

برنامج  
الأغذية  
العالمي



Programme  
Alimentaire  
Mondial

World  
Food  
Programme

Programa  
Mundial  
de Alimentos

المجلس التنفيذي

الدورة العادية الثانية

روما، 9-13/11/2015

## مسائل الموارد والمالية والميزانية

البند 5 من جدول الأعمال

للموافقة

خطة البرنامج للإدارة (2016-2018)



Distribution: GENERAL

**WFP/EB.2/2015/5-A/1/Rev.1**

4 November 2015

ORIGINAL: ENGLISH

## مذكرة للمجلس التنفيذي

هذه الوثيقة مقدمة للمجلس التنفيذي للموافقة.

تدعو الأمانة أعضاء المجلس التنفيذي الذين قد تكون لديهم أسئلة فنية تتعلق بمحتوى هذه الوثيقة إلى الاتصال بالموظفين المذكورين أدناه، ويفضل أن يتم ذلك قبل ابتداء دورة المجلس بفترة كافية.

السيد F. Curran  
مدير  
شعبة الميزانية والبرمجة  
هاتف: 066513-2408

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

السيد A-R. Qureshi  
رئيس  
دائرة ميزانية و برمجة المشروعات  
هاتف: 066513-2074

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

## جدول المحتويات

5	الموجز التنفيذي
11	مشروع القرار
13	القسم الأول: المقدمة
19	القسم الثاني: سياق التمويل وافتراضات تدبير الموارد
25	القسم الثالث: خطة العمل المؤقتة المحددة الأولويات
43	القسم الرابع: ميزانية دعم البرامج والإدارة
63	القسم الخامس: الخدمات المؤسسية وخدمات الأعمال؛ والحسابات الخاصة
69	الملحق الأول: مقترح ميزانية دعم البرامج والإدارة لعام 2016
77	الملحق الثاني: الجدول ألف-أولاً-1: الهيكل التنظيمي وتوزيع وظائف دعم البرامج والإدارة، 2015 و2016
78	الجدول ألف-أولاً-2: جدول الوظائف الممولة من ميزانية دعم البرامج والإدارة وتكاليف الدعم المباشرة حسب بنود الاعتماد، 2015 و2016
88	الجدول ألف-أولاً-3: ميزانية دعم البرامج والإدارة حسب الوحدات التنظيمية وبنود الاعتماد، 2015 و2016
99	الملحق الثالث: الاحتياجات التشغيلية المتوقعة والمحات العامة الإقليمية لعام 2016
129	الملحق الرابع: استعراض خطة الإدارة (2015-2017)
135	الملحق الخامس: خطة عمل مكتب التقييم للفترة 2016-2018
149	الملحق السادس: المصطلحات



## الموجز التنفيذي

### الأداء والكفاءة

- 1- تعد خطة الإدارة عنصر التخطيط المالي في إطار البرنامج المؤسسي لإدارة الأداء. وتواصل هذه الخطة (2016-2018) المسار المؤدي إلى الإدارة المالية المستندة إلى الأداء من خلال تطبيق الميزنة القائمة على الموارد في العمليات القطرية وربط مخصصات الميزانية بالنتائج.
- 2- وتُدار الميزنة القائمة على الموارد في العمليات القطرية عن طريق مواءمة الموارد المتوقعة مع البرامج المحددة الأولويات. وتعتمد الميزانية المستندة إلى الأداء المقترحة لدعم البرامج والإدارة لعام 2016 على الاقتراحات الاستثمارية التي تبيّن الصلات بين الموارد والأنشطة والنواتج والحصائل.
- 3- وتشمل سمات هذه الخطة للإدارة ما يلي:
  - ◀ توسيع السياق لتوقع الإيرادات وتحديد أولويات عمل البرنامج بهدف تجسيد زيادة حجم عمليات الاستجابة للطوارئ ومدتها وزيادة مجموعة أدوات المساعدة الغذائية وتغيير نهج التمويل المتبعة في صفوف الجهات المانحة؛
  - ◀ ارتكاز خطة العمل المؤقتة على الأنشطة المحددة الأولويات بناء على الموارد المقدرّة؛
  - ◀ تطوير مبادرة الامتياز في إدارة التكاليف لتيسير تحقيق الوفورات في التكاليف وتحسين جودة الخدمات على أمثل وجه وتعزيز التركيز على المهام؛
  - ◀ إتمام مبادرة الوفاء بالغرض المقترح تخصيص شريحة نهائية من الموارد لها في خطة الإدارة هذه،<sup>(1)</sup> بحلول نهاية عام 2016.
- 4- وترتكز خطة التنفيذ وميزانية دعم البرامج والإدارة في الوقت الحالي على الإيرادات المتوقعة إلا أن هذا الأمر تكتنفه الشكوك. واستناداً إلى الاتجاهات المسجلة في الاحتياجات الإنسانية والتمويل في أوائل سبتمبر/أيلول عام 2015، تقترح الأمانة مستوى للتمويل المتوقع يشمل الصناديق الاستثنائية وتبلغ قيمته 4.9 مليار دولار أمريكي في عامي 2015 و2016 بما يتسق مع اتجاه طويل الأجل لنمو الإيرادات بنسبة 5 في المائة. على أن التطورات الأحدث عهداً تشير إلى أن مستوى التمويل المتوقع لعام 2015 قد يتجاوز في الواقع مستوى التوقعات السابق. وقد سجلت الإيرادات مستوى غير عادي في عام 2014 إذ بلغت قيمتها 5.4 مليار دولار أمريكي.
- 5- وتقترح الأمانة الحد من مستوى الزيادة في ميزانية دعم البرامج والإدارة إلى 3 في المائة بهدف خفض النمو في خط الأساس وضمان أن تقل قيمة الميزانية لعام 2016 البالغة 290.3 مليون دولار أمريكي عن قيمة المبلغ المقدر لاسترداد تكاليف الدعم غير المباشرة الذي تمّول منه. وستدعم الزيادة القدرات في المكاتب الإقليمية والقطرية من أجل تمكين البرنامج من الاستجابة "للوضع الطبيعي الجديد" لحالات الطوارئ المتعددة بتعزيز كفاءته وفعاليتيه في تقديم المساعدة الغذائية.

(1) انظر: الوثيقة WFP/EB.A/2015/6-D/1.

## الخطة الاستراتيجية القادمة للبرنامج وخطة عام 2030

- 6- يساعد البرنامج، بوصفه جهة مساهمة رئيسية في تحقيق الهدف 2 من خطة عام 2030 ألا وهو القضاء على الجوع وسوء التغذية المزمّن (تحدي القضاء على الجوع)، على إعداد خطة الأمن الغذائي والتغذية. وساهم البرنامج في تطوير أهداف التنمية المستدامة من خلال المساعدة على تحديد المؤشرات العالمية للتقدم المحرز من أجل تحقيق الهدف 2. وسيستمر عمل البرنامج بنتائج الأحداث الرئيسية المنظمة خلال عامي 2015 و2016 بما فيها مؤتمر القمة العالمي للعمل الإنساني.
- 7- ويجري وضع خطة استراتيجية جديدة. وسيقدم استعراض لمنتصف المدة للخطة الحالية (2014-2017) خلال الدورة العادية الأولى في عام 2016 رهنا بموافقة المجلس على ذلك. أما الخطة الاستراتيجية الجديدة (2017-2021) فستعرض للموافقة عليها خلال الدورة العادية الثانية في عام 2016 مما سيعزز مساهمة البرنامج في أهداف التنمية المستدامة إلى أقصى حد ويشمل إطارا منفردا للنتائج المؤسسية يدمج إطار النتائج الاستراتيجية وإطار نتائج الإدارة.

## توقعات التمويل

- 8- تعتمد عمليات البرنامج على المساهمات التي يتلقاها البرنامج فعليا بوصفه منظمة تموّل على أساس طوعي. وتستند التوقعات المتعلقة بمستويات التمويل إلى الاتجاهات المسجلة في الميدان الإنساني والمشاورات مع الجهات المانحة وتواءم هذه المستويات مع توقعات التمويل على الصعيد العالمي. وتتفحّ التوقعات بانتظام استجابة للظروف المتغيرة. ويعرض الجدول 1 مبالغ التمويل المحصلة خلال الأعوام 2012 و2013 و2014 ومبالغ التمويل المتوقعة لعامي 2015 و2016.

الجدول 1: التمويل الفعلي والمتوقع (بمليارات الدولارات الأمريكية)					
*2016	*2015	2014	2013	2012	
4.900	4.900	5.380	4.380	4.044	خطة الإدارة (2016-2018)

\* القيمة المقدرة في سبتمبر/أيلول 2015.

- 9- وإذ يسعى البرنامج إلى تنويع مصادر الإيرادات، يستفيد من المصادر الناشئة مثل دول الخليج والبرازيل والاتحاد الروسي والهند والصين وجنوب أفريقيا. وتنتظر الأمانة أيضا في احتمال نمو التبرعات من الأفراد، وكذلك الفرص الجديدة للتمويل المبتكر.
- 10- ويظل البرنامج يسعى إلى تعزيز المرونة في استخدام المساهمات. ويرد وصف المكاسب من حيث الكفاءة وغيرها من فوائد تعزيز مرونة أشكال التمويل في استعراض الإطار المالي. وتعتبر قدرة البرنامج على تحديد الأولويات محدودة نظرا إلى تخصيص 90 في المائة من إيراداته للمشروعات الخاصة وإتاحة نصف مساهماته المتوقعة فقط للتمويل بالسلف. وسيسعى البرنامج إلى زيادة مستوى المساهمات المتعددة الأطراف والسنوات التي تنطوي على معاملات أقل كلفة نظرا إلى اتسامها بمرونة أشد وإمكانية التنبؤ بها بدرجة أكبر. وبالمقابل، سيضمن البرنامج تعزيز الشفافية في تخصيص الموارد وزيادة إبراز الجهات المانحة بتوطيد ذلك عن طريق أدوات التبليغ المعتمدة على الإنترنت.
- 11- وسيوسع البرنامج نطاق استخدام حساب الاستجابة العاجلة لتقديم المنح والسلف بعد موافقة المجلس على تحويل مبلغ قدره 50 مليون دولار أمريكي من حساب تسوية دعم البرامج والإدارة في عام 2015. وتعتزم الأمانة السعي إلى زيادة التزامات الجهات المانحة لتبلغ قيمتها 200 مليون دولار أمريكي في السنة.

## خطة التنفيذ وخطة العمل المؤقتة المحددة الأولويات

- 12- تشمل خطة التنفيذ لعام 2016 خطط التشغيل القطرية التي يساوي المبلغ المحدد لها 4.7 مليار دولار أمريكي على النحو المبين في خطة العمل المؤقتة المحددة الأولويات إضافة إلى الأنشطة الممولة من الصناديق الاستثمارية والبالغة قيمتها 200 مليون دولار أمريكي.
- 13- ويصمم البرنامج مشروعاته مقابل الاحتياجات التشغيلية. ومع ذلك، يجب على المديرين أيضاً تحديد الأولويات باستهداف المستفيدين وتعديل قيم التحويلات أو طول فترة المساعدة وتشكيلة الأنشطة استجابة لمستويات الموارد التي تحسّل فعلياً.
- 14- وقد تحسّنت العملية منذ اعتمادها في خطة الإدارة (2014-2016) وسيواصل تحسينها خلال عام 2016. وستُدرج خطة العمل المؤقتة المحددة الأولويات في الكشوف المالية لعام 2016 لإتاحة تقييم شامل للأداء المالي. وسيبدأ تنفيذ منصة معيارية تستهدف المكاتب القطرية وتفترض منها ما يلي:
- ◀ تخطيط العمليات بتحديد أفق زمني متراوح بين 12 و18 شهراً بناء على الموارد المتوقعة؛
  - ◀ دمج توقعات الموارد في تخطيط العمليات؛
  - ◀ شرح الفوارق بين نتائج العمليات والخطة الأصلية في إطار إدارة الأداء.
- 15- وتُتترح خطة العمل المؤقتة المحددة الأولويات لعام 2016 تقديم 13.7 مليار حصة للمستفيدين مباشرة<sup>(2)</sup> وتتراوح قيمة التكلفة المعيارية لكل حصة بين 0.25 و0.29 دولار أمريكي. وقد يكون مستوى التكاليف أعلى بنسبة 50 في المائة في إطار أنشطة التغذية التي تنطوي على منتجات غذائية أكثر كلفة. ويوجد 31 في المائة من المستفيدين الذين تستهدفهم المساعدة الغذائية المباشرة في عام 2016 في منطقة الشرق الأوسط<sup>(3)</sup> حيث تتواصل ثلاث حالات طوارئ من المستوى 3 وتبلغ حصة المنطقة أيضاً 40 في المائة من خطة العمل المؤقتة المحددة الأولويات. وتبلغ نسبة المستفيدين المباشرين 19 في المائة في إقليم آسيا و19 في المائة في إقليم شرق ووسط أفريقيا و18 في المائة في إقليم غرب أفريقيا و10 في المائة في إقليم الجنوب الأفريقي و3 في المائة في منطقة أمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي.
- 16- ويعتبر المستفيدون المباشرون من الأغذية والتحويلات النقدية على أنهم المستفيدون المدرجون في المستوى 1. وينظر البرنامج في سبل تحديد الأشخاص المستفيدين بصورة غير مباشرة من أنشطته لتقديم المساعدة الغذائية أي المستفيدين المدرجين في المستوى 2 مثل مستخدمي الأصول وتقدير عددهم، وإدماج هؤلاء المستفيدين في صميم توجيهاته ونظمه للتخطيط والتبليغ. وستجرى دراسات أيضاً لتحديد الآثار على الأشخاص الذين يستفيدون بصورة غير مباشرة من أنشطة البرنامج لتنمية القدرات أي المستفيدين المدرجين في المستوى 3 وتعيين عددهم.

## الاحتياجات غير المتوقعة

- 17- تأخذ الاحتياجات التشغيلية المتوقعة في الحسبان الاحتياجات المعروفة. وتبين التجربة أن الاحتياجات التشغيلية المحددة لدى إعداد خطة الإدارة تزداد عادة بنسبة تتراوح بين 15 و35 في المائة إذ تظهر حالات الطوارئ أو يتوسع نطاقها إلا أن الزيادة المسجلة في الاحتياجات التشغيلية في سبتمبر/أيلول 2015 مقارنة بخطة الإدارة (2015-2017) تقل

(2) تعرّف الحصة على أنها وجبة غذائية واحدة أو تحويل نقدي معادل يستفيد منها أو منه شخص واحد للتصدي لانعدام الأمن الغذائي. ونظراً إلى اختلاف حجم الحصص في المتوسط في إطار مختلف الأنشطة، توخّذ التكاليف لكل حصة على أساس 1000 كيلو سعر حراري في حالة الأغذية ودولار أمريكي واحد في حالة التحويلات القائمة على النقد. وسيظل البرنامج يحسن هذا النهج لرصد الفوارق في الأنشطة وفي القوة الشرائية للدولار الأمريكي.

(3) سيُدعم المكتب الإقليمي السوري لتنسيق الطوارئ في المكتب الإقليمي للشرق الأوسط وشمال أفريقيا وأوروبا الشرقية وآسيا الوسطى خلال عام 2016.

عن الزيادة المسجلة في السنوات السابقة لأن عمليات الطوارئ الطويلة الأجل والواسعة النطاق ولا سيما العمليات في الإقليم السوري وجنوب السودان قد سبق إدراجها في خطة الإدارة. وقد عُوِّض جزئياً عن الاحتياجات غير المتوقعة الخاصة بالاستجابة للإيولولا والعراق واليمن و عملية الطوارئ الإقليمية في جمهورية أفريقيا الوسطى إذ سُجل انخفاض في مستوى الاستجابة للأزمة السورية. ويمكن توقع وضع مماثل لعام 2016 لأن خطة العمل المؤقتة المحددة الأولويات تجسد احتياجات حالات الطوارئ الواسعة النطاق التي تشمل الاحتياجات الخاصة بالعراق وجنوب السودان والإقليم السوري واليمن.

## ميزانية دعم البرامج والإدارة لعام 2016

18- تجسد ميزانية دعم البرامج والإدارة مستوى الدعم غير المباشر اللازم لتطبيق خطة تنفيذ العمل. ووفقاً لسياسة استرداد كامل التكاليف، تمول هذه الميزانية من استرداد تكاليف الدعم غير المباشرة من المساهمات. وتُتَرح الأمانة الحفاظ على معدل 7 في المائة لاسترداد تكاليف الدعم غير المباشرة في عام 2016 بالاستناد إلى الاستعراض الذي أُجري في عامي 2014 و2015.<sup>(4)</sup>

19- وتتوخى الأمانة الحذر بشأن زيادة الجزء المتكرر من ميزانية دعم البرامج والإدارة. وتجسد الميزانية المقترحة لعام 2016 لدعم البرامج والإدارة والبالغة 290.3 مليون دولار أمريكي مبدأ "العمل في حدود الإمكانيات" وتقابل مستوى استرداد تكاليف الدعم غير المباشرة البالغ 316.1 مليون دولار أمريكي في عام 2016 حسب التقديرات. ومع ذلك، لا بد من الاضطلاع بعدد من المبادرات المؤسسية الحاسمة التي تبلغ قيمتها 20 مليون دولار أمريكي وتشمل مبلغ 17 مليون دولار أمريكي لإتمام مبادرة الوفاء بالعرض ومبلغاً مقداره 3 ملايين دولار أمريكي كاستثمار أولي يوظف لإعادة هيكلة العمليات الرامية إلى تحقيق وفورات إضافية ومواءمتها ولاستكمال الاقتراح المعلل الخاص بمركز الخدمات العالمي المقترح.

20- ويظل التمويل الكامل للأولويات المؤسسية والسياسات يعتمد على الصناديق الاستثنائية والموارد المتعددة الأطراف لزيادة الموارد المعتمدة على ميزانية دعم البرامج والإدارة. وستقدم الأمانة اقتراحات مقدره ومحددة الأولويات إلى الجهات المانحة وتحدد أولويات الموارد المتعددة الأطراف لتغطية أوجه القصور تمثياً مع أولويات الجهات المانحة.

## الموارد العادية لدعم البرامج والإدارة

21- تمثل الميزانية المقترحة لعام 2016 والبالغة 290.3 مليون دولار أمريكي زيادة بنسبة 3 في المائة مقارنة بميزانية عام 2015. وستخصَّص الزيادة التي تساوي 8.5 مليون دولار أمريكي للمكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية من أجل تحسين قدرتها على دعم التحويلات القائمة على النقد وتعزيز الرصد والتقييم وتنفيذ البرامج التي تسهم في تحقيق هدف القضاء على الجوع.

22- ولا يعني تحقيق النمو الصفري الإجمالي في الاعتمادات الخاصة بالجهات المتبقية من المنظمة أن الميزانية ثابتة. وقد طُلب من الإدارات إعادة تخصيص 5 في المائة من ميزانياتها انطلاقاً من الأنشطة ذات الأولوية المنخفضة ووصولاً إلى الأنشطة ذات الأولوية العالية لأغراض المواءمة مع الأولويات المؤسسية والتركيز على القيمة مقابل المال. وتحقق ميزانية دعم البرامج والإدارة لعام 2016 الفوائد نتيجة لانخفاض سعر اليورو مقابل سعر الدولار الأمريكي.<sup>(5)</sup> وستوجه الزيادة في

(4) الوثيقة WFP/EB.A/2015/6-C/1.

(5) إن فوائد سعر الصرف مكفولة عبر عقد للشراء الآجل نافذ في يوليو/تموز 2015، تمثياً مع الترتيبات التي اعتمدها المجلس في عام 2009.

القوة الشرائية البالغة 7.4 مليون دولار أمريكي إلى المجالات ذات الأولوية مثل رفاة الموظفين واستراتيجية شؤون العاملين والتقييم والابتكار وإدارة التغيير.

23- وكما ورد في خطة الإدارة السابقة، تقترح الأمانة أن تشمل الميزانية جزءاً من تكاليف الأمن العالمي<sup>(6)</sup> يُدرج في التكاليف المعيارية لجميع الوظائف الممولة. وتقترح الأمانة أيضاً إدراج مبلغ قدره 700 000 دولار أمريكي في التكاليف المعيارية للوظائف بغية دعم صندوق برنامج رفاة الموظفين<sup>(1)</sup> المتاح لتحسين الخدمات والمنشآت والمرافق الأخرى التي تخص الموظفين.

### المبادرات المؤسسية الحاسمة لإنجاز مبادرة الوفاء بالغرض

24- وافق المجلس على مفهوم المبادرات المؤسسية الحاسمة في دورته السنوية المعقودة في عام 2015.<sup>(1)</sup> وهذه المبادرات هي مشروعات تعجل التحسين التنظيمي الذي يستلزم التمويل غير المتكرر وتقدّم إلى لجنة التخصيص الاستراتيجي للموارد كاقتراحات استثمارية تغطي الأنشطة والمنجزات المستهدفة والقيمة مقابل المال والتكاليف.

25- ووافق المجلس على تخصيص مبلغ قدره 78 مليون دولار أمريكي من فائض حساب تسوية دعم البرامج والإدارة<sup>(4)</sup> بتوجيه 18 مليون دولار أمريكي من هذا المبلغ إلى المبادرات المؤسسية الحاسمة في عام 2015. وسيُوزع تخصيص مبلغ إضافي قدره 17 مليون دولار أمريكي في عام 2016 يشمل ما يلي: (1) 2.7 مليون دولار أمريكي لدعم أنشطة الاستجابة للطوارئ والنهج الطويلة الأمد للتصدي للجوع؛ (2) و4 ملايين دولار أمريكي لدعم تنمية القدرات الوطنية والاستراتيجيات القطرية؛ (3) و2.5 مليون دولار أمريكي للمنصات المؤسسية لدعم التحويلات القائمة على النقد؛ (4) و500 000 دولار أمريكي لدعم القدرات في مجال التغذية؛ (5) و800 000 دولار أمريكي للشراكات الاستراتيجية؛ (6) و2.6 مليون دولار أمريكي لنظم تصميم البرامج؛ (7) و2.5 مليون دولار أمريكي لتحسين استخدام الموارد؛ (8) و1.4 مليون دولار أمريكي لدعم إدارة التغيير. وستتجزّز مبادرة الوفاء بالغرض في عام 2016 وتخضع لاستعراض داخلي لتقييم أثرها.

26- ويتوقع أن يبلغ رصيد نهاية السنة في عام 2016 لحساب تسوية دعم البرامج والإدارة ما مقداره 142.6 مليون دولار أمريكي أي ما يعادل نفقات 5.9 أشهر. وستعدل الأمانة المستوى المستهدف كي يساوي نفقات خمسة أشهر وتميز بين المستوى الأدنى والمستوى المستهدف.

### المبادرة المؤسسية الحاسمة للامتياز في إدارة التكاليف

27- تستعرض مبادرة الامتياز في إدارة التكاليف الفرص لتغيير طريقة عمل البرنامج الرامي إلى تحسين الكفاءة وإعادة توجيه موارد إضافية إلى أنشطته الأساسية المتمثلة في القضاء على الجوع. ومن المنتظر أن يسفر التحليل الجاري لتكاليف الدعم العالمي في مجالات مثل إدارة المرافق، والسفر، وخدمات ومعدات تكنولوجيا المعلومات، والخدمات الاستشارية التجارية، عن تحقيق وفورات في التكاليف المرتبطة بالمشروعات وإلى ما يصل إلى 3 ملايين دولار أمريكي من الوفورات في ميزانية دعم البرامج والإدارة. وتقترح الأمانة تخصيص مبلغ قدره 3 ملايين دولار أمريكي من حساب تسوية دعم البرامج والإدارة في عام 2016 مما سييسر التحليل والاستثمار في مجالي إعادة الهيكلة والمواومة اللامين للعمليات الرامية إلى تحقيق وفورات إضافية وتحسين التركيز على المهام على المستوى الميداني. وسيضع البرنامج أيضاً الصيغة النهائية للاقتراح المعلل الخاص بمركز للخدمات في عام 2016 بالتشاور مع المجلس التنفيذي أثناء عملية التطوير.

<sup>(6)</sup> كان يمول جزء من التكاليف المرتبطة بالأمن سابقاً من إيرادات الفوائد العائدة إلى الحساب العام.

## التمويل بالسلف الخاص بالخدمات المؤسسية

- 28- وافق المجلس في عام 2014 على تحديد سقف قدره 70 مليون دولار أمريكي للسلف الخاصة بمرفق الميزنة الرأسمالية والبرنامج العالمي لتأجير السيارات وأنشطة دفع الرسوم مقابل الخدمات<sup>(7)</sup> مما مكن البرنامج من تمويل خدمات أعمال لا تستهدف الربح. وهذه الآلية لتمويل الخدمات المؤسسية هي أداة للإقراض الداخلي في شكل خط ائتمان وليس في شكل مصدر تمويل تسترد في إطارها جميع مبالغ السلف بالكامل على مدى فترة محددة من المشروعات أو الصناديق والحسابات الأخرى.
- 29- وُحِدَ لمرفق الميزنة الرأسمالية مبلغ قدره 28 مليون دولار أمريكي لعام 2015 يشمل مبلغا مقداره 20 مليون دولار أمريكي لتطبيق نظام دعم تنفيذ اللوجستيات ومبلغا مقداره 8 ملايين دولار أمريكي لتحسين المباني. ويجري تطبيق نظام دعم تنفيذ اللوجستيات وفقا لما تقرر وسُتستخدم الوفورات الناشئة عن النظام لسداد الاستثمار. أما عمليات السداد الخاصة بالمباني فستبدأ في عام 2016.
- 30- وترغب الأمانة في رفع قيمة المبلغ المحدد لمرفق الميزنة الرأسمالية من 28 مليون دولار أمريكي إلى 40 مليون دولار أمريكي لتسريع وتيرة التحسينات الرأسمالية. وتُقدِّمُ بالتالي سقفا منقحا قدره 82 مليون دولار أمريكي لسلف الخدمات المؤسسية يطبق في عام 2016.

## قرارات إضافية

### تمتع المدير التنفيذي بسلطة تعديل مستوى ميزانية دعم البرامج والإدارة

- 31- أذن المجلس في عام 1996 للمدير التنفيذي بتعديل عنصر دعم البرامج والإدارة في الميزانية تبعا للتغيرات في الاحتياجات التشغيلية التي يتجاوز مستواها نسبة 10 في المائة. وتُقدِّمُ الأمانة منح المدير التنفيذي سلطة تعديل عنصر دعم البرامج والإدارة في الميزانية تبعا لمستوى الإيرادات المتوقعة تمثيا مع توصية لجنة المالية لمنظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة<sup>(8)</sup> وبالتشاور مع المجلس.
- 32- ويرتبط الاقتراح بمسار انتقال البرنامج إلى تطبيق الميزنة القائمة على الموارد ويعترف بالصلة بين مستويات الموارد والإيرادات المحصلة لتمويل ميزانية دعم البرامج والإدارة ويتسق مع السلطة الممنوحة للمدير التنفيذي للموافقة على عمليات الطوارئ والعمليات الممتدة للإغاثة والإنعاش ضمن الحدود المتفق عليها.
- 33- ولا ينبغي أن يتجاوز الحد المقترح لسلطة تعديل ميزانية دعم البرامج والإدارة نسبة 2 في المائة من التغيير المتوقع في الإيرادات وهي نسبة أدنى بكثير من معدل 7 في المائة لاسترداد تكاليف الدعم غير المباشرة.

### تكاليف إدارة الاستثمارات

- 34- اعتمدت خطة الإدارة (2015-2017) مبلغا قدره 750 000 دولار أمريكي لتمويل تكاليف إدارة الاستثمارات من إيرادات الفوائد العائدة إلى الحساب العام. واستعرضت الأمانة هذا المبلغ وتُقدِّمُ تعديله لتصل قيمته إلى مليون دولار أمريكي واحد اعتبارا من عام 2016.

(7) الوثيقة WFP/EB.A/2014/6-D/1.

(8) الوثيقة WFP/EB.2/2014/5(A,B,C,D,E)/3.

## مشروع القرار\*

بعد أن نظر المجلس في خطة البرنامج للإدارة (2016-2018) بصيغتها المقدمة من المدير التنفيذي في الوثيقة WFP/EB.2/2015/5-A/1/Rev.1، فإنه:

(1) **يحيط علماً** بأن اعتماد دعم البرامج والإدارة لعام 2016 يفترض مستوىً من التمويل مقداره 4.9 مليار دولار أمريكي في عام 2016؛

(2) **يحيط علماً** بالاحتياجات التشغيلية المتوقعة البالغة 8.6 مليار دولار أمريكي لعام 2016، ومقترحات تحديد الأولويات لمواءمة تلك الاحتياجات مع التمويل المتوقع، على النحو المبين في القسم الثالث؛

(3) **يوافق** على اعتماد لدعم البرامج والإدارة لعام 2016 بمبلغ 290.3 مليون دولار أمريكي، على أن يُخصَّص على النحو التالي:

دعم البرامج: المكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية	107.4 مليون دولار أمريكي
دعم البرامج: المقر	50.1 مليون دولار أمريكي
الإدارة والشؤون الإدارية	132.8 مليون دولار أمريكي
<b>المجموع</b>	<b>290.3 مليون دولار أمريكي</b>

(4) **يوافق** على أن يُخصَّص، من حساب تسوية دعم البرامج والإدارة، مبلغ 17.0 مليون دولار أمريكي في عام 2016 للمبادرات المؤسسية الحاسمة، على النحو المبين في القسم الرابع؛

(5) **يوافق** على أن يُخصَّص، من حساب تسوية دعم البرامج والإدارة، مبلغ 3 ملايين دولار أمريكي في عام 2016 لإحدى المبادرات المؤسسية الحاسمة من أجل: (1) الاستثمار في إعادة هيكلة العمليات ومواءمتها لتحقيق المزيد من الوفورات وتحسين تركيز المهام على المستوى الميداني، (2) إنجاز دراسة جدوى خلال عام 2016 بشأن مركز الخدمات العالمي المقترح؛

(6) **يوافق** على استخدام إيرادات الفوائد المستحقة للحساب العام لتغطية تكاليف إدارة الاستثمارات بما يصل إلى 1 مليون دولار أمريكي في السنة؛

(7) **يوافق** على أن يكون معدل استرداد تكاليف الدعم غير المباشرة 7.0 في المائة في عام 2016؛

(8) **يأذن** للمدير التنفيذي بتعديل مكون دعم البرامج والإدارة في الميزانية تبعاً لأي تغيير في مستوى الإيرادات المتوقعة للسنة، بمعدل لا يتجاوز 2 في المائة من التغيير المتوقع في الإيرادات؛

(9) **يوافق** على سقف قدره 82 مليون دولار أمريكي لسلف الخدمات المؤسسية من عام 2016 ويتطلع إلى استعراض هذه المسألة على نحو منتظم في إطار خطط الإدارة المقبلة.

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



## القسم الأول: المقدمة

### دليل القارئ

- 35- توصل خطة الإدارة (2016-2018) التقدم الذي أحرزه البرنامج نحو الميزنة المستندة إلى الأداء. وتشكل الروابط الواضحة بين الميزانية والموارد، والغايات، والنتائج، والأداء جزءاً من التركيز المتزايد على إدارة الأداء الذي أُدخل في خطة الإدارة (2015-2017). واعتباراً من عام 2017، ستوضع مخصصات الميزانية على ضوء النتائج المستمدة من الاستثمارات التي تحققت في عام 2015، والتي سيتم الإبلاغ عنها في تقرير الأداء السنوي لعام 2015.
- 36- وتقدم خطة الإدارة هذه خطة العمل المؤقتة المحددة الأولويات بناءً على مستويات الموارد المتوقعة للعمليات، وتواصل التركيز على تعظيم القيمة بالنسبة للمستفيدين.
- 37- وتعد ميزانية دعم البرامج والإدارة المقترحة لعام 2016 ميزانية محافظة لتمكين البرنامج من العمل في حدود إمكانياته على الرغم من النمو المتوقع في الإيرادات. وفي إطار هذا النهج، أعاد المسؤولون عن ميزانيات الإدارات، حسب مقتضى الحال، توجيه التمويل نحو المجالات المؤسسية ذات الأولوية على أساس النتائج المتوقعة.
- 38- ويتكون كل قسم من الأقسام الخمسة لخطة الإدارة من لمحة عامة، تليه مواد أكثر تفصيلاً. ولهذا يمكن للقارئ الحصول على فهم للخطة من الموجز التنفيذي، ومشروع القرار، واللمحات العامة عن الأقسام، بيد أنه يُنصح بقراءة الوثيقة قراءة كاملة من أجل تقدير النوايا الكاملة للبرنامج للفترة 2016-2018.

### هيكل الوثيقة

- 39- تتكوّن خطة الإدارة (2016-2018) من خمسة أقسام، إضافة إلى موجز تنفيذي، ومشروع قرار، وعدة ملاحق. ويتكون النص الرئيسي من:
- ◀ **القسم الأول: المقدمة.** ويتضمن دليل القارئ، وبحث السياق التشغيلي للبرنامج لفترة خطة الإدارة هذه.
  - ◀ **القسم الثاني: سياق التمويل وافتراضات تدبير الموارد.** ويتناول العوامل التي قد تؤثر على المستويات المتوقعة للموارد، والافتراضات الكامنة وراء الإيرادات المتوقعة للبرنامج لعام 2016 والبالغة 4.9 مليار دولار أمريكي، بما في ذلك الصناديق الاستثمارية، ومساهمات حساب الاستجابة العاجلة.
  - ◀ **القسم الثالث: خطة العمل المؤقتة المحددة الأولويات.** ويحدد هذا القسم أولويات الإيرادات المتوقعة في عام 2016 من حيث أنشطة المشروعات. ووضعت توقعات التمويل حسب البلدان لمواصلة توضيح عملية تحديد الأولويات وخطة العمل المؤقتة المحددة الأولويات الناتجة عنها. ويعرض هذا القسم أيضاً الصناديق الاستثمارية للمكاتب القطرية، والصناديق الاستثمارية المؤسسية للأنشطة التشغيلية.
  - ◀ **القسم الرابع: ميزانية دعم البرامج والإدارة.** ويقدم هذا القسم ميزانية دعم البرامج والإدارة لعام 2016 التي اقترحت بمستوى في حدود النمو المتوقع للتمويل. وعملاً بالممارسة السابقة، نظرت لجنة التخصيص الاستراتيجي للموارد في حالات الاستثمار لتحديد الأنشطة وأولوياتها على ضوء فوائد القيمة مقابل المال. ويستعرض هذا القسم أيضاً المبادرات

المؤسسية الحاسمة المقترحة، وفي مقدمتها مبادرة الامتياز في إدارة التكاليف لإنشاء مركز للخدمات المشتركة، وتعميم صندوق برنامج رفاه الموظفين.<sup>(9)</sup>

◀ **القسم الخامس: الخدمات المؤسسية وخدمات الأعمال؛ والحسابات الخاصة.** ويعرض هذا القسم حالة آلية تمويل الخدمات المؤسسية التي وافق عليها المجلس في دورته السنوية لعام 2014 والاستخدام المقترح لها، وكذلك الحسابات الخاصة الأخرى التي أنشأها المدير التنفيذي.<sup>(10)</sup>

## السياق الاقتصادي والسياسي العالمي

- 40- يهينى وجود البرنامج في 75 بلداً بالاقتران مع مستوى تمويله التقديري المنخفض (8 في المائة) وضعا يمكن أن تتأثر فيه خطته بظروف تضعف سيطرته عليها إن لم تتعدم تماماً.
- 41- ويتوقع البرنامج أن يواجه بيئة تنطوي على تحديات متزايدة في عام 2016، وتتسم بنزاعات كبيرة طويلة الأجل وما يترتب عليها من آثار إقليمية، ومتطلبات لتلبية احتياجات متزايدة بموارد متنامية ولكنها غير كافية في نهاية المطاف.
- 42- وتسلب الأقسام الفرعية أدناه الضوء على التحديات الرئيسية المتوقعة في عام 2016. غير أنه تجدر الإشارة إلى أن التطورات العالمية لم تكن كلها سلبية: فظهور قوى جديدة في جنوب الكرة الأرضية، على سبيل المثال، ونمو الأسواق، وتغيير العلاقات بين الدول والأسواق، والابتكار التكنولوجي توفر فرصاً جديدة في مهمة القضاء على الجوع وتحقيق التنمية المستدامة.

## ↔ آثار المخاطر المناخية

- 43- نشطت ظاهرة النينو منذ مارس/آذار 2015، وبدأت تقترب من حدتها القصوى: فهناك مؤشرات على أنها يمكن أن تكون أكثر الظواهر حدة في الثلاثين عاماً الماضية. ويمكن أن يؤثر ذلك على الأمن الغذائي لعدد كبير من الناس الضعفاء الذين يعتمدون على الزراعة والثروة الحيوانية في أمريكا الوسطى، وجنوب شرق آسيا، ومعظم مناطق أفريقيا جنوب الصحراء.
- 44- وقد بدأ ظهور هذه الآثار بالفعل في "الممر الجاف" الممتد من غواتيمالا إلى نيكاراغوا، والذي يعاني من الجفاف للعام الثاني على التوالي. وتعد الحالة غير مستقرة في إثيوبيا والسودان وغرب أفريقيا، كما يمكن في الأشهر القادمة أن تتأثر بشدة أيضاً زيمبابوي وبلدان أخرى في الجنوب الأفريقي. وتتفاقم الأوضاع في المناطق التي يعاني فيها السكان من الآثار المتركمة لرداءة مواسم الزراعة.
- 45- ويمكن أن تؤدي الآثار في أهم البلدان المصدرة للحبوب إلى أسعار أعلى وأكثر تقلباً، وهذا بدوره يمكن أن يهدد الأمن الغذائي للمستفيدين من البرنامج الذين ينفقون بالفعل نسبة كبيرة من دخولهم على الأغذية. ويمكن أن تتفاقم هذه الآثار السلبية بسبب النزاعات، والتوسع الحضري، وتدهور الأراضي.
- 46- غير أن هذه الآثار ليست جميعها سلبية: فظاهرة النينو تسبب عادة تزايد سقوط الأمطار أثناء فترات الأمطار القصيرة في القرن الأفريقي. وهذا سيحقق تحسينات تدعو إلى الترحيب، خاصة في المناطق الرعوية شبه الجافة، وعلى الرغم من تزايد مخاطر الفيضانات، إلا أن التوازن يحتمل أن يكون مفيداً.

(9) وافق عليه المجلس في دورته السنوية لعام 2015.

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

## ↩ آثار عدم الاستقرار السياسي والنزاع

47- تشير التقديرات إلى أن 10 ملايين شخص في العراق والجمهورية العربية السورية يعيشون تحت السيطرة الكاملة أو الجزئية للدولة الإسلامية. ويؤدي ذلك إلى مشاكل كبيرة بشأن الأمن الغذائي من حيث: (1) انعدام الأمن الذي يحد من قدرة النازحين على الحصول على الأغذية؛ و(2) نقص العمالة وتعطل النقل، مما يؤثر على المحاصيل والأسواق والإمدادات المحلية من الأغذية. ويفوق عدد المشردين في منطقة الشرق الأوسط الآن ما هو قائم في أفريقيا، كما أن عدد المشردين في البلدان المتوسطة الدخل أكثر منه في البلدان المنخفضة الدخل. ووقت إعداد هذا التقرير، كان هناك 59.5 مليون<sup>(11)</sup> شخص نازح في جميع أنحاء العالم، وهو عدد أكبر من أي وقت مضى منذ الحرب العالمية الثانية؛ ويبلغ متوسط فترة النزوح ما يقرب من 20 سنة، مرتفعاً من 9 سنوات في أوائل التسعينات.

48- كما أن حالة اللاجئين محفوفة بالتحديات مع امتداد الأزمات. وينبغي عدم تجاهل الانعكاسات على الحكومات المضيفة والسكان.

49- وفي عام 2015 انتشر النزاع في جميع أنحاء اليمن، التي تعتمد على الواردات من الأغذية والوقود. وقد تسبب انعدام الأمن في انخفاض الواردات وأدى نقص الإمدادات الناتج عن ذلك، ولا سيما من الوقود، إلى ارتفاع أسعار الأغذية والمياه وغيرها من المواد الأساسية. وأصبح جزءاً كبيراً من هذا البلد معرضاً لانعدام الأمن الغذائي نتيجة لذلك. ويفاقم هذا النزاع التوترات التي تؤثر على الشرق الأوسط ويوفر أرضاً خصبة للمتطرفين.

50- وفي جنوب السودان، أدى عدم اليقين السياسي، والنزاع، والاعتماد على صادرات النفط في وقت تتخفف فيه أسعاره إلى انخفاض حاد في سعر صرف العملة غير الرسمي؛ واستنفذ الاحتياطي من النقد الأجنبي تقريباً. ونظراً لتراجع الطلب وضعف البنى التحتية المادية والاقتصادية، فإن من غير المرجح أن يتغلب القطاع التجاري على تحديات العمل في بيئة غير آمنة. ونظراً لأن على الوكالات الدولية أن تغير العملة الصعبة بسعر الصرف الرسمي، وهو أقل ثلاث إلى أربع مرات من سعر السوق المفتوحة، فإن قوتها الشرائية تتخفف بشكل كبير. وتعين على البرنامج أن يعيد النظر في تدخلاته القائمة على السوق لأنها لم تعد مجدية اقتصادياً بسعر الصرف الرسمي.

## ↩ آثار التغيير الاقتصادي

51- استمر في عام 2015 الهبوط التدريجي في أسعار الأغذية العالمية الذي بدأ منذ ثلاث سنوات. فقد انخفض مؤشر أسعار الأغذية لمنظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة كل شهر منذ يوليو/تموز 2014 ما عدا أكتوبر/تشرين الأول؛ ووصل المؤشر الآن إلى أدنى قيمة شهرية له منذ سبتمبر/أيلول 2009. ولكن من المرجح أن تبدأ أسعار الأغذية العالمية في الارتفاع في عام 2016، وإذا تحققت توقعات النينيو، فإن الزيادات قد تشكل تحديات تشغيلية ومالية لعمل البرنامج لأن أسعار الأغذية ستتأثر على الصعيد الدولي وفي البلدان التي يعمل بها البرنامج.

## ↩ المساعدة الإنسانية الدولية

52- ارتفعت المساعدة الإنسانية الدولية في عام 2014 للعام الثاني على التوالي، لتسجل رقماً قياسياً بلغ 24.5 مليار دولار أمريكي، بنسبة زيادة قدرها 19 في المائة عن عام 2013. واستجابة للنزاعات في الشرق الأوسط، زادت المساعدة المقدمة من الحكومات المانحة في المنطقة بنسبة 120 في المائة في الفترة ما بين عامي 2013 و2014. ومع هذا فإن فجوة التمويل بالنسبة لعملية النداءات الموحدة التي تصدرها الأمم المتحدة لا تزال عند نسبة 38 في المائة. ومن بين التمويل الذي حققته

(11) مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين، 2015. الاتجاهات العالمية في عام 2014: العالم في حالة حرب. جنيف.

عملية النداءات الموحدة التي تنسقها الأمم المتحدة، ذهب 66 في المائة إلى حالات الطوارئ من المستوى 3 في جمهورية أفريقيا الوسطى، والعراق، وجنوب السودان، والجمهورية العربية السورية، والبلدان المتضررة من فيروس الإيبولا. واتسعت الفجوة بين التمويل في أوكرانيا وفي نيجيريا - وهما أفضل وأسوأ نداءين تم تمويلهما - لتصل إلى 78 نقطة مئوية في عام 2014، وهو أضخم فرق منذ عام 2008. وفي أغلب الأحوال، تعد آثار أوجه القصور هذه غير مفهومة تماما.

