المستند إلى الموارد. ويجري تنفيذ هذه الأعمال التجريبية باستخدام الأدوات الموجودة.

56- وتمكن الخطة المستندة إلى الموارد من إجراء مقارنة أكثر دقة بين التكاليف المزمعة والتكاليف الفعلية، ومن تعزيز المساءلة. وكجزء من نهج التخطيط المستند إلى الموارد، تطبق المشروعات في البلدان التجريبية مبدأ الاسترداد الكامل للتكاليف باستخدام خططها المستندة إلى الموارد بهدف تثبيت المعدلات التي تخضع لها المشروعات.

57- وقد شاركت في الأعمال التجريبية للتخطيط المستند إلى الموارد المكاتب القطرية في إثيوبيا وغواتيمالا وكينيا وليسوتو ومالي ونيكاراغوا وباكستان والسودان وزمبابوي، وسيجري تقدير نتائج هذه الأعمال التجريبية في يوليو/تموز 2016. وسيُسترد بالدروس المستفادة من ذلك في وضع حل طويل الأجل يمكن أن يتطلب أيضاً أدوات ونظماً جديدة للتمكن من عكس التغييرات في هيكل الميزانية.

### التمويل بالسلف الكبيرة

58- يقدم مرفق الإقراض الداخلي للمشروعات والقروض للمشروعات باستخدام المساهمات المتوقعة<sup>(9)</sup> كضمانات. ويبلغ سقف المرفق 570 مليون دولار أمريكي وهو مدعوم باحتياطي تشغيلي قدره 95 مليون دولار أمريكي، أي بمعامل رفع مالي نسبته 6 إلى 1.

59- ويشكل التمويل بالسلف الكبيرة عملية داخلية لإدارة الموارد يملك بموجبها البرنامج المخاطر التي يتعرض لها مرفق الإقراض الداخلي للمشروعات. والقصد منه إعطاء المكاتب القطرية سلطة تكبد التكاليف، وذلك، على سبيل المثال، في بداية إحدى الفترات المالية. والسلف الكبيرة غير مقيدة ولا مرتبطة بتوقعات المساهمات النقدية لمانح محدد: فهي ترتبط بمستوى من الموارد يتوقعه خبراء المكتب القطري المعني خلال سنة معينة على أساس الاتجاهات التاريخية والمعرفة بالنوايا المرجحة للمانحين. ويتم احترام جميع شروط المانحين عند تسديد السلف.

60- وتشمل الآثار المحتملة للتمويل بالسلف الكبيرة ما يلي:

- ◀ إمكانية التنبؤ بالتمويل بشكل أكبر، والاستقرار والاستمرارية في المشروعات؛
- ◀ تحقيق وفورات في الشراء والنقل من خلال شراء الأغذية في الوقت المناسب؛
- ◀ استمرار أنشطة التغذية التي تتأثر نتائجها بالانقطاعات؛
- ◀ التنفيذ الفعال للأنشطة المتأثرة بعنصر الوقت، من قبيل إنشاء الأصول والتغذية المدرسية، وما شابه ذلك؛
- ◀ تحسين إنتاجية ورفاه الموظفين نتيجة لمنحهم عقوداً طويلة.

### الأعمال التجريبية

61- أشارت الأمانة في الدورة العادية الثانية للمجلس في عام 2015، إلى نيتها بأن تدير "... عدداً صغيراً من البرامج التجريبية من خلال مرفق الإقراض الداخلي للمشروعات بدعم من الاحتياطي التشغيلي. ومن المقترح تجنب ما يتراوح بين 150 و200 مليون دولار أمريكي من الحد الأقصى لمرفق الإقراض الداخلي للمشروعات البالغ 570 مليون دولار أمريكي."<sup>(10)</sup> وجرى اختيار البلدان التجريبية على أساس ما يلي: (1) اتجاهات التمويل التاريخية؛ (2) استقرار الاحتياجات وتقديرات المخاطر؛ (3) المشاركة في تجربة التخطيط المستند إلى الموارد مع توفر خطة مثبتة مستندة إلى الموارد؛ (4) اتفاق مساهمة يعترف بالمسؤوليات والالتزامات المرتبطة بالسلف الكبيرة.

<sup>(9)</sup> بعض المساهمات المتوقعة غير مؤهلة لاستخدامها كضمانات نظراً للشروط التي يفرضها المانحون.

<sup>(10)</sup> الفقرة 25 من WFP/EB.2/2015/5-C/1.

62- وقد وافقت لجنة التخصيص الاستراتيجي للموارد على سلف كبيرة لصالح أربعة بلدان، كما أقر المدير التنفيذي هذه السلف (انظر الجدول 1). وستجري الالتزامات والنفقات على أساس السلف المقدمة، في حين أن المساهمات المستلمة ستستخدم لتسديد السلف وفقاً لشروط المانحين.

63- وعند انتهاء التجربة، ستساعد مجموعة بوسطن الاستشارية على التحديد الكمي للمكتسبات من حيث الكفاءة والفعالية. وستجري الأمانة تقييماً للقدرة على تقبل المخاطر وستضع الطرق الكفيلة بتعظيم القيمة التشغيلية للسلف. وستُقارن الأعمال التجريبية بالنموذج الحالي لإظهار إمكانات زيادة الكفاءة وتحسين تسليم المساعدات إلى المستفيدين.