53- ولعل من الأمور الأكثر أهمية أن بعض الأزمات لم تشملها حتى الآن عملية النداءات الدولية. فقد ظلت حالات الطوارئ في الجزائر والصحراء الغربية، وفي ميانمار، على سبيل المثال، مهمة بدرجة كبيرة لأكثر من عقد من الزمن. ويحتاج القطاع الإنساني إلى طرق جديدة لتلبية الاحتياجات المتزايدة نظرا لأن المساعدة تنتقل إلى نُهج متعددة القطاعات، وخاصة في حالات اللاجئين، وزيادة التحويلات القائمة على النقد. ولا تزال الحاجة مُلحة كما كانت دائما من أجل التصدي لبناء السلام، وبناء الصمود، والحد من مخاطر الكوارث في الأزمات الممتدة والمتكررة.

54- وتهدف القمة العالمية للعمل الإنساني التي تعقد في اسطنبول في مايو/أيار 2016 إلى بناء منظومة عمل إنساني تكون أكثر شفافية وأكثر قابلية للمساءلة. وستوجه المناقشات عملية إعداد الخطة الاستراتيجية الجديدة للفترة 2017-2021 التي ستبدأ في عام 2016 وتستمر خلال دورة خطة الإدارة هذه.

## بيئة التمويل

55- من المتوقع أن تظل الأوضاع الاقتصادية العالمية منسقة مع السنوات السابقة. فلا تزال البلدان المانحة تواجه قيودا مالية مع تزايد نطاق الاحتياجات الإنسانية. ويتوقع البرنامج أن تساير المساهمات الإجمالية الاتجاهات الأخيرة التي تشير إلى نمو سنوي متواضع (انظر القسم الثاني).

## السياق الاستراتيجي والتنظيمي

56- تتواءم خطة الإدارة (2016-2018) مع الخطة الاستراتيجية (2014-2017)، وإطار النتائج الاستراتيجية، وأبعاد نتائج الإدارة الخمسة: (1) العاملون؛ (2) الشراكات؛ (3) العمليات والنظم؛ (4) البرامج؛ (5) المساءلة والتمويل. وتعد هذه العناصر، إلى جانب سعي البرنامج لتحقيق الكفاءة والقيمة مقابل المال، من العوامل المحركة لتعظيم تمويل ميزانية دعم البرامج والإدارة. وتتواءم طلبات التمويل لعام 2016 مع أبعاد نتائج الإدارة، وتخضع لاستعراض الفوائد المحتملة للقيمة مقابل المال.

57- وستختتم الأمانة مبادرة الوفاء بالغرض في عام 2016. وتعمل هذه المبادرة على تمكين المكاتب القطرية والمكاتب الإقليمية، وضمان أن لدى البرنامج ما يلزمه من العاملين والشراكات والسياسات لتلبية احتياجات المساعدة الغذائية. وتقترح الأمانة شريحة نهائية قدرها 17 مليون دولار أمريكي في عام 2016، مع الأولويات التالية: قدرات قوة العمل ومهاراتها؛ والقدرات في مجال التغذية؛ وتنمية القدرات الوطنية؛ وعمليات تصميم البرامج، والمنصات والنظم، وصنع القرار المستند إلى أدلة؛ والمرونة في التمويل والكفاءة في استخدام الموارد؛ والعمليات المشتركة بين الوكالات والعمليات الحكومية الدولية والشراكات الاستراتيجية. ويقدم القسم الرابع التفاصيل ذات الصلة.

## ← الاعتبارات الاستراتيجية

58- يتحول البرنامج نحو الميزة المستندة إلى الأداء عن طريق ربط النتائج بالميزانيات، والتمويل بالأداء. وتشمل سلسلة النتائج:

- ← وإطار النتائج الاستراتيجية، ويوضح خطة العمل المؤقتة المحددة الأولويات؛
- ← وإطار نتائج الإدارة، ويوجه تخطيط موارد دعم البرامج والإدارة؛
- ← والنتائج الاستراتيجية والإدارية والنفقات المتصلة بها، والتي يتم رصدها والإبلاغ عنها سنوياً، مع توجيه الخبرة المكتسبة إلى دورة التخطيط.
- 59- وتحدد الخطة الاستراتيجية (2014-2017) الأهداف الاستراتيجية الأربعة للبرنامج من حيث مساهمتها في تحقيق ثلاثة أولويات وهي: (1) الاستعداد للصدمات والاستجابة لها؛ (2) واستعادة الحياة وسبل كسب العيش وإعادة بنائها؛ (3) والحد من الضعف وبناء قدرة دائمة على الصمود.<sup>(12)</sup> وتعتبر الخطة الاستراتيجية عن بيئة تشغيلية متطورة تشكل احتياجات البرنامج التشغيلية، واستخدامه المقترح للصناديق الاستثمارية.
- 60- وسيُجري البرنامج استعراض منتصف المدة للخطة الاستراتيجية (2014-2017) في أواخر عام 2015 بغية تقديم تحديثات للمجلس في ديسمبر/كانون الأول 2015 ويناير/كانون الثاني 2016؛ وسيُقدم الاستعراض إلى المجلس في دورته العادية الأولى لعام 2016.
- 61- وبعد المناقشة التي أجراها مكتب المجلس التنفيذي في يونيو/حزيران 2015 بشأن مواعمة خطة البرنامج الاستراتيجية مع خطة التنمية لما بعد عام 2015، سيقدم البرنامج خريطة طريق للخطة الاستراتيجية (2017-2021) إلى مكتب المجلس لإقرارها. وستمكن الخطة الاستراتيجية الجديدة للبرنامج من توضيح مساهمته في تحقيق القضاء على الجوع عن طريق مواعمة أهدافه الاستراتيجية مع هدف التنمية المستدامة لخطة التنمية لما بعد عام 2015 بشأن إنهاء الجوع. وستدمج الخطة الاستراتيجية النتائج الحاسمة للمؤتمرات الرئيسية المعقودة في الفترة 2015-2016، مثل القمة العالمية للعمل الإنساني، والمؤتمر العالمي المعني بالحد من أخطار الكوارث، والمؤتمر الدولي لتمويل التنمية، والدورة الحادية والعشرين لمؤتمر الأطراف في اتفاقية الأمم المتحدة الإطارية بشأن تغير المناخ. وستضع الخطة الاستراتيجية الجديدة أيضاً في اعتبارها الفرص الجديدة وستعالج التحديات الناشئة استناداً إلى الدروس المستفادة من تقييمات وتقديرات السياسات والبرامج والعمليات، وكذلك المشاورات مع المجلس وأصحاب المصلحة الآخرين، بمن فيهم إدارة البرنامج وموظفوه.
- 62- وستقترن الخطة الاستراتيجية الجديدة بإطار منفرد للنتائج المؤسسية يجمع إطار النتائج الاستراتيجية وإطار نتائج الإدارة، بما يسمح بإيجاد ارتباط بين الخطة الاستراتيجية وخطة الإدارة. وسيتم إعداد توجيهات التنفيذ وخطط الإبلاغ لتداول إطار النتائج المؤسسية.
- 63- ولا ينفك البرنامج يتطور وهو يبحث عن طرق جديدة وأكثر كفاءة لتقديم المساعدة. ومما يعزز قدرته على تقديم المساعدة الغذائية والتغذوية قدراته المثبتة على الاستعداد لحالات الطوارئ، وتنمية ودعم القدرات الوطنية، والمشاركة في العمليات المشتركة بين الوكالات والعمليات الحكومية الدولية، وكفاءة وفعالية استخدام الموارد.
- 64- وستضمن مشاركة البرنامج في "تحدي القضاء على الجوع" أن تتبوأ غايات القضاء على تقزم الأطفال، والحصول على الغذاء الكافي طوال السنة للجميع، والحد من الهزال، وكون جميع النظم الغذائية مستدامة، مكان الصدارة في أعماله. كما أنها ستؤدي أيضاً إلى إجراء تقييمات لطرق العمل وتحسينات في تصميم البرامج.

(12) الهدف الاستراتيجي 1: إنقاذ الأرواح وحماية سبل كسب العيش في حالات الطوارئ؛ والهدف الاستراتيجي 2: دعم أو استعادة الأمن الغذائي والتغذية عن طريق إنشاء سبل كسب العيش أو إعادة بنائها، خاصة في البيئات الهشة وفي أعقاب حالات الطوارئ؛ والهدف الاستراتيجي 3: الحد من المخاطر وتمكين السكان والمجتمعات المحلية والبلدان من تلبية احتياجاتهم الغذائية والتغذوية؛ والهدف الاستراتيجي 4: الحد من نقص التغذية وكسر حلقة الجوع عبر الأجيال.

## مبادئ الإدارة ⇐

65- تشمل مبادئ الإدارة للبرنامج ما يلي:

- ◀ تعزيز قدرة المكاتب القطرية على تصميم وتنفيذ البرامج القطرية والعمليات، وتحقيق النتائج ورصدها والإبلاغ عنها؛
- ◀ وزيادة قدرات المكاتب الإقليمية على توفير الدعم في مجالي السياسات والإدارة للمكاتب القطرية والإشراف عليها؛
- ◀ والتأكد من أن المقر الرئيسي يعمل بوصفه منظمة تتسم بالكفاءة، وتركز على الميدان، وتضع السياسات والاستراتيجيات والمعايير، وتوفر الرقابة، وتدعم الابتكار، وتيسر أقصى قدر من المساءلة ورصد الأداء والإبلاغ؛
- ◀ والبحث عن ابتكارات ونُهج جديدة لتقديم المساعدة الغذائية.

66- وثمة مبدأ آخر وهو الامتياز في إدارة التكاليف. فالبرنامج ملتزم بتنفيذ برامج تجعله أكثر كفاءة وفعالية، وستكون مبادرة الامتياز في إدارة التكاليف بمثابة الإطار الذي يمكن أن تتم فيه إعادة هيكلة العمليات ومواءمتها لتحقيق المزيد من الوفورات وتحسين تركيز المهام. وسيتم أيضا تحديد فرص أخرى لتعزيز كفاءة البرنامج.

## القسم الثاني: سياق التمويل وافتراضات تدبير الموارد

### لمحة عامة

- 67 يعرض هذا القسم لمحة عامة عن سياق التمويل والافتراضات المالية التي تستند إليها توقعات إيرادات البرنامج لعام 2016 التي تُقدَّر بمبلغ 4.9 مليار دولار أمريكي، وتشمل إيرادات الصناديق الاستثمارية وحساب الاستجابة العاجلة، وتستند إلى توقعات تمويل واقعية لكل مشروع وكل بلد. وتشكل فرادى المشروعات هذه مجتمعة أساس خطة الإدارة.
- 68 ويبيّن القسم نموذج التمويل الذي يأخذ به البرنامج والتحديات التي تواجهه وهو يركز على الحاجة إلى مرونة في التمويل والسبل التي تكفل للبرنامج استخدام ما يتلقاه من تمويل استخداماً أمثل. وسيساعد التمويل المرن الذي يمكن التنبؤ به على تحسين التخطيط وتخفيض تكاليف المعاملات ويُمكن العمليات من الوصول إلى مزيد من السكان.
- 69 ونظراً لطابع الاستجابة الطارئة الذي يتسم به كثير من عمليات البرنامج وتوقيت إعداد خطة الإدارة – أي ستة أشهر قبل بدء فترة الميزانية – فقد تُغيّر الاحتياجات غير المتوقعة نمط التمويل المتوقع وحجمه.
- 70 وأعدت الخطط المالية وخطة العمل المحددة الأولويات المقترحة استناداً إلى توقعات التمويل على صعيد المشروعات. وتحرص الأمانة على تحقيق التوازن في هذا النهج ومناصرة المستفيدين الذين سيندرجون خارج نطاق هذه الخطط نتيجة لتحديد الأولويات.

## توقعات التمويل لعام 2016 والتوقعات للفترة 2017-2018

### مواكبة الاحتياجات

- 71 يتأثر البرنامج على تحقيق الكفاءة المثلى في استجابته لحالات الطوارئ الممتدة. بيد أن الاحتياجات لا تنفك تزداد، فمنذ كانون الأول/ديسمبر 2014، حدثت أزمات في نيبال وفانواتو واليمن، فضلاً عن العدد الحالي غير المسبوق من الاستجابات من المستوى 3. ولذلك، ارتفعت الاحتياجات المالية للعمليات الإنسانية على الصعيد العالمي لعام 2015 من 16.4 مليار دولار أمريكي إلى 18.8 مليار دولار أمريكي في مطلع يونيو/حزيران 2015. وفي منتصف السنة، بلغ حجم التمويل العالمي للمساعدة الإنسانية 4.8 مليار دولار أمريكي (26 في المائة من الاحتياجات) وهو أدنى مستوى من التغطية في منتصف العام يُسجل خلال عقد.

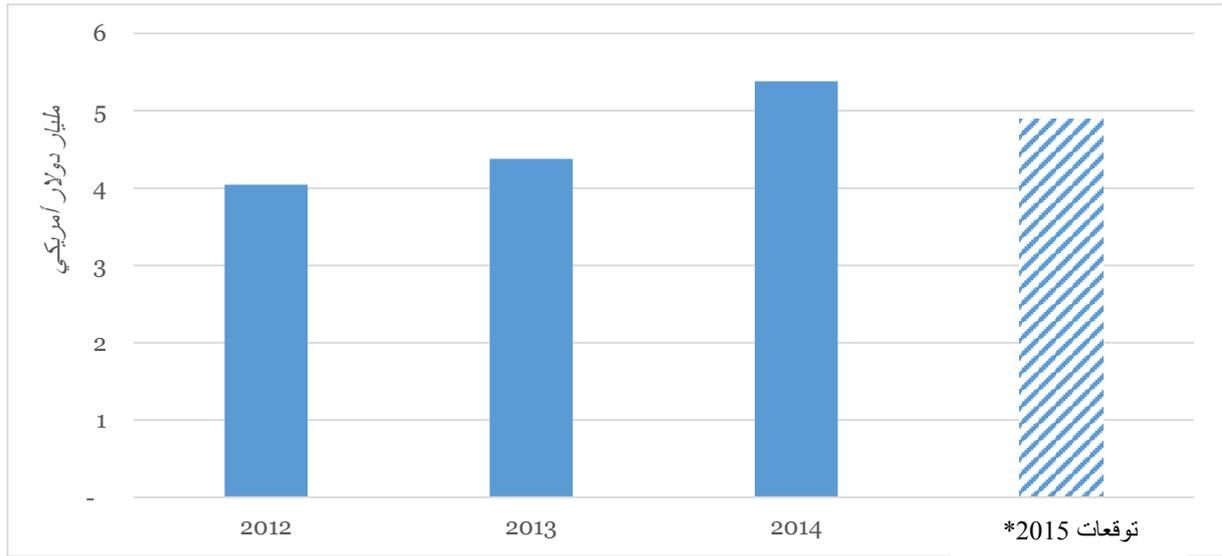
### اتجاهات التمويل في البرنامج

- 72 في عام 2014، أتاحت مساهمات المانحين السخية جمع 5.38 مليار دولار أمريكي<sup>(13)</sup> فتمكن البرنامج من تلبية احتياجات الطوارئ الجديدة والجارية. وباستثناء الارتفاع الكبير الذي حدث في عام 2014، زادت المساهمات في المتوسط بنسبة 5 في المائة سنوياً منذ عام 2012. غير أن الاحتياجات لا تزال تفوق المساهمات: فبين عامي 2012 و2014، غطت المساهمات ثلثي الاحتياجات السنوية المقدرة.

(13) طبقاً للمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام، يقوم البرنامج بإثبات المساهمات على أنها جزء من الإيرادات عندما تؤكد الجهات المانحة كتابياً.

73- وبالمقارنة مع عامي 2012 و2013، استفادت جميع فئات البرامج من زيادة المساهمات في عام 2014. وبلغت المساهمات المتعددة الأطراف التي تتيح للبرنامج أقصى قدر من المرونة في مساعدة المستفيدين على وجه السرعة وبفعالية أعلى مستوياتها في عام 2014 وإن لم ينطبق ذلك على نسبتها من مجمل المساهمات.

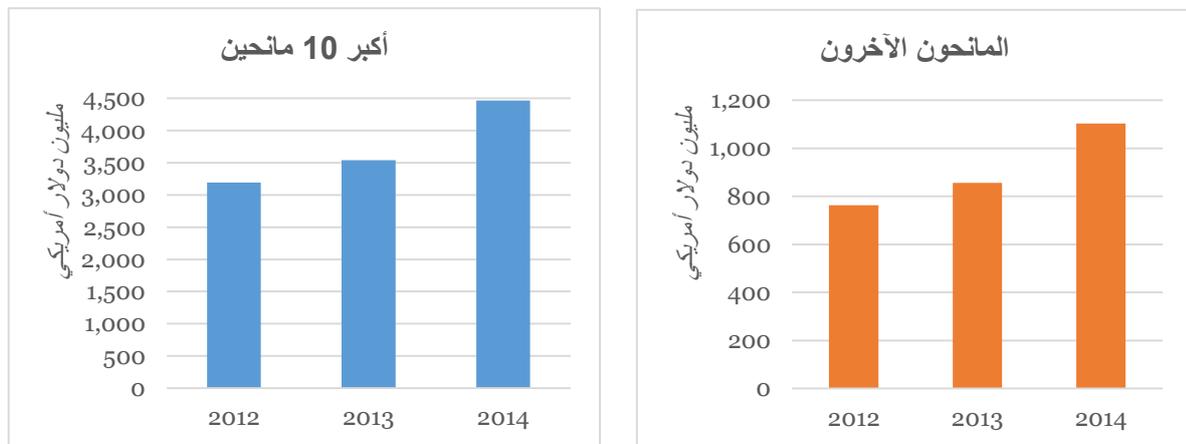
#### الشكل ثانيا-1: أنماط الإيرادات في الآونة الأخيرة للفترة 2012-2014



\* في سبتمبر/أيلول 2015.

74- وفي عام 2014، استجاب أكبر 10 مساهمين للأزمات الإنسانية المتفاقمة فقدموا مساهمات بلغ مجموعها 4.5 مليار دولار أمريكي، أي بزيادة قدرها 925 مليون دولار أمريكي (26 في المائة) عن عام 2013. واستأثر أكبر 10 مساهمين بـ 80 في المائة من مجموع المساهمات المؤكدة وهي نسبة تتسق مع التوجهات في الآونة الأخيرة<sup>(14)</sup>. وبلغت مساهمات المانحين الآخرين مبلغا قياسيا وصل إلى 1.1 مليار دولار أمريكي<sup>(15)</sup> في عام 2014، أي بزيادة قدرها 248 مليون دولار أمريكي (29 في المائة) عن عام 2013<sup>(14)</sup>.

#### الشكل ثانيا-2: أكبر 10 مانحين والمانحون الآخرون في الفترة 2012-2014



(14) المساهمات المؤكدة حسب أرقام سنة المساهمة في 13 يوليو/تموز 2015.

(15) في عام 2014 بلغت المساهمات المؤكدة 5.6 مليار دولار أمريكي ولكن البيانات المالية أوردت مبلغ 5.38 مليار دولار أمريكي تمشيا مع المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام.

75- وفي عام 2014، كوّن البرنامج قاعدة أكثر استقراراً من المانحين في منطقة الخليج، فوطد علاقاته مع حكومات تلك المنطقة وسيثابر على التواصل مع بلدان أخرى.

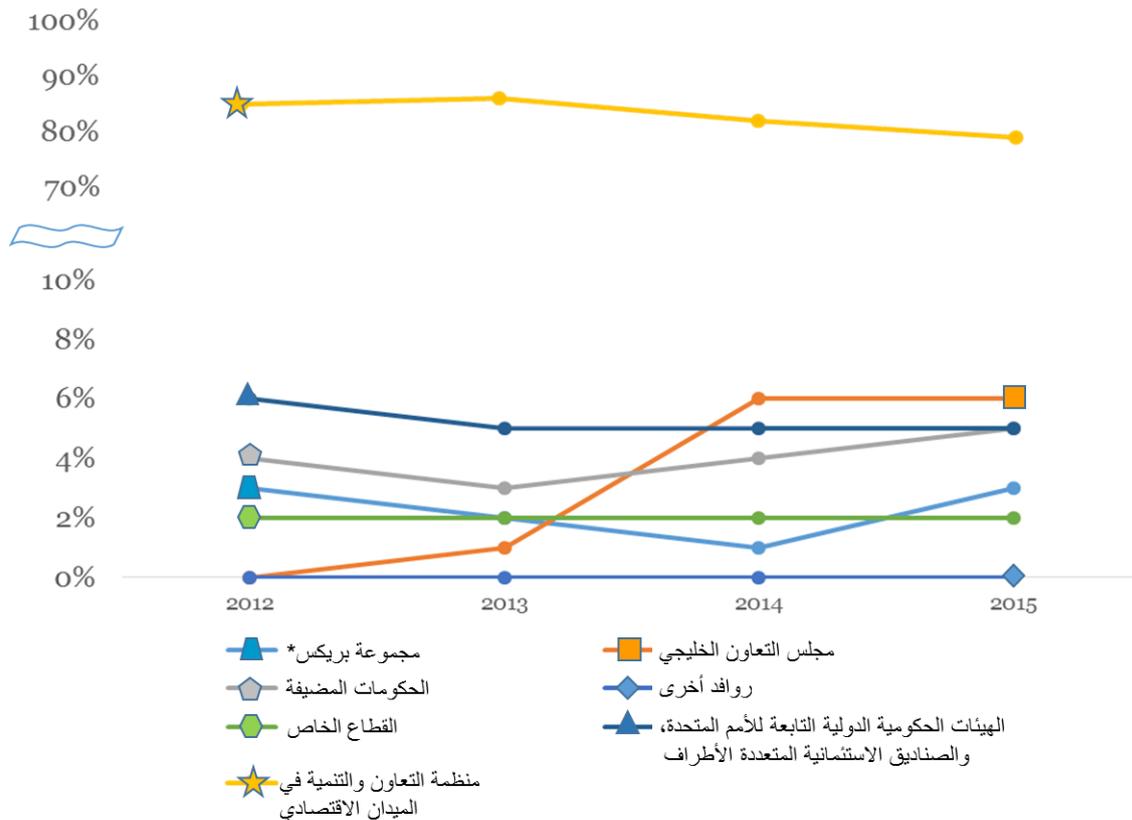
76- وقدمت الحكومات المضيفة 210 ملايين دولار أمريكي في عام 2014، وهو أكبر مبلغ في تاريخ البرنامج. وسُدّشج هذه البلدان على أن تغدو بلدانا مانحة منتظمة عبر التوأمة في الأجل القصير بغية تحقيق الاسترداد الكامل للتكاليف من مواردها الذاتية في الأجل الطويل.

77- ونظراً لرغبة المجلس في أن تتسم التوقعات بقدر أقل من المحافظة، فقد راجعت الأمانة توقعها الأصلي لإيرادات عام 2015. ويعبر ذلك عن احتمال أن تتواصل الأزمات الناشئة، مثل الأزمة في اليمن، في عام 2016. ويُنتظر أن تبلغ المساهمات المتوقعة 4.9 مليار دولار أمريكي بما يتجاوز بنسبة 10 في المائة المستوى المتوقع في خطة الإدارة للفترة 2015-2017 والبالغ 4.4 مليار دولار أمريكي. غير أن المؤشرات الأحدث تفيد بأن المانحين يبذلون جهوداً متجددة لتلبية الاحتياجات الراهنة، ونتيجة لذلك فإن مستوى التمويل المتوقع لعام 2015 قد يتجاوز الآن 4.9 مليار دولار أمريكي.

### توسيع قاعدة المانحين

78- ترد النسب المئوية للمساهمات حسب المانحين في الشكل ثانياً-3 الذي قُطع فيه تسلسل المحور الصادي لدواعي النطاق. وتتجلى فعالية استثمارات البرنامج في منطقة الخليج ونطاق حالات الطوارئ في المنطقة في حجم المساهمات الآتية من هذه المنطقة. وتُظهر مساهمات الحكومات المضيفة ازدياد حرصها على العمل مع البرنامج.

الشكل ثانياً-3: المساهمات حسب نوع المانحين، 2012-2015



\*البرازيل والاتحاد الروسي والهند والصين وجنوب أفريقيا

79- ولأن احتياجات المساعدة الغذائية العالمية ما برحت تزداد، يسعى البرنامج إلى تنويع الدعم الذي يتلقاه من المانحين وتوسيع نطاقه. وهدف البرنامج في الأجل الطويل من انخراطه مع البلدان هو تحقيق الاعتماد على الذات، وستكون خطوة واسعة قد قُطعت في هذا المسعى عندما تشرع الحكومات المضيفة في المساهمة في مشروعاتها بمساهمات نقدية أو عينية. ويساعد البرنامج بعض البلدان على إعداد وتنفيذ مقترحات تمويل ذات صلة بالمناخ، وهو الآن ثاني أكبر كيان منفذ متعدد الأطراف لصندوق التكيف التابع لاتفاقية الأمم المتحدة الإطارية بشأن تغير المناخ. ويسعى البرنامج أيضا إلى الاعتماد لدى صندوق المناخ الأخضر. وكما طُلب بموجب استعراض السياسات الذي يجري كل أربع سنوات، وقرارات المجلس الاقتصادي والاجتماعي اللاحقة، سيتواصل السعي إلى توسيع قاعدة المانحين حتى مع أكبر المساهمين: فسيتم استكشاف فرص تنويع روافد التمويل، سعيا في الآن ذاته إلى توطيد عرى الشراكات القائمة حاليا.

80- وإذ تدرك الأمانة الأهمية المتزايدة للتبرعات الفردية باعتبارها مصدرا للإيرادات وضرورة تمهيد السبيل لولوج هذه السوق المحتملة الجديدة – وهو أمر أفلحت فيه وكالات أخرى ومنظمات غير حكومية – فإنها تستكشف السبل التي تُمكن من تمويل وإطلاق منصة تحقق هذه الغاية.

### توقعات التمويل للفترة 2016-2018

81- تستند توقعات التمويل الأولية في عام 2016 إلى تصورات التخطيط التشغيلي التي أُعدت بالتعاون مع المكاتب الميدانية، وهي تشير إلى أن مستويات التمويل ستكون شبيهة بنظيرتها في عام 2015. ويستشف من تحليل التوجهات ومن المناقشات المجراة مع المانحين والحكومات المضيفة والقطاع الخاص أن المبلغ الذي سيُجمع لتلبية الاحتياجات المتوقعة في عام 2016 سيبلغ 4.9 مليار دولار أمريكي، منها 200 مليون دولار أمريكي لأنشطة الصناديق الاستثنائية لصالح الحكومات والشركاء.

82- وتتسم توقعات الأمانة لعامي 2017 و2018 بالمحافظة؛ إذ يُنتظر أن يبلغ التمويل في كلٍ منهما 4.9 مليار دولار أمريكي إن لم تحدث أية حالة طوارئ كبيرة جديدة.

### التمويل المرن والشراكات الاستراتيجية

83- تلقى البرنامج مستوى استثنائيا من الدعم لاستجاباته لحالات الطوارئ المؤسسية في عام 2014، تراوح بين مساهمتين نقديتين تزيد كل منهما عن 100 مليون دولار أمريكي تعهد بهما اثنان من المانحين ومساهمات عديدة أقل من ذلك.

84- وزادت المساهمات التي يُمكن أن تُستخدم ضمانات للتمويل بالسلف من 1.9 مليار دولار أمريكي في عام 2013 إلى 2.4 مليار دولار أمريكي في عام 2014. والمزايا المتأتية من استخدام هذه المساهمات أثناء دورات حياة المشروع، ولا سيما في المراحل المبكرة، ضرورية لكفاءة التخطيط والتنفيذ. فالمرونة تعني التمكن من شراء الأغذية في الأوقات المثلى، والحيلولة دون انقطاع خطوط الإمداد للأغذية والتحويلات القائمة على النقد، وتخفيض تكاليف المعاملات، بما يضمن تلقي المستفيدين لأقصى قدر من الدعم.

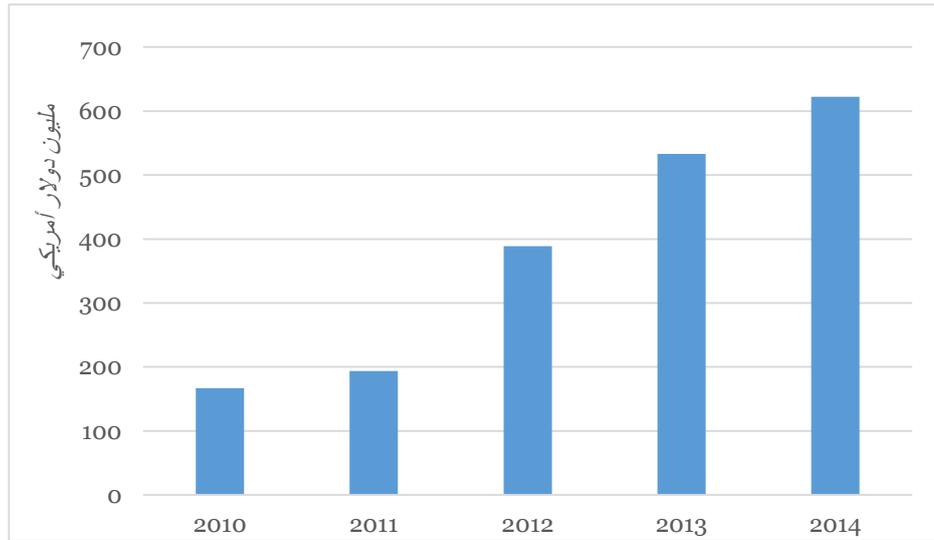
85- وتُمكن المساهمات الطويلة الأجل البرنامج أيضا من التخطيط والإنفاق بقدر أكبر من المرونة والكفاءة. وزادت نسبة المساهمات التي تتجاوز مدتها سنة واحدة، ومن بينها المساهمات المتعددة السنوات، من 69 في المائة في عام 2013 إلى 71 في المائة في عام 2014.

- 86- ويشمل العمل على استعراض الإطار المالي اختبار النهج التي قد تُحدث تغييراً في تخطيط المشروعات، وتتيح الحصول على التمويل في الأوقات المثلى، وتساعد في تحقيق كفاءة التكاليف، وتيسر حصول المستفيدين على المعلومات. وسيكون للتمويل المرن الذي يمكن التنبؤ به دور أساسي في التنفيذ في هذه المجالات جميعاً.
- 87- وبالإقتران مع استعراض الإطار المالي، ستُعزّز التوقعات التي تجربها إدارة الشراكة والحوكمة والدعوة لتزويد متخذي القرارات بمعلومات أدق وأحدث تتيح دعم الآليات المالية المستجدة وتيسر المزيد من الإقراض الداخلي.
- 88- ويدعو البرنامج، بالتعاون مع شركائه في اللجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات، إلى توفير مزيد من التمويل المرن الذي يمكن التنبؤ به، مثل المساهمات المتعددة السنوات وغير المخصصة. وستحقق أدوات التمويل المرن هذه القيمة مقابل المال بالنسبة للمانحين وبرامج فعالة للسكان الذين يخدمهم البرنامج.

### ← التمويل المتعدد الأطراف والمتعدد السنوات

- 89- تبلغ نسبة المساهمات المقدمة للبرنامج والمقيدة بمشروعات أو أنشطة أو مجتمعات محلية معينة نحو 92 في المائة. ففي عام 2014، تلقى البرنامج 452 مليون دولار أمريكي من المساهمات المتعددة الأطراف، مثّلت 8 في المائة من مجموع المساهمات (بزيادة قدرها 17 في المائة عن عام 2013) وهو أكبر مبلغ يتلقاه البرنامج في السنوات القليلة المنصرمة.
- 90- وسيُتأثر البرنامج على التواصل مع المانحين بغية تقليل أو إزالة القيود التي تحول دون استخدام الموارد على النحو الأمثل. وسيقوم البرنامج، خلال عام 2016، بتحليل معمق للتمويل المتعدد الأطراف وإمكانية التمويل المواضيعي، لتحديد المستويات المستهدفة الموصى بها للتمويل. وتشرف لجنة التخصيص الاستراتيجي للموارد على جميع عمليات تخصيص المساهمات المتعددة الأطراف لضمان تحقيق أفضل النتائج المستطاعة.
- 91- ووقع البرنامج اتفاقات استراتيجية للشراكة والتمويل المتعدد السنوات مع عدد من المانحين في السنوات القليلة المنصرمة. وفي عام 2014، تلقى البرنامج دعماً متعدد السنوات مقداره 593 مليون دولار أمريكي من 24 جهة مانحة وهو أكبر مبلغ يتلقاه لعدة سنوات خلت.
- 92- وفي عام 2015، تلقى البرنامج دعماً متعدد السنوات من أندورا، وأستراليا، وبلجيكا، وكمبوديا، وكندا، وفلندا، وألمانيا، وآيسلندا، وأيرلندا، وجمهورية كوريا، ولكسمبرغ، وموناكو، وهولندا، ونيوزيلندا، والنرويج، والاتحاد الروسي، والسويد، وسويسرا، والمملكة المتحدة، والولايات المتحدة الأمريكية، ومن جهات مانحة خاصة، ومنظمة الأمم المتحدة للطفولة (اليونيسف).
- 93- وتيسر اتفاقات التمويل المتعدد السنوات عملية التخطيط، ولا سيما في بداية السنة، وتتيح اتخاذ تدابير مسبقة، مثل تخزين الأغذية مسبقاً، وتحديد أولويات الأنشطة. وفي عام 2016، سيواصل البرنامج زيادة عدد شركائه الاستراتيجيين وسيرفع مستوى التمويل المتعدد السنوات الذي يمكن التنبؤ به.

الشكل ثانيا-4: المساهمات المتعددة السنوات، 2010-2014



## حساب الاستجابة العاجلة



94- لا يزال حساب الاستجابة العاجلة يمثل أداة قيمة للاستجابة لحالات الطوارئ المفاجئة التي تهدد الأرواح أو لحالات انقطاع خطوط الإمداد. وتسعى الأمانة إلى زيادة التزام المانحين حيال هذا الحساب باعتباره وسيلة لتجديد الموارد من أجل الاستجابة العاجلة. ووافق المجلس، في دورته السنوية لعام 2015، على نقل 50 مليون دولار أمريكي من حساب تسوية ميزانية دعم البرامج والإدارة إلى هذا الحساب،<sup>(1)</sup> فيسّر ذلك إتاحة قدرة دنيا من الإقراض الداخلي قدرها 50 مليون دولار أمريكي لحالات الطوارئ. وستُستدام هذه القدرة من تسديد القروض من قبل المشروعات المتلقية أو من مساهمات الجهات المانحة الجديدة لحساب الاستجابة العاجلة.

95- وقد عزّز هذا المبلغ المخصص قدرة حساب الاستجابة العاجلة على الإقراض دون أن يُغيّر طبيعته المتجددة. وبفضل الإقراض السديد – على سبيل المثال تحديد جدول للسداد قبل منح القروض – إلى جانب إجراء استعراضات دورية لمصادر تجديد الموارد وقيام المشروعات المتلقية بالسداد في الموعد المحدد، سيظل حساب الاستجابة العاجلة قادراً على تقديم القروض الطارئة، وذلك على سبيل المثال في الحالات التي ينعدم فيها المانحون. وتستخدم الأمانة الآن حساب الاستجابة العاجلة المُحدّث وتتيح للمانحين الفرصة ليقفوا على تأثير دعمهم من خلال التقارير الفصلية. ومنذ عام 2014، قدم عدد من المانحين لأول مرة مساهمات لحساب الاستجابة العاجلة. وتستهدف الأمانة أن يبلغ تجديد الموارد السنوي 200 مليون دولار أمريكي.

96- ويشترك البرنامج مع صندوق الأمم المتحدة للسكان في الإشراف على الدراسة التي يُجريها فريق العمل التابع للجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات المعني بتمويل الأنشطة الإنسانية عن شروط المانحين التي تؤثر في وكالات الأمم المتحدة والمنظمات غير الحكومية. وتدعم نتائج الدراسة التي أُنجزت في يوليو/تموز 2015 جهود الدعوة التي يبذلها أعضاء اللجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات لدى مبادرة المنح الإنسانية السليمة ولدى الفريق الرفيع المستوى المعني بتمويل الأنشطة الإنسانية. وسيكون لهذه النتائج أهميتها أيضاً في القمة العالمية للعمل الإنساني.

## القسم الثالث: خطة العمل المؤقتة المحددة الأولويات

- 97- يعرض هذا القسم خطة العمل المؤقتة المحددة الأولويات لعام 2016، والتي تطابق توقعات التمويل للاحتياجات المقدرة وتستجيب لطلب المجلس للحصول على معلومات إضافية فيما يتعلق بتحديد أولويات الاحتياجات المقدرة بالنسبة للتمويل المتوقع. وتعد الخطة تجميعاً لعمليات أجريت بالنسبة لكل مشروع حددت فيه أولويات مجموعات المستفيدين، أو عدلت فيه مدة المساعدة أو حجم الحصص الغذائية وفقاً لمستوى التمويل المتوقع. كما يقدم هذا القسم لمحة عامة عن المجالات المواضيعية التي سوف تشكل تنفيذ خطة العمل المؤقتة المحددة الأولويات في عام 2016.
- 98- وقد أدخلت عملية تحديد الأولويات هذه في خطة الإدارة (2014-2016)؛ وأضافت خطة الإدارة (2015-2017) تحليل الآثار المحتملة لحالات نقص التمويل، وحولت وحدة التحليل من المستفيدين إلى الحصص الغذائية اليومية لقياس تكاليف المساعدة الغذائية.
- 99- وباستخدام الحصص الغذائية كوحدة للتحليل، يمكن للبرنامج أن يحدد بدقة أكبر تكاليف المساعدة في شكل أغذية وتحويلات قائمة على نقد<sup>(16)</sup> ويكشف تحليل عام 2016 أن خطة العمل المؤقتة المحددة الأولويات حددت متوسط التكلفة المرجحة للحصص الغذائية اليومية بمبلغ 0.33 دولار أمريكي مقابل متوسط تكلفة الحصص الغذائية اليومية<sup>(17)</sup> الذي يبلغ 0.40 دولار أمريكي لإجمالي الاحتياجات المقدرة، وهو ما يعبر عن خفض حجم الحصص الغذائية والنتائج عن قيود التمويل.
- 100- وتكفي خطة العمل هذه للاحتياجات المقدرة لعام 2016 مع المساهمات المتوقعة التي تبلغ 4.9 مليار دولار أمريكي<sup>(18)</sup> في عام 2016، أي 4.7 مليار دولار أمريكي باستثناء الصناديق الاستثنائية. وتستند توقعات التمويل إلى أفضليات الجهات المانحة والتوقعات الحالية. وتستند الاحتياجات المقدرة إلى تقدير لاحتياجات السكان الأكثر معاناة من انعدام الأمن الغذائي ونقص التغذية، وقدرة البرنامج على تقديم المساعدة الغذائية.
- 101- والاحتياجات المقدرة لعام 2016 تبلغ 8.6 مليار دولار أمريكي لتوفير 19.7 مليار حصص غذائية يومية إلى 82 مليون مستفيد من خلال 142 مشروعاً في 76 بلداً؛ وإذا أدرجت الصناديق الاستثنائية، سيكون هناك 179 مشروعاً في 81 بلداً. وتؤدي مواءمة الاحتياجات المقدرة مع المساهمات المتوقعة إلى خطة مؤقتة محددة الأولويات من أجل تقديم 13.7 مليار حصص غذائية يومية إلى 64 مليون مستفيد، أكثر من ثلثهم من النساء والأطفال.
- 102- وتستأثر الاحتياجات المقدرة لمساعدة 82 مليون مستفيد بنسبة 4.5 في المائة من مجموع السكان في 81 بلداً يبلغ فيها المتوسط العام لانتشار نقص التغذية 16 في المائة، ومتوسط نقص الوزن بين الأطفال دون سن الخامسة 19 في المائة، ومتوسط وفيات الأطفال 57 لكل ألف مولود حي. وفي 39 بلداً، قدر البرنامج الحاجة إلى المساعدة بنسبة تصل إلى 5 في المائة من السكان؛ وفي ستة عشر بلداً، تراوحت النسبة بين 5 في المائة و10 في المائة؛ وفي ستة بلدان تراوحت النسبة بين 10 في المائة و15 في المائة من السكان. ويلزم تقديم المساعدة لأكثر من 15 في المائة من السكان في ثمانية بلدان فقط.
- 103- وتقدر الاحتياجات التشغيلية المتوقعة لعامي 2017 و2018 في خطة الإدارة لأغراض تتعلق بالسياق والتخطيط<sup>(19)</sup> وسيتم إعداد خطة عمل مؤقتة محددة الأولويات لعامي 2017 و2018 لكل وثيقة من وثائق خطط الإدارة في المستقبل.

(16) تُعرّف الحصص الغذائية بأنها مقدار الأغذية، أو ما يكافئها من التحويلات القائمة على النقد، التي تقدم يومياً إلى المستفيد في مجموعة مستهدفة لتلبية أهداف محددة.

(17) يستند الترجيح إلى عدد الحصص (عدد المستفيدين مضروباً في عدد أيام التغذية) المخططة لكل مشروع في كل فئة من فئات البرامج.

(18) القسم الثاني. تشمل جميع الأرقام تكاليف الدعم غير المباشرة، ما لم يذكر خلاف ذلك.

(19) القسم الثالث.

104- وسوف يواصل البرنامج الدعوة إلى توفير الأموال المطلوبة لتلبية كل الاحتياجات المقدر.

### تكلفة المساعدة الغذائية ونطاقها

105- وتخلت خطة الإدارة (2015-2017) عن استخدام متوسط التكلفة للمستفيد كوحدة لقياس تكلفة المساعدة الغذائية واعتمدت الحصص الغذائية اليومية كوحدة لتقدير التكلفة لكي يتمكن البرنامج من حساب الفروق في مدة وتواتر المساعدة، وبيان كيف أن متوسط التكلفة المخططة لمساعدة مستفيد مباشر واحد في اليوم يختلف باختلاف الأنشطة وأنواع المشروعات. وبما أن متوسط أحجام الحصص حسب التصميم يختلف باختلاف الأنشطة، فقد تم تحديد وحدات أساسية لكل حصص مقدارها 1 000 سعر حراري للأغذية وبمبلغ دولار أمريكي واحد للتحويلات القائمة على النقد عبر الأنشطة. وباستخدام هذه الوحدات الأساسية، يصبح من الممكن إجراء التحليلات ومقارنات التكلفة ضمن عملية ما، وعلى مدى عدد من السنوات.

106- وسوف تحقق أنشطة البرنامج المزمعة فوائد لعدد من السكان يزيد عن العدد المقدر بنحو 64 مليون من المستفيدين المباشرين (المستوى 1) من الأغذية أو التحويلات النقدية. وهذا يتصل على نحو خاص بالأنشطة المتعلقة بتنمية القدرات وتحسين البنية الأساسية، عندما تمتد الفوائد إلى المجتمعات المحلية بأكملها. وقد وضعت طريقة لتقدير عدد هؤلاء المستفيدين (المستوى 2 أو المستفيدين الثانويين من الأصول التي يذئها البرنامج) ويجري تعميمها. وسيجري البرنامج دراسات عن القيمة الاقتصادية على المستوى القطاعي لتقدير الآثار الإيجابية بالنسبة للمستفيدين من أنشطته لتنمية القدرات (المستوى 3). وستقدم خطط الإدارة في المستقبل المزيد من التقدير الكمي للمستفيدين الثانويين وأولئك الذين يستفيدون من أنشطة البرنامج لتنمية القدرات.

107- وتتوسع خطة الإدارة (2016-2018) في هذا التحليل للمستفيدين المباشرين ليشمل تحليل آثار توقعات التمويل على الحصص الغذائية والتكاليف لكل حصص مخططة وفقا للاحتياجات المقدر. ويولى الاعتبار للاستراتيجيات المختارة على المستوى القطري – الحجم المخفض للحصص الغذائية، أو طول مدة المساعدة، أو عدد المستفيدين – للانتقال من خطة على أساس الاحتياجات إلى خطة مؤقتة محددة الأولويات، ولضمان أن يحقق البرنامج القيمة مقابل المال في سياق تدبير الموارد كليهما.

108- وتوجد أعلى نسبة من المستفيدين المستهدفين للمساعدة الغذائية المباشرة في عام 2016 (31 في المائة) في الشرق الأوسط، حيث تستمر حالات الطوارئ من المستوى 3 في العراق، والجمهورية العربية السورية والبلدان المجاورة، واليمن. ويستأثر إقليم آسيا بنسبة 19 في المائة من المساعدة المستهدفة في إطار الخطة القائمة على الموارد، ويستأثر إقليم وسط وشرق أفريقيا بنسبة 19 في المائة، وإقليم غرب أفريقيا بنسبة 18 في المائة، وإقليم الجنوب الأفريقي بنسبة 10 في المائة، وإقليم أمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي بنسبة 3 في المائة.

109- ويصل المتوسط المتوقع لتكلفة الحصص الغذائية اليومية المرجحة في خطة العمل المؤقتة المحددة الأولويات لعام 2016 إلى 0.33 دولار أمريكي. ويبين الجدول ثالثا-1 متوسط التكلفة المرجحة للحصص الغذائية حسب الأنشطة وفئات البرامج.

الجدول ثالثاً-1: متوسط التكلفة المرجحة للحصة الغذائية حسب الأنشطة وفئات البرامج (بالدولار الأمريكي)			
النشاط	مشروع إنمائي/ برنامج قطري	عملية طوارئ	عملية ممتدة للإغاثة والإنعاش
التوزيع العام	لا ينطبق	0.39	0.34
المساعدة الغذائية مقابل الأصول	0.41	0.21	0.47
المساعدة الغذائية مقابل التدريب	0.68	0.11	0.44
التغذية	0.24	0.40	0.29
التغذية المدرسية	0.16	0.19	0.21
فيروس نقص المناعة البشرية والإيدز والسل		0.53	0.43
متوسط التكلفة المرجحة للحصة الغذائية حسب البرامج	0.19	0.37	0.33

110- وتتفاوت التكلفة الموحدة للحصة الغذائية، المرجحة حسب أعداد الحصص، ما بين 0.25 إلى 0.29 دولار أمريكي لجميع الأنشطة فيما عدا التغذية، حيث تعبر التكلفة الموحدة، وهي 0.42 دولار أمريكي عن نفقات الإنتاج الأعلى للأغذية الغذائية المخصصة، ومصاريف نظم النقل والتخزين التي تضمن فعالية الحفاظ على ما يكفي من المغذيات الدقيقة. ويعد هذا النمط مماثلاً للتحويلات القائمة على النقد. ومن المتوقع أن تكون تكلفة الحصة الغذائية للتحويلات القائمة على النقد عن طريق التدخلات الخاصة بفيروس نقص المناعة البشرية والإيدز أعلى تكلفة<sup>(20)</sup> وسيواصل البرنامج تحسين النهج الخاص بالتكلفة الموحدة بالنسبة للتحويلات القائمة على النقد لمعرفة الفروق في القوة الشرائية بالدولار الأمريكي في البلدان المختلفة.

111- وفي المشروعات الإنمائية، من المتوقع توزيع 80 في المائة من الحصص الغذائية اليومية في خطة العمل المحددة الأولويات عن طريق التغذية المدرسية. وفي العمليات الممتدة للإغاثة والإنعاش، من المخطط تقديم 50 في المائة من الحصص الغذائية اليومية عن طريق عمليات التوزيع العام، و23 في المائة عن طريق التدخلات التغذوية. وفي عمليات الطوارئ، من المتوقع أن تستأثر عمليات التوزيع العام بنسبة 88 في المائة من الحصص الغذائية اليومية. ومن بين الحصص الغذائية اليومية المقدمة للمساعدة الغذائية مقابل الأصول والمساعدة الغذائية مقابل التدريب، من المخطط تقديم 75 في المائة عن طريق العمليات الممتدة للإغاثة والإنعاش؛ ومن المزمع تقديم 66 في المائة من الحصص الغذائية اليومية للتشجيع على تلقي العلاج من فيروس نقص المناعة البشرية والإيدز عن طريق المشروعات الإنمائية.

112- ونظراً للقيود المالية المتزايدة، يجب على مديري البرامج اتخاذ قرارات تحديد الأولويات. وتشمل الخيارات وقف التدخلات، أو تخفيض أعداد المستفيدين، أو أحجام الحصص الغذائية اليومية، أو مدة المساعدة. ويتوقع البرنامج أنه يمكن عن طريق التمويل المناسب زيادة عدد المستفيدين المستهدفين بمقدار الثلث. وأهم حالات النقص المتوقعة في أعداد المستفيدين المتلقين للمساعدة في إطار خطة العمل المحددة الأولويات تتعلق بما يلي: (1) عمليات التوزيع العام (26 في المائة)؛ (2) والمساعدة الغذائية مقابل الأصول (39 في المائة)؛ (3) والتغذية المدرسية (28 في المائة). ومن المتوقع تخفيض أحجام حصص التوزيع العام بنسبة 22 في المائة للأغذية، و25 في المائة للتحويلات القائمة على النقد. وسيتم الإبقاء على مدة المساعدة بوجه عام في جميع الأنشطة، ولكن في حالة المساعدة الغذائية مقابل التدريب، قد تؤدي ثغرات التمويل إلى تخفيض المدة بنسبة 21 في المائة.

(20) قد ينتج متوسط تكلفة الحصة الغذائية للتدخلات الخاصة بفيروس نقص المناعة البشرية والإيدز عن صغر حجم العينة: فهناك أربعة تدخلات فقط تستخدم التحويلات القائمة على النقد للأنشطة الخاصة بفيروس نقص المناعة البشرية والإيدز.

## خطة العمل المؤقتة المحددة الأولويات

113- تبين خطة العمل المؤقتة المحددة الأولويات كيفية استخدام 4.7 مليار دولار أمريكي لتقديم 13.7 مليار حصة غذائية يومياً إلى 64 مليون مستفيد. وتمثل الخطة زيادة بنسبة 11 في المائة عن عام 2015.<sup>(21)</sup> وهي تفترض تخصيص مساهمات على مستوى المشروعات فقط، وهذا سيوفر قدراً من المرونة لتحديد الأولويات على مستوى الأنشطة. ويجري تجميع البيانات لبيان الأثر العام على مختلف جوانب عمل البرنامج.

### التحليل حسب الهدف الاستراتيجي

114- يبين الجدول ثالثاً-2 الاحتياجات التشغيلية المتوقعة من خطة العمل المؤقتة المحددة الأولويات حسب الهدف الاستراتيجي.

الجدول ثالثاً-2: خطة العمل المؤقتة المحددة الأولويات لعام 2016 حسب الهدف الاستراتيجي (بملايين الدولارات الأمريكية)		
خطة العمل المؤقتة المحددة الأولويات		الهدف الاستراتيجي
3 069	66%	1: إنقاذ الأرواح وحماية سبل كسب العيش في حالات الطوارئ
501	11%	2: دعم أو استعادة الأمن الغذائي والتغذية عن طريق إنشاء سبل كسب العيش أو إعادة بنائها، خاصة في البيئات الهشة وفي أعقاب حالات الطوارئ
484	10%	3: الحد من المخاطر وتمكين السكان والمجتمعات المحلية والبلدان من تلبية احتياجاتهم الغذائية والتغذوية
596	13%	4: الحد من نقص التغذية وكسر حلقة الجوع عبر الأجيال
4 650	100%	المجموع

115- وعلى غرار عام 2015، سوف يستأثر الهدف الاستراتيجي 1 بأكثر نسبة من خطة العمل المؤقتة المحددة الأولويات: 3.1 مليار دولار أمريكي، بنسبة 66 في المائة من الخطة. وزادت الأنشطة المحددة الأولويات في إطار الهدف الاستراتيجي 1 بمقدار 436 مليون دولار أمريكي (16 في المائة) عن خطة 2015. ويستأثر الهدف الاستراتيجي 2 بمبلغ 501 مليون دولار أمريكي (11 في المائة) وهو يقل بمبلغ 127 مليون دولار أمريكي عن عام 2015. ويستأثر الهدف الاستراتيجي 3 بمبلغ 484 مليون دولار أمريكي (10 في المائة) بزيادة قدرها 149 مليون دولار أمريكي عن عام 2015. ويستأثر الهدف الاستراتيجي 4 بمبلغ 596 مليون دولار أمريكي (13 في المائة) بزيادة قدرها 64 مليون دولار أمريكي عن عام 2015.

### التحليل حسب النشاط

116- يبين الجدول ثالثاً-3 خطة العمل المؤقتة المحددة الأولويات لعام 2016 حسب النشاط.

(21) تم حساب الزيادة البالغة 11 في المائة باستخدام رقم خطة العمل المحددة الأولويات لعام 2015 (3.86 مليار دولار أمريكي) زائد تكاليف الدعم غير المباشرة. ويشمل رقم عام 2016 تكاليف الدعم غير المباشرة.

الجدول ثالثا-3: خطة العمل المؤقتة المحددة الأولويات لعام 2016 حسب النشاط (بملايين الدولارات الأمريكية)		
النشاط	خطة العمل المؤقتة المحددة الأولويات	
التوزيع العام	2 745	59%
المساعدة الغذائية مقابل الأصول	492	11%
المساعدة الغذائية مقابل التدريب	34	1%
التغذية	581	12%
التغذية المدرسية	426	9%
فيروس نقص المناعة البشرية والإيدز والسل	33	1%
تنمية القدرات وزيادتها	339	7%
<b>المجموع</b>	<b>4 650</b>	<b>100%</b>

117- ويمثل التوزيع العام أكبر الأنشطة، إذ يستأثر بمبلغ 2.7 مليار دولار أمريكي، أي 59 في المائة من خطة العمل المؤقتة المحددة الأولويات. وهذا يتسق مع تحديد أولويات الهدف الاستراتيجي 1، حيث تمثل عمليات التوزيع العام والتغذية الأنشطة الرئيسية التي تنفذ في إطار هذا الهدف الاستراتيجي. وتعد حصة عمليات التوزيع العام أقل من الحصة التي بلغت 63 في المائة في خطة عام 2015، ولكن خطة العمل لعام 2016 تعد أعلى بمقدار 160 مليون دولار أمريكي من خطة عام 2015.

118- وستزداد نسبة المساعدة الغذائية مقابل الأصول بنسبة 44 في المائة (150 مليون دولار أمريكي) عن خطة العمل عام 2015. وتعد التغذية ثاني أكبر نشاط، إذ تستأثر بمبلغ 581 مليون دولار أمريكي (12 في المائة من الخطة) كما في عام 2015، مما يعبر عن تحديد أولويات أنشطة التغذية. ويظهر الاهتمام بالتغذية أيضا من تخفيض الاحتياجات المقدر بنسبة 26 في المائة، وهو أدنى تخفيض على الإطلاق.

119- وزادت احتياجات التغذية المدرسية بمقدار 100 مليون دولار أمريكي عن خطة عام 2015، كما زادت متطلبات تنمية القدرات وزيادتها بمقدار 85 مليون دولار أمريكي.

#### التحليل حسب فئات البرامج

120- يعرض الجدول ثالثا-4 خطة العمل المؤقتة المحددة الأولويات حسب فئات البرامج.

الجدول ثالثا-4: خطة العمل المؤقتة المحددة الأولويات لعام 2016 حسب فئات البرامج (بملايين الدولارات الأمريكية)		
فئات البرامج	خطة العمل المؤقتة المحددة الأولويات	
مشروع إنمائي/برنامج قطري	432	9%
عملية طوارئ	1 820	39%
عملية ممتدة للإغاثة والإنعاش	2 146	46%
عملية خاصة	252	6%
<b>المجموع</b>	<b>4 650</b>	<b>100%</b>

121- وفي عام 2015، ستظل العمليات الممتدة للإغاثة والإنعاش تمثل أكبر فئات البرامج، إذ تستأثر بمبلغ 2.1 مليار دولار أمريكي (46 في المائة من الموارد المحددة الأولويات). وسوف تستأثر عمليات الطوارئ بمبلغ 1.8 مليار دولار أمريكي (39 في المائة) بزيادة قدرها 423 مليون دولار أمريكي عن خطة العمل المحددة الأولويات عام 2015؛ ويعزى معظم هذه الزيادة إلى زيادة العمليات في العراق واليمن.

122- وتستأثر العمليات الإنمائية في خطة العمل المؤقتة المحددة الأولويات بنسبة 9 في المائة من المجموع؛ وقد زادت بمبلغ 69 مليون دولار أمريكي (19 في المائة) مقارنة بعام 2015. وفي عام 2016، ستزداد العمليات الخاصة بنسبة 44 في المائة. وسوف تستأثر أكبر عمليات البرنامج، في جمهورية الكونغو الديمقراطية وجنوب السودان والسودان، جميعها بنسبة 56 في المائة من الخطة من أجل العمليات الخاصة.

### ↔ التحليل حسب نوع التحويل والنشاط

123- يبين الجدول ثالثاً-5 خطة العمل المؤقتة المحددة الأولويات حسب نوع التحويل.

الجدول ثالثاً-5: خطة العمل المؤقتة المحددة الأولويات لعام 2016		
حسب نوع التحويل (بما في ذلك التكاليف ذات الصلة) (بملايين الدولارات الأمريكية)		
نوع التحويل	خطة العمل المؤقتة المحددة الأولويات	
الأغذية وتكاليف التشغيل المباشرة المرتبطة بها	2 948	64%
التحويلات القائمة على النقد وتكاليف التشغيل المباشرة المرتبطة بها	1 363	29%
تنمية القدرات وزيادتها	339	7%
<b>المجموع</b>	<b>4 650</b>	<b>100%</b>

124- وتستأثر الأغذية وتكاليف التشغيل المباشرة المرتبطة بها بمبلغ 2.9 مليار دولار أمريكي (64 في المائة من خطة العمل المحددة الأولويات). وتستأثر التحويلات القائمة على النقد وتكاليف التشغيل المباشرة المرتبطة بها بمبلغ 1.4 مليار دولار أمريكي (29 في المائة). وستكون العمليتان في الجمهورية العربية السورية واليمن أكبر من يستخدم طريقة التحويلات القائمة على النقد، إذ تستأثران معاً بنسبة 55 في المائة من خطة العمل المحددة الأولويات. وتستأثر تنمية القدرات وزيادتها بنسبة 7 في المائة من خطة العمل المحددة الأولويات. وستنفذ جمهورية الكونغو الديمقراطية وجنوب السودان أكبر العمليات الخاصة في إطار هذا المكون الذي سوف يستأثر بنسبة 38 في المائة من المجموع.

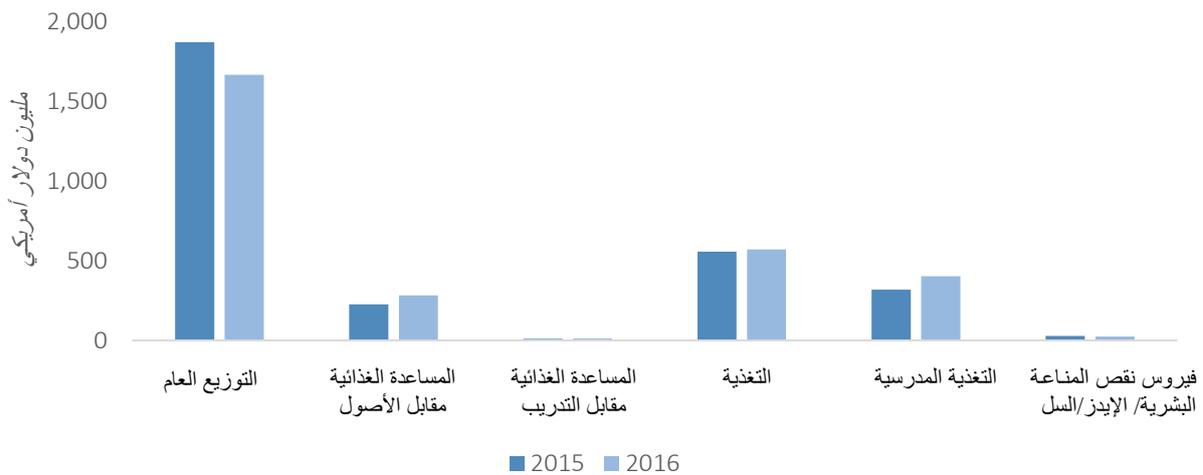
125- ويبين الجدول ثالثاً-6 خطة العمل المؤقتة المحددة الأولويات حسب النشاط ونوع التحويل.

الجدول ثالثا-6: خطة العمل المؤقتة المحددة الأولويات لعام 2016 حسب النشاط ونوع التحويل (بملايين الدولارات الأمريكية)					
النشاط	الأغذية	التحويلات القائمة على النقد	تنمية القدرات وزيادتها	المجموع	%
التوزيع العام	1 663	1 082	-	2 745	59
المساعدة الغذائية مقابل الأصول	281	211	-	492	11
المساعدة الغذائية مقابل التدريب	11	23	-	34	1
التغذية	569	12	-	581	12
التغذية المدرسية	401	25	-	426	9
فيروس نقص المناعة البشرية والإيدز والسل	23	10	-	33	1
تنمية القدرات وزيادتها	-	-	339	339	7
<b>المجموع</b>	<b>2 948</b>	<b>1 363</b>	<b>339</b>	<b>4 650</b>	<b>100</b>

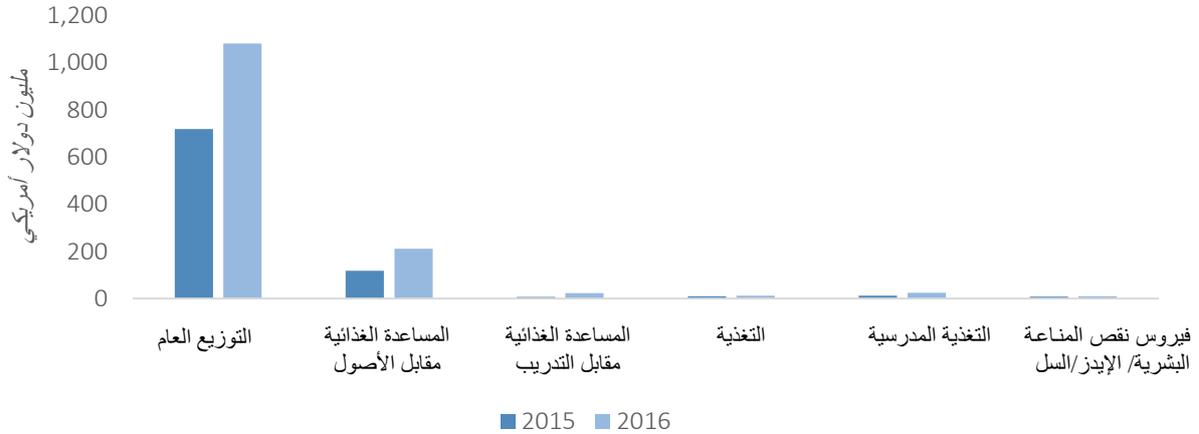
126- وسوف تنفذ التحويلات القائمة على النقد بصورة أساسية عن طريق عمليات التوزيع العام، والمساعدة الغذائية مقابل الأصول. وسوف تستخدم أنشطة التغذية والتغذية المدرسية تحويلات الأغذية بصورة أساسية.

127- ويبين الشكلان ثالثا-1 وثالثا-2 أن التحويلات القائمة على النقد زادت بدرجة كبيرة عن مستويات عام 2015، وأن التحويلات القائمة على النقد قد انخفضت بدرجة طفيفة. وتعتبر الزيادة في التحويلات القائمة على النقد بين عامي 2015 و2016 عن نتائج استثمار البرنامج في تنمية القدرات، والذي يمكّن المكاتب القطرية من اختيار أنسب شكل لطريقة التحويل لتلبية احتياجات المستفيدين لبلوغ المستوى الأمثل للتحويلات القائمة على النقد في إطار حافظة المساعدة الغذائية.

الشكل ثالثا-1: خطة العمل المؤقتة المحددة الأولويات  
للأنشطة المرتبطة بالأغذية، 2015-2016



الشكل ثالثاً-2: خطة العمل المؤقتة المحددة الأولويات  
للتحويلات النقدية، 2015-2016



التحليل حسب الإقليم

يبين الجدول ثالثاً-7 خطة العمل المؤقتة المحددة الأولويات حسب الإقليم.<sup>(22)</sup>

-128

الجدول ثالثاً-7: خطة العمل المؤقتة المحددة الأولويات لعام 2016 حسب المكتب الإقليمي (بملايين الدولارات الأمريكية)		
خطة العمل المؤقتة المحددة الأولويات		المكتب الإقليمي
11%	524	المكتب الإقليمي في بانكوك
40%	1 861	المكتب الإقليمي في القاهرة
16%	744	المكتب الإقليمي في داكار
7%	328	المكتب الإقليمي في جوهانسبرغ
24%	1 110	المكتب الإقليمي في نيروبي
2%	83	المكتب الإقليمي في بنما
<b>100%</b>	<b>4 650</b>	<b>المجموع</b>

-129 وسوف يستأثر المكتب الإقليمي في القاهرة بأكثر حصة من خطة العمل المؤقتة المحددة الأولويات (1.9 مليار دولار أمريكي) بنسبة 40 في المائة، بزيادة نسبتها 6 في المائة عن عام 2015؛ وسوف يستأثر المكتب الإقليمي في نيروبي (1.1 مليار دولار أمريكي) بنسبة 24 في المائة مقابل 33 في المائة في خطة العمل السابقة المحددة الأولويات. وتعتبر هذه الأرقام عن أكبر العمليات في جنوب السودان، والجمهورية العربية السورية، واليمن.

-130 وسوف يستأثر المكتب الإقليمي في داكار بمبلغ 744 مليون دولار أمريكي (16 في المائة) كما في عام 2015. وسوف يستأثر المكتب الإقليمي في بانكوك بمبلغ 524 مليون دولار أمريكي (11 في المائة). وسوف يستأثر المكتب الإقليمي في جوهانسبرغ بمبلغ 328 مليون دولار أمريكي (7 في المائة) والمكتب الإقليمي في بنما بمبلغ 83 مليون دولار أمريكي (2 في المائة).

(22) ترد تفاصيل الاحتياجات التشغيلية حسب الإقليم في الملحق الثالث.

## التحليل العام حسب المجالات المواضيعية

131- يناقش هذا القسم الفرعي المجالات المواضيعية التي سوف تشكل عمليات البرنامج وتنفيذ خطة العمل المحددة الأولويات في عام 2016. وتشمل هذه المجالات: التحويلات القائمة على النقد؛ وبرمجة حالات الطوارئ والحالات الانتقالية؛ وتحليل الأمن الغذائي والتغذية؛ والحماية الاجتماعية وشبكات الأمان؛ وبرامج الحد من مخاطر الكوارث والمناخ؛ ودعم إنشاء الأصول وسبل كسب العيش؛ وربط أصحاب الحيازات الصغيرة بالأسواق؛ وتنمية القدرات وزيادتها؛ والتعاون فيما بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي؛ والتغذية؛ والمساواة بين الجنسين؛ والرصد والتقييم.

### ← التحويلات القائمة على النقد

132- زادت نسبة التحويلات القائمة على النقد بسرعة في حافظة المساعدة الغذائية لدى البرنامج: فقد استخدمت في 26 عملية في 19 مكتبا قطريا في عام 2009، وفي 71 عملية في 52 مكتبا قطريا في عام 2014. وزاد عدد الأشخاص الذين يتلقون المساعدة من مليون شخص في عام 2009 إلى 8.9 مليون شخص في عام 2014.

133- وتعد التحويلات القائمة على النقد جزءا لا يتجزأ من طرائق البرنامج التشغيلية. وقد بدأ في عام 2015 تدريب موظفين من جميع المجالات الوظيفية في جميع الأقاليم؛ ولا يزال يمثل أحد المبادرات المؤسسية الحاسمة في عام 2016. وكنتيجة للاستثمار في تنمية القدرات، ستتمكن المكاتب القطرية من استخدام التحويلات القائمة على النقد على المستوى الأمثل لتحسين الأمن الغذائي والتغذية.

134- وفي عام 2016، سوف ينشر البرنامج أدوات جديدة استحدثت لمنصة التحويلات القائمة على النقد التي ستمكن المكاتب الإقليمية من استخدام مجموعة مخصصة من الأدوات والخدمات لتعزيز القدرات بالنسبة لتنمية الأعمال والتنمية التقنية. وستدعم هذه المنصة تنفيذ التحويلات على نطاق كبير، وتوفير المرونة للانتقال بين الطرائق وفقا لظروف السوق واحتياجات المستفيدين والسياق. وستعود هذه المنصة بالفائدة أيضا على الحكومات، والشركاء، ووكالات الأمم المتحدة الأخرى.

135- وتستأثر التحويلات القائمة على النقد بمبلغ 1.4 مليار دولار أمريكي (29 في المائة) من خطة العمل ذات الأولوية لعام 2016؛ وهذا يمثل خفضا بنسبة 52 في المائة عن الاحتياجات المقدرة والبالغة 2.8 مليار دولار أمريكي في إطار طريقة التحويل هذه. وستحتاج عملية الطوارئ في اليمن إلى أكبر حصة من التحويلات القائمة على النقد في عام 2016 (385.7 مليون دولار أمريكي). وسوف تتطلب الاستجابة الإقليمية لأزمة اللاجئين السوريين ثاني أكبر حصة من التحويلات القائمة على النقد (295.7 مليون دولار أمريكي). وينتج الأثر الرئيسي لتحديد أولويات التحويلات القائمة على النقد عن توقعات التمويل بالنسبة لليمن، والتي تتوقع مستوى لتدبير الموارد بنسبة 42 في المائة مقارنة بالاحتياجات.

136- ويعد التوزيع العام القناة الرئيسية للتحويلات القائمة على النقد، إذ يستأثر بمبلغ مليار دولار أمريكي. ولذلك، فإن أكبر حصة من التحويلات القائمة على النقد (814 مليون دولار أمريكي) ستقدم عن طريق عمليات الطوارئ؛ وتعد المساعدة الغذائية مقابل الأصول ثاني أكبر نشاط يستخدم التحويلات القائمة على النقد بمبلغ 211 مليون دولار أمريكي.

137- وتشتمل التحويلات القائمة على النقد على قسائم الأغذية، والقسائم المحددة القيمة، والتحويلات النقدية من خلال مقدمي الخدمات المالية. ومن المبلغ المخطط وقدره 1.4 مليار دولار أمريكي بموجب منصة التحويلات القائمة على النقد، سيتم تقديم 0.98 مليار دولار أمريكي كقسائم نقدية أو غذائية، وسيتم تحويل مبلغ 0.43 مليار دولار أمريكي نقدا من خلال مقدمي الخدمات المالية.

## ⇐ برمجة حالات الطوارئ والحالات الانتقالية

- 138- استجابة للتقييمات والمراجعات واستعراضات السياسات، سيرفع البرنامج من كفاءة برامج في حالات الطوارئ والحالات الانتقالية، ليركز على الحماية، والمساءلة بالنسبة للسكان المتضررين، واللاجئين، والمشردين داخليا، والتوسع الحضري، والوصول المستند إلى المبادئ، وبناء السلام. وستوضع توجيهات، وسيدرب الموظفون على مستوى المديرين القطريين، ونواب المديرين القطريين، ورؤساء البرامج، والقادة الناشئين عن طريق نهج "الاستثمار في امتياز البرامج". وسيُنشئ البرنامج نظاما أكثر استدامة للدعم الميداني للمكاتب القطرية.
- 139- وسيتم إدماج الحماية والمساءلة بالنسبة للسكان المتضررين في عمل البرنامج عن طريق الدعم الميداني، والتوجيه، والأعمال التحضيرية لتقييم سياسة الحماية. وسوف يساعد مشروع سبل الوصول، بالتعاون مع شعب الأمن واللوجستيات والطوارئ، المكاتب القطرية على وضع وتنفيذ استراتيجيات للوصول في ظروف التشغيل المعقدة.
- 140- وبعد الموافقة على سياسة بناء السلام، سيقدم البرنامج التوجيهات والدعم للمكاتب القطرية بشأن البرمجة المراعية للآزمات. وسيواصل البرنامج العمل، في شراكة مع مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين، على استراتيجية مشتركة للاعتماد الذاتي للاجئين بناء على تجارب في تشاد، وجنوب السودان، وأوغندا. وفيما يتعلق بالتوسع الحضري، سيقوم البرنامج بتحديث السياسة الحالية وتقديم التوجيهات بشأن تكييف البرامج للبيئات الحضرية.

## ⇐ تحليل الأمن الغذائي والتغذية

- 141- سيواصل البرنامج تحقيق المستوى الأمثل لتقدير احتياجاته من أجل تحديد أولويات المساعدة، وسيواصل دعم التقديرات السوقية والتحليل الاقتصادي. ويعد نهج البرنامج الموحد للإبلاغ عن المؤشرات المتعلقة بالأمن الغذائي مثلا على التحسينات الأخيرة في توحيد المقاييس وإمكانية المقارنة بين البلدان. ويدرس البرنامج أيضا الآثار المضاعفة للمساعدة الإنسانية على الاقتصادات المحلية، ويجري تنقيحا لإطار التحليل السوقي كجزء من تطوير الاستجابات القائمة على الأسواق. ويستطلع البرنامج أيضا إمكانية التشغيل المشترك لقاعدة بياناته الخاصة بالأسعار مع منظمة الأغذية والزراعة وشبكة الإنذار المبكر بالمجاعة.

## التقديرات

- 142- ستجري المكاتب الإقليمية والقطرية، بدعم من المقر، استقصاءات عن الأمن الغذائي، وتقديرات الطوارئ والأمن الغذائي، وتقديرات مشتركة مع مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين، وتقديرات للمحاصيل والأمن الغذائي مع منظمة الأغذية والزراعة، وتقديرات مشتركة بين الوكالات للاحتياجات بعد الكوارث، وتقديرات سريعة أولية متعددة القطاعات.

## شبكة معلومات الأمن الغذائي

- 143- سيواصل البرنامج، عن طريق شبكة معلومات الأمن الغذائي – والتي توسع شراكاته مع منظمة الأغذية والزراعة، والصندوق الدولي للتنمية الزراعية، والمعهد الدولي لأبحاث السياسات الغذائية، وشبكة الإنذار المبكر بالمجاعة، ومع مؤسسات إقليمية من قبيل الهيئة الحكومية الدولية المعنية بالتنمية، واللجنة الدائمة المشتركة بين الدول المعنية بمكافحة الجفاف في منطقة الساحل – بلوغ المستوى الأمثل لتحليل الأمن الغذائي والتغذوي. وسيواصل البرنامج استضافة أمانة شبكة معلومات الأمن الغذائي، التي تصدر توجيهات بشأن قياس القدرة على الصمود، ومؤشرات الأمن الغذائي والتغذوي، وقواعد بيانات قياس أسعار السوق؛ وسيدعم أيضا تنمية القدرات الوطنية والإقليمية عن طريق إقامة تعاون بين البرنامج، ومنظمة الأغذية والزراعة، وشبكة الإنذار المبكر بالمجاعة دعما لتنمية القدرات.

## رصد الأمن الغذائي

144- يجري اختبار مشروع البرنامج تحليل هشاشة الأوضاع ورسم خرائطها بالهاتف المتنقل، وتنفيذ جمع البيانات عن بعد باستخدام المكالمات الهاتفية، والاستجابة الصوتية التفاعلية، وتكنولوجيا خدمة الرسائل القصيرة لجمع مؤشرات في الوقت الحقيقي مصنفة حسب نوع الجنس عن الأسر المعيشية، والتغذية، والأمن الغذائي المرتبط بالسوق. وتصدر نشرات تحليلية بعد فترة قصيرة من كل جولة من جولات جمع البيانات لتوفير معلومات حديثة لعمليات صنع القرار، والتخطيط، والنداءات من جانب البرنامج وأصحاب المصلحة الآخرين. وقد جرب البرنامج مشروع تحليل هشاشة الأوضاع ورسم خرائطها بالهاتف المتنقل في عام 2013 في الصومال وجمهورية الكونغو الديمقراطية؛ وحتى عام 2015، يجري تنفيذ هذا المشروع في 11 بلداً، وسوف يعمم في 30 بلداً خلال السنوات الثلاث القادمة.

## نظم الاستشعار عن بُعد والمعلومات الجغرافية

145- وفي ضوء أهمية رصد الأداء الزراعي الموسمي والآثار الناتجة عن ذلك بالنسبة للإمدادات الغذائية والدخول، فإن نظام البرنامج لتحليل هشاشة الأوضاع ورسم خرائطها لا يزال يعزز قدرته على الاستشعار عن بعد وقدرات الإنذار المبكر لنظام المعلومات الجغرافية لضمان أن تكون العمليات على علم بالظروف المتغيرة. ويطور البرنامج منتجات الرصد الموسمي لبلدان بعينها باستخدام لوحات متابعة سهلة الاستخدام، ورسومات الخرائط والفيديوهات والتحليل المنتظم لظاهرة النينيو الذي ينبه البرنامج إلى احتياجات الشراء المحتملة في المستقبل ويستكملها هذا العام بتحليلات جديدة لأغراض الإنذار المبكر. وتشتمل النهج التحليلية المبتكرة الأخيرة على مشروع البرنامج "أطلس ومورد الأرض والبيئة في كمبوديا"، والتعاون بشأن المناخ بين البرنامج والصندوق الدولي للتنمية الزراعية ونظم المعلومات الجغرافية والخدمات التحليلية، ويتعاون البرنامج أيضاً مع وكالة الفضاء الأوروبية ومنصات الرصد الساتلية (Sentinel-L) لزيادة وضوح وتفاصيل الصور.

## الحماية الاجتماعية وشبكات الأمان

146- سيقدم البرنامج المزيد من الخدمات الاستشارية التقنية على مختلف المستويات بهدف تعزيز قدرة النظم القطرية على تصميم وتشغيل وتقييم سياسات وبرامج مجدية من حيث التكلفة خاصة بالأمن الغذائي وشبكات الأمان المراعية للتغذية والحماية الاجتماعية. وسيواصل دعم تطوير وتنفيذ آليات للحماية الاجتماعية متعلقة بالجوع للسكان الضعفاء، وسيضع نهجاً متباينة لمساعدة السكان المعرضين لانعدام الأمن الغذائي والتغذوي. وسيستخدم البرنامج كفاءته التنظيمية في التحويلات القائمة على النقد، وإدارة المخاطر، وسلاسل القيمة بالنسبة للتغذية، وسوف يستعين بشركاء احتياطيين وخبراء خارجيين لتنظيم الموارد البشرية والتقنية.

147- وسوف يشجع البرنامج عمليات الانتقال إلى برامج التغذية المدرسية الوطنية، وسيواصل تقديم المساعدة التقنية للحكومات. وسيواصل دعم نماذج التغذية المدرسية بالمنتجات المحلية مع وصلات بمنتجات الأغذية المحلية، وسيشجع نشر برنامج "نهج نظم التغذية المدرسية لتحسين نتائج التعليم"، والذي يتتبع التقدم نحو تولي زمام المسؤولية الوطنية عن البرامج. وسيعزز البرنامج فعالية وكفاءة تحليلات برامج التغذية المدرسية.

## برامج الحد من مخاطر الكوارث والمناخ

148- تمشيا مع الخطة الاستراتيجية (2014-2017)، ستستمر المساعدة الغذائية والتغذوية للبرنامج في دعم الأشخاص والمجتمعات والبلدان على تعزيز قدرتهم على الصمود أمام الصدمات والحد من مخاطر الكوارث والتكيف مع تغير المناخ. ومنذ عام 2010، اشتملت 40 في المائة من عمليات البرنامج على بناء القدرة على مواجهة مخاطر الكوارث

والتكيف مع تغير المناخ. ويسعى البرنامج إلى تعزيز جودة تحليل وتخطيط وتنفيذ برامجه وإعداد أدوات مبتكرة لمواجهة الزيادة في المخاطر الناشئة عن تغير المناخ والتدهور البيئي والتحضر.

149- وسيواصل البرنامج توسيع نطاق مبادرة القدرة الريفية على الصمود التابعة لشراكة "المخاطر الأربعة"، التي تتيح للأسر التي تعاني من انعدام الأمن الغذائي أن تزيد أمنها الغذائي عن طريق جمع أربع استراتيجيات لإدارة المخاطر: الحد من المخاطر المجتمعية، والتأمين الصغير المقدم من خلال التأمين على الأصول، وتنويع سبل كسب العيش، والشمول المالي. وتم توسيع نطاق هذه المبادرة من 200 مزارع في عام 2011 إلى 30 000 مزارع في عام 2015. وأظهر أول تقييم للمبادرة أن المزارعين المؤمن عليهم يدخرون 100 في المائة أكثر من المزارعين غير المؤمن عليهم، ويشترون ماشية أكثر ويستثمرون أكثر في البذور والأسمدة والأصول الإنتاجية. وتحقق النساء اللواتي يتأسسن في كثير من الأحيان الأسر الأشد فقرا، أكبر مكاسب في الإنتاجية.

150- وسيقوم البرنامج أيضا بتفعيل مرفق مواجهة آثار تغير المناخ لتعزيز الأمن الغذائي (FoodSECuRE)، الذي يدعم المجتمعات في بناء القدرة على الصمود قبل وبعد الصدمات المناخية. وهو يكمل الآليات القائمة للاستجابة لحالات الطوارئ من خلال الاستعداد قبل صدمة المناخ، وتمويل يمكن التنبؤ به عند حدوث الصدمات وبناء المرونة أثناء الانتعاش. وعجل البرنامج التنفيذ في بلدان ومجتمعات مختارة قبل حدوث الوشيك للنينيو. ويوفر مرفق مواجهة آثار تغير المناخ أيضا آلية لزيادة فعالية أدوات التمويل المبتكرة لتحسين فعالية وسرعة الاستجابة لكوارث المناخ.

#### ← دعم إنشاء الأصول وسبل كسب العيش

151- بعد الموافقة على سياسة البرنامج بشأن بناء القدرة على الصمود من أجل الأمن الغذائي والتغذية، ستعالج العمليات الممتدة للإغاثة والانتعاش والبرامج القطرية الأسباب الكامنة وراء انعدام الأمن الغذائي وسوء التغذية، وستساهم في بناء القدرة على الصمود. وستظل برامج إنشاء الأصول السمة الرئيسية للعمليات الممتدة للإغاثة والانتعاش والبرامج القطرية والبرامج الأخرى. وفي الأزمات الممتدة ومرحلة الانتعاش المبكرة عقب الكوارث، ستشتمل عمليات الطوارئ على أنشطة لتمكين برمجة القدرة على الصمود والتحويلات لإعادة البناء وإعادة التأهيل. وتحقق المجتمعات المحلية مزايا فورية من المساعدة الغذائية مقابل الأصول من حيث الأمن الغذائي والتغذية، والحد من مخاطر الكوارث، والفوائد الطويلة الأجل فيما يتعلق بالبيئة وسبل كسب العيش، والتي تزيد من القدرة على الصمود أمام الصدمات والأزمات الأخرى. وسيعزز البرنامج القدرات في العمليات لوضع برامج لإنشاء الأصول بالتنسيق مع الشركاء.

152- ونظرا لأهمية الحد من المخاطر وتعظيم القدرة على الصمود، ستواصل الوكالات التي تتخذ من روما مقرا لها نهجها المشترك لبناء القدرة على الصمود من أجل تحسين الأمن الغذائي والتغذية مع أصحاب المصلحة الآخرين.

153- وفي الأزمات الممتدة ومرحلة الانتعاش المبكر بعد الكوارث، سوف تشمل عمليات الطوارئ أنشطة لتمكين برامج بناء القدرة على الصمود والانتقال إلى إعادة البناء وإعادة التأهيل.

154- وسيطلب اعتماد نهج بناء القدرة على الصمود إجراء تغيير في تصميم البرامج وتنفيذها لتحديد كيفية إدراج التدابير، ومسايرتها لاستراتيجيات الحكومات وأصحاب المصلحة الآخرين. وفي هذا السياق، يعترف البرنامج بتوسيع النهج الثلاثي على جميع المستويات، وخاصة في المكاتب القطرية. ويضع النهج الثلاثي الناس وسبل كسب معيشتهم في بؤرة التخطيط، ويضع الأسس لبرامج منسقة ومتعددة القطاعات، ويربط بين أصحاب المصلحة في المجالين الإنساني والإنمائي.

### ↔ ربط أصحاب الحيازات الصغيرة بالأسواق

155- سوف يعمم نهج الشراء من أجل التقدم لربط أصحاب الحيازات الصغيرة بالأسواق في أنشطة البرنامج. وسيتم تعزيز الروابط ببرامج البرنامج الأخرى وسوف تقام الشراكات بهدف تمكين صغار المزارعين من أن يصبحوا أكثر تنافسية في السوق، وتحسين سبل عيشهم ومكافحة انعدام الأمن الغذائي وسوء التغذية. ويلتزم البرنامج بزيادة كمية الأغذية التي يشتريها من صغار المزارعين، وسيعمل مع الحكومات والمشتريين من القطاع الخاص لتمكين المزارعين من الوصول إلى أسواق مستدامة بخلاف البرنامج.

156- وقد وفرت تجربة النماذج المختلفة للشراء من أجل التقدم ثروة من الخبرة التي ستشكل أساس التوجيه الذي سيتم إعداده للحكومات وأصحاب المصلحة الآخرين بشأن تصميم طرائق مشتريات مراعية لمصالح صغار المزارعين. وسيتم تقاسم ما يتم تعلمه مع المشتغلين في المجالات الأكاديمية والإنمائية والإنسانية، وخاصة منظمة الأغذية والزراعة والصندوق الدولي للتنمية الزراعية اللذين دعما منظمات صغار المزارعين. وثمة شريك آخر، وهو الاتحاد الأفريقي للأبحاث الاقتصادية، وهو مجموعة تضم 42 من جامعات ومراكز الأبحاث الأفريقية في 35 بلدا تتولى إدارة البيانات التي جمعت أثناء التجربة ودعم نشر الممارسات الجيدة على أصحاب المصلحة.

### ↔ تنمية القدرات وزيادتها

157- تطلب الحكومات مساعدة تقنية من المكاتب القطرية بصورة متزايدة لدعم تصميم وتنفيذ نهج مبتكرة للأمن الغذائي والتغذية. ويتوقف تحقيق الهدف 2 من أهداف التنمية المستدامة وهو القضاء على الجوع إلى حد كبير على قدرة البرنامج على الاستفادة من دور الحكومات في تصميم وإدارة حلول وطنية للجوع، ودعم الأمن الغذائي والتغذية في بلدان أخرى. وبالتالي يجب تخصيص موارد لتعزيز القدرات الوطنية وإشراك الحكومات كجهات "مناصرة للقضاء على الجوع" لتوسيع نطاق الأنشطة وتحقيق هدف القضاء على الجوع. وفي خطة العمل المحددة الأولويات لعام 2016، يُخصص مبلغ 89 مليون دولار أمريكي لتوفير المساعدة التقنية في إطار تنمية القدرات وزيادتها، و250 مليون دولار أمريكي مخططة لزيادة القدرات.

### ↔ التعاون فيما بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي

158- سوف يدعم الهدف 2 من أهداف التنمية المستدامة التعاون فيما بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي بشكل متزايد. وتقضي سياسة البرنامج، السارية منذ أيار/مايو 2015، بدعم برامج وطنية تتصدى للجوع عن طريق حشد الموارد الإضافية والدراية الفنية من بلدان نامية. وسيدعم البرنامج التعاون فيما بين بلدان الجنوب عبر طرائق من قبيل تقاسم المعرفة، والتعاون التقني، ودعم السياسات، والدعوة المشتركة، والدعم العيني، والمبادرات الإقليمية. ويدرك البرنامج أن التعاون فيما بين بلدان الجنوب ضروري لتحقيق عالم خالٍ من الجوع، وبالتالي يدعم التعاون فيما بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي في حافظة من آلياته الرامية إلى تعزيز انخراطه مع الحكومات.