#### أمثلة قطرية

64- يدرج الجدول 1 المكاتب القطرية المشاركة في التخطيط المستند إلى الموارد والأعمال التجريبية للتمويل بالسلف الكبيرة. ويبين الجدول 2 الفوائد المتوقعة في المكاتب القطرية المشاركة.

الجدول 1: موجز الخطط المستندة إلى النتائج والتمويل بالسلف الكبيرة				
البلد	المشروع	خطة عام 2016*	خطة عام 2016 المستندة إلى الموارد	ما تم صرفه من التمويل بالسلف الكبيرة (حتى هذا التاريخ)
بملايين الدولارات الأمريكية				
إثيوبيا	العملية الممتدة 200700	163	97	25.0
كينيا	العملية الممتدة 200737	118	89	11.5
كينيا	العملية الممتدة 200736	114	65	8.3
كينيا	البرنامج القطري 200680	30	27	9.5
مالي	العملية الممتدة 200719	**106	73	15.0
السودان	العملية الممتدة 200808	347	270	13.0
<b>مجموع السلف الكبيرة</b>				<b>82.3</b>

\* نظام ونجز، 3 مارس/أذار 2016.

\*\* يجري تنقيح للميزانية.

العملية الممتدة: العملية الممتدة للإغاثة والإنعاش.

الجدول 2: موجز الخطط المستندة إلى النتائج والتمويل بالسلف الكبيرة		
البلد	المشروع	الفوائد
إثيوبيا	العملية الممتدة للإغاثة والإنعاش 200700	تمكين المكتب القطري من تخفيف انقطاعات خطوط الإمداد، التي يمكن أن تؤثر على الوضع التغذوي للاجئين، ومن تقليل النفقات التشغيلية بالانتقال إلى التحويلات القائمة على النقد. تمكين المكتب القطري من البدء باستخدام القياسات البيومترية لتحسين استهداف المستفيدين.
كينيا	العملية الممتدة للإغاثة والإنعاش 200737	تمكين تدفقات نقدية سلسة لأغراض شراء الأغذية وتسليمها في الوقت المناسب في فترات ما بين المساهمات العينية. الحفاظ على استمرارية تمويل العنصر النقدي في الحصص المختلطة. الحفاظ على استمرارية أنشطة التغذية التي تتأثر نتائجها بالانقطاعات.
كينيا	العملية الممتدة للإغاثة والإنعاش 200736	توفير التخطيط المتقدم والاستمرارية لضمان إنجاح برنامج إنشاء الأصول، الأمر الذي يسهل أيضاً عمل منظمة الأغذية والزراعة والصندوق الدولي للتنمية الزراعية.
كينيا	البرنامج القطري 200680	يوفر استمرارية برنامج التغذية المدرسية لضمان نقل المسؤولية بصورة سلسة إلى الحكومة خلال عام 2016.
مالي	العملية الممتدة للإغاثة والإنعاش 200719	التمكين من شراء المنتجات الغذائية في الوقت المناسب للحد من المهل اللازمة ولمنع انقطاعات خطوط الإمداد. التمكين من إطلاق أنشطة الصومود في الوقت المناسب. من المرجح أن يؤدي شراء حبوب منتجة محلياً في بداية موسم الحصاد إلى وفورات كبيرة.
السودان	العملية الممتدة للإغاثة والإنعاش 200808	التمكين من شراء الأغذية في الوقت المناسب لأغراض التخزين المسبق في غرب دارفور وجنوب كردفان قبل موسم الأمطار. ضمان تنفيذ أنشطة التغذية بدون انقطاع بين يناير/كانون الثاني ويونيو/حزيران 2016. ضمان استدامة التحويلات القائمة على النقد إلى اللاجئين في كسلا.

## الخطوات القادمة

65- ستجرى مشاورات غير رسمية مع المجلس واجتماعات مع الأعضاء حول استعراض الإطار المالي والعناصر الأخرى من خارطة الطريق المتكاملة قبل الدورة العادية الثانية للمجلس لعام 2016. وإدراكاً بأنه قد تكون هناك آثار على نظم وسياسات الشركاء، ستواصل الأمانة مراعاة وجهات نظر الأعضاء بشأن عمليات الخطة الاستراتيجية القطرية وميزانية الحافظة القطرية، فضلاً عن جوانب أخرى من استعراض الأداء المالي.

ومن شأن تنفيذ عمليتي الخطة الاستراتيجية القطرية وميزانية الحافظة القطرية أن يحدث تحولاً في أسلوب عمل البرنامج يتمحور حول المكاتب القطرية. وسيدمج نهج النموذج الأولي الخطة الاستراتيجية (2017-2021)، ونهج التخطيط الاستراتيجي القطري، وإطار النتائج المؤسسية لتعظيم الفعالية التشغيلية للإطار العام. وسيتم استعراض متطلبات هذا المشروع من الموارد، ويجري إعداد مقترح استثمارات لعام 2017.