### ↔ التغذية

159- تستأثر الاحتياجات المقدره لأنشطة التغذية بنسبة 10 في المائة من مجموع الاحتياجات المقدره لعام 2016. وتعد هذه الحصة ضئيلة نسبيا، ولكن مبلغ 581 مليون دولار أمريكي المخصص لاحتياجات قدرها 798 مليون دولار أمريكي يمثل مساهمة كبيرة في التزامات التغذية العالمية.

160- وقد زاد استخدام الأغذية المخصصة في عمليات التغذية بصورة منتظمة: ففي عام 2010 لم تكن هذه الأغذية تقدم للأطفال الذين تتراوح أعمارهم بين 6 أشهر و23 شهرا، غير أن 80 في المائة من هؤلاء الأطفال حصلوا على هذه الأغذية في عام 2014.

161- وقد تكون احتياجات عام 2016 مقدرتها تقديرا ناقصا من حيث أن التدخلات الخاصة بالتغذية ربما تقدم كجزء من عمليات أخرى: ففي العراق، على سبيل المثال، تعد التغذية التكميلية الشاملة للوقاية من نقص التغذية لدى الأطفال والنساء جزءا من التوزيع العام للأغذية. ويجري تعديل برامج البرنامج لتحسين الآثار التغذوية: فالتغذية المدرسية، على سبيل المثال، توفر مركب SuperCereal، والبسكويت العالي الطاقة، ومساحيق المغذيات الدقيقة لصالح 6.1 مليون طفل في سن الدراسة في 14 بلدا. ويخطط البرنامج أيضا لتدخلات مراعية للتغذية في إطار برامج الحماية الاجتماعية وشبكات الأمان، ويهدف إلى توفير الأغذية المقواة لعمليات التوزيع العام للأغذية، واستخدام عمليات الاتصال لتغيير السلوك في برامج التحويلات القائمة على النقد بغية تحسين التنوع الغذائي الأسري، والمدخول من المغذيات الدقيقة. ولا تنعكس تكلفة هذه التدخلات في الاحتياجات الخاصة بعمليات التغذية.

### ↔ الرصد والتقييم

162- يعد الرصد والتقييم والإبلاغ من العناصر الرئيسية لنظام إدارة الأداء الخاص بالبرنامج. ويجري العمل لضمان أن يتمكن المدراء من استخدام نتائج الرصد في صنع القرار، ووضع نظام للمعلومات التجارية من أجل تحليل مخاطر الأداء والإبلاغ عنها على جميع المستويات. ويجري توحيد رصد تنفيذ البرامج وإدارتها، ودعمها بالتوجيهات، وتنمية القدرات، وزيادة الموارد.

163- وتعد الأدوات الإلكترونية جزءا هاما من الاستثمارات في بلوغ المستوى الأمثل للرصد والإبلاغ. وتتيح أداة رصد وتقييم المكاتب القطرية (كوميت) لموظفي البرنامج الميدانيين والشركاء إجراء رصد جيد للعمليات دعما لصنع القرار والإبلاغ، وتحسين تصميم البرامج وإدارتها. وجري تعميم نموذج تصميم أداة كوميت لدى جميع المكاتب؛ وسيجري تعميم نموذج التنفيذ في جميع الأقاليم بحلول أبريل/نيسان 2016. وتتيح هذه الأداة تصميم المشروعات، وتنفيذها، ورصدها، والإبلاغ عنها في نظام تدعمه تكنولوجيا المعلومات؛ وستساعد دقته وموثوقيته المحسنة على تعزيز صنع القرار وتعظيم المساهمة.

### تسريع تعميم مراعاة المنظور الجنساني

164- يلتزم البرنامج بتجاوز معايير خطة العمل على نطاق منظومة الأمم المتحدة بشأن المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة (خطة العمل على نطاق المنظومة) عن طريق تعميم المساواة بين الجنسين. ويشجع البرنامج المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة في الاستجابات الإنمائية والإنسانية، ويزيد من عمله مع الوكالات التي تتخذ من روما مقرا لها ومع هيئة الأمم المتحدة للمساواة بين الجنسين وتمكين المرأة (هيئة الأمم المتحدة للمرأة)؛ وهو يشارك في رئاسة الفريق المرجعي المعني بنوع الجنس التابع للجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات؛ ويقوم بدور نشط في اللجنة التوجيهية لمشروع القدرة الاحتياطية المعنية بالمساواة بين الجنسين.

165- وفي عام 2016، سوف تخصص موارد للأنشطة المتعلقة بالمساواة بين الجنسين عن طريق ميزانية دعم البرامج والإدارة، والتمويل من خارج الميزانية، وميزانيات المشروعات، وسوف تستأثر بنسبة 12 في المائة من برنامج العمل. واعتبارا من عام 2015، سيقوم البرنامج بتدريب جميع موظفيه وفقا للتكليف الوارد في تقييم القدرة الجنسانية الذي استهل في سبتمبر/أيلول 2014. وسوف ينتهي في عام 2015 البرنامج التأهيلي الرائد الذي وضعه البرنامج لتحقيق الامتياز في

تعميم مراعاة المنظور الجنساني: وإذا نجح هذا البرنامج التأهيلي، فسوف يعمم على الميدان، وسيشكل العمود الفقري لتعميم مراعاة المنظور الجنساني.

166- وسوف توجه سياسة المساواة بين الجنسين للفترة 2015-2020 عملية تحسين صورة البرنامج في مجال المساواة بين الجنسين، وستكفل إدماج المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة في جميع الأنشطة، والتصدي على قدم المساواة لاحتياجات النساء والرجال والبنات والأولاد في مجال الأمن الغذائي والتغذية. وسوف يعمم المنظور الجنساني في الدورة البرنامجية، بدءاً من تقدير الاحتياجات الأولية إلى التقييمات النهائية.

167- وتشمل الأنشطة المراعية للمنظور الجنساني:

◀ تدابير لزيادة فرص حصول البنات على التعليم الابتدائي بغية تحقيق التكافؤ بين الجنسين وتعزيز المساواة في الحقوق والفرص للجميع؛

◀ وبرمجة سبل كسب العيش الموسمية لمواءمة المشروعات المتعددة القطاعات مع الاحتياجات والأولويات المختلفة للنساء والرجال؛

◀ وزيادة الدراية بالشؤون الجنسانية في المكاتب الإقليمية والقطرية؛

◀ وتنمية القدرات في المجال الجنساني لموظفي البرنامج وشركائه.

168- وتشمل الاحتياجات من الموارد ترتيبات لمعالجة وسائل الحماية المتصلة بالمساواة بين الجنسين، وخاصة العنف القائم على نوع الجنس، ودعم الاستجابات المشتركة بين الوكالات لفيروس نقص المناعة البشرية والإيدز.

## الصناديق الاستثمارية

### ◀ الصناديق الاستثمارية القطرية المخصصة

169- تساعد الصناديق الاستثمارية القطرية المخصصة للحكومات على إدارة وتنفيذ البرامج المتوائمة مع الأهداف الاستراتيجية للبرنامج، وتوفير موارد من خارج الميزانية للبرامج تتسق مع استراتيجية البرنامج القطرية.

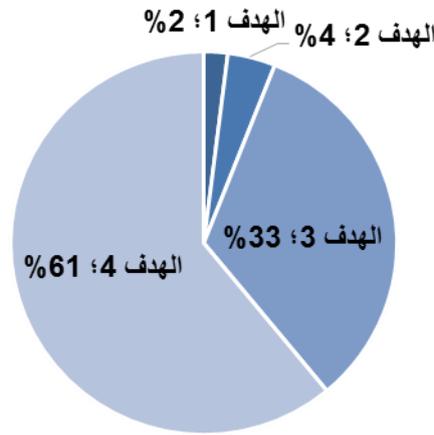
170- ويُتوقع أن يبلغ حجم الصناديق الاستثمارية القطرية المخصصة 97.4 مليون دولار أمريكي لعام 2016، وهو يمثل انخفاضاً بنسبة 2 في المائة عن عام 2015. وتعد الحكومات المضيفة الجهات المانحة الرئيسية لهذه الصناديق، فضلاً عن مساهمة حكومات ومؤسسات خاصة أخرى.

171- ويبين الجدول ثالثاً-8 الصناديق الاستثمارية القطرية المخصصة حسب الإقليم.

الجدول ثالثاً-8: الصناديق الاستثمارية لعام 2016 حسب المكتب الإقليمي (بملايين الدولارات الأمريكية)		
المكتب الإقليمي	الصناديق الاستثمارية	
المكتب الإقليمي في بانكوك	14.8	15%
المكتب الإقليمي في القاهرة	3.5	4%
المكتب الإقليمي في داكار	3.5	4%
المكتب الإقليمي في جوهانسبرغ	20.2	21%
المكتب الإقليمي في نيروبي	-	-
المكتب الإقليمي في بنما	55.4	57%
المجموع	97.4	100%

172- وكما في عام 2015، تتعلق معظم التوقعات الخاصة بالصناديق الاستثمارية القطرية المخصصة بالمكتب الإقليمي في بنما، ولكن من المتوقع أن تنخفض الموارد المتوقعة للصندوق الاستثماري لهذا الإقليم بنسبة 22 في المائة عن مستويات عام 2015. ويُتوقع أن تزداد موارد الصناديق الاستثمارية في مكاتب إقليمية أخرى، وخاصة بانكوك وجوهانسبرغ.

الشكل ثالثا-3: الصناديق الاستثمارية القطرية المخصصة حسب الهدف الاستراتيجي



173- ويبين الشكل ثالثا-3 أن معظم موارد الصناديق الاستثمارية ستدعم الهدف الاستراتيجي 4، ولكن حصة الموارد تنخفض إلى 61 في المائة، أي أقل بنسبة 13 في المائة عنها في عام 2015. وتوفر أنشطة هذه الصناديق الاستثمارية المساعدة التقنية وتنمية القدرات للحكومات المضيفة في مجالات من قبيل التغذية المدرسية والحماية الاجتماعية.

174- ومن المتوقع أن تزيد الأنشطة في إطار الهدف الاستراتيجي 3 بنسبة 14 في المائة. وستدعم الصناديق الاستثمارية توزيع الكمالات الغذائية المنتجة محليا، وتعزيز القدرات المحلية لتنفيذ برامج الأمن الغذائي والتغذية. وستحسن الأنشطة المتعلقة بالهدف الاستراتيجي 1 تحليل الأمن الغذائي ورصد القدرات، وستدعم تطوير قدرة الاستعداد للطوارئ والاستجابة لها. وسوف تدعم الأنشطة في إطار الهدف الاستراتيجي 2 تنمية القدرات والتنمية المجتمعية، وذلك على سبيل المثال من خلال إنشاء الأصول.

#### ⇐ الصناديق الاستثمارية العامة المرتبطة بالنشاط الميداني

175- سوف تستأثر أنشطة الصناديق الاستثمارية العامة المنفذة في المكاتب القطرية بمبلغ 35 مليون دولار أمريكي، كما في عام 2015، وذلك أساسا من خلال الشراء من أجل التقدم، ومبادرة القضاء على الجوع ونقص التغذية لدى الأطفال (ريتش)، ومؤسسة الصندوق الاستثماري للأطفال، وأنشطة بناء القدرة على مواجهة آثار تغير المناخ.

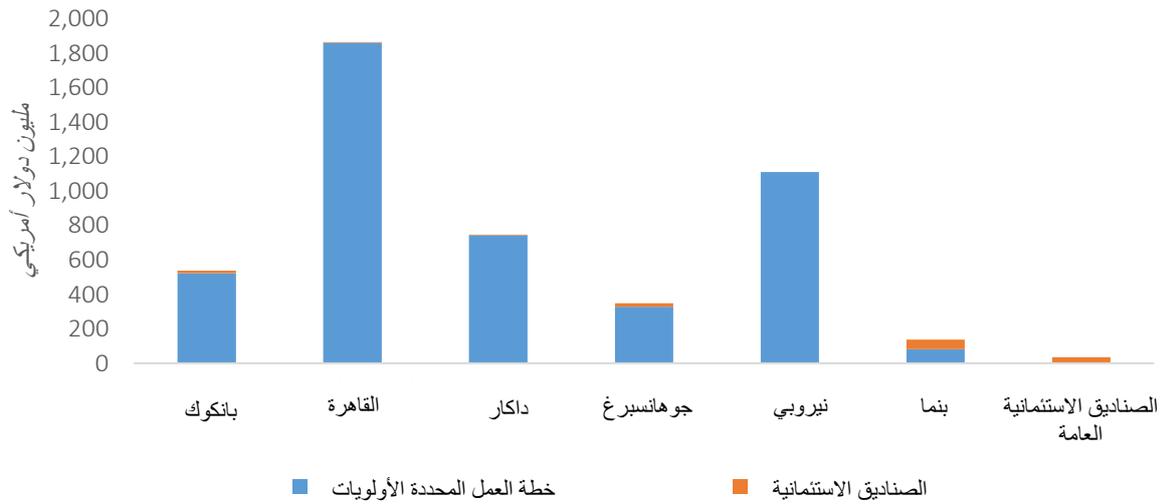
#### خطة التنفيذ

176- تجمع خطة التنفيذ في كل إقليم بين خطة العمل المؤقتة المحددة الأولويات والبرامج أو الأنشطة الداعمة للصناديق الاستثمارية القطرية المخصصة والعامة على المستوى القطري أو الإقليمي. ويتوقع البرنامج خطة تنفيذ بمبلغ 4.78 مليار دولار أمريكي لعام 2016 - 4.65 مليار دولار أمريكي لخطة العمل المؤقتة المحددة الأولويات، و132 مليون دولار أمريكي للصناديق الاستثمارية.

177- ويبين الجدول ثالثا-9 والشكل ثالثا-4 التوزيع الإقليمي لخطة التنفيذ.

الجدول ثالثا-9: خطة التنفيذ الإقليمية (بملايين الدولارات الأمريكية)			
المكتب الإقليمي	خطة العمل المؤقتة المحددة الأولويات	الصناديق الاستثمارية	المجموع
المكتب الإقليمي في بانكوك	523.8	14.8	538.6
المكتب الإقليمي في القاهرة	1 861.4	3.5	1 864.9
المكتب الإقليمي في داكار	743.8	3.5	747.3
المكتب الإقليمي في جوهانسبرغ	328.2	20.2	348.4
المكتب الإقليمي في نيروبي	1 110.4	-	1 110.4
المكتب الإقليمي في بنما	82.5	55.4	137.9
<b>المجموع الفرعي</b>	<b>4 650.0</b>	<b>97.4</b>	<b>4 747.4</b>
الصناديق الاستثمارية العامة المرتبطة بالنشاط الميداني	لا ينطبق	35.0	35.0
<b>المجموع</b>	<b>4 650.0</b>	<b>132.4</b>	<b>4 782.4</b>

الشكل ثالثا-4: خطة التنفيذ الإقليمية





## القسم الرابع: ميزانية دعم البرامج والإدارة

### لمحة عامة

178- يعرض هذا القسم ميزانية دعم البرامج والإدارة المقترحة لعام 2016 بمبلغ 290.3 مليون دولار أمريكي. وتعكس الميزانية إعادة تخصيص بنسبة 5 في المائة في الميزانية الأساسية لدعم البرامج والإدارة في المقر لضمان أن يواصل البرنامج زيادة عناصر الفعالية والتكيف مع الحقائق الجديدة. ويُقترح تخصيص من حساب تسوية ميزانية دعم البرامج والإدارة للمبادرات المؤسسية الحاسمة من أجل استكمال عملية الوفاء بالغرض (WFP/EB.A/2015/6-D-1) في عام 2016، وتطلب الأمانة تخصيص مبلغ إضافي قدرة 3 ملايين دولار أمريكي لإعادة هيكلة العمليات وتوحيدها، كجزء من مبادرة الامتياز في إدارة التكاليف، بغية تحقيق المزيد من الوفورات وتحسين تركيز المهام على المستوى الميداني.

179- وتجسد ميزانية دعم البرامج والإدارة قدرة البرنامج على "العمل في حدود إمكانياته"، مع إعطائه حجمه الصحيح لتلبية الطلب المتزايد على مدى السنوات الخمسة الماضية. وهي أيضا تهيئ البرنامج لتعزيز قدرته على الاستجابة لحالات الطوارئ الكبيرة وتطوير آليات المساعدة الغذائية لديه. ومن المتوقع أن يكون حجم العمل في عام 2016 أعلى بنسبة 11.3 في المائة من الحجم الذي كان متوقعا في خطة الإدارة 2015-2017 لمواجهة الطلبات على خدمات البرنامج. وتلتزم الأمانة الحذر في زيادة خط الأساس للميزانية، ولذلك تقترح أن تقتصر زيادة ميزانية دعم البرامج والإدارة على 3 في المائة. وستستخدم هذه النسبة لزيادة القدرات في المكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية من أجل مواجهة تحدي القضاء على الجوع، وتعميم القدرات الخاصة بالتحويلات القائمة على النقد. وتستخدم ميزانية دعم البرامج والإدارة لعام 2016 أيضا الوفورات الصافية المتحققة من سعر الصرف بين اليورو والدولار الأمريكي لتوفير مبلغ 7.4 مليون دولار أمريكي للتمويل على النحو المطلوب.

### الغرض من ميزانية دعم البرامج والإدارة

180- تغطي ميزانية دعم البرامج والإدارة تكاليف الدعم غير المباشرة التي تدعم عمليات البرنامج. وتمول هذه الميزانية من تكاليف الدعم غير المباشرة المستردة من المساهمات وفقا لسياسة الاسترداد الكامل للتكلفة، ويوافق عليها المجلس سنويا. وقد أدى استعراض ميزانية عام 2016 إلى تنقيح الميزانية العادية لدعم البرامج والإدارة من أجل موافقتها مع الأولويات التنظيمية للبرنامج. وتُستكمل الميزانية العادية لدعم البرامج والإدارة بواسطة المبادرات المؤسسية الحاسمة لإنجاز مبادرة الوفاء بالغرض.

### سلطة المدير التنفيذي لتعديل ميزانية دعم البرامج والإدارة

181- أذنت خطة الإدارة منذ عام 1994 للمدير التنفيذي "... بتعديل مكون دعم البرامج والإدارة في الميزانية تبعا لأي تغيير في حجم الاحتياجات التشغيلية يتجاوز 10 في المائة من المستويات المحددة". ومع أنه يجب موافقة متطلبات دعم البرامج والإدارة مع احتياجات البرنامج، إلا أن التقلبات خلال العام ربما لا تتناسب بصورة مباشرة مع مستوى العمليات؛ كما أن أي زيادة في ميزانية دعم البرامج والإدارة تعتمد على توافر الموارد.

182- وقد أوصت الأمانة المجلس في عام 2013 بأنه ينبغي ربط سلطة المدير التنفيذي في خطط الإدارة في المستقبل بمستوى الإيرادات المتوقعة بدلا من الاحتياجات التشغيلية، نظرا لأن التكاليف يحركها مستوى التمويل العام للبرنامج وليست التغييرات في الاحتياجات التشغيلية. ومن شأن هذا التغيير أن يمكن المدير التنفيذي من ضمان حصول العمليات



على الدعم المناسب، تمشيا مع مستويات التمويل، في حالة حدوث زيادة في النشاط أو في حالات الطوارئ بعد الموافقة على الميزانية السنوية لدعم البرامج والإدارة.

183- ونظرا للوقت اللازم لتنفيذ التغييرات في الإنفاق، ولأن توقيت اجتماعات المجلس يعني أنه لا يمكن الاعتراف بالتغييرات إلا خلال النصف الأخير من العام، فإن الأمانة تطلب إلى المجلس منح المدير التنفيذي سلطة تعديل مكون دعم البرامج والإدارة في الميزانية بمبلغ لا يتجاوز 2 في المائة من الزيادة المتوقعة في الإيرادات على المستويات المحددة في القسم الثالث. وسيتم إبلاغ المجلس على الفور بمثل هذه الزيادة.

### القيمة مقابل المال

184- يتمثل المفهوم الكامن وراء إطار البرنامج المتعلق بالقيمة مقابل المال في "تحقيق أفضل النتائج للمستفيدين عن طريق استخدام مواردنا بحكمة". وغالبا ما يُساء تفسير مفهوم القيمة مقابل المال بأنه التزام باختيار أرخص الخيارات، ولكن مع أن التدبير يُعد أحد الاعتبارات الرئيسية، إلا أنه ربما لا يؤدي إلى أفضل النتائج بالنسبة لمستفيدينا. فجوهر سياسة البرنامج هو تحقيق التوازن الأمثل بين الفعالية والكفاءة والاقتصاد.

185- وقد بدأ هذا المفهوم بالفعل في تغيير نظرة مدراء البرنامج عن أن القيمة مقابل المال أصبحت عنصرا رئيسيا من عناصر صنع القرار. وتعد مبادرة الامتياز في إدارة التكاليف خطوة في هذه العملية، وتم إعداد توجيهات لتعميم مفهوم القيمة مقابل المال على كافة المستويات.

186- ويجب أن تحدد جميع طلبات الميزنة بوضوح، سواء من ميزانية دعم البرامج والإدارة أو من خارج الميزانية، النتائج المخططة، وتتضمن مؤشرات للقيمة مقابل المال. ويوافق مدير الإدارة على الحافظة الناتجة، ويحدد الأولويات لتقديمها إلى لجنة التخصيص الاستراتيجي للموارد. وتحدد لجنة التخصيص الاستراتيجي للموارد أولويات التوصيات الخاصة بدعم البرامج والإدارة والتمويل من خارج الميزانية لكي يبت فيها المدير التنفيذي. ويحتمل ألا تتم الموافقة إلا على مقترحات التمويل التي تنطوي على مبرر قوي للقيمة مقابل المال.

187- ولضمان القيمة مقابل المال في ميزانية دعم البرامج والإدارة، تم إدخال إعادة تخصيص بنسبة 5 في المائة على مستوى المقر الرئيسي لاستيعاب الأولويات المتغيرة، ومواءمة الميزانية مع الظروف الجديدة.

188- وقد وافق المجلس في دورته السنوية لعام 2008 على سياسة للتحوط لمكون اليورو في نفقات دعم البرامج والإدارة المتكبدة في المقر لزيادة استقرار التمويل من ميزانية دعم البرامج والإدارة. وفي عام 2015، يقوم البرنامج والبنك الدولي باستعراض سياسة النقد الأجنبي بغية تحقيق المستوى الأمثل لإدارة المخاطر المرتبطة بالميزانية العامة للبرنامج. وسيساعد هذا الاستعراض في إعادة تقدير الوقت اللازم للتحوط المسبق في مكون اليورو/الدولار لميزانية دعم البرامج والإدارة فيما يتعلق بإعداد خطة الإدارة، كما سيحدد ما إذا كان ينبغي أن تستوعب مركزيا أية مخاطر خاصة بالنقد الأجنبي في عمليات البرنامج، لضمان أقصى قدر من الفعالية.

### الميزنة المستندة إلى الأداء

189- يمكن للبرنامج من خلال الميزنة المستندة إلى الأداء تحديد أولويات المخصصات عن طريق ربط طلبات الميزانية بالمزايا المتوقعة من النفقات، والتي يجب بيان تفاصيلها في سلسلة النتائج المرتبطة بكل طلب من طلبات التمويل.

190- وتتضمن الطلبات من ميزانية دعم البرامج والإدارة ومن خارج الميزانية ارتباطا بأبعاد نتائج الإدارة، وتحدد الأنشطة المقترحة خلال الاثني عشر شهرا التالية، مع مؤشرات للأداء والقيمة مقابل المال، والنتائج المتوقعة. ويتيح هذا النهج

لبرنامج إقامة صلات واضحة بين التمويل والنتائج، وبذلك يساعد على ضمان التنفيذ بصورة مدسقة على النحو المخطط مع أقصى قدر من الشفافية والمساءلة.

191- وترتبط عملية الميزنة المستندة إلى الأداء للفترة 2016-2018 بتخطيط الأداء السنوي، وعملية الاستعراض، وخطة الإدارة. وتتمثل خيوط الربط في إطار نتائج الإدارة<sup>(23)</sup> ومؤشرات الأداء الرئيسية.

## ميزانية دعم البرامج والإدارة للفترة 2016-2018

### مجالات الزيادة الرئيسية

192- تقدر ميزانية دعم البرامج والإدارة المقترحة لعام 2016 بمبلغ 290.3 مليون دولار أمريكي. وهذا يعكس زيادة بنسبة 3 في المائة (8.5 مليون دولار أمريكي) في خط الأساس. والهدف الرئيسي هو دعم العمليات. ويلتزم البرنامج "بالعمل في حدود إمكانياته"، وستحقق الميزانية العادية لدعم البرامج والإدارة لعام 2016 نقطة التعادل مع تكاليف الدعم غير المباشرة البالغة 4.5 مليار دولار أمريكي والمحملة على الإيرادات؛ وتبلغ الإيرادات المتوقعة 4.9 مليار دولار أمريكي.

193- وترد في الجدول رابعا-1 نتيجة عمليات الميزانية العادية لدعم البرامج والإدارة.

الجدول رابعا-1: المجالات الرئيسية للزيادة في ميزانية دعم البرامج والإدارة (بملايين الدولارات الأمريكية)	
281.8	ميزانية دعم البرامج والإدارة الأساسية لعام 2016
8.5	الزيادة في ميزانية دعم البرامج والإدارة لدعم العمليات الميدانية
290.3	ميزانية دعم البرامج والإدارة المقترحة لعام 2016

### الاستخدام الفعلي لميزانية دعم البرامج والإدارة الأساسية

194- لموازنة الاحتياجات التنظيمية مع قيود تدبير الموارد، طُلب من كل إدارة من إدارات المقر إعادة تخصيص ما لا يقل عن 5 في المائة من ميزانياتها الأساسية لمجالات التركيز الجديدة وزيادة الكفاءة.

195- وقد زادت إدارة الشراكة والحوكمة والدعوة تمويلها للشراكات مع بلدان مجلس التعاون لدول الخليج العربية والمنظمات غير الحكومية بموجب استراتيجية الشراكة المؤسسية، التي تشجع الشراكات التي تخدم المستفيدين من البرنامج بشكل أفضل؛ ويدعم مركز موارد الشراكات هذه العملية. فقد ارتفعت المساهمات المقدمة من بلدان مجلس التعاون الخليجي بدرجة كبيرة في الفترة ما بين عامي 2012 و2014، ويعتزم البرنامج تعزيز علاقته مع الجهات المانحة في مجلس التعاون الخليجي بغية تحويلهم إلى شركاء متعددي السنوات.

196- وتتهيء إدارة خدمات العمليات نفسها لتلبية الاحتياجات المتطورة بكفاءة وفعالية. وانتظارا لخطة التنمية لما بعد عام 2015، تنشر إدارة خدمات العمليات نهجا جديدا للخطة الاستراتيجية القطرية من أجل: (1) دعم البلدان في القضاء على الجوع؛ (2) تفعيل الخطة الاستراتيجية على الصعيد القطري؛ (3) تحسين مركز البرنامج على المستويين الوطني والعالمي. وفي إطار إدارة خدمات الشراكات، توائم شعبة سلسلة الإمداد أنشطة اللوجستيات والشراء بغية تحقيق المستوى الأمثل للمرونة، وعلاقات التآزر، والنظم في سلاسل إمداد البرنامج.

(23) انظر الملحق الأول.

- 197- وتقوم إدارة تسيير الموارد، عند تعديل ميزانية دعم البرامج والإدارة الأساسية الخاصة بها، بتخصيص موارد إضافية لمرفق الإدارة الشاملة للسلع من أجل تدريب الموظفين لمساعدة المكاتب القطرية التي تستخدم هذا المرفق. وستعزز وحدة الرقابة الداخلية التي أنشئت ضمن شعبة المالية المشاركة مع المكاتب الميدانية وشعب المقر. وأعدت شعبة الخدمات الإدارية توجيه الموارد إلى عمليات الدعم عن طريق وضع إجراءات إدارية من أجل الاستعداد لحالات الطوارئ وزيادة الأموال الخاصة بالأنشطة الهندسية، والاستدامة البيئية، وإدارة المركبات الخفيفة، ودور الضيافة.
- 198- وأعدت شعبة الموارد البشرية تخصيص موارد لتعزيز إدارة الحياة الوظيفية، وتوزيع المواهب، وتكوين المواهب.
- 199- وأدخل مكتب المفتش العام تقنيات محدثة لتحليل الأدلة العدلية والبيانات لزيادة الإنتاجية ونهجا جديدة لمكافحة التدليس ومكافحة الفساد مثل الاستعراضات الاستباقية للسلامة.
- 200- وفي مكتب نائب المدير التنفيذي، سيتم نقل الموظفين لدعم مشاركة البرنامج في العمليات الحكومية الدولية، مثل القمة العالمية للعمل الإنساني، ومؤتمر الأمم المتحدة المعني بالإسكان والتنمية الحضرية المستدامة (الموئل الثالث)، وإدارة الشراكات بين الوكالات.

### الزيادة في ميزانية دعم البرامج والإدارة لدعم العمليات الميدانية – 8.5 مليون دولار أمريكي

- 201- تقترح الأمانة زيادة قدرها 8.5 مليون دولار أمريكي في ميزانية دعم البرامج والإدارة من أجل دعم العمليات الميدانية:
- ◀ 1.4 مليون دولار أمريكي للمكاتب القطرية الجديدة في ليبيا وأوكرانيا، ولضمان استمرار التمويل للمكاتب القطرية؛
  - ◀ و6.3 مليون دولار أمريكي للمكاتب الإقليمية من أجل تحسين القدرة على مواجهة تحدي القضاء على الجوع وتحسين قدرات الرصد والتقييم، والاستعداد لحالات الطوارئ والتصدي لها، وذلك أساسا من خلال تحسين التغذية وزيادة عدد موظفي الرصد والتقييم؛
  - ◀ و800 000 دولار أمريكي لتعميم دعم برامج التحويلات القائمة على النقد.
- 202- ويأخذ المبلغ المخصص للمكاتب الإقليمية في الاعتبار الزيادة في تكاليف الموظفين المحليين الناتجة عن الالتزامات المتعلقة بالاستحقاقات الطويلة الأجل للموظفين المعيّنين محليا. فنقل الموظفين المعيّنين محليا إلى النظام الإداري لموظفي منظمة الأغذية والزراعة ومتطلبات استحقاقات الموظفين بموجب المعايير المحاسبية الدولية للقطاع اقتضيا زيادة التمويل لتغطية هذه التكاليف، والتي كانت تفرض في السابق على أساس الدفع أولا بأول<sup>(24)</sup>.

### برمجة مكاسب النقد الأجنبي

- 203- تحققت مكاسب صرف العملات عن طريق التحوط في النفقات باليورو في ميزانية دعم البرامج والإدارة لعام 2016 على أساس أن متوسط سعر اليورو = 1.1 دولار أمريكي؛ وكان سعر اليورو في عام 2015 = 1.35 دولار أمريكي. وهذا يتيح للبرنامج تخصيص تمويل لمجالات التركيز وموامة الميزانيات مع الأولويات المؤسسية. وستعدل الأمانة الميزانيات في المستقبل حسب الضرورة إذا لم تستمر الزيادة في القوة الشرائية بالدولار الأمريكي بعد فترة التحوط في عام 2016.

(24) تشمل الالتزامات المتعلقة بالاستحقاقات الطويلة الأجل التأمين الصحي في فترة ما بعد الخدمة، والتعويض عن الوفاة، والإصابة، والمرض، واستحقاقات نهاية الخدمة الأخرى. وبعد نقل الموظفين المعيّنين محليا إلى عقود منظمة الأغذية والزراعة، كانت النفقات المتكبدة تُحْمَل على ميزانيات المشروعات. وتدرج الالتزامات المتعلقة بالاستحقاقات الطويلة الأجل ضمن تكاليف الوظائف المعيارية بالنسبة للموظفين المعيّنين دوليا وموظفي المقر. ووفقا لخطة التمويل التي وافق عليها المجلس (WFP/EB.A/2010/6-D/1)، تُخصص أرصدة لتغطية الالتزامات الطويلة الأجل بغية تمويل استحقاقات الموظفين بالكامل بحلول عام 2025.

الجدول رابعا-2: إعادة برمجة مكاسب صرف النقد الأجنبي (اليورو/الدولار) (بملايين الدولارات الأمريكية)	
7.4-	نقص في تكاليف الموظفين ناتجة عن فروق سعر الصرف، بدون الزيادات في التكاليف، بما في ذلك تعميم إدارة شؤون السلامة والأمن وبرنامج رفاه الموظفين
1.4	تعميم التحويلات النقدية
3.1	مخصصات لمجالات السياسات
2.3	إعادة التوافق مع الأولويات المؤسسية
.60	الزيادة في المتطلبات القانونية (الاعتمادات الرئيسية)

### النقص في تكاليف الموظفين بدون حصة تكاليف الأمن وبرنامج رفاه الموظفين في ميزانية دعم البرامج والإدارة – 7.4 مليون دولار أمريكي

- 204- يستخدم البرنامج الأسعار الموحدة لوضع الميزانية والحسابات الخاصة بتكاليف الموظفين؛ ويعاد حساب هذه الأسعار كل عام لكي تعكس: (1) التكاليف الفعلية في كل رتبة وموقع؛ (2) وأسعار الصرف المتوقعة للنفقات باليورو بالنسبة للموظفين الموجودين في روما؛ (3) واعتمادات للمزايا والبدلات الأخرى المرتبطة بالموظفين.
- 205- وفي عام 2015، احتاط البرنامج بحساب تكاليف الموظفين باليورو بسعر اليورو = 1.35 دولار أمريكي، واستخدم هذا السعر في حساب تكاليف الوظائف المعيارية. وكان السعر بالنسبة لعام 2016 على أساس اليورو = 1.11 دولار أمريكي، مما أدى إلى انخفاض قدره 9.3 مليون دولار أمريكي في تكاليف الموظفين المحسوبة باليورو. وقد تم تعويض ذلك جزئياً عن طريق زيادة قدرها 1.2 مليون دولار أمريكي في تكاليف الرواتب الفعلية عن طريق التضخم بالنسبة للمستحقات وتسوية غلاء المعيشة، و700 000 دولار أمريكي لبرنامج رفاه الموظفين.
- 206- وتشمل تكاليف الأمن البالغ مجموعها 18.8 مليون دولار أمريكي: (1) حصة البرنامج المقدرة بمبلغ 11.5 مليون دولار أمريكي في تكاليف إدارة شؤون السلامة والأمن، التي لم تتغير منذ عام 2015؛ (2) و7.3 مليون دولار أمريكي لمعدات السلامة في إطار صندوق الطوارئ الأمنية. ويقدر المبلغ الذي يقيد عن طريق كشف الرواتب بمقدار 10.0 ملايين دولار أمريكي (2.73 في المائة) ولم يتغير عن عام 2015. ويُدرج جزء من التكاليف الإلزامية لإدارة شؤون السلامة والأمن وصندوق الطوارئ الأمنية التابع للبرنامج ضمن معدل تكاليف الوظائف المعيارية لعام 2016، والذي يطبق على الوظائف الممولة من ميزانية دعم البرامج والإدارة أو المشروعات. ويقيد الباقي بصورة مباشرة على المشروعات.
- 207- ويلتزم البرنامج بالحفاظ على الصحة البدنية والعقلية والاجتماعية لموظفيه في بيئة عمل مأمونة وصحية، تتشابه مع برنامج رفاه الموظفين. وقد أضيفت ضريبة قدرها 0.38 في المائة على جميع تكاليف الموظفين – بزيادة قدرها 700 000 دولار أمريكي في ميزانية دعم البرامج والإدارة – لتوفير تمويل مستدام لخدمات رفاه الموظفين؛ وستستكمل هذه الأموال صندوق برنامج رفاه الموظفين الذي أنشئ في عام 2015.
- 208- وتخفيض الأسعار الجديدة للوظائف المعيارية خط الأساس لدعم البرامج والإدارة بالنسبة لتكلفة الرواتب في خطة الإدارة (2016-2018) بنسبة 3.5 في المائة (7.4 مليون دولار أمريكي) وتتكون من: (1) نقص قدره 9.3 مليون دولار أمريكي من فروق سعر الصرف؛ (2) وزيادة قدرها 1.2 مليون دولار أمريكي لزيادات تكلفة كشف الرواتب؛ (3) وزيادة قدرها 700 000 دولار أمريكي لبرنامج رفاه الموظفين.

## تعميم دعم المقر للتحويلات النقدية – 1.4 مليون دولار أمريكي

209- سيستخدم مخصص قدره 1.4 مليون دولار أمريكي من أرصدة سعر الصرف لتعميم دعم التحويلات القائمة على النقد.

### الإطار رابعا-1: دعم التحويلات القائمة على النقد

نظرا لأن الكثير من برامج البرنامج تستخدم التحويلات القائمة على النقد، فمن المهم تثبيت الدعم المقدم لهذه الطريقة. فقد كانت خدمات الدعم للتحويلات القائمة على النقد تمويل حتى الآن من صناديق استثمارية عامة. وفي عام 2015، أدت مبادرة مؤسسية حاسمة ممولة من استثمار من حساب تسوية دعم البرامج والإدارة قدره 7.9 مليون دولار أمريكي إلى إنشاء أدوات وخدمات تخصيص، وتنمية قدرات لغرض التنمية التقنية والتنفيذ. ويُستكمل هذا بمبلغ 1 مليون دولار أمريكي في عام 2016 للانتهاء من هذه العملية. ولتعميم وظائف الدعم الجارية وتثبيتها في الميزانية الأساسية للبرنامج في عام 2015، خصص البرنامج أموالا من ميزانية دعم البرامج والإدارة لإدراج إدارة المخاطر المالية وضوابط في عملية التحويلات القائمة على النقد. وبالنسبة لعام 2016، يخصص مبلغ 1.4 مليون دولار أمريكي من ميزانية دعم البرامج والإدارة لمواصلة تعميم تكاليف دعم المقر، مع مخصص آخر من ميزانية دعم البرامج والإدارة قدره 800 000 دولار أمريكي للمكاتب الإقليمية. واستعرض المفتش العام مستقبل المتطلبات المالية التي ستتيح للبرنامج دعم تنفيذ التحويلات القائمة على النقد. وستُعمم الأمانة التكاليف المتكررة للدعم في الميزانيات السنوية لدعم البرامج والإدارة. غير أن التكاليف كبيرة وسيواصل البرنامج وفقا لذلك التماس التمويل من الصناديق الاستثمارية وهو يعمم هذا الدعم في ميزانيته.

## مخصصات لمجالات السياسات – 3.1 مليون دولار أمريكي

210- يتمثل أحد المكونات الرئيسية لعملية ميزنة عام 2016 في ضمان حصول السياسات والأولويات التي وافق عليها المجلس على تمويل من ميزانية دعم البرامج والإدارة. وُحددت مخصصات إضافية تتجاوز المستوى الأساسي لعام 2015 لدعم ما يلي: (1) سياسة المساواة بين الجنسين (500 000 دولار أمريكي)؛ (2) التقييمات (800 000 دولار أمريكي)؛ (3) استراتيجية شؤون العاملين (500 000 دولار أمريكي)؛ (4) الاستعداد للطوارئ والاستجابة لها (500 000 دولار أمريكي)؛ (5) شعبة الابتكار وإدارة التغيير (800 000 دولار أمريكي).

### الإطار رابعا-2: مكتب التقييم

يجري مكتب التقييم تقييمات لأداء البرنامج دعما للمساءلة والتعلم، واستكمال الرصد والاستعراضات بصورة منتظمة. ولمواجهة الزيادات التدريجية في تغطية التقييم، زادت ميزانية دعم البرامج والإدارة لمكتب التقييم بنسبة 15 في المائة. وقد استهل مكتب التقييم تدابير خاصة بالقيمة مقابل المال لتحقيق وفورات في الميزانية وفي الوقت. وسيوفر نموذج الشراكة الاستراتيجية والإدارة المشتركة لسلسلة تقييمات الأنشطة التي تتصدى لسوء التغذية الحاد المعتدل، على سبيل المثال، بيانات خاصة بخطط الأساس، وبيانات للعمليات في منتصف المدة وفي نهاية المدة، وسيخفض تكاليف إدارة التقييم بنسبة 50 في المائة.

## إعادة التواءم مع الأولويات المؤسسية – 2.3 مليون دولار أمريكي

211- تشمل المخصصات من ميزانية دعم البرامج والإدارة لدعم الأولويات المؤسسية، والتي بلغت قيمتها 2.3 مليون دولار أمريكي، تمويلا إضافيا من أجل: (1) نظام العدالة الداخلية؛ (2) واستعراضات لتحديد مخاطر التدليس وتدابير التخفيف من المخاطر في مرحلة مبكرة؛ (3) واتصالات محسنة وتحديثات موقع "WFP.Go"؛ (4) ومنتديات مشتركة بين الوكالات؛ (5) ونظم دعم لتحسين الكفاءة، مثل تتبع الفواتير، والخدمة الذاتية للموظفين.

### الإطار رابعا-3: الدعم المقدم من خلال وفورات ميزانية دعم البرامج والإدارة في تكاليف التشغيل

يعد تحقيق الوفورات جزءا من الدعم المقدم عن طريق ميزانية دعم البرامج والإدارة، ولكن مثل هذه الوفورات تنعكس غالبا في الميزانيات التشغيلية وليس في ميزانية دعم البرامج والإدارة. وعلى سبيل المثال، تم تعزيز الرقابة على إدارة أموال النقل البري والتخزين والمناولة بغية دعم المكاتب القطرية في حالات الخروج عن الإنفاق المخطط، وبذلك حققت وفورات بلغت 19 مليون دولار أمريكي في عام 2014، و 21 مليون دولار أمريكي في عام 2015؛ ومن المتوقع تحقيق وفورات قدرها 19 مليون دولار أمريكي في عام 2016. وقد استفاد البرنامج من تقلبات سوق الشحن عن طريق وضع معايير لقياس الوفورات بعيدا عن بيئة الأسواق المتقلبة، وتقدر الوفورات بمبلغ 10 ملايين دولار أمريكي لعام 2016.

### المبادرات المؤسسية الحاسمة

212- وافق المجلس في دورته السنوية لعام 2015 على معايير لوضع مبادرات مؤسسية حاسمة<sup>(25)</sup> وتخصيص مبلغ 78 مليون دولار أمريكي من فائض حساب تسوية ميزانية دعم البرامج والإدارة، حُصفت منه شريحة قدرها 18 مليون دولار أمريكي للمبادرات المؤسسية الحاسمة في عام 2015 للإسراع بمبادرة الوفاء بالغرض؛ وسيدرج اقتراح آخر في خطة الإدارة للفترة 2016-2018. وستختتم مبادرة الوفاء بالغرض في عام 2016، وسيقوم طرف ثالث بإجراء استعراض لتقييم فوائد هذه المبادرة.

213- ويرد في الجدول رابعا-3 ملخص لاستثمارات مبادرة الوفاء بالغرض حسب مجالات التركيز.

الجدول رابعا-3: المبادرات المؤسسية الحاسمة (بملايين الدولارات الأمريكية)		
الشريحة 2 2016	الشريحة 1 2015	مجال التركيز
7.4	3.6	الاستثمارات في القدرات
2.9	2.6	قدرات قوة العمل ومهاراتها
0.5	-	القدرات في مجال التغذية
4.0	1.0	تنمية القدرات الوطنية
9.6	14.4	تحقيق المزيد بالموارد المتاحة
5.0	14.4	عمليات تصميم البرامج، والمنصات والنظم، وصنع القرار المستند إلى أدلة
2.5	-	المرونة في التمويل والكفاءة في استخدام الموارد
0.8	-	العمليات المشتركة بين الوكالات والعمليات الحكومية الدولية والشراكات الاستراتيجية
1.3	-	الأولويات الأخرى
17.0	18.0	المجموع

(25) الوثيقة WFP/EB.A/2015/6-C/1. والمعيار هي أن يكون الاقتراح: (1) لمرة واحدة؛ (2) ولا تغطيه الميزانية العادية لدعم البرامج والإدارة؛ (3) وليست له علاقة بمشروع؛ (4) ويحتاج إلى تمويل يمكن التنبؤ به؛ (5) وليس من المرجح أن يحصل على استثمار إضافي كافٍ من الجهات المانحة؛ (6) ويركز على التغيير المؤسسي.

## ↔ الاستثمارات في القدرات

214- الغرض من المبادرات المؤسسية الحاسمة هو تنمية القدرات وتحقيق القيمة مقابل المال عن طريق زيادة فعالية عمل البرنامج، مثلاً لاستكمال الانتقال إلى المساعدة الغذائية ومواجهة تحديات ما بعد عام 2015.

215- **قدرات قوة العمل ومهاراتها (2.9 مليون دولار أمريكي في عام 2016)**. بينما ينتقل البرنامج إلى المساعدة الغذائية في بيئة معقدة، يعد التعلم المستمر ومبادرات التنمية مطلوبة لكي يظل وثيق الصلة ومجهزاً. ويهدف مشروع تحول التعليم إلى وضع نموذج نمطي لبرامج التعليم بالنسبة لموظفي البرنامج بغية تحسين فعالية التدريب وتعزيز أداء الموظفين. وسيعمل موظفو برامج التدريب الموحد على تحقيق المستوى الأمثل لقدرة البرنامج على تصميم وتنفيذ مشروعات فعالة للحد من الجوع.

216- **القدرات في مجال التغذية (0.5 مليون دولار أمريكي في عام 2016)**. لدى البرنامج دور هام في دعم الحكومات لتعزيز سياساتها وبرامجها في مجال التغذية. ولمساعدة الحكومات بصورة أفضل، يحتاج البرنامج إلى الارتقاء بقدراته المؤسسية في التغذية. وسيركز هذا الاستثمار على مساعدة البرنامج في تحسين تصميم البرامج، والتنفيذ الميداني، وإدارة المعرفة الخاصة ببرامج التغذية دعماً للحكومات الوطنية، والعمل في شراكة مع أصحاب المصلحة الرئيسيين في مجال التغذية.

217- **تنمية القدرات الوطنية (4.0 ملايين دولار أمريكي في عام 2016)**. يتطلب نطاق قدرات الحكومات المضيفة وفجوات القدرة من البرنامج أن يبني قدراته في مجال الشراكة والتخطيط بالنسبة لجميع السياقات القطرية. فقد جُربت الخطط الاستراتيجية القطرية في خمسة بلدان في عام 2015، وستنفذ في عشرة بلدان أخرى على الأقل في عام 2016. ويتيح النهج الجديد بشأن الخطط الاستراتيجية القطرية للبرنامج تحديد قيمته بالنسبة لكل بلد، ويكفل تبريراً قوياً قائماً على الأدلة. وسيساعد الدعم المقدم من الحكومات المضيفة على تحسين فعالية عمل البرنامج واستدامته.

## ↔ تحقيق المزيد بالموارد المتاحة

218- يسعى البرنامج دائماً إلى تحقيق الكفاءة ويهدف إلى تحقيق المزيد بما لديه من الموارد في العمل المعتاد للشعب عن طريق مبادرات خاصة.

219- **عمليات تصميم البرامج، والمنصات والنظم، وصنع القرار المستند إلى أدلة (5.0 ملايين دولار أمريكي في عام 2016)**. سيستكمل البرنامج في عام 2016 تطوير منصة التحويلات النقدية التي تتضمن عدة نماذج تغطي عمليات التحويلات القائمة على النقد: وهي تشمل نموذج مقدم خدمات المدفوعات/التحويلات النقدية، الذي يشمل سمات التفاوض على الاتفاقات الطويلة الأجل وإدارتها مع المنظمات المالية، ومشغلي الأموال المنقولة، وشركات التكنولوجيا. ولتوسيع هذه المنصة لكي تشمل بلدانا لا تغطيها الاتفاقات الطويلة الأجل، ستوضع قوالب وتوجيهات في هذا النموذج لاختيار مقدمي الخدمة المحلية، وتقييمهم، والتعاقد معهم.

220- وسيؤدي تعميم أداة رصد وتقييم المكاتب القطرية (كوميت)، ونظام "إصدار التقارير الموحدة الذكية عن المشروعات" (SPRING)، ونظام معلومات إدارة الأداء والمخاطر (PROMIS) في المكاتب القطرية إلى تحسين إدارة الأداء. ومن المتوقع تحقيق مكاسب في الكفاءة مع تخصيص القليل من الوقت والمال للعديد من الحلول المحلية في المكاتب القطرية، كما أن نوعية البيانات المحسنة ستقلل من الحاجة إلى مراقبة الجودة في المكاتب الإقليمية والمقر.

- 221- وتشكل خبرات البرنامج ميزة تنافسية في السياقات الإنسانية والإنمائية. كما أن المبادرة الخاصة بتحسين إدارة المعرفة ستحسن فرص الوصول، والتغطية، والاتساق، وستساعد البرنامج على التعلم من الأخطاء، وتخفيض الازدواجية، وتحسين فعالية المساعدة الغذائية. كما أن الاستثمار في نظم تكنولوجيا المعلومات يساعد على الوصول إلى المعلومات عن طريق نظام جديد لإدارة المحتوى ووظيفة جديدة للبحث.
- 222- **المرونة في التمويل والكفاءة في استخدام الموارد (2.5 مليون دولار أمريكي في عام 2016)**. سيجرب استعراض الإطار المالي لعام 2016 طرقاً تستطيع بها المكاتب القطرية تحقيق أقصى استفادة من مواردها. فالفصل بين فئات التكاليف في المشروعات، وتجزئة المساعدة الغذائية، وعدم القدرة على اقتراض أموال على أساس بعض المساهمات المؤكدة، والفترات الزمنية الممتدة، كل هذا يؤثر سلباً على المستفيدين. ولا يعزى السبب في هذا الارتباك إلى نقص في الموارد، ولكنه يعزى إلى مسائل تتعلق بالتوقيت، والتركيز على المدخلات بدلاً من النتائج. ويجري استطلاع آليات من قبيل الإقراض الداخلي للمشروعات، وتجميع المشروعات في كيانات واحدة للميزانية من أجل زيادة القيمة بالنسبة للمستفيدين باستخدام نفس المستوى من الموارد.
- 223- **العمليات المشتركة بين الوكالات والعمليات الحكومية الدولية والشراكات الاستراتيجية (0.8 مليون دولار أمريكي في عام 2016)**. سيضمن هذا الاستثمار تهيئة البرنامج للمشاركة في الأحداث الدولية خلال عام 2016 ولتحسين الأدوات من خلال مركز موارد الشراكات.
- 224- **الأولويات الأخرى (1.3 مليون دولار أمريكي في عام 2016)**. لاستكمال مبادرة الوفاء بالغرض، تم تخصيص تمويل إضافي لتنفيذ استراتيجية شؤون العاملين، ولشعبة الابتكار وإدارة التغيير.

### الامتياز في إدارة التكاليف

- 225- سوف تساعد مبادرة الامتياز في إدارة التكاليف على ضمان استخدام موارد البرنامج على الوجه الأمثل في ظل تغير السياق الذي يعمل فيه وتزايد الطلب على خدماته.
- 226- وقامت المبادرة باستعراض الفرص المتاحة في مجالين رئيسيين لتغيير الطريقة التي يعمل بها البرنامج من أجل تحسين كفاءته وإعادة توجيه المزيد من موارده إلى عمله الأساسي في القضاء على الفقر. ويرد فيما يلي وصف لهذين المجالين، ويطلب البرنامج تخصيص مبلغ 3 ملايين دولار أمريكي لإحدى المبادرات المؤسسية الحاسمة من حساب تسوية دعم البرامج والإدارة لهذا الغرض.

### استعراض جدوى مركز الخدمات

- 227- يهدف استعراض جدوى مركز الخدمات إلى تحليل الفرص الممكنة لتحقيق المزيد من الكفاءة والفعالية عن طريق إعادة هيكلة العمليات وتوحيدها والاستفادة من نقل عمليات مختارة إلى مواقع أقل تكلفة.
- 228- وسيقوم البرنامج خلال العام المقبل بإنجاز خطة عمل شاملة لمركز خدمات تتضمن نموذجاً مالياً كاملاً للتكاليف والفوائد وتقديراً للفوائد النوعية التي يُرجح تحقيقها. واستناداً إلى التحليل الأولي، فإن نطاق الاستعراض يشمل خدمات تتعلق بالشؤون المالية، والموارد البشرية، والخدمات الإدارية، وتكنولوجيا المعلومات، وسلسلة الإمداد. وسيشاور البرنامج مع المجلس التنفيذي بشأن خطة العمل أثناء إعدادها.
- 229- ويقوم البرنامج باستمرار بتحليل عملياته من أجل تحسين الكفاءة والفعالية. وسيُنصب التركيز في عام 2016 على إعادة مواءمة هيكله وتوحيد العمليات المشمولة في مركز للخدمات بغية تحقيق المزيد من الوفورات وتحسين تركيز

المهام على المستوى الميداني. وقد تم بالفعل تحديد إعادة هيكلة معالجة الفواتير ودفع الفواتير باعتبارها أحد المجالات لتحسين العمليات، وقد أُدرجت الأموال اللازمة لتطوير نظام لتعقب الفواتير وإدارة الاتصالات المصرفية في ميزانية دعم البرامج والإدارة العادية المقترحة لعام 2016. وسيجري أيضاً تطوير نُظم دعم الخدمة الذاتية للموظفين في عام 2016 وهي مدرجة في ميزانية دعم البرامج والإدارة المقترحة لعام 2016.

230- ويطلب البرنامج مبلغ 3 ملايين دولار أمريكي من حساب تسوية دعم البرامج والإدارة لتوسيع نطاق هذه الجهود لتشمل عمليات أخرى تتعلق بالمعاملات ضمن مجالات الشؤون المالية والموارد البشرية والخدمات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات التي تدرج ضمن نطاق الموجة الأولى التي سيشملها مركز الخدمات المحتمل. أما العمليات المتعلقة بسلسلة الإمداد فهي تخضع حالياً لجهود إعادة تنظيم منفصلة، ولا يشملها طلب التمويل هذا.

231- وستنطوي جهود إعادة الهيكلة على تحليل مفصل للعمليات بغية تحديد التحسينات الممكنة وتنفيذها، مع مراعاة الواجهة لتدابير التخفيف من المخاطر المحتملة والآثار على الموظفين. وستبحث عبء العمل، ومشاركة العاملين، والتفاعلات مع العمليات والوحدات الأخرى الضرورية لإنجاز عملية ما. ومع أخذ العوامل السالفة الذكر بعين الاعتبار، سيحدّد البرنامج العمليات المختارة التي ستحتذى بالأولوية في إعادة الهيكلة ويقدر المكاسب المحتملة في الكفاءة والفعالية بغية تطبيق مجالات تحقق الاستفادة القصوى في ظل قيادة مجالات وظيفية مختلفة.

232- وسيستخدم التمويل المطلوب لتغطية الموارد والخبرات الإضافية اللازمة لإجراء أعمال إعادة الهيكلة، والتخفيف من الانقطاعات المحتملة في سير العمل أثناء عملية إعادة الهيكلة. وبالإضافة إلى ذلك، فإن التمويل المطلوب سيغطي تحديثات لبعض تطبيقات تكنولوجيا المعلومات التي تعتبر ضرورية من أجل إعادة هيكلة العمليات.

#### ← تحليل تكاليف الدعم العامة

233- حددت مبادرة الامتياز في إدارة التكاليف المجالات التي يمكن فيها للبرنامج إعادة توجيه مبالغ مالية كبيرة لتلبية الاحتياجات التشغيلية، مع التركيز على القيمة مقابل المال بالنسبة للمشتريات من السلع والخدمات. وتم استعراض فئات التكاليف المباشرة وغير المباشرة لتحديد الوفورات دون تخفيض جودة الخدمات.

234- وتشمل فئات التكاليف إدارة المرافق، والسفر في مهام رسمية، وخدمات ومعدات تكنولوجيا المعلومات، والخدمات الاستشارية التجارية. وبالتعاون مع المسؤولين عن التكلفة، تم تحديد فرص تحقيق الوفورات التي يمكن تنفيذها في عامي 2016 و2017. وعن طريق تحديد الحجم الأمثل لأساطيل المركبات وتكاليف الإدارة على المستوى المركزي مثلاً، يستطيع البرنامج توفير مبلغ يصل إلى 1 مليون دولار أمريكي من نفقات المركبات، والتي بلغت 43 مليون دولار أمريكي في عام 2014.

235- وفي حين يُتوقع أن يظهر أثر هذه المبادرات الرامية إلى تحقيق المستوى الأمثل من التكاليف أكثر ما يظهر على تكاليف المشروعات، فإن البرنامج يتوقع أن تتحقق على الأرجح وفورات تصل إلى 3 ملايين دولار أمريكي في ميزانية دعم البرامج والإدارة.

#### حالة حساب تسوية دعم البرامج والإدارة

236- يستخدم حساب تسوية دعم البرامج والإدارة لما يلي: (1) تغطية أي فرق بين إيرادات تكاليف الدعم غير المباشرة ونفقات دعم البرامج والإدارة الموافق عليها؛ (2) العمل 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) زيادة احتياطات البرنامج إلى أقصى حد. وعقب استعراض المستوى المستهدف لحساب تسوية دعم البرامج والإدارة، والذي وافق المجلس عليه في دورته السنوية لعام 2015،<sup>(26)</sup> تعتزم الإدارة زيادة المستوى المستهدف لحساب تسوية دعم البرامج والإدارة ليغطي نفقات خمسة شهور ووضع "حد أدنى" في حساب تسوية دعم البرامج والإدارة يغطي شهرين من نفقات دعم البرامج والإدارة. وسيستخدم الجزء الذي يقل عن "الحد الأدنى" في حالتي (1) و(2) فقط. وسيرد المزيد من التفاصيل في وثيقة الإطار المالي أثناء الدورة العادية الثانية لعام 2015.

-237 ويستند رصيد نهاية السنة لحساب تسوية دعم البرامج والإدارة إلى التمويل المتوقع لعام 2015 والبالغ 4.9 مليار دولار أمريكي. ويبلغ الرصيد الافتتاحي الناتج 136.9 مليون دولار أمريكي، مقارنة بالتوقع الأصلي لعام 2015 وهو 113.3 مليون دولار أمريكي في خطة الإدارة (2015-2017). ويعادل الرصيد نفقات دعم البرامج والإدارة لمدة 5.6 أشهر حتى بعد سحب مبلغ 78 مليون دولار أمريكي تمت الموافقة عليه في الدورة السنوية للمجلس عام 2015.<sup>(1)</sup>

-238 وسيوفر التمويل المتوقع لعام 2016، والبالغ 4.9 مليار دولار أمريكي إيرادات من تكاليف الدعم غير المباشرة قدرها 316.1 مليون دولار أمريكي، على النحو الموضح في الجدول رابعا-4. ويعادل الرصيد الختامي المتوقع، والبالغ 142.6 مليون دولار أمريكي، 5.9 أشهر من نفقات دعم البرامج والإدارة.

الجدول رابعا-4: الرصيد المتوقع لحساب تسوية دعم البرامج والإدارة (بملايين الدولارات الأمريكية)	
136.9	الرصيد الافتتاحي المتوقع في 1 يناير/كانون الثاني 2016
316.1	إيرادات تكاليف الدعم غير المباشرة على أساس إيرادات قدرها 4.9 مليار دولار أمريكي
(290.3)	نفقات دعم البرامج والإدارة في عام 2016
(20.0)	المبادرات المؤسسية الحاسمة في عام 2016
142.6	الرصيد الختامي المتوقع في 31 ديسمبر/كانون الأول 2016

### معدل تكاليف الدعم غير المباشرة

-239 قرر استعراض منهجية تكاليف الدعم غير المباشرة أجري في عامي 2014 و2015، وأخذ بالحسبان قرارات الجمعية العامة بشأن استعراض السياسات الذي يجري كل أربع سنوات، أنه لا يلزم إجراء أي تغييرات جوهرية في البرنامج.

-240 وبينت الوثيقة WFP/EB.A/2006/6-C/1 طريقة لتحديد معدل تكاليف الدعم غير المباشرة للفترة المالية القادمة. وتم حساب المعدل المشتق لعام 2016 على النحو المبين في الجدول رابعا-5.

الجدول رابعا-5: حساب تكاليف الدعم غير المباشرة (بالنسبة المئوية)	
6.39	خط الأساس لعام 2015
0.47+	الزيادة بالنسبة للنفقات غير المباشرة الأعلى لعام 2016
0.08-	النقص بالنسبة لتوقع التمويل الأعلى
1.01-	النقص بالنسبة للرصيد الأعلى لحساب تسوية دعم البرامج والإدارة
5.77	المعدل المشتق لتكاليف الدعم غير المباشرة لعام 2016

241- وبناء على ما جاء في الاستعراض الشامل للسياسات الذي يجري كل أربع سنوات، يلتزم البرنامج بمبدأ الاسترداد الكامل للتكاليف عن طريق منهجية بسيطة وشفافة ومتسقة<sup>(27)</sup> ويعمل البرنامج مع صناديق الأمم المتحدة وبرامجها الأخرى على وضع تعريف مشترك لتكاليف التشغيل، ونظام موحد مشترك لمراقبة التكلفة<sup>(28)</sup>. وهذا سيساعد على تحسين إمكانية مقارنة التكاليف الإدارية وتكاليف الإدارة في إطار منظومة الأمم المتحدة. غير أن البرنامج سيواصل التشديد في المناقشات بين الوكالات على الطابع الفريد لنموذج أعماله.

242- ويحتفظ البرنامج بواحد من أدنى معدلات تكاليف الدعم غير المباشرة في المنظومة: وتحتفظ الكيانات المشابهة مثل برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، واليونيسف، وصندوق الأمم المتحدة للسكان بمعدل متسق يبلغ 8 في المائة. غير أن نموذج البرنامج للأعمال الممول طوعيا يجعله معرضا للتقلبات في تكاليف الدعم غير المباشرة. ويوفر حساب تسوية دعم البرامج والإدارة شبكة أمان لتعديل هيكل تكلفة ميزانية دعم البرامج والإدارة، ويعد التوازن الصحيح لحساب تسوية دعم البرامج والإدارة مهما بشكل خاص في هذه المرحلة. ولهذا توصي الأمانة بالإبقاء على المعدل الحالي لتكاليف الدعم غير المباشرة وهو 7 في المائة لعام 2016.

### توقعات ميزانية دعم البرامج والإدارة في الفترة 2017-2018

243- على النحو المبين في القسم الثاني، فإن توقعات الأمانة للإيرادات لعامي 2017 و2018 تبلغ 4.9 مليار دولار أمريكي سنويا. وتعد توقعات الإيرادات ثابتة، ولكن المجلس سيواصل ضمان تحقيق المستوى الأمثل لموارد ميزانية دعم البرامج والإدارة لمواجهة الاحتياجات المتغيرة، وستواصل ميزانيات دعم البرامج والإدارة مبدأ "العمل في حدود إمكانياتنا"، وضمن أقصى قيمة مقابل المال عن طريق احتواء التكاليف وإعادة تخصيص الميزانية. وسيستمر استكمال الميزانية الأساسية عن طريق المبادرات المؤسسية الحاسمة بناء على احتياجات محددة الأولويات وتوافر التمويل.

244- وسيبدأ البرنامج عمله على الخطة الاستراتيجية الجديدة في عام 2016 لتعكس التغييرات في الأولويات المتوائمة مع تحدي القضاء على الجوع، وأهداف التنمية المستدامة، والقمة العالمية للعمل الإنساني، وإصلاحات الأمم المتحدة. وسيساعد هذا على أن يظل البرنامج الشريك المفضل لبناء القدرات الوطنية، وتقديم اللوجستيات والخدمات المشتركة لمجتمع العمل الإنساني.

(27) الاستعراض الشامل الذي يجري كل أربع سنوات لسياسة الأنشطة التنفيذية التي تضطلع بها منظومة الأمم المتحدة من أجل التنمية، قرار الجمعية العامة للأمم المتحدة 226/63، الفقرة 53.

(28) المصدر نفسه، الفقرة 159.



## توجهات ميزانية دعم البرامج والإدارة حسب أبعاد نتائج الإدارة

246- يعرض الجدول رابعاً-6 عناصر ميزانية دعم البرامج والإدارة مقابل أبعاد نتائج الإدارة الخمسة.

الجدول رابعاً-6: تحليل ميزانية دعم البرامج والإدارة والمبادرات المؤسسية الحاسمة حسب أبعاد نتائج الإدارة (بآلاف الدولارات الأمريكية)							
%	المجموع	المبادرات المؤسسية الحاسمة	مجموع ميزانية دعم البرامج والإدارة	الزيادة في ميزانية دعم البرامج والإدارة	المبالغ المعاد تخصيصها من مكاسب سعر الصرف	دعم البرامج والإدارة	
18	55 156	4 920	50 236	1 750	109	48 377	العاملون
11	35 173	800	34 373	0	500	33 873	الشراكات
28	86 873	3 480	83 393	842	3 822	78 729	العمليات والنظم
15	46 896	4 500	42 396	4 108	2 317	35 971	البرامج
27	83 212	3 300	79 912	1 800	1 066	77 046	المساعدة والتمويل
100	307 310	17 000	290 310				المجموع

### العاملون

247- يركز هذا البعد، الذي يستأثر بنسبة 18 في المائة من استثمارات ميزانية دعم البرامج والإدارة، على التدريب من أجل تعزيز قدرات الموظفين، وتحسين إدارة الأداء الفردي. والهدف من ذلك هو بناء قوة عمل ماهرة ومرنة تتمتع باحتياطي من المواهب التي يطورها ويديرها قادة قادرين. ويغطي هذا البعد كل تكاليف كبار الموظفين في البرنامج لبيان دورهم في تعزيز ثقافة الالتزام والاتصال والمساءلة. وتركز الاستثمارات الجديدة على مشروع التحول في التعلم وتحسين التدريب على المهارات البرنامجية.

### الشراكات

248- يعبر هذا البعد، الذي يستأثر بنسبة 11 في المائة من استثمارات ميزانية دعم البرامج والإدارة، عن اعتراف البرنامج ببناء شراكات مع الحكومات، والمنظمات الإقليمية، ووكالات الأمم المتحدة الأخرى، والمؤسسات الأكاديمية، من أجل توفير المساعدة الإدارية وبناء القدرة على الصمود. ويشمل هذا البعد دعم المجلس في دوره المرتبط بالحكومة، إلى جانب التنسيق مع وكالات الأمم المتحدة وقيادة المجموعات. وقد حُصص تمويل إضافي لدعم مشاركة البرنامج في المناسبات الدولية، وتنفيذ استراتيجية الشراكة المؤسسية.

### العمليات والنظم

249- يستأثر هذا البعد بنسبة 28 في المائة من استثمارات ميزانية دعم البرامج والإدارة. والهدف من هذا البعد هو توفير أقصى قدر من المساعدة الغذائية في الوقت المناسب، وفي المكان المناسب، وبأكثر الطرق فعالية وكفاءة من حيث التكلفة. وهذا يتطلب: (1) تصميمات سليمة للمشروعات تفي بمتطلبات الجودة المؤسسية؛ (2) وآليات لتسليم المساعدة الغذائية مدعومة بنظم متسمة بالكفاءة ورصد في الوقت المناسب؛ (3) ونظماً فعالة للتعلم وتقاسم المعرفة والابتكار.

250- ويدعم الاستثمار الجديد الأكبر التحويلات القائمة على النقد. وتشمل الاستثمارات الأخرى تحسين النظم المالية ونظم المدفوعات، وإنشاء نظام للخدمة الذاتية للموظفين من أجل تحسين الكفاءة العامة.

## البرامج

251- يعزز هذا البعد، الذي يستأثر بنسبة 15 في المائة من استثمارات ميزانية دعم البرامج والإدارة، التدخلات المبتكرة والقائمة على الأدلة من أجل تلبية الاحتياجات الغذائية والتغذوية، وبناء القدرات الوطنية، وضمان اتساق البرامج مع السياسات. ويغطي هذا البعد قدرة البرنامج على: (1) الاستجابة بشكل مناسب للأوضاع القائمة ولحالات الطوارئ المعقدة؛ (2) موازنة البرامج مع الأولويات الوطنية أو المحلية؛ (3) وتعميم النهج المبتكرة، ونشر النتائج، والدعوة إلى إيجاد حلول للجوع؛ (4) والتعريف بالبرنامج وإبراز صورته واجتذاب التأييد له. وقد خُصص معظم الزيادة في ميزانية دعم البرامج والإدارة للمكاتب الإقليمية من أجل دعم مبادرة تحدي القضاء على الجوع، والاستعداد لحالات الطوارئ. وسيلقى هذه البعد دعماً من المبادرة المؤسسية الحاسمة لوضع خطط استراتيجية قطرية.

## المساءلة والتمويل

252- يهدف هذا البعد، والذي يستأثر بنسبة 27 في المائة من استثمارات ميزانية دعم البرامج والإدارة، إلى توليد الأموال المطلوبة لعمليات البرنامج، والحفاظ على المستويات الرفيعة من الحوكمة والرقابة الداخلية والإشراف والمساءلة. والهدف من ذلك هو ضمان موارد مرنة ويمكن التنبؤ بها، وتقديم في الوقت المناسب، وتخضع لإدارة ومحاسبة فعاليتين عن طريق وظائف الرقابة على مستوى المقر، والمكاتب الإقليمية والقطرية. وترتكز المبادرات المؤسسية الحاسمة على الامتياز في إدارة التكاليف وبتنسيق التغيير.

## ملخص الميزانية العادية لدعم البرامج والإدارة لعام 2016 حسب بنود الاعتماد

253- وفقاً للمادة 9-3 من النظام المالي، تُعرض الميزانية العادية لدعم البرامج والإدارة في ثلاثة بنود اعتماد على النحو التالي: (1) دعم البرامج في المكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية؛ (2) ودعم البرامج في المقر؛ (3) والإدارة والشؤون الإدارية.

254- ويبين الجدول رابعا-7 الميزانية العادية لدعم البرامج والإدارة حسب بنود الاعتماد اعتباراً من عام 2014 حتى عام 2016. ويعبر العمود الخاص بمجموع التكاليف عن تكاليف الموظفين وغير الموظفين؛ ويشمل مجموع عدد الوظائف الموظفين الوطنيين. ولم يطرأ تغيير على بنود الاعتماد عما كانت عليه في خطة الإدارة السابقة. ويتضمن الملحق الأول تفاصيل إضافية.

الجدول رابعا-7: ميزانية دعم البرامج والإدارة حسب بنود الاعتماد (بملايين الدولارات الأمريكية)									
النفقات المتوقعة لعام 2016			النفقات التقديرية لعام 2015			نفقات عام 2014			
مجموع التكاليف	عدد الوظائف		مجموع التكاليف	عدد الوظائف		مجموع التكاليف	عدد الوظائف		
	المجموع	الفنية		المجموع	الفنية		المجموع	الفنية	
107.4	840	263	99.3	825	244	96.5	787	227	دعم البرامج في المكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية
51.1	244	157	51.9	237	151	55.4	254	160	دعم البرامج في المقر
131.5	557	299	130.7	551	294	129.9	546	286	الإدارة والشؤون الإدارية
290.3	1 641	719	281.8	1 613	689	281.8	1 586	673	المجموع

### الاعتمادات المركزية

255- تغطي الاعتمادات المركزية تكاليف الاحتياجات القانونية وغيرها من الاعتمادات الخاضعة للرقابة المركزية، والتي تُرصد في الميزانية تحت بند الإدارة والشؤون الإدارية. ويتوقع أن تكون هذه الاعتمادات أعلى من مستوى عام 2015 (الجدول رابعا-8). ويتمثل أكبر تغيير عن عام 2015 في زيادة رسوم التأمين، والخدمات المقدمة من وكالات أخرى وغيرها من التكاليف القانونية مثل مساهمة المنسق المقيم.

الجدول رابعا-8: الاحتياجات القانونية والاعتمادات المركزية الأخرى		
المقترحة لعام 2016	التقديرية لعام 2015	
3 000 000	3 000 000	تكاليف إعادة الانتداب
1 384 900	1 284 000	رسوم التأمين
931 000	870 000	وحدة التفتيش المشتركة
602 534	600 000	لجنة الخدمة المدنية الدولية
440 000	415 800	المراجعة الخارجية
290 000	315 000	مجلس الرؤساء التنفيذيين
170 000	150 000	الإخلاء الطبي في حالات الطوارئ
194 000	194 000	لجنة مراجعة الحسابات
2 066 057	1 798 633	الخدمات المقدمة من الوكالات الأخرى
1 358 973	1 372 320	الدعم المشترك بين الوكالات
1 413 500	1 301 554	مساهمة المنسق المقيم
265 000	265 000	اجتماع الإدارة العالمي
869 150	794 650	بنود أخرى
12 985 114	12 360 957	المجموع

### التحسينات المؤسسية

256- تعزز أنشطة الصناديق الاستثنائية العامة الابتكار والتغييرات الرئيسية في العمليات والنظم، وتدعم التحسينات المؤسسية في البرنامج، ومبادرات تنمية القدرات.

- 257- وتكشف التجربة استعداد جهات مانحة معينة لتمويل الأنشطة التي تركز على الابتكار والتغيير في الطريقة التي يعمل بها البرنامج: ويمثل وضع عمليات لتوسيع نطاق برامج التحويلات القائمة على النقد في المكاتب القطرية، أو تعزيز إدارة الأداء والمخاطر ورصدها، حالات جُربت فيها طرق عمل جديدة باستخدام موارد من خارج ميزانية دعم البرامج والإدارة. ويحظى التغيير في بعض الحالات بالتمويل بسهولة نظرا لاهتمام المانحين واستعدادهم لدعم الأنشطة؛ وفي حالات أخرى يسعى البرنامج بنشاط إلى تمويل الاحتياجات ذات الأولوية.
- 258- وتشمل خطة الإدارة معلومات عن الاستثمارات الفعلية والمحتملة كجزء من عملية ميزانية دعم البرامج والإدارة. وتعطى الأولوية لحالات الاستثمار في أنشطة يتعذر تمويلها عن طريق الميزانية العادية لدعم البرامج والإدارة بغية إعادة تخصيص موارد ميزانية دعم البرامج والإدارة، أو المبادرات المؤسسية الحاسمة، أو الصناديق الاستثمارية العامة. وتمشيا مع المعايير التي اعتمدها المجلس، فإن المبادرات التي يمكن أن تجتذب استثمارات إضافية كبيرة من المانحين ينبغي أن تعطى أولوية أقل لتمويلها عن طريق ميزانية دعم البرامج والإدارة لضمان توجيه مواردها إلى مجالات أكثر احتياجا.
- 259- وبالنسبة لعام 2016، عُرضت 79 حالة استثمار بلغ مجموعها 57 مليون دولار أمريكي للتمويل من ميزانية دعم البرامج والإدارة، وعُرضت 54 حالة استثمار بلغ مجموعها 88 مليون دولار أمريكي للتمويل من مصادر خارج الميزانية.
- 260- وأسفرت عمليات إعادة التخصيص المحددة أعلاه عن توجيه أولوية التمويل إلى 34 حالة استثمار من الميزانية العادية لدعم البرامج والإدارة عن طريق الزيادة في هذه الميزانية ومكاسب سعر الصرف؛ وحُدثت 15 حالة استثمار أخرى باعتبارها مبادرات مؤسسية حاسمة بمخصصات قدرها 17 مليون دولار أمريكي. وتشكل حالات الاستثمار المتبقية، وعددها 84 حالة يبلغ مجموعها 111.6 مليون دولار أمريكي، تقديرا لاحتياجات الصناديق الاستثمارية العامة لعام 2016، ولذلك، فإنه قد يُنظر في تمويلها في المستقبل.

### تحليل الصناديق الاستثمارية العامة حسب أبعاد نتائج الإدارة

- 261- يبين الجدول رابعا-8 احتياجات الصناديق الاستثمارية العامة حسب أبعاد نتائج الإدارة لعام 2016 على أساس حالات الاستثمار الموثقة من أجل مساعدة لجنة التخصيص الاستراتيجية للموارد على التوصية بمخصصات الموارد المتعددة الأطراف. وتمثل أبعاد العمليات والنظم والبرامج 68 في المائة من الاحتياجات؛ ويمثل الميدان 20 في المائة من الاحتياجات.

الجدول رابعا-9: الصناديق الاستثمارية العامة لعام 2016 حسب أبعاد نتائج الإدارة		
%	ملايين الدولارات الأمريكية	
5	5.8	البعد 1: العاملون
4	4.6	البعد 2: الشراكات
28	31.3	البعد 3: العمليات والنظم
40	44.9	البعد 4: البرامج
23	25.0	البعد 5: المساءلة والتمويل
100	111.6	المجموع

- 262- وستستخدم الموارد المخصصة للبعد 1 من نتائج الإدارة للوصول بقدرات الموظفين إلى مستوياتها المثلى في الاستجابة للطوارئ والشؤون الإدارية، ولدعم التطوير الوظيفي في مجال اللوجستيات، وبرنامج تأهيل للامتياز في المساواة بين الجنسين.

- 263- وستدعم مخصصات البعد 3 إعداد استراتيجية لإدارة المعرفة، وإدماج طرائق التحويلات النقدية في عمليات سلاسل الإمداد، وتحسين القدرة على تحديد الموارد وتخطيط الطلب، وتحسين إدارة الأداء.
- 264- وستستخدم موارد البعد 4 لتعزيز: (1) قدرات الاستعداد للطوارئ في البرنامج عن طريق تحليل الإنذار المبكر ودعم رسم الخرائط؛ (2) وخطة عمل من أجل الدعوة للمساواة بين الجنسين، وإبراز الصورة، والاتصال؛ (3) وقدرات بناء القدرة على الصمود فيما يتعلق بالمناخ، والحد من مخاطر الكوارث، وبرنامج "الوصول الآمن إلى الحطب والطاقة البديلة".
- 265- وستساعد مخصصات البعدين 2 و5 على تعزيز الشراكات بين الوكالات، ولا سيما في مجال التغذية، ولتحسين نظام الإدارة البيئية، ودعم استعراض الإطار المالي.

#### الإطار رابعا-4: تحسين المشتريات

نفذت شعبة المشتريات عمليات مبتكرة حسنت فرص الحصول على المعلومات السوقية، مما ساعدها على تحديد غايات أكبر للوفورات بصورة تدريجية لمشتريات الأغذية والسلع والخدمات. وستعود الوفورات المشتركة وقدرها 40 مليون دولار أمريكي في عام 2016 بالفائدة على الميزانيات التشغيلية في المكاتب القطرية.

#### المؤشر الجنساني لميزانية دعم البرامج والإدارة

- 266- يخطط البرنامج لتنفيذ الاحتياجات القصوى لخطة العمل على نطاق المنظومة بحلول عام 2016. ويعد هيكل أصحاب الأعمال الذي أنشئ في عام 2014 منصة تتسم بالكفاءة لغرض التعاون، وتقاسم أفضل الممارسات، ودعم القدرة في البرنامج.
- 267- وفي عام 2015، نفذ البرنامج مؤشرا جنسانيا غير برنامجي لميزانيته الخاصة بدعم البرامج والإدارة يستند إلى المؤشر الجنساني للجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات، والمستخدم لموارد المشروعات. ويقاس المؤشر مستوى الموارد المرصودة في الميزانية لأنشطة تعزيز المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة. وتمكن مكتب الشؤون الجنسانية من بلوغ المؤشر الجنساني 2، كما أن الشعب الأخرى المنخرطة في عملية خطة العمل على نطاق المنظومة في طريقها لبلوغ المؤشر الجنساني 2. وستُرصَد موارد في الميزانية لتنفيذ جميع متطلبات خطة العمل على نطاق المنظومة بحلول عام 2016، متشيا مع خطة العمل للمساواة بين الجنسين على مستوى الشعب. وتساهم شعب أخرى في هذه العملية في إطار المستوى 1 للمؤشر الجنساني.

#### الإطار رابعا-5: التركيز على الاستثمار في المساواة بين الجنسين

لتعميم مراعاة المنظور الجنساني وفهم التزامات خطة العمل على نطاق المنظومة، سعيّين خبير استشاري للشؤون الجنسانية في كل مكتب إقليمي. وهذا سيزيد من القدرات على مستوى المكاتب الإقليمية والقطرية فيما يتعلق بالتحليل الجنساني، وسيساعد على إدماج المنظور الجنساني في جميع مراحل الدورة البرنامجية، وخاصة مرحلة التصميم، وتحسين مصداقية البرنامج وشركائه المتعلقة بالشؤون الجنسانية. وسيؤدي تنفيذ استراتيجيات المساواة بين الجنسين إلى تحسين فعالية المساعدة الغذائية للنساء والمجتمعات المحلية بأكملها. وبالنسبة لعام 2016، تم تخصيص 500 000 دولار أمريكي لبدء هذه العملية.

- 268- وتتماشى المتطلبات المخططة مع متطلبات الميزانية لسياسة المساواة بين الجنسين للفترة 2015-2020 التي وافق عليها المجلس في دورته السنوية لعام 2015؛ ويلزم مبلغ 13.4 مليون دولار أمريكي في عام 2016، يمول من عدة مصادر: (1) 4.8 مليون دولار أمريكي من ميزانية دعم البرامج والإدارة الأساسية لعام 2016 في ميزانيات المقر والمكاتب

الإقليمية؛ 2) و500 000 دولار أمريكي أُعيد تخصيصها من مكاسب صرف النقد الأجنبي؛ 3) و1.4 مليون دولار أمريكي في الحساب الخاص للمساواة بين الجنسين؛ 4) و6.7 مليون دولار أمريكي من الصناديق الاستثمارية العامة في عام 2016.

## التحوط

**269-** وافق المجلس في دورته السنوية لعام 2008 على سياسة للتحوط لمكون اليورو في نفقات دعم البرامج والإدارة المتكبدة في المقر لزيادة استقرار التمويل من ميزانية دعم البرامج والإدارة. وقامت الأمانة ببناء على ذلك بإجراء شراء أجل لمبالغ اليورو المطلوبة في إطار ميزانية دعم البرامج والإدارة لعام 2016. ونُفذت تدابير التحوط لعام 2016 في يوليو/تموز 2015، عندما بلغ متوسط سعر صرف اليورو 1.11 دولار أمريكي. وتشمل تكاليف الوظائف المعيارية لعام 2016 هذا السعر، وهو ما يتيح يقينا بشأن القيمة بالدولار الأمريكي لنفقات دعم البرامج والإدارة المحسوبة باليورو.

## استخدام الحساب العام

**270-** تمكن المادة 11-3 من النظام المالي للبرنامج من تحويل عائد الفوائد المحصلة من حافظات استثماراته وحساباته المصرفية وحسابات أسواق المال إلى الحساب العام. ويقدر عائد الفوائد في عام 2016 بمبلغ 8 ملايين دولار أمريكي. وتُحمّل معظم التكاليف المرتبطة مباشرة بإدارة استثمارات البرنامج على عائد الاستثمار، من قبيل رسوم إدارة الاستثمار، والنفقات المرتبطة بجهة الإيداع، وبعض الرسوم المصرفية. وتقرح الأمانة اعتباراً من الآن تحميل جميع تكاليف إدارة الاستثمار حتى 1 مليون دولار أمريكي من عائد الفوائد على الحساب العام.



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

### لمحة عامة

271- يُسخر البرنامج كشف حساباته المتمسم بالمتانة ليحقق أقصى قدر من كفاءة التكاليف ووفورات الحجم في عملياته. وفي مجالات تقديم الخدمات التي يتمتع فيها البرنامج بميزة تنافسية، استثمرت هذه القاعدة المادية الصلبة لتقديم الخدمات لوكالات الأمم المتحدة الأخرى ومجتمع العمل الإنساني، على نحو يحقق زيادة في الوفورات الجماعية في التكاليف والوقت.

272- ويقوم البرنامج بتقديم خدماته على الاسترداد الكامل للتكاليف من المشروعات أو الشركاء فتغدو هذه الخدمات ذاتية التمويل. وتعد الحسابات الخاصة التي تتيح نقل الأرصدة إلى الفترة المالية التالية خير وسيلة تُقدم بها الخدمات: (29) فهي تُموّل الخدمات وفق طريقة سداد متفق عليها، شريطة ألا يتعدى سقف الحساب حداً أقصى من القيمة. ولكل حساب مدير مسؤول عن التثبت مما يلي: (1) قيد جميع النفقات والإيصالات ذات الصلة في الحساب؛ (2) ووقوع جميع النفقات والإيصالات ذات الصلة في نطاق اختصاص الحساب؛ (3) وألا يتجاوز الحساب مطلقاً حد سقفه.

273- وتُقسّم الأمانة تقديم الخدمات إلى قسمين هما:

- (1) الخدمات المؤسسية، التي تستفيد من شرائها على نطاق المؤسسة وتُسترد تكلفتها محلياً، بما في ذلك أنشطة الرسوم مقابل الخدمات؛ ويضمن جدول للسداد الاسترداد الكامل للتكاليف؛
- (2) خدمات الأعمال، التي كانت ستُكفّل أكثر لو تم الحصول عليها من مصادر خارجية؛ وهي تُقدم لأغراض داخلية وللشركاء وتُسترد تكاليفها حسب الاستعمال.

274- ويُقدّر حجم المعاملات المجرة في الحسابات الخاصة لعام 2016 بمقدار 250 مليون دولار أمريكي.

### الخدمات المؤسسية

275- تُمكن آلية تمويل الخدمات المؤسسية البرنامج من تقديم الخدمات بطريقة مقبولة وكفوءة، مستعينا في ذلك بثلاثة أنواع من التمويل هي: (1) البرنامج العالمي لتأجير المركبات؛ (2) ومرفق الميزنة الرأسمالية؛ (3) وأنشطة الرسوم مقابل الخدمات.

276- ووافق المجلس على سقف للخدمات المؤسسية قدره 70 مليون دولار أمريكي لعام 2014، وقد أبقى عليه في عام 2015. وتقتصر الأمانة زيادة السقف ليصل إلى 82 مليون دولار أمريكي لعام 2016 حتى يتسنى تسريع إنجاز التحسينات الرأسمالية.

(29) يجوز للمدير التنفيذي إنشاء حسابات خاصة لأغراض محددة تتفق مع سياسات وأهداف وأنشطة البرنامج، وفقاً للمادة 5-1 من النظام المالي. وتدير الحسابات الخاصة المساهمات الخاصة أو الأموال المخصصة لأغراض برامجية أو مؤسسية أو لاسترداد التكاليف، أو لدعم الأنشطة الطويلة الأجل.

### ↩ البرنامج العالمي لتأجير المركبات – 22 مليون دولار أمريكي

-277 يستخدم البرنامج العالمي لتأجير المركبات الإدارة المركزية في شراء المركبات وإعدادها لتوليد القيمة مقابل المال، وتحسين إدارة الأصول، وضمان حصول المكاتب القطرية على مركبات تستوفي المعايير الأمنية. ونتيح رسوم التأجير المضمنة في ميزانيات المشروعات للبرنامج العالمي لتأجير المركبات استرداد ما يتكبده من تكاليف.

### ↩ مرفق الميزنة الرأسمالية – 40 مليون دولار أمريكي

-278 أنشئ هذا المرفق في خطة الإدارة (2014-2016) لتقديم سلف للمنشآت والإصلاحات التي سيتم سدادها مع مرور الوقت من جانب المشروعات المعنية. وأنشئ المرفق بسقف أولي قدره 20 مليون دولار أمريكي يُخصص لدعم "نظام دعم تنفيذ اللوجستيات" في عمليات البرنامج. ويبلغ الاستثمار المطلوب لمشروع نظام دعم تنفيذ اللوجستيات 35 مليون دولار أمريكي. وبما أن عمليات السداد ستبدأ في منتصف الفترة الاستثمار البالغة ثلاث سنوات، يلزم فقط سد الفجوة بين النفقات والإيرادات التي لا يتوقع أن تتجاوز 20 مليون دولار أمريكي.

-279 ويتوقع البرنامج أن يُنفذ نظام دعم تنفيذ اللوجستيات في 30 بلدا بحلول نهاية عام 2015 وأن يتسع نطاقه ليشمل 42 بلداً آخر في عام 2016. وقد شُرع في سداد السلفة التي قدمها مرفق الميزنة الرأسمالية من خلال رسوم النقل البري والتخزين والمناولة التي ستفرض على أساس الكميات الطنية حالما يدخل النظام طور التشغيل في مكتب قطري.

-280 وفي خطة الإدارة (2015-2017)، وافق المجلس على زيادة رأسمال المرفق ليبلغ 28 مليون دولار أمريكي بغية توفير مبلغ 8 ملايين دولار أمريكي لخطط السداد الرأسمالية الميدانية من أجل تمويل التحسينات في المباني. وسيُزيد الاستثمار في المباني في المواقع التي يتوقع البرنامج أن يكون وجوده فيها طويل الأجل عائدات الاستثمار ويكفل الأمن ويزيد كفاءة التشغيل.

-281 وحدد تقييم تقني أولويات الاستثمار في المكاتب القطرية الاثني عشر الأكثر عرضة للمخاطر كانت قد دُعيت لتحديد أولوياتها: وأُخضع 11 مقترحا من مجموع المقترحات المتلقاة وعددها 28 مقترحا لتقييم مفصّل من حيث جدواها واحتياجاتها. وبعد أن أصبح مبلغ 8 ملايين دولار أمريكي متاحا، بلغ مجموع الاستثمارات المقدمة من مرفق الميزنة الرأسمالية 7 ملايين دولار أمريكي في منتصف عام 2015 تتوزع على النحو التالي:

(1) العراق – 2.9 مليون دولار أمريكي. يعمل المكتب القطري في ظروف ينعدم فيه الأمن بشدة ولا يتمكن البرنامج على الدوام من وضع الموظفين في مبانٍ آمنة. ولذلك، سيستوعب مجمع سكني تابع للأمم المتحدة موظفي البرنامج والوكالات الأخرى، وسيُسترد الاستثمار من الوفورات المحققة من تشغيل المجمع السكني.

(2) الصومال – 1.1 مليون دولار أمريكي. استعادت الحكومة السيطرة على مناطق انعدام الأمن والنزاع فأتيح لموظفي الأمم المتحدة الوصول إليها. وسيُموّل الاستثمار مجمعات سكنية ومكتبية جديدة في دولو وغاروي وستُسدّد التكاليف من تمويل المشروعات على مدى خمس سنوات.

(3) جيبوتي – 3.0 ملايين دولار أمريكي. يُشيد البرنامج قاعدة لوجستيات في جيبوتي لتخفيض رسوم المناولة إلى أدنى حد والاحتفاظ بمخزونات لتقصير مهل التسليم وتعزيز خط الإمداد للقرن الأفريقي. وسيُسترد هذا الاستثمار من المشروعات التي تستخدم صوامع التخزين على أساس سعر الطن.

282- وتستندعي المقترحات المتبقية المختارة توفير 26 مليون دولار أمريكي لعام 2016 وهو مبلغ يتجاوز قدرة التمويل لدى مرفق الميزنة الرأسمالية. ويجب البحث عن تمويل آخر لهذه الاستثمارات في المباني. وقد يقلل استرداد الأموال في وقت مبكر في عام 2015 من احتياجات عام 2016.

283- وتقتصر الأمانة زيادة رصيد مرفق الميزنة الرأسمالية لبلغ 40 مليون دولار أمريكي في عام 2016 لمواصلة مشروع نظام دعم تنفيذ اللوجستيات، واستكمال تحسينات المباني الميدانية التي بدأت في عام 2015، وبدء العمل على المقترحات الأخرى لتحسينات المباني الميدانية. ويتوقع أن يصل الإنفاق الكلي على المباني في عام 2016 إلى 10 ملايين دولار أمريكي، وهو لن يكون مواكبا للموافقة على المشروعات.

### ← أنشطة الرسوم مقابل الخدمات – 20 مليون دولار أمريكي

284- أنشئت آلية الرسوم مقابل الخدمات في عام 2014 من أجل خدمات تكنولوجيا المعلومات، والأمن، وتقييمات العمليات الفردية. وكان سقفها 20 مليون دولار أمريكي. ولا تتجاوز السلف المستحقة في أي وقت من الأوقات هذا السقف، غير أن حجم الأعمال قد يتخطاه لأن بعض الخدمات تقتضي تقديم سلف دورية واسترداد التكاليف لاحقا.

285- وتعزز مركزية إدارة خدمات تكنولوجيا المعلومات وشراؤها وصيانتها (24 مليون دولار أمريكي) الكفاءة؛ ويُطبق رسم خاص باسترداد تكلفة تكنولوجيا المعلومات بالنسبة للفرد. وأدخل في عام 2013 نموذج تمويل للفرد من أجل استرداد التكاليف المتكررة لتكنولوجيا المعلومات للنظم والموصولية المؤسسية. ولا تغطي الرسوم الفردية تكاليف التركيب والنفقات الرأسمالية الأخرى. وترصد الرسوم في الميزانية من مصدر التمويل الخاص بالموظف، ويجب أن تفي التكاليف المتكررة لخدمة تكنولوجيا المعلومات رهنا بالرسوم الفردية بالمعيارين التاليين: (1) يجب أن تقدم خدمة تكنولوجيا المعلومات للبرنامج ككل؛ (2) ويجب أن تستفيد الخدمة من العقود والمدفوعات المركزية المطبقة على جميع المشاركين.

286- وفي عام 2016، من المخطط إنفاق مبلغ 18.8 مليون دولار أمريكي للحساب الخاص للأمن من أجل تمكين شعبة الأمن الميداني من ضمان سلامة وأمن موظفي البرنامج وأصوله، وتنسيق الأمن الميداني عن طريق صندوق الطوارئ الأمنية البالغ 7.3 مليون دولار أمريكي، ودفع تكاليف إدارة شؤون السلامة والأمن البالغة قدرها 11.5 مليون دولار أمريكي. ويغطي صندوق الطوارئ الأمنية تكاليف معدات الأمن والسلامة عندما لا تكفي تكاليف الدعم المباشرة. وتلزم هذه المعدات لدعم المكاتب القطرية من أجل الامتثال لمعايير العمل الأمنية الدنيا. ويتعين على المنظمات المشاركة في نظام إدارة الأمن التابع للأمم المتحدة تقديم مساهمة إلزامية في تكاليف إدارة شؤون السلامة والأمن. ويتم تقاسم التكاليف الميدانية وفقا للصيغة الخاصة بتقاسم التكلفة استنادا إلى عدد الموظفين الموجودين في البلدان غير الأعضاء في منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي. وتُحمل تكاليف الأمن كلما أمكن على تكاليف الدعم المباشرة الخاصة بالمشروع. وبالنسبة لعام 2016، يدرج رسم في تكاليف الموظفين الموحدة لتغطية المصاريف التي يتعذر تمويلها عن طريق العمليات، وخاصة في المكاتب القطرية الصغيرة.

287- ويتلقى مكتب التقييم سلفة لتيسير تخطيط تقييمات العمليات وتنفيذها. وتُسترد التكاليف من المشروعات المُقيّمة.

288- ويبيّن الجدول خامسا-1 المستوى التقديري للنشاط في الحسابات الخاصة للخدمات المؤسسية، موضحا سقف التمويل بالسلف والنفقات التقديرية خلال عام 2016.

الجدول خامسا-1: الحسابات الخاصة للخدمات المؤسسية في عام 2016 (بملايين الدولارات الأمريكية)				
%	النفقات التقديرية	سقف التمويل بالسلف		
21	19	-	22	-
27	24	-	40	-
-	14	-	-	20
-	10	-	-	20
52	46	-	20	-
-	-	24	-	-
-	-	19	-	-
-	-	3	-	-
100	89	-	82	-

### ← صندوق برنامج رفاه الموظفين

289- وافق المجلس، في دورته السنوية لعام 2015، على صندوق برنامج رفاه الموظفين بغية تقديم الدعم للعاملين في مراكز العمل الميدانية في مضمار الصحة والسلامة وظروف المعيشة، على أن يُموَّل بنحويل مبلغ 10 ملايين دولار أمريكي من حساب تسوية دعم البرامج والإدارة. وخلافاً لمرفق الميزنة الرأسمالية، الذي هو عبارة عن أداة إقراض توفر سلطة ميزانية في شكل بند اعتماد يُسترد من المشروعات المتلقية، فإن صندوق برنامج رفاه الموظفين يوفر الموارد لدعم مكون الرفاه في مبادرات مرفق الميزنة الرأسمالية حين تنعدم مصادر التمويل الأخرى. والعمل جارٍ لإنشاء حساب خاص لصندوق برنامج رفاه الموظفين.

### خدمات الأعمال

290- تُقدم الحسابات الخاصة الأخرى خدمات الأعمال المستردة التكاليف على الصعيد الداخلي وللشركاء. ويُقدَّر حجم المعاملات بمبلغ 161 مليون دولار أمريكي، يعود 60 في المائة منها إلى حسابات مستودع الأمم المتحدة للاستجابة للحالات الإنسانية والنقل الجوي والتأمين الذاتي.

291- وتحتفظ مستودعات الأمم المتحدة للاستجابة الإنسانية بأغذية جاهزة للاستعمال ومواد إغاثة بغرض الاستعداد للطوارئ والاستجابة لها. وهي تقدم خدمات معيارية ومحددة الطابع لتسعة وستين شريكا (مكاتب البرنامج وعملاء خارجيين). وتُسدّد التكاليف من مساهمات المانحين المباشرة ومن استرداد التكاليف الإضافية من الزبائن.

292- ويدعم الحساب الخاص للنقل الجوي قدرة البرنامج على نقل إمدادات الإغاثة والعاملين في المجال الإنساني جواً إلى مواقع يتعذر الوصول إليها بوسائل أخرى.

293- ويُمكن الحساب الخاص للتأمين الذاتي الذي أنشأته لجنة سياسات المعونة الغذائية وبرامجها في عام 1993 البرنامج من شراء تغطية التأمين للأغذية والسلع العابرة. وتستخدم الأمانة قسماً وافراً من التأمين الذاتي يُمكن البرنامج من التفاوض للحصول على أقساط تأمين أقل من المستويات السائدة في السوق وتقليل ما تحدّثه خسائر الأغذية من تأثيرات اقتصادية سلبية على المشروعات إلى أدنى حد.

294- وبالنظر إلى اعتبارات التغذية التي تشمل جميع عمليات البرنامج وبرامجه وزيادة التركيز على الاحتياجات التغذوية للناس الذين يتولى البرنامج خدمتهم، توجد طائفة متزايدة من الأغذية المغذية المخصصة التي يتداولها

**البرنامج.** وقد أضاف ذلك أنواعاً جديدة من المخاطر الكامنة في إدخال المزيد من الأغذية الحساسة، من قبيل مخاطر الأغذية "التي يفضل استخدامها قبل تاريخ انتهاء الصلاحية" أو مخاطر مماثلة لا تدخل ضمن شروط المخاطر القابلة للتأمين. واتساقاً مع الغرض المنشود أصلاً من قرار لجنة سياسات المعونة الغذائية وبرامجها، ستنشئ الأمانة حساباً خاصاً لتغطية مثل هذه المخاطر، باستخدام 10 ملايين دولار أمريكي من الفائض المعلن للحساب الخاص للتأمين الذاتي من خلال الاستبقاء على أساس المطالبات في المستقبل. (وأوصى المجلس بأن يكون معدل الاستبقاء على أساس المطالبات في المستقبل ضعف متوسط معدل الخسارة السنوية.) وهذا سيسمح باستبدال الأغذية التي يتعذر استخدامها بسبب اللوائح الوطنية، والتي تعد في بعض الحالات أكثر تشدداً من المعايير الدولية، وخاصة فيما يتعلق بأفضل استخدام الأغذية المجهزة قبل تاريخ انتهاء الصلاحية، مما يساعد على تخفيض الأثر الاقتصادي على المشروعات إلى أدنى حد.

**295-** وأنشأ المدير التنفيذي الحساب الخاص للمساواة بين الجنسين في عام 2014 بمخصص أولي قدره 2.2 مليون دولار أمريكي لتوفير التمويل بالسلف لما يلي: (1) تسريع تعميم مراعاة المنظور الجنساني؛ (2) صياغة سياسة جديدة بشأن المساواة بين الجنسين؛ (3) تنفيذ خطة العمل على نطاق المنظومة؛ (4) دعم البرمجة المراعية للفروق بين الجنسين في المكاتب الإقليمية والقطرية؛ (5) دعم تنمية القدرات ذات الصلة على جميع المستويات.

### آفاق الحسابات الخاصة في الفترة 2017-2018

**296-** يُتوقع ألا يتغير مستوى الحسابات الخاصة في عامي 2017 و2018 عن مستواها في عام 2016 البالغ 241 مليون دولار أمريكي. وقد يزداد حجم خدمات الأعمال المقدمة من خلال الحسابات الخاصة إن نشأت احتياجات غير منظورة.



## الملحق الأول

### مقترح ميزانية دعم البرامج والإدارة لعام 2016

- 1- يعرض هذا الملحق، الذي يُكْمَل القسم رابعا: ميزانية دعم البرامج والإدارة، عملية الاستعراض التي جرت لإعداد مقترح ميزانية دعم البرامج والإدارة. ولا تزال مفاهيم القيمة مقابل المال وصلات إدارة الأداء جزءا من عملية إعداد ميزانية 2016.

#### استعراض الميزانية

- 2- كخطوة أولى في استعراض ميزانية دعم البرامج والإدارة لعام 2016، استعرضت كل إدارة ميزانيتها وأنشطتها بهدف إعادة تخصيص 5 في المائة للمجالات ذات الأولوية في البرنامج. واستعرض المسؤولون عن الميزانية مقترحاتهم الاستثمارية المعللة أو أعدوا مقترحات جديدة، تبين الطريقة التي يسهم بها كل استثمار في تحسين الأداء وجعله أكثر فعالية من حيث التكلفة. وعلى جميع الطلبات، سواء طلبات دعم البرامج والإدارة أو الطلبات من خارج الميزانية، أن تحقق التوافق بين النتائج المقررة والمخرجات، والحصائل ومؤشرات الأداء الرئيسية وأن توضح فوائد القيمة مقابل المال. ويصدق عليها بعد ذلك رؤساء الإدارات ويقدمونها إلى لجنة التخصيص الاستراتيجي للموارد.
- 3- وبعد استعراض جميع الطلبات، أوصت لجنة التخصيص الاستراتيجي للموارد بمستوى تمويل أساسي، يتضمن إعادة توزيع نسبة 5 في المائة، وإعادة تحديد سعر اليورو مقابل الدولار الأمريكي، وزيادة دعم البرامج والإدارة، وقدمته إلى المدير التنفيذي للموافقة عليه. وتم تحديد أولويات تمويل المبادرات المؤسسية الحاسمة على أساس المعايير التي وافق عليها المجلس<sup>(1)</sup> ومجالات التركيز في البرنامج<sup>(2)</sup>.
- 4- ويمكن أن تنظر لجنة التخصيص الاستراتيجي للموارد في مقترحات الاستثمار غير الممولة من خلال ميزانية دعم البرامج والإدارة للحصول على تمويل متعدد الأطراف بشأنها في المستقبل أو قد تحصل بشأنها على مساهمات موجهة من الجهات المانحة. وأصبح نهج مقترحات الاستثمار المعللة المتعلقة بميزانية دعم البرامج والإدارة أو الاعتمادات متعددة الأطراف معما الآن.

#### القيمة مقابل المال

- 5- يُعرّف البرنامج القيمة مقابل المال على أنها " ... تحقيق أفضل النتائج للمستفيدين عن طريق استخدام مواردنا بحكمة ... " بهدف تحقيق التوازن بين الاقتصاد والكفاءة والفعالية، وفقا لخطة الإدارة وأولويات تخصيص موارد دعم البرامج والإدارة. وسيتم قياس التقدم المحرز في تحقيق مؤشرات الأداء الرئيسية المحددة لنتبّعها في مرحلة التخطيط من خلال عملية تخطيط الأداء السنوي وسيتم الإبلاغ عنها في تقرير الأداء السنوي كجزء من رصد الأداء.

(1) WFP/EB.A/2015/6-C/1. والمعايير هي أن يكون الاقتراح: (1) لمرة واحدة؛ (2) ولا تغطيه الميزانية العادية لدعم البرامج والإدارة؛ (3) وليست له علاقة بمشروع؛ (4) ويحتاج إلى تمويل يمكن التنبؤ به؛ (5) وليس من المرجح أن يحصل على استثمار إضافي كافٍ من الجهات المانحة؛ (6) ويركز على التغيير المؤسسي.

(2) WFP/EB.A/2015/6-D/1.

## رصد الأداء

- 6- تستند خطة الإدارة هذه إلى الميزنة المستندة إلى الأداء، التي تربط النتائج بالميزانيات والتمويل بالأداء بهدف إدماج عمليات التخطيط والإدارة والمساءلة في دورة خطة الإدارة، وتخطيط واستعراض الأداء السنوي، وتقرير الأداء السنوي.
- 7- ويجب أن تشتمل خطط الميزانية المقدمة من كل مكتب على قائمة بالأنشطة ومؤشرات الأداء الرئيسية بما يتواءم مع إطار نتائج الإدارة وأبعاد نتائج الإدارة. وقُدمت أهداف مؤشرات الحصائل والنواتج لدورة الميزانية 2016-2018.
- 8- وبعد تخصيص التمويل، يتم تعديل خطط الأداء السنوي وفقاً لمخصصات الميزانية الفعلية. ويجوز إعادة ترتيب أولويات الأهداف والنتائج والأنشطة، ولكن يجب أن تبين الخطط كيف سيتم تحقيق النتائج بالميزانية المخصصة. وستوفر استعراضات خطط الأداء السنوي أدلة على الأداء للاسترشاد بها في اتخاذ قرارات الميزانية.
- 9- وسيتم الإبلاغ عن النتائج التي تحققت والمبالغ المحددة في الميزانية في نهاية العام في تقرير الأداء السنوي وتجميعها لإظهار أداء البرنامج. وستراعي عملية وضع الميزانية المستندة إلى الأداء نتائج السنة المنتهية للميزانية السابقة عند وضع الميزانيات الخاصة بفترة التخطيط التالية لثلاث سنوات.

### الشكل ألف-1: إطار نتائج الإدارة (2014-2017)

أبعاد نتائج الإدارة	العاملون	الشراكات	العمليات والنظم	البرامج	المساءلة والتمويل
نتائج الإدارة	فعالية تعلم الموظفين وتمتية مهاراتهم	تعزيز الشراكات الاستراتيجية والتشغيلية	تصميم برامج فائقة الجودة والموافقة عليها في الوقت المناسب	استجابات برامجية ملائمة وقائمة على الأدلة	الحصول في الوقت المناسب على موارد مرنة يمكن التنبؤ بها
	قوة عمل مشاركة مدعومة بقيادات مقتدرة تعزز ثقافة الالتزام والتواصل والمساءلة	تحقيق أهداف الشراكة	سلسلة إمداد متمسكة بكفاءة التكلفة تمكن من يصل المساعدة الغذائية في الوقت المناسب	المواءمة مع الأولويات الحكومية والقطرات الوطنية المعززة	تخصيص الموارد بطريقة استراتيجية وشفافية وبكفاءة
	قوة عمل مخططة تخطيطا مناسباً	تحسين الاتساق والفعالية على نطاق منظومة الأمم المتحدة	عمليات ونظم مرشدة وفعالة	تعلم الدروس المستفادة وتعميم الابتكارات	استخدام أطر المساءلة
	فعالية اكتساب المواهب وإدارتها (اجتذابها وتعيينها ونشرها)	تيسير الحوكمة الفعالة في البرنامج	البيات تمكن من التعلم وتقاسم المعرفة والابتكار	الإبلاغ بفعالية عن نتائج البرامج وأعمال الدعوة	إثبات فعالية إدارة الموارد

## هيكل الأمانة

10- لم يتغير هيكل الأمانة بشكل كبير عن عام 2014. ويبين هذا القسم خطوط الإبلاغ لكل إدارة.

### الإدارة التنفيذية، والرقابة، والخدمات المركزية

11- تُسند أنشطة الإدارة التنفيذية، والرقابة، والخدمات المركزية إلى مكتب المدير التنفيذي، ومكتب الشؤون الجنسانية، ومكتب أمين المظالم، والموارد البشرية، والابتكار وإدارة التغيير، ومكتب الشؤون القانونية، ومكتب المفتش العام وخدمات الرقابة، ومكتب التقييم، ومكتب الأخلاقيات.

### مكتب نائب المدير التنفيذي

12- مكتب نائب المدير التنفيذي يدعم: (1) تمثيل البرنامج في مقر الأمم المتحدة؛ (2) العمل مع منظومة الأمم المتحدة والدول الأعضاء؛ (3) العلاقات مع الاتحاد الأفريقي؛ (4) المشاركة في العمليات التي تُشكل البيئة الإنمائية والإنسانية.

13- ويشرف نائب المدير التنفيذي على مكاتب البرنامج في نيويورك وجنيف وأديس أبابا.

### إدارة خدمات العمليات

14- تدعم إدارة خدمات العمليات سياسات البرامج والتنفيذ ونظام سلسلة الإمداد من خلال مكتب رئيس المستشارين وشعب السياسات والبرامج، والتغذية، والاستعداد للطوارئ ودعم الاستجابة، وسلسلة الإمداد.

15- وتدمج شعبة سلسلة الإمداد التي أعيدت هيكلتها الأنشطة اللوجستية وأنشطة المشتريات لتحقيق أقصى قدر من المرونة والتأزر، وتضم الخدمات اللوجستية المشتركة - خدمات الأمم المتحدة للنقل الجوي للمساعدة الإنسانية، ومستودع الأمم المتحدة للاستجابة للحالات الإنسانية، ومجموعة اللوجستيات.

### إدارة تسيير الموارد

16- تعزز إدارة تسيير الموارد رفاه الموظفين، وتسيير إدارة الأداء وتضمن فصل الواجبات بين الموافقة على الميزانية، والرقابة المالية وإدارة الإنفاق، والمساءلة أمام أصحاب المصلحة الخارجيين للبرنامج.

17- وتضم هذه الإدارة شعب المالية والخزانة، والميزانية والبرمجة، وإدارة ورصد الأداء، وتكنولوجيا المعلومات، وخدمات الإدارة، والأمن الميداني، ورفاه الموظفين، ومكتب تكامل الأعمال ودعمها.

### إدارة الشراكة والحوكمة والدعوة

18- تدعم إدارة الشراكة والحوكمة والدعوة استراتيجية الشراكة المؤسسية، وجمع الأموال، والاتصالات، وتدير شؤون المجلس التنفيذي. وتضم شعب الشراكات مع الحكومة، والشراكات مع القطاع الخاص، والشراكة وتنسيق السياسات والدعوة وأمانة المجلس التنفيذي، وتساند هذه الإدارة العمل مع الوكالات التي تتخذ من روما مقراً لها، ولجنة الأمن الغذائي العالمي ومكاتب البرنامج في بيجين وبرلين وبروكسل ولندن ومدريد وباريس وسول وطوكيو وواشنطن العاصمة والإمارات العربية المتحدة.

### تفاصيل مقترح ميزانية دعم البرامج والإدارة لعام 2016 حسب بنود الاعتماد

19- يعرض الجدول ألف-أولاً-1 ميزانية دعم البرامج والإدارة حسب بنود الاعتماد لعامي 2014 و2015 (تقديرات)، وعام 2016 (توقعات). وتشمل أعمدة "التكاليف الإجمالية" تكاليف الموظفين وغير الموظفين؛ وتشمل أعمدة "المجموع" في إطار "أعداد الوظائف" الموظفين الفنيين الدوليين والمحليين.

الجدول ألف-أولاً-1: ميزانية دعم البرامج والإدارة حسب بنود الاعتماد									
التكاليف الإجمالية (بملايين الدولارات الأمريكية)	توقعات لعام 2016		تقديرات لعام 2015		نفقات عام 2014		المجموع	الوظائف الفنية	
	أعداد الوظائف		أعداد الوظائف		أعداد الوظائف				
	المجموع	الفنية	المجموع	الفنية	المجموع	الفنية			
107.4	840	263	99.3	825	244	96.5	787	227	دعم البرامج - المكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية
51.5	244	157	51.9	237	151	55.4	254	160	دعم البرامج - المقر
131.5	557	299	130.7	551	294	129.9	545.5	286	الإدارة والشؤون الإدارية
290.3	1 641	719	281.8	1 613	689	281.8	1 586	673	المجموع

## دعم البرامج - المكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية

- 20- تقوم المكاتب الإقليمية بدعم المكاتب القطرية وتضمن تنفيذ الاستراتيجيات والسياسات في الميدان، وتعزز فعالية الإدارة، والرقابة التشغيلية والتماسك على الصعيدين الإقليمي والقطري. ووظائفها الرئيسية هي:
- ◀ توفير الدعم في مجال السياسات والتوجيه لعمليات البرنامج؛
  - ◀ توفير القيادة وضمان فعالية وكفاءة استجابات البرنامج الطارئة عن طريق انتفاع متنسق بالموارد الإقليمية في حالات طوارئ المستوى 2؛
  - ◀ توفير إرشاد عمليتي ودعم إضافي من الموارد الإقليمية لضمان تنفيذ استجابات البرنامج الطارئة في حالات طوارئ المستوى 3؛
  - ◀ ضمان جودة تصميم المشروعات ووثائق المشروعات؛
  - ◀ رصد أداء المكاتب القطرية؛
  - ◀ الإشراف على إدارة المكاتب القطرية والمسائل المتعلقة بالميزانية؛
  - ◀ تيسير تقاسم الموارد التقنية في المكاتب القطرية حتى تتوفر لديها القدرات التقنية والتشغيلية اللازمة.
- 21- ويعرض الجدول ألف-أولاً-2 توزيعاً لوظائف وتكاليف دعم البرامج والإدارة حسب المكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية. وتشمل أعمدة "التكاليف الإجمالية" تكاليف الموظفين وغير الموظفين؛ وتشمل أعداد الوظائف الإجمالية الموظفين الفنيين الدوليين والمحليين.

الجدول ألف-أولاً-2: دعم البرامج – المكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية									
توقعات لعام 2016			تقديرات لعام 2015			نفقات عام 2014			
التكاليف الإجمالية (بملايين الدولارات الأمريكية)	أعداد الوظائف		التكاليف الإجمالية* (بملايين الدولارات الأمريكية)	أعداد الوظائف		التكاليف الإجمالية (بملايين الدولارات الأمريكية)	أعداد الوظائف		
	المجموع	الفنية		المجموع	الفنية		المجموع	الفنية	
12.4	73	28	11.3	69	24	10.9	66	21	المكتب الإقليمي – آسيا والمحيط الهادئ
11.2	77	29	10.3	76	28	8.9	63	23	المكتب الإقليمي – الشرق الأوسط وشمال أفريقيا وآسيا الوسطى وشرق أوروبا
11.7	72	31	10.7	70	29	9.7	65	26	المكتب الإقليمي – غرب أفريقيا
11.4	71	26	10.6	69	24	10.9	69	24	المكتب الإقليمي – شرق ووسط أفريقيا
10.1	59	23	8.7	65	21	8.8	52	19	المكتب الإقليمي – الجنوب الأفريقي
8.0	59	20	7.2	54	19	6.9	51	16	المكتب الإقليمي – أمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي
41.7	425	102	40.5	422	99	40.5	421	98	المكاتب القطرية
0.8	4	4							التحويلات القائمة على النقد
<b>107.4</b>	<b>840</b>	<b>263</b>	<b>99.3</b>	<b>825</b>	<b>244</b>	<b>96.5</b>	<b>787</b>	<b>227</b>	<b>المجموع</b>

22- والمسؤوليات الرئيسية للمكاتب القطرية هي:

- ◀ إقامة شراكات مع الهيئات الوطنية، والمنظمات غير الحكومية، ومجموعات المجتمع المدني، والجهات المانحة، والقطاع الخاص من أجل تعظيم فعالية البرامج؛
  - ◀ تصميم وتنفيذ مشروعات وفقاً لسياسات البرنامج وخطته الاستراتيجية؛
  - ◀ تحقيق النتائج ورصدها والإبلاغ عنها لضمان المواءمة مع فرق الأمم المتحدة القطرية؛
  - ◀ الخضوع للمساءلة عن إدارة الموارد على المستوى القطري.
- 23- ويُخصص دعم البرامج والإدارة وفقاً لحجم المكتب القطري (انظر الجدول ألف-أولاً-3).

الجدول ألف-أولاً-3: الهيكل النموذجي للمكاتب القطرية		
عدد المكاتب	تخصيص دعم البرامج والإدارة	الحجم
19	مدير قطري واحد	كبير جدا
13	مدير قطري واحد	كبير
24	مدير قطري واحد زائدا تكاليف التشغيل بما فيها التكاليف الخاصة بالموظفين المحليين الممولين من ميزانية دعم البرامج والإدارة	متوسط
14	مدير قطري واحد زائدا تكاليف التشغيل بما فيها التكاليف الخاصة بالموظفين المحليين الممولين من ميزانية دعم البرامج والإدارة	صغير
11	مدير قطري واحد زائدا تكاليف التشغيل بما فيها التكاليف الخاصة بالموظفين المحليين الممولين من ميزانية دعم البرامج والإدارة	صغير جدا
<b>81</b>		<b>المجموع</b>

وبالإضافة إلى ذلك، يتم تخصيص 28 وظيفة من الفئة ف-3 للمكاتب القطرية لتوفير دعم استراتيجي ومستهدف للعمليات.

## دعم البرامج - المقر

24- يعرض الجدول ألف-أولا-4 ميزانية دعم البرامج والإدارة لدعم البرامج في المقر لعام 2014، وعام 2015 (تقديرات)، وعام 2016 (توقعات). وتشمل أعمدة "التكاليف الإجمالية" تكاليف الموظفين وغير الموظفين؛ وتشمل أعداد الوظائف الإجمالية الموظفين الفنيين الدوليين والمحليين.

الجدول ألف-أولا-4: دعم البرامج - المقر									
توقعات لعام 2016			تقديرات لعام 2015			نفقات عام 2014			التكاليف الإجمالية* (بملايين الدولارات الأمريكية)
أعداد الوظائف		التكاليف الإجمالية (بملايين الدولارات الأمريكية)	أعداد الوظائف		التكاليف الإجمالية* (بملايين الدولارات الأمريكية)	أعداد الوظائف			
المجموع	الفنية		المجموع	الفنية		المجموع	الفنية		
خدمات العمليات									
0.9	4	2	1.0	4	2	1.0	4	2	مكتب مساعد المدير التنفيذي - خدمات العمليات
1.3	3	2	1.3	3	2	-	-	-	مكتب رئيس المستشارين
-	-	-	-	-	-	1.1	-	-	مكتب التخطيط الاستراتيجي
7.0	34	24	7.3	34	24	9.1	46	34	السياسات والبرامج
3.1	13	10	2.7	13	10	2.2	11	9	الاستعداد للطوارئ
1.9	9	7	2.0	9	7	0.5	2	1	التغذية
1.6	5	4	1.2	5	4	0.9	4	3	مكتب الشؤون الجنسانية*
15.9	96	52	12.9	76	39				سلسلة الإمداد
-	-	-	3.9	20	13				الخدمات اللوجستية المشتركة
-	-	-	-	-	-	12.8	79	41	شعبة اللوجستيات
-	-	-	-	-	-	5.0	28	15	شعبة المشتريات
رئيس الديوان									
-	-	-	-	-	-	1.2	5	3	مدير الإدارة العامة
1.3	8	4	1.4	8	3	1.1	7	2	وحدة دعم إدارة العمليات
إدارة الموارد									
16.2	62	45	17.2	61	44	19.5	63	46	تكنولوجيا المعلومات
1.0	4	3	1.0	4	3	1.0	5	4	الأمن الميداني
1.4	6	4							التحويلات القائمة على النقد
<b>51.5</b>	<b>244</b>	<b>157</b>	<b>51.9</b>	<b>237</b>	<b>151</b>	<b>55.4</b>	<b>254</b>	<b>160</b>	<b>المجموع</b>

\* اعتباراً من نوفمبر/تشرين الثاني 2015، سيكون مكتب الشؤون الجنسانية مسؤولاً أمام رئيس الديوان. ولأغراض مقارنة البيانات، يبقى المكتب تحت إدارة خدمات العمليات في هذا الجدول.

## الإدارة والشؤون الإدارية

25- يعرض الجدول ألف-أولا-5 توزيعاً لتكاليف الإدارة والشؤون الإدارية وأعداد الموظفين لعام 2014، وعام 2015 (تقديرات)، وعام 2016 (توقعات). وتشمل أعمدة "التكاليف الإجمالية" تكاليف الموظفين وغير الموظفين؛ وتشمل أعداد الوظائف الإجمالية الموظفين الفنيين الدوليين والمحليين.

الجدول ألف-أولاً-5: الإدارة والشؤون الإدارية									
توقعات لعام 2016			تقديرات لعام 2015			توقعات عام 2014			الإدارة
التكاليف الإجمالية* (بملايين الدولارات الأمريكية)	أعداد الوظائف		التكاليف الإجمالية* (بملايين الدولارات الأمريكية)	أعداد الوظائف		التكاليف الإجمالية* (بملايين الدولارات الأمريكية)	أعداد الوظائف		
	المجموع	الفنية		المجموع	الفنية		المجموع	الفنية	
الإدارة									
3.8	16	8	3.9	16	8	4.4	16	8	مكتب المدير التنفيذي ورئيس الديوان
0.6	2	1	0.7	2	1	0.6	2	1	مكتب أمين المظالم
14.1	88	41	14.9	88	42	15.9	97	45	شعبة الموارد البشرية
4.1	20	15	3.9	19	14	3.7	20	15	مكتب الشؤون القانونية
0.8	2	1	0.7	2	1	0.5	2	1	مكتب الأخلاقيات
1.1	3	2	0.3	1	1	-	-	-	الابتكار وإدارة التغيير
7.9	34	29	8.0	34	29	7.9	37	30	مكتب المفتش العام وخدمات الرقابة
6.2	12	9	5.5	12	9	6.0	12	9	مكتب التقييم
مكتب نائب المدير التنفيذي									
0.9	4	2	0.9	4	2	-	-	-	مكتب نائب المدير التنفيذي
2.1	7	5	2.1	7	5	2.3	8	5	نيويورك
1.3	4	3	1.1	4	3	1.1	4	3	جنيف
0.8	4	2	0.8	4	2	0.7	4	2	أديس أبابا
إدارة خدمات الشراكة والحكومة									
1.1	4	2	1.2	4	2	1.7	5	3	مكتب مساعد المدير التنفيذي - الشراكة والحكومة
6.4	29	22	7.9	34	26	7.2	31	26	الشراكات مع القطاع الخاص
8.6	34	23	7.8	31	21	8.2	31	21	الاتصالات
1.5	7	5	1.3	6	4	0.1			الشراكة، وتنسيق السياسات، والدعوة
5.3	24	9	5.6	24	9	5.5	24	8	أمانة المجلس التنفيذي
0.8	4	3	0.9	4	3	0.9	4	3	الوكالات التي تتخذ من روما مقراً لها، ولجنة الأمن الغذائي العالمي
-	-	-	-	-	-	0.4	1	1	مكتب الشراكات مع المنظمات غير الحكومية
7.3	39	20	7.0	38	20	6.7	37	19	شعبة الشراكات مع الحكومات
1.7	7	4	1.7	7	4	1.9	7	4	بروكسل
0.4	2	1	0.5	2	1	0.4	2	1	لندن
1.3	6	3	1.3	6	3	1.3	6	3	طوكيو
1.5	4	4	1.2	2	2	0.9	1	1	مكتب الإمارات العربية المتحدة
2.3	9	5	2.2	9	5	2.3	9	5	واشنطن
<b>81.8</b>	<b>364</b>	<b>219</b>	<b>81.5</b>	<b>358</b>	<b>216</b>	<b>80.7</b>	<b>357</b>	<b>213</b>	<b>المجموع الفرعي</b>
الشؤون الإدارية									
إدارة الموارد									
0.9	4	2	0.9	4	2	0.9	4	2	مكتب مساعد المدير التنفيذي - إدارة الموارد
7.1	47	19	7.3	47	18	7.1	44	16	الميزانية والبرمجة
8.7	51	24	8.1	49	22	7.8	52	22	المالية والخزانة
3.5	18	13	3.7	18	13	2.9	16	11	إدارة ورصد الأداء
13.6	58	11	14.1	59	11	15.2	63	14	خدمات الإدارة
1.2	5	4	0.9	5	4	1.4	7	5	مكتب تكامل الأعمال ودعمها
1.6	8	5	1.7	8	5	0.5	-	-	رفاه الموظفين
<b>36.6</b>	<b>190</b>	<b>78</b>	<b>36.8</b>	<b>182</b>	<b>75</b>	<b>35.7</b>	<b>186</b>	<b>70</b>	<b>المجموع الفرعي</b>
13.0	3	3	12.4	3	3	13.4	3	3	الاعتمادات المركزية
<b>131.5</b>	<b>557</b>	<b>299</b>	<b>130.7</b>	<b>551</b>	<b>293</b>	<b>129.9</b>	<b>546</b>	<b>286</b>	<b>المجموع</b>



الجدول ألف-ثانياً-2: الوظائف الممولة من ميزانية دعم البرامج والإدارة وتكاليف الدعم المباشرة حسب بنود الاعتماد، 2015 و2016														
فئات أخرى			فئة الموظفين الفنيين الدوليين وما فوق											
المجموع الكلي	موظفو الخدمات العامة - المقر ومكاتب الاتصال	الموظفون المحليون الميدانيون	المجموع	ف-1	ف-2	ف-3	ف-4	ف-5	مد-1	مد-2	المدير مساعد التنفيذي	المدير التنفيذي		
<b>ألف - دعم البرامج - المكاتب الإقليمية والدقراطية</b>														
<b>المكاتب الإقليمية</b>														
<b>الإقليمي المكتب - آسيا</b>														
69	-	45	24	-	1	4	11	6	1	1	-	-	دعم البرامج والإدارة	2015
73	-	45	28	-	1	5	11	8	2	1	-	-	دعم البرامج والإدارة	2016
<b>المكتب الإقليمي - الشرق الأوسط وشمال أفريقيا وأوروبا الشرقية وآسيا الوسطى</b>														
76	-	48	28	-	2	6	13	5	1	1	-	-	دعم البرامج والإدارة	2015
77	-	48	29	-	2	5	14	6	1	1	-	-	دعم البرامج والإدارة	2016
<b>المكتب الإقليمي - غرب أفريقيا</b>														
70	-	41	29	-	-	8	14	5	1	1	-	-	دعم البرامج والإدارة	2015
72	-	41	31	-	-	8	13	8	1	1	-	-	الإدارة البرامج دعم	2016
<b>المكتب الإقليمي - شرق ووسط أفريقيا</b>														
69	-	45	24	-	-	3	12	7	1	1	-	-	دعم البرامج والإدارة	2015
71	-	45	26	-	-	4	10	10	1	1	-	-	دعم البرامج والإدارة	2016
<b>المكتب الإقليمي - الجنوب الأفريقي</b>														
65	-	44	21	-	-	5	11	3	1	1	-	-	دعم البرامج والإدارة	2015
59	-	36	23	-	-	5	12	4	1	1	-	-	دعم البرامج والإدارة	2016
<b>المكتب الإقليمي - أمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي</b>														
54	-	35	19	-	-	2	11	4	1	1	-	-	دعم البرامج والإدارة	2015
59	-	39	20	-	-	1	13	4	1	1	-	-	دعم البرامج والإدارة	2016
<b>المجموع الفرعي للمكاتب الإقليمية</b>														
403	-	258	145	-	3	28	72	30	6	6	-	-	دعم البرامج والإدارة	2015
411	-	254	157	-	3	28	73	40	7	6	-	-	دعم البرامج والإدارة	2016

الجدول ألف-ثانياً-2: الوظائف الممولة من ميزانية دعم البرامج والإدارة وتكاليف الدعم المباشرة حسب بنود الاعتماد، 2015 و2016														
فئات أخرى			فئة الموظفين الفنيين الدوليين وما فوق											
المجموع الكلي	موظفو الخدمات العامة - المقر ومكاتب الاتصال	الموظفون المحليون الميدانيون	المجموع	ف-1	ف-2	ف-3	ف-4	ف-5	مد-1	مد-2	المدير مساعد التنفيذي	التنفيذي المدير		
المكاتب القطرية														
422	-	323	99	-	-	20	9	25	33	12	-	-	دعم البرامج والإدارة	2015
7,418	-	6,438	980	2	98	503	268	92	16	1	-	-	خدمات تكاليف الدعم المباشرة	
425	-	323	102	-		20	8	30	29	15	-	-	دعم البرامج والإدارة	2016
7,631	-	6,618	1,013	2	94	522	287	88	19	1	-	-	تكاليف الدعم المباشرة	
التحويلات القائمة على النقد - الميدان														
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	دعم البرامج والإدارة	2015
4	-	-	4	-	-	3	1	-	-	-	-	-	دعم البرامج والإدارة	2016
مجموع دعم البرامج - المكاتب الإقليمية والقطرية														
825	-	581	244	-	3	48	81	55	39	18	-	-	دعم البرامج والإدارة	2015
7,418	-	6,438	980	2	98	503	268	92	16	1	-	-	تكاليف الدعم المباشرة	
8,243	-	7,019	1,224	2	101	551	349	147	55	19	-	-	مجموع 2015	
840	-	577	263	-	3	51	82	70	36	21	-	-	دعم البرامج والإدارة	2016
7,631	-	6,618	1,013	2	94	522	287	88	19	1	-	-	تكاليف الدعم المباشرة	
8,471	-	7,195	1,276	2	97	573	369	158	55	22	-	-	مجموع 2016	

الجدول ألف-ثانياً-2: الوظائف الممولة من ميزانية دعم البرامج والإدارة وتكاليف الدعم المباشرة حسب بنود الاعتماد، 2015 و2016														
فئات أخرى			فئة الموظفين الفنيين الدوليين وما فوق											
المجموع الكلي	موظفو الخدمات العامة - المقر ومكاتب الاتصال	الموظفون المحليون الميدانيون	المجموع	ف-1	ف-2	ف-3	ف-4	ف-5	مد-1	مد-2	المدير مساعد التنفيذي	التنفيذي المدير		
<b>باء - دعم البرامج - المقر</b>														
إدارة خدمات العمليات - مكتب مساعد المدير التنفيذي														
													2015	دعم البرامج والإدارة
4	2	-	2	-	-	-	1	-	-	-	1	-		
4	2	-	2	-	-	-	1	-	-	-	1	-		2016
رئيس المستشارين														
													2015	دعم البرامج والإدارة
3	1	-	2	-	-	-	1	-	-	1	-	-		
3	1	-	2	-	-	-	1	-	-	1	-	-		2016
السياسات والبرامج														
													2015	دعم البرامج والإدارة
34	10	-	24		1	4	8	7	3	1	-	-		
34	10	-	24	-	1	4	9	7	3	1	-	-		2016
الاستعداد للطوارئ ودعم الاستجابة														
													2015	دعم البرامج والإدارة
13	3	-	10	-	1	1	5	2	-	1	-	-		
13	3	-	10	-	1	1	5	2	-	1	-	-		2016
التغذية														
													2015	دعم البرامج والإدارة
9	2	-	7	-	-	2	2	1	1	1	-	-		
9	2	-	7	-	-	2	2	1	-	2	-	-		2016
الشؤون الجنسانية*														
													2015	دعم البرامج والإدارة
5	1	-	4	-	-	-	2	1	1	-	-	-		
5	1	-	4	-	-	-	2	1	1	-	-	-		2016
سلسلة الإمداد**														
													2015	دعم البرامج والإدارة
76	37	-	39	-	4	10	13	8	3	1	-	-		
96	45	-	52	-	3	14	17	11	5	2	-	-		2016

الجدول ألف-ثانيا-2: الوظائف الممولة من ميزانية دعم البرامج والإدارة وتكاليف الدعم المباشرة حسب بنود الاعتماد، 2015 و2016														
فئات أخرى			فئة الموظفين الفنيين الدوليين وما فوق											
المجموع الكلي	موظفو الخدمات العامة - المقر ومكاتب الاتصال	الموظفون المحليون الميدانيون	المجموع	ف-1	ف-2	ف-3	ف-4	ف-5	مد-1	مد-2	المدير مساعد التنفيذي	التنفيذي المدير		
الخدمات اللوجستية المشتركة**														
20	7	-	13	-	-	4	3	3	2	1	-	-	دعم البرامج والإدارة	2015
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	دعم البرامج والإدارة	2016
دعم المكاتب الإقليمية														
8	5	-	3	-	-	-	1	2	-	-	-	-	دعم البرامج والإدارة	2015
8	4	-	4	1	-	-	2	1	-	-	-	-	دعم البرامج والإدارة	2016
الأمن الميداني														
4	1	-	3	-	-	-	1	1	1	-	-	-	دعم البرامج والإدارة	2015
4	1	-	3	-	-	-	1	1	1	-	-	-	دعم البرامج والإدارة	2016
تكنولوجيا المعلومات														
61	17	-	44	-	7	19	11	5	1	1	-	-	دعم البرامج والإدارة	2015
62	17	-	45	-	5	23	10	5	1	1	-	-	دعم البرامج والإدارة	2016
التحويلات القائمة على النقد - المقر														
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	دعم البرامج والإدارة	2015
6	2	-	4	-	-	-	4	-	-	-	-	-	دعم البرامج والإدارة	2016
مجموع دعم البرامج - المقر														
237	86	-	151	-	13	40	48	30	12	7	1	-	دعم البرامج والإدارة	2015
244	88	-	157	1	10	44	54	28	11	8	1	-	دعم البرامج والإدارة	2016

الجدول ألف-ثانياً-2: الوظائف الممولة من ميزانية دعم البرامج والإدارة وتكاليف الدعم المباشرة حسب بنود الاعتماد، 2015 و2016													
فئات أخرى			فئة الموظفين الفنيين الدوليين وما فوق										
المجموع الكلي	موظفو الخدمات العامة - المقر ومكاتب الاتصال	الموظفون المحليون الميدانيون	المجموع	ف-1	ف-2	ف-3	ف-4	ف-5	مد-1	مد-2	المدير مساعد التنفيذي	التنفيذي المدير	
<b>جيم - الإدارة والشؤون الإدارية</b>													
<b>الإدارة</b>													
<b>مكتب المدير التنفيذي ورئيس الديوان</b>													
16	8	-	8	-	-	2	3	-	1	-	1	1	دعم البرامج والإدارة
16	8	-	8	-	-	2	3	-	1	-	1	1	دعم البرامج والإدارة
<b>مكتب أمين المظالم</b>													
2	1	-	1	-	-	-	-	-	1	-	-	-	دعم البرامج والإدارة
2	1	-	1	-	-	-	-	-	1	-	-	-	دعم البرامج والإدارة
<b>الموارد البشرية</b>													
88	46	-	42	-	8	19	5	7	2	1	-	-	دعم البرامج والإدارة
88	47	-	41	-	7	16	9	6	2	1	-	-	دعم البرامج والإدارة
<b>الابتكار وإدارة التغيير</b>													
1	-	-	1	-	-	-	-	-	-	1	-	-	دعم البرامج والإدارة
3	1	-	2	-	-	-	-	1	-	1	-	-	دعم البرامج والإدارة
<b>مكتب الشؤون القانونية</b>													
19	5	-	14	-	3	4	4	1	1	1	-	-	دعم البرامج والإدارة
20	5	-	15	-	3	5	1	4	1	1	-	-	دعم البرامج والإدارة
<b>مكتب المفتش العام وخدمات الرقابة</b>													
34	5	-	29	1	5	8	8	4	2	1	-	-	دعم البرامج والإدارة
34	5	-	29	1	3	10	8	4	2	1	-	-	دعم البرامج والإدارة

الجدول ألف-ثانيا-2: الوظائف الممولة من ميزانية دعم البرامج والإدارة وتكاليف الدعم المباشرة حسب بنود الاعتماد، 2015 و2016														
فئات أخرى			فئة الموظفين الفنيين الدوليين وما فوق											
المجموع الكلي	موظفو الخدمات العامة - المقر ومكاتب الاتصال	الموظفون المحليون الميدانيون	المجموع	ف-1	ف-2	ف-3	ف-4	ف-5	مد-1	مد-2	المدير مساعد التنفيذي	التنفيذي المدير		
مكتب التقييم														
12	3	-	9	-	-	-	4	4	-	1	-	-	دعم البرامج والإدارة	2015
12	3	-	9	-	-	-	4	4	-	1	-	-	دعم البرامج والإدارة	2016
مكتب الأخلاقيات														
2	1	-	1	-	-	-	-	-	1	-	-	-	دعم البرامج والإدارة	2015
2	1	-	1	-	-	-	-	-	1	-	-	-	دعم البرامج والإدارة	2016
مكتب نائب المدير التنفيذي														
4	2	-	2	-	-	1	-	-	-	-	1	-	دعم البرامج والإدارة	2015
4	2	-	2	-	-	1	-	-	-	-	1	-	دعم البرامج والإدارة	2016
نيويورك														
7	2	-	5	-	-	-	3	1	1	-	-	-	دعم البرامج والإدارة	2015
7	2	-	5	-	-	-	3	1	1	-	-	-	دعم البرامج والإدارة	2016
جنيف														
4	1	-	3	-	-	1	-	1	1	-	-	-	دعم البرامج والإدارة	2015
4	1	-	3	-	-	1	-	1	1	-	-	-	دعم البرامج والإدارة	2016
أديس أبابا														
4	-	2	2	-	-	-	-	1	-	1	-	-	دعم البرامج والإدارة	2015
4	-	2	2	-	-	-	-	1	-	1	-	-	دعم البرامج والإدارة	2016

الجدول ألف-ثانيا-2: الوظائف الممولة من ميزانية دعم البرامج والإدارة وتكاليف الدعم المباشرة حسب بنود الاعتماد، 2015 و2016															
فئات أخرى			فئة الموظفين الفنيين الدوليين وما فوق												
المجموع الكلي	موظفو الخدمات العامة - المقر ومكاتب الاتصال	الموظفون المحليون الميدانيون	المجموع	ف-1	ف-2	ف-3	ف-4	ف-5	مد-1	مد-2	المدير مساعد التنفيذي	التنفيذي المدير			
إدارة الشراكة والحوكمة والدعوة - مكتب مساعد المدير التنفيذي															
													2015	دعم البرامج والإدارة	
4	2	-	2	-	-	-	1	-	-	-	1	-			
4	2	-	2	-	-	-	1	-	-	-	1	-		2016	دعم البرامج والإدارة
الشراكات مع القطاع الخاص															
													2015	دعم البرامج والإدارة	
34	5	3	26	-	8	10	4	2	1	1	-	-			
29	4	3	22	-	7	9	2	2	1	1	-	-		2016	دعم البرامج والإدارة
الاتصالات															
													2015	دعم البرامج والإدارة	
31	10	-	21		1	4	7	7	1	1	-	-			
34	11	-	23	-	1	5	7	8	1	1	-	-		2016	دعم البرامج والإدارة
الشراكة، وتنسيق الدعوة															
													2015	دعم البرامج والإدارة	
6	2	-	4	-	-	1	1	1	1	-	-	-			
7	2	-	5	-	-	2	-	2	1	-	-	-		2016	دعم البرامج والإدارة
أمانة المجلس التنفيذي															
													2015	دعم البرامج والإدارة	
24	15	-	9	-	1	-	5	2	1	-	-	-			
24	15	-	9	-	-	1	5	2	1	-	-	-		2016	دعم البرامج والإدارة
الوكالات التي تتخذ من روما مقراً لها ولجنة الأمن الغذائي															
													2015	دعم البرامج والإدارة	
4	1	-	3	-	-	1	-	1	1	-	-	-			
4	1	-	3	-	-	1	-	1	1	-	-	-		2016	دعم البرامج والإدارة

الجدول ألف-ثانياً-2: الوظائف الممولة من ميزانية دعم البرامج والإدارة وتكاليف الدعم المباشرة حسب بنود الاعتماد، 2015 و2016														
فئات أخرى			فئة الموظفين الفنيين الدوليين وما فوق											
المجموع الكلي	موظفو الخدمات العامة - المقر ومكاتب الاتصال	الموظفون المحليون الميدانيون	1	ف-1	ف-2	ف-3	ف-4	ف-5	مد-1	مد-2	المدير مساعد التنفيذي	التنفيذي المدير		
الشراكات مع الحكومات (روما، بيجين، برلين، مدريد، باريس، سول)														
38	13	5	20	-	3	6	5	4	1	1	-	-	دعم البرامج والإدارة	2015
39	14	5	20	-	1	8	6	3	1	1	-	-	دعم البرامج والإدارة	2016
بروكسل														
7	3	-	4	-	-	2	-	1	1	-	-	-	دعم البرامج والإدارة	2015
7	3	-	4	-	-	2	-	1	1	-	-	-	دعم البرامج والإدارة	2016
لندن														
2	1	-	1	-	-	-	-	1	-	-	-	-	دعم البرامج والإدارة	2015
2	1	-	1	-	-	-	-	1	-	-	-	-	دعم البرامج والإدارة	2016
طوكيو														
6	3	-	3	-	-	1	1	-	1	-	-	-	دعم البرامج والإدارة	2015
6	3	-	3	-	-	1	1	-	1	-	-	-	دعم البرامج والإدارة	2016
الإمارات العربية المتحدة														
2	-	-	2	-	-	-	1	-	1	-	-	-	دعم البرامج والإدارة	2015
4	-	-	4	-	-	1	2	-	1	-	-	-	دعم البرامج والإدارة	2016
واشنطن														
9	4	-	5	-	-	1	2	1	1	-	-	-	دعم البرامج والإدارة	2015
9	4	-	5	-	-	1	2	1	1	-	-	-	دعم البرامج والإدارة	2016
الفرعي المجموع - الإدارة														
359	133	10	216	1	29	61	54	39	20	9	3	1	دعم البرامج والإدارة	2014
364	136	10	219	1	22	66	54	43	20	9	3	1	دعم البرامج والإدارة	2015

الجدول ألف-ثانياً-2: الوظائف الممولة من ميزانية دعم البرامج والإدارة وتكاليف الدعم المباشرة حسب بنود الاعتماد، 2015 و2016														
فئات أخرى			فئة الموظفين الفنيين الدوليين وما فوق											
المجموع الكلي	موظفو الخدمات العامة - المقر ومكاتب الاتصال	الموظفون المحليون الميدانيون	المجموع	ف-1	ف-2	ف-3	ف-4	ف-5	مد-1	مد-2	المدير مساعد التنفيذي	التنفيذي المدير		
الشؤون الإدارية														
إدارة الموارد - مكتب مساعد المدير التنفيذي ورئيس الشؤون المالية														
													إدارة الموارد	2015
4	2	-	2	-	-	-	1	-	-	-	1	-	دعم البرامج والإدارة	2015
4	2	-	2	-	-	-	1	-	-	-	1	-	دعم البرامج والإدارة	2016
والبرمجة الميزانية														
													دعم البرامج والإدارة	2015
47	29	-	18	-	-	8	3	4	2	1	-	-	دعم البرامج والإدارة	2015
47	28	-	19	-	-	9	3	4	2	1	-	-	دعم البرامج والإدارة	2016
المالية والخزانة														
													دعم البرامج والإدارة	2015
49	27	-	22	-	2	11	2	5	1	1	-	-	دعم البرامج والإدارة	2015
51	27	-	24	-	3	10	4	5	1	1	-	-	دعم البرامج والإدارة	2016
إدارة ورصد الأداء														
													دعم البرامج والإدارة	2015
18	5	-	13	-	-	5	4	3	1	-	-	-	دعم البرامج والإدارة	2015
18	5	-	13	-	-	5	4	3	1	-	-	-	دعم البرامج والإدارة	2016
الخدمات الإدارية														
													دعم البرامج والإدارة	2015
59	48	-	11	-	1	4	3	2	1	-	-	-	دعم البرامج والإدارة	2015
58	47	-	11	-	1	4	2	3	1	-	-	-	دعم البرامج والإدارة	2016
تكمال الأعمال ودعمها														
													دعم البرامج والإدارة	2015
5	1	-	4	-	-	3	-	1	-	-	-	-	دعم البرامج والإدارة	2015
5	1	-	4	-	-	3	-	1	-	-	-	-	دعم البرامج والإدارة	2016
رفاه الموظفين														
													دعم البرامج والإدارة	2015
8	3	-	5	-	-	2	1	1	1	-	-	-	دعم البرامج والإدارة	2015
8	3	-	5	-	-	2	1	1	1	-	-	-	دعم البرامج والإدارة	2016
المجموع الفرعي - الشؤون الإدارية														
189	115	-	75	-	3	33	14	16	6	2	1	-	دعم البرامج والإدارة	2015
190	113	-	78	-	4	33	15	17	6	2	1	-	دعم البرامج والإدارة	2016

الجدول ألف-ثانياً-2: الوظائف الممولة من ميزانية دعم البرامج والإدارة وتكاليف الدعم المباشرة حسب بنود الاعتماد، 2015 و2016														
فئات أخرى			فئة الموظفين الفنيين الدوليين وما فوق											
المجموع الكلي	موظفو الخدمات العامة - المقر ومكاتب الاتصال	الموظفون المحليون الميدانيون	المجموع	ف-1	ف-2	ف-3	ف-4	ف-5	م-1	م-2	المدير التنفيذي	المدير التنفيذي مساعد		
الاعتمادات المركزية														
3	-	-	3	-	-	-	-	2	1	-	-	-	دعم البرامج والإدارة	2015
3	-	-	3	-	-	-	1	1	1	-	-	-	دعم البرامج والإدارة	2016
مجموع الإدارة والشؤون الإدارية														
551	247	10	294	1	32	94	68	57	27	11	4	1	دعم البرامج والإدارة	2015
557	248	10	299	1	26	99	70	61	27	11	4	1	دعم البرامج والإدارة	2016
المجموع الكلي														
1,613	333	591	689	1	48	182	197	142	78	36	5	1	دعم البرامج والإدارة	2015
7,418	-	6,438	980	2	98	503	268	92	16	1	-	-	تكاليف الدعم المباشرة	
9,031	333	7,029	1,669	3	146	685	465	234	94	37	5	1	مجموع 2015	
1,641	336	587	719	2	39	194	206	159	74	40	5	1	دعم البرامج والإدارة	2016
7,631	-	6,618	1,013	2	94	522	287	88	19	1	-	-	تكاليف الدعم المباشرة	
9,272	336	7,205	1,732	4	133	716	493	247	93	41	5	1	مجموع 2016	

\* اعتباراً من نوفمبر/تشرين الثاني 2015، سيكون مكتب الشؤون الجنسانية مسؤولاً أمام رئيس الديوان. ولأغراض مقارنة البيانات، يبقى المكتب تحت إدارة خدمات العمليات في هذا الجدول.

\*\* ستدمج سلسلة الإمداد والخدمات اللوجستية المشتركة في شعبة واحدة عام 2016.

الجدول ألف ثانيا -3: ميزانية دعم البرامج والإدارة حسب الوحدات التنظيمية وبنود الاعتماد، 2015 و2016 (بالآلاف الدولارات الأمريكية)

المجموع	مجموع التكاليف غير المتوقعة بالموظفين	تكاليف أخرى	الخدمات القانونية	الهيئة الرئيسية	مساهمات هيئات الأمم المتحدة	الخدمات المقدمة من الوكالات الأخرى	الضيافة	تكاليف استئجار المركبات وتشغيلها	التأمين	معدات وخدمات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	مستلزمات المكاتب والمصرفيات المكتبية الأخرى	المرافق والأجهزة والتكاليف الصيانة	الإيجار	التدريب	السفر الرسمي	ساعات العمل الإضافي	المساعدة المؤقتة	الاستشاريون	الموظفون المتقنون	تكاليف الموظفين	
																					ألف - دعم البرامج - المكاتب الإقليمية والقطرية
																					المكاتب الإقليمية
																					المكتب الإقليمي - آسيا
11,261	5,614	4	0	0	6	516	2	7	3	395	28	90	351	261	740	4	71	956	2,182	5,648	2015
12,415	5,783	6	0	0	6	479	2	7	3	356	119	77	386	188	907	7	156	442	2,640	6,633	2016
																					المكتب الإقليمي - الشرق الأوسط وشمال أفريقيا وأوروبا الشرقية وآسيا الوسطى
10,287	3,944	0	0	0	0	510	6	52	0	622	138	49	139	153	378	14	202	256	1,426	6,343	2015
11,196	4,600	0	0	0	18	529	8	55	0	584	180	55	170	268	389	20	293	249	1,783	6,596	2016
																					المكتب الإقليمي - غرب أفريقيا
10,720	4,070	31	0	0	0	523	5	50	21	588	190	150	308	60	466	20	22	47	1,590	6,649	2015
11,757	4,543	356	10	0	0	596	5	50	21	583	212	150	0	88	512	20	64	213	1,664	7,213	2016
																					المكتب الإقليمي - شرق ووسط أفريقيا
10,590	4,775	0	0	0	113	710	0	30	5	396	148	42	268	100	660	10	3	415	1,876	5,815	2015
11,358	5,000	0	0	0	0	738	0	50	5	380	101	0	271	100	659	10	4	326	2,357	6,358	2016

الجدول ألفا-ثانيا-3: ميزانية دعم البرامج والإدارة حسب الوحدات التنظيمية وبنود الاعتماد، 2015 و2016 (بالآلاف الدولارات الأمريكية)

المجموع	مجموع التكاليف غير المتوقعة بالموظفين	تكاليف أخرى	الخدمات القانونية	الهيئة الرئيسية	مساهمات هيئات الأمم المتحدة	الخدمات المقدمة من الوكالات الأخرى	الضيافة	تكاليف استئجار المركبات وتشغيلها	التأمين	معدات وخدمات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	مستلزمات المكاتب والمصرفيات المكتبية الأخرى	المراقب والأجهزة والتنظيف والصيانة	الإيجار	التدريب	السفر الرسمي	ساعات العمل الإضافية	المساعدة المؤقتة	الإستشاريون	الموظفون المتقنون	تكاليف الموظفين	
المكتب الإقليمي - الجنوب الأفريقي																					
8,731	3,848	105	0	0	19	308	0	89	127	218	181	69	375	35	548	8	12	0	1,754	4,883	2015
10,065	4,700	204	0	0	19	279	0	89	127	186	181	69	375	35	549	8	12	0	2,568	5,365	2016
المكتب الإقليمي - أمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي																					
7,240	2,640	91	0	0	5	182	1	12	5	163	9	131	103	0	354	4	2	0	1,578	4,600	2015
8,002	3,128	7	0	0	5	167	0	13	5	124	14	135	42	29	197	3	2	40	2,346	4,874	2016
المجموع الفرعي - المكاتب الإقليمية																					
58,830	24,891	231	0	0	142	2,748	14	239	161	2,381	694	531	1,544	609	3,146	60	311	1,674	10,407	33,938	2015
64,793	27,755	573	10	0	48	2,787	15	264	161	2,213	807	486	1,244	707	3,214	68	531	1,270	13,357	37,038	2016
المكاتب القطرية																					
40,455	11,357	0	0	0	350	450	10	550	0	1,253	443	250	650	0	837	15	550	475	5,524	29,098	2015
41,750	11,727	0	0	0	350	450	10	550	10	1,253	593	300	650	0	837	25	550	475	5,674	30,022	2016
التحويلات القائمة على النقد																					
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2015
842	77	0	0	0	0	0	0	0	0	8	0	0	0	5	14	0	0	0	50	765	2016
مجموع دعم البرامج - المكاتب الإقليمية والقطرية																					
99,285	36,248	231	0	0	492	3,198	24	789	161	3,634	1,137	781	2,194	609	3,983	75	861	2,149	15,931	63,036	2015
107,385	39,559	573	10	0	398	3,237	25	814	171	3,474	1,400	786	1,894	712	4,065	93	1,081	1,745	19,081	67,826	2016

## الجدول ألف-ثانيا-3: ميزانية دعم البرامج والإدارة حسب الوحدات التنظيمية وبنود الاعتماد، 2015 و2016 (بالآلاف الدولارات الأمريكية)

المجموع	مجموع التكاليف غير المتعلقة بالموظفين	تكاليف أخرى	الخدمات القانونية	الهيئة الرئيسية	مساهمات هيئات الأمم المتحدة	الخدمات المقدمة من الوكالات الأخرى	الضيافة	تكاليف استئجار المركبات وتشغيلها	التأمين	معدات وخدمات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	مستلزمات المكاتب والمصروفات المكتبية الأخرى	المرافق والأجهزة والتكاليف الصيانة	الإيجار	التدريب	السفر الرسمي	ساعات العمل الإضافية	المساعدة المؤقتة	الإستشاريون	الموظفون الصليون	تكاليف الموظفين		
																					باء - دعم البرامج - المقر	
																						إدارة خدمات العمليات - مكتب مساعد المدير التنفيذي
	964	162	0	0	0	0	2	0	0	20	23	0	0	0	62	5	0	50	0	801	2015	
	901	161	0	0	0	0	2	0	0	19	24	0	0	0	62	4	0	50	0	740	2016	
																						رئيس المستشارين
	1,347	666	11	0	0	0	0	0	0	100	100	0	0	3	100	2	100	250	0	682	2015	
	1,312	665	10	0	0	0	0	0	0	100	100	0	0	3	100	2	100	250	0	647	2016	
																						السياسات والبرامج
	7,302	627	12	0	0	0	0	0	0	150	50	0	0	10	200	5	50	150	0	6,675	2015	
	6,961	613	0	0	0	0	0	0	0	95	3	0	0	60	100	0	60	295	0	6,349	2016	
																						الاستعداد للطوارئ ودعم الاستجابة
	2,705	87	0	0	0	0	3	0	0	30	15	6	0	0	22	0	0	10	0	2,619	2015	
	3,082	562	2	0	0	0	3	0	0	18	51	6	0	0	16	0	406	60	0	2,520	2016	
																						التغذية
	2,004	97	0	0	0	0	0	0	0	17	10	0	0	0	36	0	5	29	0	1,907	2015	
	1,911	66	11	0	0	0	0	0	0	17	5	0	0	0	20	0	0	13	0	1,845	2016	
																						الشؤون الجنسانية*
	1,162	44	0	0	0	0	0	0	0	15	19	0	0	0	10	0	0	0	0	1,119	2015	
	1,608	542	70	0	0	0	0	0	0	28	2	0	0	20	54	0	0	0	368	1,066	2016	

الجدول ألفا ثانيا-3: ميزانية دعم البرامج والإدارة حسب الوحدات التنظيمية وبنود الاعتماد، 2015 و2016 (بالآلاف الدولارات الأمريكية)

المجموع	مجموع التكاليف غير المتوقعة بالموظفين	تكاليف أخرى	الخدمات القانونية	الهيئة الرئيسية	مساهمات هيئات الأمم المتحدة	الخدمات الفنية من الوكالات الأخرى	الضريبة	تكاليف استخراج المركبات وتشغيلها	التأمين	معدات وخدمات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	مستلزمات المكتب والمصروفات المكتبية الأخرى	المرافق والأجهزة والتكاليف الصيانة	الإيجار	التدريب	السفر الرسمي	ساعات العمل الإضافية	المساعدة المؤقتة	الاستشاريون	الموظفون المتقنون	تكاليف الموظفين	
																					سلمة الإمداد **
12,860	670	10	0	0	0	0	0	0	0	160	45	0	0	20	200	15	100	120	0	12,190	2015
15,850	688	0	0	0	0	0	7	0	0	53	14	0	0	0	195	7	36	375	0	15,162	2016
																					الخدمات اللوجستية المشتركة **
3,876	120	0	0	0	0	0	0	0	0	20	19	0	0	0	0	1	30	50	0	3,756	2015
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2016
																					دعم إدارة العمليات
1,402	166	0	0	0	0	0	2	0	0	20	15	0	0	0	30	5	34	60	0	1,236	2015
1,330	157	0	0	0	0	0	0	0	0	15	0	0	0	0	0	4	5	133	0	1,173	2016
																					الأمين الميداني
1,007	106	0	0	0	0	0	0	0	0	18	6	0	0	10	72	0	0	0	0	901	2015
961	104	0	0	0	0	0	0	0	0	17	6	0	0	10	72	0	0	0	0	857	2016
																					تكنولوجيا المعلومات
17,222	6,657	0	0	0	0	650	0	0	0	3,385	1	0	192	238	250	40	902	1,000	0	10,565	2015
16,195	5,954	0	0	0	0	550	0	0	0	2,942	10	0	192	240	250	40	731	1,000	0	10,240	2016
																					التحويلات القائمة على النقد - المقر
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2015
1,358	323	0	0	0	0	0	0	0	0	35	20	0	0	25	30	0	63	150	0	1,035	2016
																					مجموع دعم البرامج - المقر
51,850	9,400	32	0	0	0	650	7	0	0	3,935	303	6	192	281	982	73	1,220	1,719	0	42,450	2015
51,469	9,836	92	0	0	0	550	12	0	0	3,339	234	6	192	358	899	57	1,401	2,326	368	41,633	2016

الجدول ألفا-ثانيا-3: ميزانية دعم البرامج والإدارة حسب الوحدات التنظيمية وبنود الاعتماد، 2015 و2016 (بالآلاف الدولارات الأمريكية)

المجموع	مجموع التكاليف غير المتوقعة بالموظفين	تكاليف أخرى	الخدمات القانونية	الهيئة الرئيسية	مساهمات هيئات الأمم المتحدة	الخدمات الفنية من الوكالات الأخرى	الضيافة	تكاليف استئجار المركبات وتشغيلها	التأمين	معدات وخدمات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	مستلزمات المكاتب والمصروفات المكتبية الأخرى	المراقب والأجهزة والتكاليف الصيانة	الإيجار	التدريب	السفر الرسمي	ساعات العمل الإضافية	المساعدة المؤقتة	الإستشاريون	الموظفون الصغرى	تكاليف الموظفين	
																					الإدارة والشؤون الإدارية
																					الإدارة
																					مكتب المدير التنفيذي ورئيس الديوان
3,950	782	9	0	0	0	0	43	0	0	90	20	0	0	40	450	70	0	60	0	3,168	2015
3,754	771	41	0	0	0	0	50	0	0	110	20	0	0	30	420	40	0	60	0	2,983	2016
																					الموظفون الصغرى
678	224	4	0	0	0	0	0	0	0	15	2	0	0	20	80	1	88	15	0	454	2015
647	224	3	0	0	0	0	0	0	0	15	2	0	0	40	60	1	88	15	0	423	2016
																					الموارد البشرية
14,908	2,094	14	0	0	0	0	0	0	0	271	207	0	0	644	220	0	337	392	8	12,814	2015
14,061	1,943	169	0	0	0	0	0	0	0	460	50	0	0	250	100	25	330	560	0	12,117	2016
																					الابتكار وإدارة التغيير
341	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	341	2015
1,122	440	0	0	0	0	0	2	0	0	13	4	0	0	20	148	0	0	253	0	683	2016
																					مكتب الشؤون القانونية
3,931	536	86	0	0	0	0	0	0	0	75	25	0	0	0	22	0	150	178	0	3,396	2015
4,118	610	86	0	0	0	0	0	0	0	72	25	0	0	0	22	0	150	256	0	3,507	2016
																					مكتب المفتش العام وخدمات الرقابة
7,961	1,381	0	0	0	0	0	0	0	0	130	148	0	0	50	222	0	10	821	0	6,580	2015
7,860	1,578	48	0	0	0	0	0	0	0	152	162	0	2	60	520	0	238	397	0	6,282	2016

الجدول ألفا-ثانيا-3: ميزانية دعم البرامج والإدارة حسب الوحدات التنظيمية وبنود الاعتماد، 2015 و2016 (بالآلاف الدولارات الأمريكية)

المجموع	مجموع التكاليف غير المشقة بالموظفين	تكاليف أخرى	الخدمات القانونية	الهيئة الرئيسية	مساهمات هيئات الأمم المتحدة	الخدمات الفنية من الوكالات الأخرى	الضيافة	تكاليف استئجار المركبات وتشغيلها	التأمين	معدات وخدمات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	مستلزمات المكتب والمصروفات المكتبية الأخرى	المرافق والأجهزة والتكاليف الصيانة	الإيجار	التدريب	السفر الرسمي	ساعات العمل الإضافية	المساعدة المؤقتة	الإستشاريون	الموظفون المتقنون	تكاليف الموظفين	
																					مكتب التقييم
5,504	3,009	0	0	0	15	0	0	0	0	46	10	0	0	46	50	0	0	2,842	0	2,495	2015
6,202	3,805	60	0	0	0	20	0	0	0	11	20	0	0	20	93	0	60	3,521	0	2,397	2016
																					مكتب الأخلاقيات
709	256	5	0	0	0	3	0	0	0	43	11	0	0	25	45	0	0	124	0	454	2015
778	355	15	0	0	0	3	0	0	0	16	7	0	0	44	40	0	100	130	0	423	2016
																					مكتب مساعد المدير التنفيذي
942	196	0	0	0	0	0	0	0	0	30	25	0	0	0	90	0	30	21	0	746	2015
876	195	31	0	0	0	0	3	0	0	3	3	0	0	0	120	5	0	30	0	682	2016
																					نيويورك
2,135	676	0	0	0	0	0	3	0	0	67	16	43	334	45	50	0	0	117	0	1,459	2015
2,063	674	23	0	0	0	0	3	0	0	92	3	74	355	18	24	0	0	82	0	1,390	2016
																					جنيف
1,142	260	1	0	0	10	0	2	10	0	54	2	9	48	5	15	0	88	17	0	882	2015
1,291	459	0	0	0	5	0	2	8	0	33	1	6	33	6	15	0	180	170	0	832	2016
																					أديس أبابا
815	207	0	0	0	0	0	0	4	0	31	16	2	36	0	40	2	3	0	72	608	2015
788	206	0	0	0	0	0	0	8	1	31	8	2	36	3	40	2	4	0	70	583	2016
																					الشراكة والحكومة والدعوة - مكتب مساعد المدير التنفيذي
1,156	354	14	0	0	0	0	5	0	0	33	5	0	0	2	200	20	0	75	0	801	2015
1,121	381	3	0	0	0	0	4	0	0	30	5	0	0	4	239	20	0	75	0	740	2016

## الجدول ألفا-ثانيا-3: ميزانية دعم البرامج والإدارة حسب الوحدات التنظيمية وبنود الاعتماد، 2015 و2016 (بالآلاف الدولارات الأمريكية)

المجموع	مجموع التكاليف غير المشقة بالموظفين	تكاليف أخرى	الخدمات القانونية	الهيئة الرئيسية	مساهمات هيئات الأمم المتحدة	الخدمات المقدمة من الوكالات الأخرى	الضيافة	تكاليف استئجار المركبات وتشغيلها	التأمين	معدات وخدمات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	مستلزمات المكتب والمصروفات المكتبية الأخرى	المراقب والأجهزة والتنظيف والصيانة	الإيجار	التدريب	السفر الرسمي	ساعات العمل الإضافية	المساعدة المؤقتة	الاستشاريون	الموظفون الصغرى	تكاليف الموظفين
الشراكات مع القطاع الخاص																				
7,851	2,305	0	0	0	0	4	2	0	0	212	471	20	239	45	307	10	190	467	338	5,546
2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015
6,394	2,064	0	0	0	0	4	2	0	0	172	475	20	239	45	206	10	189	365	337	4,330
الاتصالات																				
7,815	1,878	0	0	0	0	0	0	0	0	690	95	4	155	0	120	4	140	670	0	5,937
2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015
8,618	2,430	288	0	0	0	0	3	0	0	594	62	0	116	5	65	0	0	1,222	76	6,188
الشراكة وتنسيق السياسات، والدعوة																				
1,329	159	0	0	0	0	0	0	0	0	36	4	0	0	10	75	1	33	0	0	1,170
2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015
1,457	127	0	0	0	0	0	0	0	0	34	0	0	0	0	9	0	85	0	0	1,330
أمانة المجلس التنفيذي																				
5,567	1,846	442	0	402	0	0	11	0	0	110	59	0	0	15	9	55	726	18	0	3,721
2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015
5,264	1,741	472	0	385	0	0	6	0	0	102	18	0	0	18	7	43	691	0	0	3,522
الوكالات التي تتخذ من روما مقراً لها ولجنة الأمن الغذائي																				
890	29	0	0	0	0	0	0	0	0	12	3	0	0	2	8	0	0	4	0	861
2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015
844	27	0	0	0	0	0	0	0	0	10	3	0	0	2	8	0	0	4	0	817
الشراكات مع الحكومات (روما، بيجين، برلين، كوبنهاغن، مدريد، باريس، سول)																				
6,979	1,322	59	0	0	0	2	3	2	0	182	109	0	89	8	219	4	174	285	185	5,658
2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015
7,288	1,718	60	0	0	0	2	3	3	2	141	175	21	75	163	167	4	344	284	275	5,570
بروكسل																				
1,744	438	19	0	0	5	0	5	0	3	20	30	30	128	8	30	0	62	99	0	1,306
2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015
1,717	486	18	0	0	0	0	5	0	3	20	25	30	129	8	30	0	62	157	0	1,231

الجدول ألفا-ثانيا-3: ميزانية دعم البرامج والإدارة حسب الوحدات التنظيمية وبنود الاعتماد، 2015 و2016 (بالآلاف الدولارات الأمريكية)

المجموع	مجموع التكاليف غير المتوقعة بالموظفين	تكاليف أخرى	الخدمات القانونية	الهيئة الرئيسية	مساهمات هيئات الأمم المتحدة	الخدمات المقدمة من الوكالات الأخرى	الضيافة	تكاليف استئجار المركبات وتشغيلها	التأمين	معدات وخدمات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	مستلزمات المكاتب والمصروفات المكتبية الأخرى	المراقب والأجهزة والتنظيف والصيانة	الإيجار	التدريب	السفر الرسمي	ساعات العمل الإضافية	المساعدة المؤقتة	الاستشاريون	الموظفون الصغار	تكاليف الموظفين	
																					لندن
458	100	0	0	0	0	0	0	0	0	10	10	0	30	0	10	0	10	30	0	358	2015
444	99	0	0	0	0	0	1	0	0	17	10	0	55	1	15	0	0	0	0	345	2016
																					طوكيو
1,335	324	10	0	0	0	2	1	3	2	50	20	9	127	10	55	6	10	20	0	1,011	2015
1,270	322	2	0	0	0	2	1	2	2	32	6	6	105	10	65	10	9	72	0	948	2016
																					الإمارات العربية المتحدة
1,183	651	5	0	0	0	0	7	21	5	41	75	20	0	30	71	7	0	20	350	531	2015
1,524	650	64	0	0	0	0	7	21	5	41	15	20	0	30	71	7	0	20	350	874	2016
																					واشنطن
2,229	615	39	0	0	0	51	2	0	2	70	11	0	270	0	121	0	0	33	17	1,614	2015
2,326	792	32	0	0	0	47	2	0	2	64	9	0	280	0	154	0	0	181	20	1,534	2016
																					المجموع الفرعي - الإدارة
81,553	19,642	707	0	402	30	62	83	40	12	2,317	1,374	137	1,457	1,005	2,508	180	2,051	6,307	969	61,912	2015
81,826	22,096	1,415	0	385	5	78	93	42	15	2,263	1,106	178	1,424	776	2,639	167	2,529	7,854	1,128	59,731	2016

## الجدول ألف-ثانيا-3: ميزانية دعم البرامج والإدارة حسب الوحدات التنظيمية وبنود الاعتماد، 2015 و2016 (بالآلاف الدولارات الأمريكية)

المجموع	مجموع التكاليف غير المتوقعة بالموظفين	تكاليف أخرى	الخدمات القانونية	الهيئة الرئيسية	مساهمات هيئات الأمم المتحدة	الخدمات المقدمة من الوكالات الأخرى	الضيافة	تكاليف استئجار المركبات وتشغيلها	التأمين	معدات وخدمات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	مستلزمات المكاتب والمصروفات المكتبية الأخرى	المرافق والأجهزة والتكاليف الصيانة	الإيجار	التدريب	السفر الرسمي	ساعات العمل الإضافية	المساعدة المؤقتة	الإستشاريون	الموظفون المتقنون	تكاليف الموظفين		
																					الشؤون الإدارية	
																						إدارة الموارد - مكتب مساعد المدير التنفيذي ورئيس الشؤون المالية
892	59	0	0	0	0	0	2	0	0	8	1	0	0	0	43	5	0	0	0	833	2015	
857	87	0	0	0	0	0	2	0	0	7	1	0	0	0	71	6	0	0	0	771	2016	
																					الميزانية والبرمجة	
7,349	332	0	0	0	0	0	0	0	0	109	5	0	0	0	30	10	178	0	0	7,017	2015	
7,119	410	0	0	0	0	0	0	0	0	104	10	0	0	6	9	15	171	95	0	6,709	2016	
																					المالية والخزينة	
8,119	601	2	0	0	0	0	0	0	0	157	7	2	7	15	50	20	41	200	100	7,518	2015	
8,700	1,189	18	0	0	0	0	0	0	0	122	12	2	7	43	136	37	100	514	197	7,511	2016	
																					إدارة ورصد الأداء	
3,695	320	0	0	0	0	0	0	0	0	79	0	0	40	15	0	10	57	119	0	3,374	2015	
3,532	303	29	0	0	0	0	0	0	0	54	5	0	0	15	10	10	29	151	0	3,229	2016	
																					الخدمات الإدارية	
14,088	7,549	0	0	0	0	70	0	167	250	1,133	1,375	2,900	0	250	250	100	400	530	124	6,539	2015	
13,592	7,602	504	0	0	0	70	0	167	250	1,130	1,380	2,450	0	250	250	100	399	530	123	5,990	2016	

الجدول أفغانستان-3: ميزانية دعم البرامج والإدارة حسب الوحدات التنظيمية وبنود الاعتماد، 2015 و2016 (بالآلاف الدولارات الأمريكية)

المجموع	مجموع التكاليف غير المتوقعة بالموظفين	تكاليف أخرى	الخدمات القانونية	الهيئة الرئيسية	مساهمات هيئات الأمم المتحدة	الخدمات الفنية من الوكالات الأخرى	الضريبة	تكاليف استئجار المركبات وتشغيلها	التأمين	معدات وخدمات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	مستلزمات المكاتب والمصروفات المكتبية الأخرى	المراقب والأجهزة والتنظيف والصيانة	الإيجار	التدريب	السفر الرسمي	ساعات العمل الإضافية	المساعدة المؤقتة	الاستشاريون	الموظفون الصغار	تكاليف الموظفين	
																					تكامل الأعمال ودفعها
935	59	5	0	0	0	0	0	0	0	14	5	0	0	5	30	0	0	0	0	877	2015
1,203	372	5	0	0	0	0	0	0	0	42	10	0	0	5	21	0	235	54	0	831	2016
																					رفاه الموظفين
1,709	318	3	0	0	0	0	0	0	0	50	54	0	0	0	100	1	30	80	0	1,391	2015
1,642	315	0	0	0	0	0	0	0	0	20	10	0	0	75	90	0	0	120	0	1,327	2016
																					المجموع الفرعي للشؤون الإدارية
36,788	9,239	10	0	0	0	70	2	167	250	1,550	1,448	2,902	47	285	503	146	706	929	224	27,549	2015
36,645	10,277	555	0	0	0	70	2	167	250	1,479	1,428	2,452	7	394	586	168	935	1,464	320	26,368	2016
																					الاعتمادات المركزية
12,363	7,891	877	100	0	3,231	1,600	0	0	1,284	0	300	0	0	0	100	0	0	400	0	4,472	2015
12,985	8,566	984	215	0	3,237	2,116	0	0	1,385	0	303	0	0	0	80	0	0	246	0	4,419	2016
																					مجموع الإدارة والشؤون الإدارية
130,704	36,772	1,594	100	402	3,261	1,732	85	207	1,546	3,868	3,121	3,039	1,504	1,289	3,111	326	2,757	7,636	1,193	93,933	2015
131,457	40,939	2,954	215	385	3,242	2,264	95	209	1,650	3,741	2,838	2,630	1,431	1,171	3,306	335	3,463	9,563	1,448	90,518	2016
																					المجموع الكلي
281,839	82,420	1,858	100	402	3,753	5,581	116	996	1,707	11,437	4,561	3,826	3,889	2,179	8,076	474	4,839	11,504	17,124	199,419	2015
290,311	90,334	3,619	225	385	3,639	6,051	133	1,023	1,822	10,554	4,472	3,423	3,517	2,241	8,270	486	5,945	13,634	20,897	199,977	2016

\* اعتباراً من نوفمبر/تشرين الثاني 2015، سيكون مكتب الشؤون الجنسانية مسؤولاً أمام رئيس الديوان. ولأغراض مقارنة البيانات، يبقى المكتب تحت إدارة خدمات العمليات في هذا الجدول.

\*\* ستدمج سلسلة الإمداد والخدمات اللوجستية المشتركة في شعبة واحدة عام 2016.



## الملحق الثالث

### الاحتياجات التشغيلية المتوقعة والمحات العامة الإقليمية لعام 2018

#### مقدمة

- 1- يقدم هذا الملحق معلومات عن الاحتياجات التشغيلية المتوقعة لعام 2016 حسب الهدف الاستراتيجي، وفئة البرنامج، ومكون التكاليف، والإقليم؛ وهو يقارن أيضا الاحتياجات التشغيلية المتوقعة مع خطة العمل المؤقتة المحددة الأولويات لعام 2016. والاحتياجات التشغيلية المتوقعة هي الاحتياجات المجمع لجميع البلدان على النحو المحدد من تقييمات البرنامج للأمن الغذائي والتغذية بالنسبة للمشروعات المعتمدة وتمديداتها. وتجري تقييمات على المستوى الميداني في شراكة مع أصحاب المصلحة والحكومات للتأكد من أن البرنامج لديه القدرات على تنفيذ الأنشطة المتوقعة، وأنه لا يوجد أي تدخل مع التدخلات التي تقوم بها الوكالات الأخرى. وتجري التقييمات غالبا بصورة مشتركة مع وكالات ومنظمات أخرى لتعظيم أوجه التآزر، وعناصر التكامل، وأثر المساعدة على الناس الذين يخدمهم البرنامج. ولا تنقيد الاحتياجات التشغيلية للبرنامج بتوقعات مستويات التمويل، وتعكس الاحتياجات بالنسبة للجماعات المستفيدة الأكثر تعرضا التي يدافع عنها البرنامج ويجمع الأموال من أجلها.
- 2- وقد توقع البرنامج وشركاؤه والحكومات المضيفة احتياجات تشغيلية قدرها 8.6 مليار دولار أمريكي<sup>(1)</sup> في عام 2016 لتوفير 19.7 مليار حصة غذائية يوميا لنحو 82 مليون من المستفيدين المباشرين،<sup>(2)</sup> مقارنة بالتوقع المنخفض البالغ 6.4 مليار دولار أمريكي في خطة الإدارة (2015-2017). ويشمل التقدير بالنسبة لعام 2016 الاحتياجات المتوقعة لأربع حالات طوارئ من المستوى 3 على نطاق المنظومة، والمتوقع أن تستمر في عام 2016 – في العراق، وجنوب السودان، والجمهورية العربية السورية، واليمن – والتي تستأثر بنسبة 44 في المائة من الاحتياجات التشغيلية المتوقعة.
- 3- وتعكس الزيادة في الاحتياجات التشغيلية بالنسبة لعام 2016 عن توقعات العام الماضي الزيادة الكبيرة في الاحتياجات الإنسانية في اليمن، والطلبات المستمرة على استجابات البرنامج للأزمات في العراق، وجنوب السودان، والجمهورية العربية السورية. وتقدر الاحتياجات التشغيلية لعام كامل بمبلغ 953 مليون دولار أمريكي لجنوب السودان، و1 050 مليون دولار أمريكي لحالة الطوارئ السورية، و1 327 مليون دولار أمريكي لليمن.
- 4- وتُدرج الاحتياجات المتوقعة لعامي 2017 و2018 لأغراض السياق والتخطيط؛ وهي تستند إلى حالات إنسانية معروفة، وقد تزداد نتيجة لحالات طوارئ غير متوقعة<sup>(3)</sup>. وسوف تعرض خطط العمل المحددة الأولويات لعامي 2017 و2018 في خطط الإدارة في المستقبل.
- 5- وتبلغ التوقعات المنخفضة لمجموع الاحتياجات التشغيلية 7.6 مليار دولار أمريكي لعام 2017 و7.4 مليار دولار أمريكي لعام 2018. ويبين الجدول ألف-ثالثا-1 توزيع الاحتياجات التشغيلية المتوقعة لعامي 2017 و2018 حسب نوع التحويل. ولا تشمل التوقعات المنخفضة لعامي 2017 و2018 الاحتياجات بالنسبة لحالات الطوارئ غير المتوقعة. ويسهم تخفيض الاحتياجات التشغيلية بالنسبة للعراق في عام 2018 بدرجة كبيرة في تخفيض قدره 200 مليون دولار أمريكي في

(1) تشمل جميع الأرقام تكاليف الدعم غير المباشرة باستثناء الأموال الاستثنائية مالم يذكر خلاف ذلك.

(2) يشير المستفيدون في هذا القسم إلى المستفيدين المباشرين من المستوى 1، ما لم يذكر خلاف ذلك.

(3) انظر الملحق الرابع.

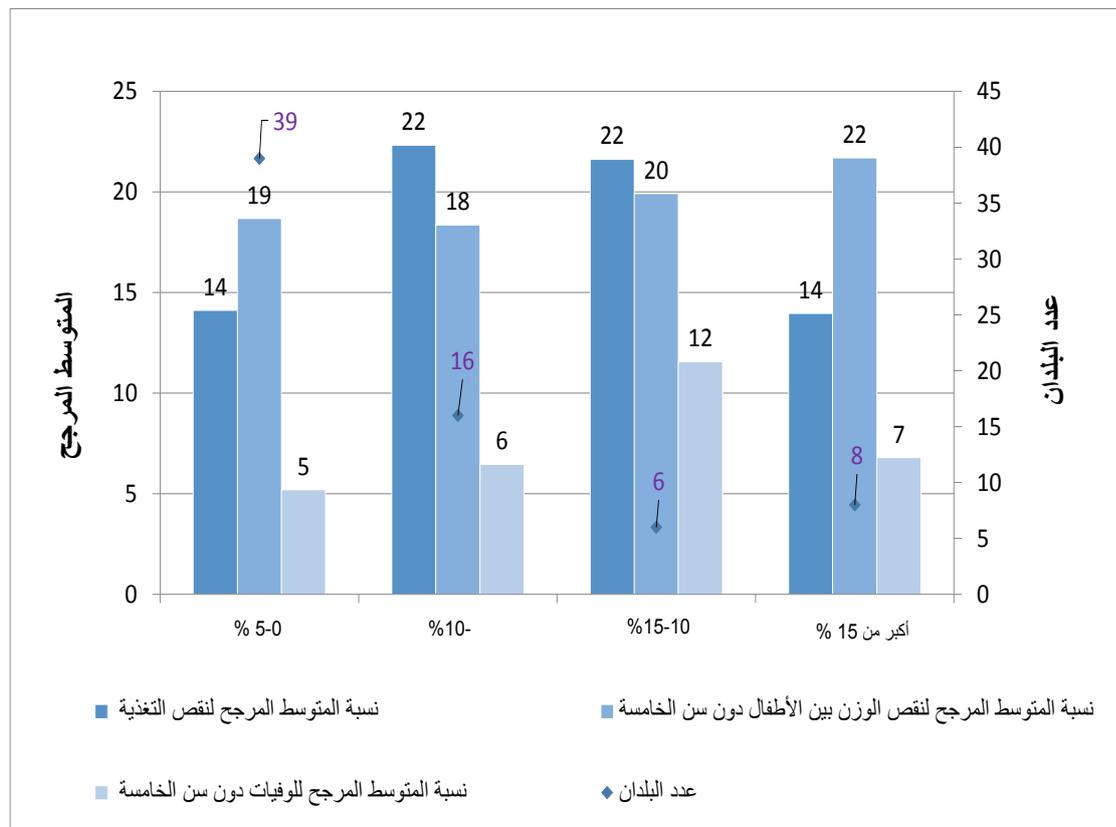
الاحتياجات التشغيلية لعام 2018 مقارنة بعام 2017. وسوف يواصل البرنامج إعطاء الأولوية لطريقة التحويلات القائمة على النقد أثناء إعداد خطة العمل المؤقتة المحددة الأولويات.

الجدول ألف-ثالثا-1: التوقعات المنخفضة لمجموع الاحتياجات التشغيلية حسب نوع التحويل (بملايين الدولارات الأمريكية)		
نوع التحويل	2017	2018
الأغذية وتكاليف التشغيل المباشرة المتصلة بها	3 754	3 683
التحويلات القائمة على النقد وتكاليف التشغيل المباشرة المتصلة بها	2 540	2 491
تنمية القدرات وزيادتها	442	407
تكاليف الدعم المباشرة	857	855
<b>المجموع</b>	<b>7 593</b>	<b>7 436</b>

## السمات الديموغرافية للمتطلبات التشغيلية

- 6- تقدر التقييمات التي استندت إليها الاحتياجات التشغيلية المتوقعة أن نحو 82 مليون شخص يحتاجون إلى مساعدة مباشرة من البرنامج، وهو ما يمثل نحو 4.5 في المائة من مجموع السكان في البلدان التي يخطط البرنامج لتقديم المساعدة إليها. وعموماً، فإن متوسط انتشار نقص التغذية في هذه البلدان يبلغ نحو 16 في المائة، ويبلغ متوسط نقص الوزن بين الأطفال دون سن الخامسة 19 في المائة، ومتوسط وفيات الأطفال 57 لكل ألف مولود حي. ويبين الشكل ألف-ثالثا-1 أن البرنامج يخطط لمساعدة 0-5 في المائة من السكان في 39 بلداً، و5-10 في المائة في 16 بلداً، و10-15 في 6 بلدان. ومن المخطط تقديم المساعدة لأكثر من 15 في المائة من السكان في 8 بلدان فقط – وفي مقدمة هذه البلدان جمهورية أفريقيا الوسطى، وجنوب السودان، والجمهورية العربية السورية، واليمن.
- 7- وتوجد أعلى نسبة من المستفيدين الذين تستهدفهم المساعدة الغذائية في عام 2016 – 31 في المائة – في إقليم الشرق الأوسط وشمال أفريقيا وشرق أوروبا ووسط آسيا، حيث تستمر حالات الطوارئ من المستوى 3 في العراق، والجمهورية العربية السورية والبلدان المجاورة، واليمن. ويستأثر إقليم آسيا بنسبة 17 في المائة من المساعدة الموجهة، ويستأثر إقليم شرق ووسط أفريقيا بنسبة 18 في المائة، وإقليم غرب أفريقيا بنسبة 17 في المائة، والجنوب الأفريقي بنسبة 14 في المائة، وإقليم أمريكا اللاتينية ومنطقة البحر الكاريبي بنسبة 3 في المائة.
- 8- ويعد أكثر من ثلثي المستفيدين المباشرين من النساء والأطفال. ويستأثر التوزيع العام للأغذية والتغذية المدرسية بنسبة تبلغ حوالي 67 في المائة من مجموع المستفيدين المباشرين.

الشكل ألف-ثالثا-1: نقص التغذية ونقص الوزن والوفيات حسب المستفيدين المتلقين للمساعدة  
كنسبة مئوية من مجموع السكان



## الاحتياجات التشغيلية حسب الهدف الاستراتيجي

9- يعرض الجدول ألف-ثالثا-2 تفاصيل الاحتياجات التشغيلية المتوقعة حسب الهدف الاستراتيجي والنشاط.

الجدول ألف-ثالثا-2: الاحتياجات التشغيلية لعام 2016 حسب الهدف الاستراتيجي والنشاط (بملايين الدولارات الأمريكية)					
النشاط	الأهداف الاستراتيجية				المجموع
	4	3	2	1	
التوزيع العام للأغذية	2	13	122	5 153	5 290
الغذاء مقابل الأصول	7	666	378	48	1 099
الغذاء مقابل التدريب	22	28	36	3	89
التغذية	286	131	204	163	784
التغذية المدرسية	457	72	155	37	721
فيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز/السل	38	2	1	2	43
تنمية القدرات وزيادتها	100	65	67	323	555
المجموع	912	977	963	5 729	8 581

- 10- ويستأثر الهدف الاستراتيجي 1 (إنقاذ الأرواح وحماية سُبل كسب العيش في حالات الطوارئ) بنسبة 67 في المائة من الاحتياجات التشغيلية المتوقعة – أي 5.73 مليار دولار أمريكي. ويتحقق الهدف الاستراتيجي الأول أساساً عن طريق التوزيع العام للأغذية و/أو التحويلات القائمة على النقد في حالات الطوارئ. وتستكمل التغذية المدرسية وأنشطة التغذية، وخاصة التغذية التكميلية، المساعدة المقدمة لإنقاذ الحياة. أما تنمية القدرات وزيادتها التي تستأثر بنسبة 6 في المائة من مجموع الاحتياجات التشغيلية في إطار هذا الهدف الاستراتيجي، فتشمل أنشطة لدعم تنفيذ الاستجابة الإنسانية للبرنامج ومنظمات أخرى. وتشمل هذه الأنشطة زيادة اللوجستيات، وزيادة الأساطيل، وزيادة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والبنى الأساسية لحالات الطوارئ، والخدمات المشتركة للأمم المتحدة، وقيادة ودعم مجموعات الأمم المتحدة.
- 11- ويستأثر الهدف الاستراتيجي 2 (دعم أو استعادة الأمن الغذائي والتغذية عن طريق إنشاء سُبل كسب العيش أو إعادة بنائها، خاصة في البيئات الهشة وفي أعقاب حالات الطوارئ) بنسبة 11 في المائة من الاحتياجات التشغيلية المتوقعة عام 2016 – أي 963 مليون دولار أمريكي. وتشمل الأنشطة الرئيسية الغذاء مقابل الأصول، والتدخلات التغذوية، والتغذية المدرسية.
- 12- ومن المتوقع أن تبلغ الميزانية التشغيلية المطلوبة لتحقيق الهدف الاستراتيجي 3 (الحد من المخاطر وتمكين السكان والمجتمعات المحلية والبلدان من تلبية احتياجاتهم الغذائية والتغذوية) 977 مليون دولار أمريكي – أي 11 في المائة. وتشمل الأنشطة الرئيسية الغذاء مقابل الأصول، والتدخلات التغذوية. وتنفذ أنشطة الغذاء مقابل الأصول بالنسبة لهذا الهدف الاستراتيجي بصورة أساسية في إطار بناء القدرة على الصمود، وتشمل التدخلات التغذوية الأنشطة المراعية للتغذية والأنشطة الخاصة بالتغذية على حد سواء.
- 13- وفيما يتعلق بالهدف الاستراتيجي 4 (الحد من نقص التغذية وكسر حلقة الجوع عبر أجيال) يقدر البرنامج الاحتياجات التشغيلية بمبلغ 912 مليون دولار أمريكي – أي 11 في المائة. والنشاط الرئيسي لهذا الهدف هو التغذية المدرسية، تليه التدخلات التغذوية التي تستهدف الأطفال والحوامل والمرضعات.
- 14- وتحاول أنشطة تنمية القدرات وزيادتها في إطار الهدفين الاستراتيجيين 3 و4 تعزيز القدرات الوطنية بغية نقل ملكية البرامج التي يساعدها البرنامج بصورة تدريجية إلى شركاء وطنيين، أو لتحسين برامج الحكومة التي تدار بالفعل على المستوى الوطني، مثلاً عن طريق تطوير القدرة الوطنية على تصميم البرامج، وإدارة التغذية المدرسية، وإدارة سلسلة الإمداد، وبرامج وطنية من أجل التصدي لسوء التغذية المزمن، وحالات نقص المغذيات الدقيقة، وشبكات الأمان، وإدارة الكوارث الوطنية، وتحليل هشاشة الأوضاع ورسم خرائطها. وتشمل تنمية القدرات أيضاً أي مساعدة تقنية لمشروعات غير تابعة للبرنامج، مثل الخدمات الاستشارية التقنية لتحسين قدرة الحكومة الوطنية على التنفيذ بالنسبة لدعم الأمن الغذائي والتغذوي؛ والاستعداد للطوارئ والاستجابة لها؛ والأنشطة ذات الصلة التي تترك أثراً مباشراً على تخفيض الجوع عن طريق إجراء خاص بالحكومة.

## الاحتياجات التشغيلية حسب فئة البرنامج

- 15- يعرض الجدول ألف-ثالثاً-3 الاحتياجات التشغيلية المتوقعة حسب فئة البرنامج، كما قدرتها خطة الإدارة للفترة 2015-2017 والفترة 2016-2018.

الجدول ألف-ثالثا-3: الاحتياجات التشغيلية حسب فئة البرنامج (بملايين الدولارات الأمريكية)		
النشاط	2015	2016
المشروعات الإنمائية/البرامج القطرية	785	690
عمليات الطوارئ	2 973	3 716
العمليات الممتدة للإغاثة والإنعاش	3 837	3 775
العمليات الخاصة	372	400
<b>المجموع</b>	<b>7 967</b>	<b>8 581</b>

- 16- وستزيد الاحتياجات التشغيلية لعمليات الطوارئ إلى 3.72 مليار دولار أمريكي في عام 2016، وذلك أساسا بسبب الزيادة الكبيرة للاحتياجات الإنسانية في اليمن. ويواصل البرنامج أيضا دعم السكان المتضررين من الأزمات في العراق، وجنوب السودان، والجمهورية العربية السورية، والتي تستأثر معا بمبلغ 3.24 مليار دولار أمريكي - 87 في المائة من الاحتياجات المقررة لهذه الفئة. وستزيد الاحتياجات التشغيلية للجمهورية العربية السورية بنسبة 44 في المائة عن طريق المساعدة الموجهة إلى المستفيدين الأكثر تضررا فقط. ويعد التخفيض في الاحتياجات بالنسبة للجمهورية العربية السورية نتيجة أيضا لكفاءة التكاليف عن طريق استعراض سلة الأغذية، والتخفيضات في تكاليف النقل والتوزيع.
- 17- وتبلغ الاحتياجات التشغيلية المتوقعة للعمليات الممتدة للإغاثة والإنعاش 3.77 مليار دولار أمريكي. وتستأثر أكبر 5 عمليات ممتدة للإغاثة والإنعاش - في إثيوبيا، والنيجر، والصومال، وجنوب السودان، والسودان - بنسبة 45 في المائة من الاحتياجات المقررة - 1.70 مليار دولار أمريكي.
- 18- ويتوقع البرنامج انخفاضاً محدوداً في الاحتياجات بالنسبة للمشروعات الإنمائية والبرامج القطرية من 785 مليون دولار أمريكي في عام 2015 إلى 690 مليون دولار أمريكي في عام 2016؛ وتستأثر العمليات الخاصة بمبلغ 400 مليون دولار أمريكي. ويعكس هذا الانخفاض انتقال بعض برامج البرنامج إلى الملكية الوطنية للبرامج، مما خفض الميزانية التشغيلية المطلوبة.

## الاحتياجات التشغيلية حسب نوع التحويل

- 19- بموجب الإطار المالي للبرنامج، يتم فصل تكاليف الأغذية وما يتصل بها، وتكاليف التحويلات القائمة على النقد وما يتصل بها، وتكاليف تنمية القدرات وزيادتها. ويعرض الجدول ألف-ثالثا-4 الاحتياجات التشغيلية، بما في ذلك تكاليف التشغيل المباشرة، وتكاليف الدعم المباشرة، حسب نوع التحويل في عامي 2015 و2016.

الجدول ألف-ثالثا-4: الاحتياجات التشغيلية حسب نوع التحويل				
2016		2015		نوع التحويل
(%)	(بملايين الدولارات الأمريكية)	(%)	(بملايين الدولارات الأمريكية)	
53	4 564	61	4 839	الأغذية وتكاليف التشغيل المباشرة ذات الصلة
30	2 591	23	1 869	التحويلات القائمة على النقد وتكاليف التشغيل المباشرة ذات الصلة
6	498	6	448	تنمية القدرات وزيادتها
<b>89</b>	<b>7 653</b>	<b>90</b>	<b>7 156</b>	<b>المجموع الفرعي</b>
11	928	10	811	تكاليف الدعم المباشرة
<b>100</b>	<b>8 581</b>	<b>100</b>	<b>7 967</b>	<b>مجموع الاحتياجات التشغيلية</b>

## الأغذية وتكاليف التشغيل المباشرة ذات الصلة

20- من بين تكاليف التشغيل لعام 2016، تُخصص نسبة 53 في المائة – 4.56 مليون دولار أمريكي – للأغذية وتكاليف التشغيل المباشرة ذات الصلة، والتي تتكون من النقل الخارجي، والنقل البري والتخزين والمناولة، وتكاليف التشغيل المباشرة الأخرى.

21- وقد انخفض متوسط التكاليف التقديرية للطن المترى من السلع الغذائية بنسبة 5 في المائة عن توقعات عام 2015، كما هو معروض في الجدول ألف-ثالثا-5. وسوف تتحقق القيمة مقابل المال عن طريق تحديد المستوى الأمثل لسلة الأغذية والوفورات لتكاليف السلع باستخدام مرفق الإدارة الشاملة للسلع وأدوات المشتريات المبتكرة مثل اتفاقات التوريد الآجل.

الجدول ألف-ثالثا-5: تركيبة سلة الأغذية						
النسبة المنوية للفرق للتقديري لتكاليف الوحدة/الطن المتري	النسبة المنوية للفرق في الحصة من مجموع الأطنان المتريية بين عامي 2015 و2016 <sup>(4)</sup>	2016		2015		نوع الأغذية
		التكاليف المتوقعة للوحد/الطن المتري (دولار أمريكي)	الحصة المتوقعة من مجموع الأطنان المتريية (5)	التكاليف المتوقعة للوحد/الطن المتري (دولار أمريكي)	الحصة المتوقعة من مجموع الأطنان المتريية (5)	
-12	-7	357	61	404	68	الحبوب
-1	-1	634	11	643	12	البقول
-7	+1	978	12	1 055	11	الأغذية المختلطة والمخلوطة
-15	0	995	5	1 165	5	الزيوت والدهون
2	+8	821	11	806	3	الأغذية الأخرى
-5		<b>546</b>	<b>100</b>	<b>578</b>	<b>100</b>	<b>المجموع</b>

22- ومن المقرر أن تنخفض حصة الحبوب في سلة الأغذية في عام 2016 بنسبة 7 في المائة عن الرقم المقرر لعام 2015؛ وسوف تنخفض البقول بنسبة 1 في المائة. وتمثل نسبة السلع ضمن "الأغذية الأخرى" أعلى زيادة مقررة - 8 في المائة - معظمها عن طريق التوسع في استخدام طرود الأغذية السابقة التجهيز في العراق. ويعكس التحول إلى "الأغذية الأخرى" سياسة البرنامج الخاصة بتوفير الأغذية المناسبة في المكان المناسب وفي الوقت المناسب.

23- وتعزى التكاليف المخفضة لسلة الأغذية إلى مجموعة من اتجاهات التخفيض في الأسعار الزراعية، والوفورات المقررة عن طريق استخدام الأدوات المثلى للتبريد، مثل مرفق الإدارة الشاملة للسلع، ومعلومات السوق المحسنة التي تتيح إجراء مشتريات الأغذية عند توقع انخفاض الأسعار، والإدارة الأكثر فعالية لتركيب سلة الأغذية. وسوف تظل أسعار القمح عند مستوياتها المنخفضة الحالية طوال عام 2015، ومن المتوقع أن ترتفع بصورة طفيفة في الربع الأول من عام 2016 قبل أن تزداد بصورة منتظمة مع اقتراب نهاية عام 2016. ومن المتوقع أن يستمر انخفاض أسعار الأرز طوال عام 2016. وقد وصلت الأسعار العالمية للذرة إلى أدنى مستوياتها في الربع الثاني من عام 2015، ثم ارتفعت في الربع الثالث بنسبة 6 في المائة، ومن المتوقع أن تظل مستقرة طوال عام 2016. وقد تتسبب ظاهرة النينيو في إرباك الأسواق المحلية خلال ذروتها في الفترة من أكتوبر/تشرين الأول إلى ديسمبر/كانون الأول 2015. ويستخدم البرنامج أدوات تحليل هشاشة الأوضاع ورسم خرائطها لرصد الاتجاهات وتعديل استراتيجيته الخاصة بتدبير الموارد تبعاً لذلك.

24- وتقدر تكاليف النقل الخارجي - والنقل البري والشحن البحري الدولي - بمبلغ 293 مليون دولار أمريكي لعام 2016، وهو يمثل خفضاً بنسبة 16 في المائة عن عام 2015. ويقدر متوسط سعر الشحن الدولي بمبلغ 90 دولاراً أمريكياً للطن المتري، وهو ما يمثل انخفاضاً بنسبة 10 في المائة عن عام 2015.

25- وينتج الخفض المتوقع في ميزانية الشحن البحري بصورة أساسية عن إجراء تغييرات في البرمجة، مثل التحول إلى المشتريات المحلية/الإقليمية، وسلة الأغذية العينية المخفضة، وتغييرات في تركيبة الأغذية المستخدمة. وتعد هذه التغييرات

(4) الفرق بين الحصة المنوية لجميع الأطنان المتريية في سلة الأغذية المتوقعة لعام 2015 وسلة الأغذية المتوقعة لعام 2016.

جزءاً من استراتيجية تحقيق المستوى الأمثل لتكاليف سلسلة الإمداد، وتعبير عن نهج القيمة مقابل المال. ومن زاوية الأسواق، وبعد فترة تجاوزت فيها قدرات السفن الطلب/النمو الاقتصادي العالمي – والناتج عن انخفاض معدلات الشحن – من المتوقع أن يشهد عام 2016 تحولا. ويعني اقتران النمو العالمي المستمر وانخفاض تسليم السفن الجديدة في عام 2016 أنه من المتوقع تحقيق التوازن بين العرض والطلب، مع احتمال زيادة الطلب وارتفاع أسعار الشحن. ولهذا ينبغي أن يُنظر إلى الانخفاض بنسبة 10 في المائة على أنه ناشئ عن تغييرات في خيارات تدبير الموارد، بينما ترتفع أسعار الشحن العالمية.

26- وتبلغ احتياجات النقل البري والتخزين والمناولة 1.33 مليار دولار أمريكي لعام 2016، بمتوسط سعر قدره 283 دولارا أمريكيا للطن المتري،<sup>(5)</sup> مقابل 282 دولارا أمريكيا للطن المتري لعام 2015. وهذه ليست زيادة كبيرة، وتشمل الثلاثة دولارات أمريكية للطن المتري لتي تتحملها المشروعات لاسترداد الاستثمارات في نظام دعم تنفيذ اللوجستيات، وعلى النحو المتفق عليه مع المجلس التنفيذي.<sup>(6)</sup>

27- وتبلغ تكاليف التشغيل المباشرة الأخرى المتعلقة بتحويلات الأغذية 389 مليون دولار أمريكي. ويبلغ متوسط تكاليف التشغيل المباشرة الأخرى للعمليات الممتدة للإغاثة والإنعاش 84 دولارا أمريكيا للطن المتري، وعمليات الطوارئ 103 دولارات أمريكية للطن المتري، وللشروعات الإنمائية 77 دولارا أمريكيا للطن المتري.

## التحويلات القائمة على النقد

28- تبلغ قيمة التحويلات القائمة على النقد والتكاليف ذات الصلة 2.59 مليار دولار أمريكي،<sup>(7)</sup> أي 30 في المائة من الاحتياجات المتوقعة لعام 2016. ومن هذا المجموع، فإن نسبة 91 في المائة تشكل القيمة المحولة إلى المستفيدين، و9 في المائة تغطي التسليم والتكاليف الأخرى. وتمثل القيمة المتوقعة للتحويلات النقدية زيادة قدرها 645 مليون دولار أمريكي عن الأرقام المقررة لعام 2015.

الجدول ألف-ثالثا-6: التحويلات القائمة على النقد (بملايين الدولارات الأمريكية)		
النشاط	2015	2016
التحويل	1 703	2 348
التسليم	66	52
أنشطة أخرى	100	191
المجموع	1 869	2 591

29- ويشير الجدول ألف-ثالثا-7 إلى أن 730 مليون دولار أمريكي من التحويلات القائمة على نقد على شكل نقد و1.62 مليار دولار أمريكي على شكل قسائم للأغذية أو ما يكافئ قيمة التحويلات القائمة على النقد. وتخطط البلدان التي يغطيها

(5) استنادا إلى تنفيذ المصفوفة المتعددة المستويات للنقل البري والتخزين والمناولة – المحلي والإقليمي وعبر البحار – بالنسبة لجميع المشروعات في عام 2016.

(6) WFP/EB.2/2014/5-A/1

(7) لا يشمل هذا المبلغ تكاليف الدعم المباشرة ويشمل تكاليف الدعم غير المباشرة.

المكتبان الإقليميان في بانكوك وداكار لتنفيذ تحويلات نقدية أكثر من تحويلات القسائم. ومن بين الأقاليم، من المقرر أن يكون أكبر مجموع من التحويلات القائمة على النقد للمكتب الإقليمي في القاهرة.

الجدول ألف-ثالثا-7: توزيع التحويلات القائمة على النقد لعام 2016 (بملايين الدولارات الأمريكية)			
المكتب الإقليمي	النقد	القسائم	مجموع التحويلات القائمة على النقد
المكتب الإقليمي في بانكوك	85	26	111
المكتب الإقليمي في القاهرة	381	1 400	1 781
المكتب الإقليمي في داكار	109	68	177
المكتب الإقليمي في جوهانسبرغ	49	30	79
المكتب الإقليمي في نيروبي	89	80	169
المكتب الإقليمي في بنما	17	14	32
<b>المجموع</b>	<b>730</b>	<b>1 618</b>	<b>2 348</b>

30- وأدى التنفيذ الكامل للإطار المالي في نهاية عام 2013 إلى تحسين إمكانية تتبع التكاليف المتعلقة بالتحويلات القائمة على النقد. وساعد تعزيز الرؤية على خفض تكاليف التسليم من 3.7 إلى 3.5 في المائة من الميزانية، مما يشير إلى زيادة الكفاءة. وبدل تزايد نسبة التدخلات المقررة التي تنطوي على تحويلات نقدية - 23 في المائة لعام 2015 و30 في المائة لعام 2016 - على النتائج الإيجابية وزيادة قدرات المكاتب القطرية على تصميم تدخلات محددة السياق.

31- ومن المتوقع أن تشكل التحويلات القائمة على النقد جزءا هاما من عمل البرنامج في إطار الهدف الاستراتيجي 1. وفي عام 2016 يعتزم البرنامج تحويل 71 في المائة من ميزانيته الخاصة بالتحويلات القائمة على النقد من خلال عمليات الطوارئ في عام 2016.

## تنمية القدرات وزيادتها

32- يتم تنفيذ تنمية القدرات وزيادتها لإنشاء وتعزيز المؤسسات والنظم الخاصة من أجل إدارة برامج الأمن الغذائي ودعم المساعدة الإنسانية. وفي عام 2016، ستكون هناك حاجة إلى 498 مليون دولار أمريكي<sup>(8)</sup> - أي 6 في المائة من الاحتياجات التشغيلية (انظر الجدول ألف-ثالثا-8).

(8) باستثناء تكاليف الدعم المباشرة، ويشتمل مبلغ 555 مليون دولار أمريكي الوارد في الجدول ألف-ثالثا-2 تكاليف الدعم المباشرة.

الجدول ألف-ثالثا-8: تكاليف تنمية القدرات وزيادتها حسب الهدف الاستراتيجي ومشروعات الأغذية مقابل مشروعات غير الأغذية (بملايين الدولارات الأمريكية)		
2016	2015	الهدف الاستراتيجي
129	106	الأغذية
19	11	الهدف الاستراتيجي 1
7	22	الهدف الاستراتيجي 2
51	25	الهدف الاستراتيجي 3
52	48	الهدف الاستراتيجي 4
369	341	غير الأغذية
281	274	الهدف الاستراتيجي 1
53	15	الهدف الاستراتيجي 2
2	4	الهدف الاستراتيجي 3
33	48	الهدف الاستراتيجي 4
498	447	المجموع

33- وسوف تخصص نسبة 66 في المائة - 329 مليون دولار أمريكي - من الاحتياجات التشغيلية المقررة والبالغة 498 مليون دولار أمريكي لتنمية القدرات وزيادتها لتنفيذ أنشطة زيادة القدرات عن طريق 26 عملية خاصة، سيعمل فيها البرنامج على تحسين النقل والخدمات اللوجستية إلى أقصى حد ممكن، وتوفير خدمات الأمم المتحدة للنقل الجوي للمساعدة الإنسانية، ودعم مجموعات الأمن الغذائي والاتصالات في حالات الطوارئ والخدمات اللوجستية. ومن المقرر أن تكون أكبر العمليات الخاصة في جمهورية الكونغو الديمقراطية، وجنوب السودان، واليمن.

34- ومع دخول المزيد من البلدان في فئة البلدان المتوسطة الدخل و/أو المستقرة اقتصادياً، سوف تزيد احتياجات الحصول على المساعدة التقنية وتنمية القدرات، بينما تنخفض احتياجات المساعدة الغذائية المباشرة. ولذلك اعتمد البرنامج سياسات ونظم تشغيلية لدعم المشاركة في تعزيز القدرات، مثلاً عن طريق تحديث الأدوات ذات الصلة في عام 2015، ومواصلة عملية الاستعراض الاستراتيجي القطري. وتساعد التوجيهات بشأن تصميم وتنفيذ المساعدة التقنية وتنمية القدرات المكاتب القطرية التابعة للبرنامج على تحفيز حلول وطنية ومحلية لتحقيق مبادرة القضاء على الجوع عن طريق دعم القدرة الوطنية للاستراتيجيات الضرورية، والموارد، والهياكل القانونية والمؤسسية، وبرامج لتخفيض الجوع والقضاء عليه.

35- ويعتزم البرنامج تخصيص 169 مليون دولار أمريكي لتنمية القدرات في 39 مشروعاً انمائياً و30 عملية ممتدة للإغاثة والإنعاش في 54 بلداً، وسوف يطور القدرات الوطنية في مجال تصميم وتنفيذ برامج المساعدة الغذائية، وتقدير الاحتياجات، وإدارة الكوارث، وتطوير الأسواق، وتقوية الأغذية.

## تكاليف الدعم المباشرة

36- تقدر تكاليف الدعم المباشرة بمبلغ 928 مليون دولار أمريكي - 10.8 في المائة من الاحتياجات التشغيلية. وتسنأثر تكاليف الموظفين والتكاليف المتعلقة بالموظفين بنسبة 60 في المائة من تكاليف الدعم المباشرة وتكاليف المعدات؛ وتسنأثر المصروفات المتكررة والتكاليف الأخرى بالنسبة المتبقية البالغة 40 في المائة. وتبين المقارنة على مدى ثلاث سنوات والواردة في الجدول ألف-ثالثا-9 اتجاهاً إلى الانخفاض في تكاليف الدعم المباشرة كنسبة مئوية من الاحتياجات التشغيلية،

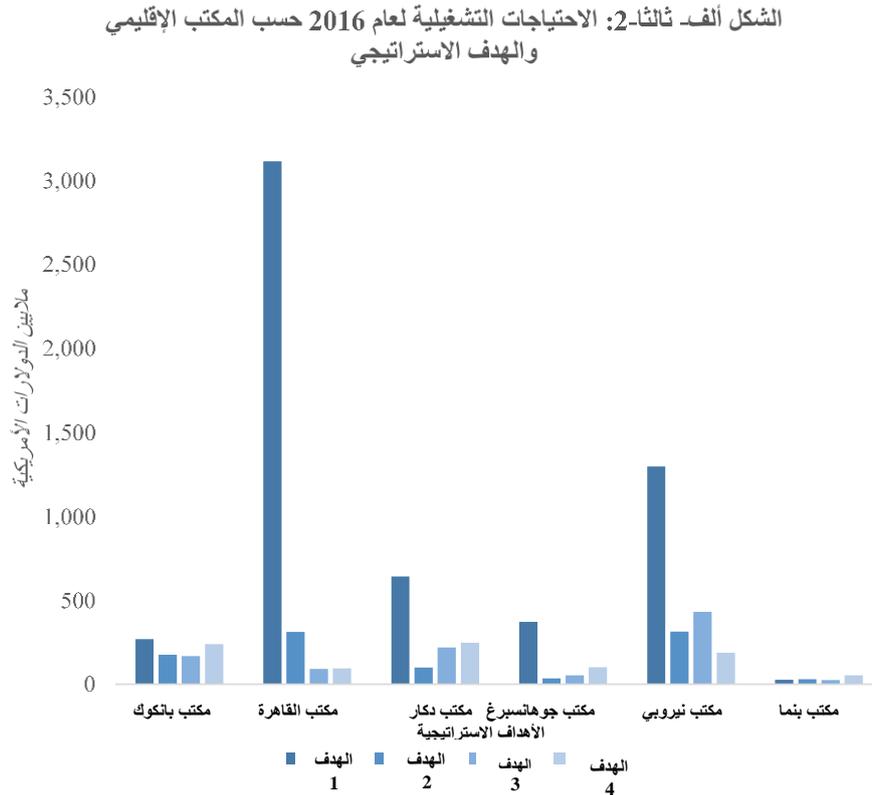
والناتج عن وفورات الدعم من الاحتياجات التشغيلية وزيادة الإيرادات، إلى جانب نهج البرنامج لمراقبة التكاليف والمحافظة على استقرار التكاليف، مع تحقيق المزيد من برنامج العمل.

الجدول ألف-ثالثا-9: تكاليف الدعم المباشرة كنسبة مئوية من الاحتياجات التشغيلية			
2013 الفعلية	2014 الفعلية	2015 التقديرية	2016 التقديرية
13.6	12.0	10.2	10.8

## الاحتياجات التشغيلية حسب الإقليم

37- تصف الأقسام التالية سياق الجوع وانعدام الأمن الغذائي، والتركيز الاستراتيجي، والمبادرات التشغيلية، والتحديات والاحتياجات في كل إقليم. وترد في الشكل ألف-ثالثا-2 الاحتياجات التشغيلية حسب الإقليم وحسب الهدف الاستراتيجي. ويرد مزيد من التفاصيل بعد الفقرة 40.

### الشكل ألف-ثالثا-2: الاحتياجات التشغيلية لعام 2016 حسب المكتب الإقليمي والهدف الاستراتيجي



## مقارنة الاحتياجات التشغيلية وخطة العمل المؤقتة المحددة الأولويات

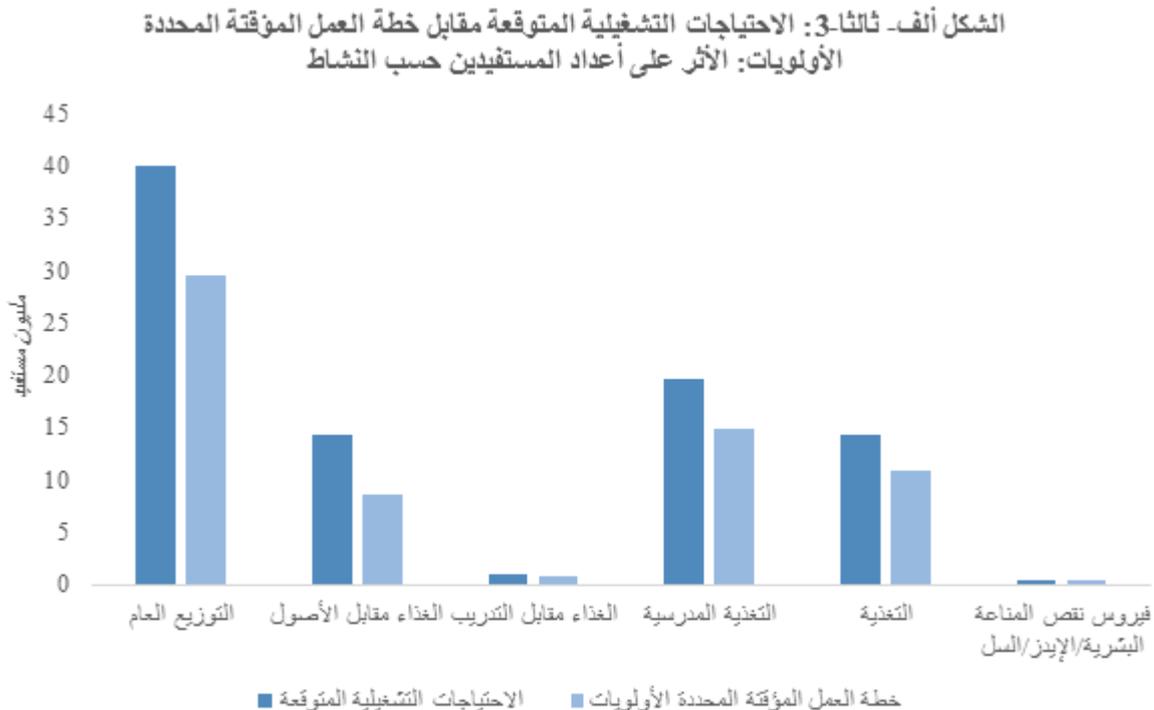
38- بينما يمثل التمويل المتوقع والبالغ 4.7 مليون دولار أمريكي - باستثناء الصناديق الاستثنائية - نحو 54 في المائة من الاحتياجات التشغيلية المتوقعة لعام 2016، إلا أن القصور في التمويل لا يؤدي إلى تخفيض تناسبي في أعداد المستفيدين

والحصص الغذائية اليومية، كما يتضح من الجدول ألف-ثالثا-10 والشكل ألف-ثالثا-3. والسبب في ذلك هو أن المديرين يستخدمون خيارات مختلفة لتحديد أولويات الأنشطة، بما في ذلك وقف التدخلات وتخفيض أعداد المستفيدين، أو أحجام الحصص الغذائية اليومية، أو مدة المساعدة.

الجدول ألف-ثالثا-10: الاحتياجات التشغيلية المتوقعة لعام 2016 مقابل خطة العمل المؤقتة المحددة الأولويات				
النسبة المئوية للتباين	خطة أولويات العمل المؤقتة المحددة الأولويات	الاحتياجات التشغيلية المتوقعة		
46-	4 650	8 581	مليون دولار أمريكي	التمويل
22-	64	82	مليون	المستفيدون المباشرون
30-	13.7	19.7	مليار	الحصص الغذائية اليومية

39- وكما يتضح من الشكل ألف-ثالثا-3، فإن أكبر التخفيضات في أعداد المستفيدين ضمن خطة العمل المؤقتة المحددة الأولويات تتمثل في: (1) عمليات التوزيع العام - 26 في المائة؛ (2) والغذاء مقابل الأصول - 39 في المائة؛ (3) والتغذية المدرسية - 28 في المائة. ومن المتوقع تخفيض أحجام التوزيع العام للحصص الغذائية بنسبة 22 في المائة بالنسبة للأغذية، و25 في المائة بالنسبة للتحويلات النقدية؛ ولن تخفض الحصص الغذائية لأنشطة التغذية. وسيتم الحفاظ بشكل عام على مدة المساعدة على نطاق الأنشطة، ولكن قد تظهر فجوات في التمويل في 21 في المائة في مدة أنشطة الغذاء مقابل الأصول.

الشكل ألف-ثالثا-3: الاحتياجات التشغيلية المتوقعة لعام 2016 مقابل خطة العمل المؤقتة المحددة الأولويات: الأثر على أعداد المستفيدين حسب النشاط



الجدول ألف-ثالثا-11: الاحتياجات التشغيلية المتوقعة مقابل خطة العمل المؤقتة المحددة الأولويات (بملايين الدولارات الأمريكية)			
الهدف الاستراتيجي	الاحتياجات التشغيلية المتوقعة	خطة العمل المؤقتة المحددة الأولويات	خطة العمل المؤقتة المحددة الأولويات مقابل الاحتياجات التشغيلية المتوقعة (%)
الهدف الاستراتيجي 1	5 728	3 069	54
الهدف الاستراتيجي 2	963	501	52
الهدف الاستراتيجي 3	977	484	50
الهدف الاستراتيجي 4	912	596	65
<b>المجموع</b>	<b>8 581</b>	<b>4 650</b>	<b>54</b>

40- وسوف يستأثر الهدف الاستراتيجي 1 بأكبر نسبة من الاحتياجات التشغيلية وخطة العمل المؤقتة المحددة الأولويات: 5.7 مليار دولار أمريكي و3.1 مليار دولار أمريكي على التوالي.

الجدول ألف-ثالثا-12: الاحتياجات التشغيلية المتوقعة مقابل خطة العمل المؤقتة المحددة الأولويات (بملايين الدولارات الأمريكية)			
النشاط	الاحتياجات التشغيلية المتوقعة	خطة العمل المؤقتة المحددة الأولويات	خطة العمل المؤقتة المحددة الأولويات مقابل الاحتياجات التشغيلية المتوقعة (%)
التوزيع العام للأغذية	5 289	2 746	52
الغذاء مقابل الأصول	1 099	492	45
الغذاء مقابل التدريب	89	34	38
التغذية	784	581	74
التغذية المدرسية	721	426	59
فيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز/السل	43	33	77
تنمية القدرات وزيادتها	555	339	61
<b>المجموع</b>	<b>8 581</b>	<b>4 650</b>	<b>54</b>

41- ويعد التوزيع العام للأغذية أكبر نشاط، إذ يمثل 5.3 مليار دولار أمريكي في الاحتياجات التشغيلية و2.8 مليار دولار أمريكي في خطة العمل المؤقتة المحددة الأولويات.

42- وسجل نوعان من الأنشطة أدنى التخفيضات بين الخطة الأصلية، وهما أنشطة فيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز - 23 في المائة - وأنشطة التغذية - 26 في المائة. وسوف تشهد أنشطة الغذاء مقابل التدريب أكبر تخفيض - 62 في المائة.

الجدول ألف-ثالثا-13: الاحتياجات التشغيلية المتوقعة مقابل خطة العمل المؤقتة المحددة الأولويات (بملايين الدولارات الأمريكية)			
خطوة العمل المؤقتة المحددة الأولويات مقابل الاحتياجات التشغيلية المتوقعة (%)	خطوة العمل المؤقتة المحددة الأولويات	الاحتياجات التشغيلية المتوقعة	نوع التحويل
57	2 948	5 201	الأغذية والتكاليف ذات الصلة
48	1 363	2 826	التحويلات القائمة على النقد والتكاليف المتصلة بها
61	339	555	تنمية القدرات وزيادتها
<b>54</b>	<b>4 650</b>	<b>8 581</b>	<b>المجموع</b>

43- وتتناثر الأغذية والتكاليف المتصلة بها بمبلغ 5.2 مليار دولار أمريكي من الاحتياجات التشغيلية المتوقعة و2.9 مليار دولار أمريكي من خطة العمل المؤقتة المحددة الأولويات، وهو ما يمثل خفضا بنسبة 43 في المائة.

44- وسوف تشهد تنمية القدرات وزيادتها أدنى انخفاض - 39 في المائة - وتمثل التحويلات القائمة على النقد أعلى نسبة - 52 في المائة - وذلك أساسا بسبب توقعات التمويل بالنسبة لليمن.

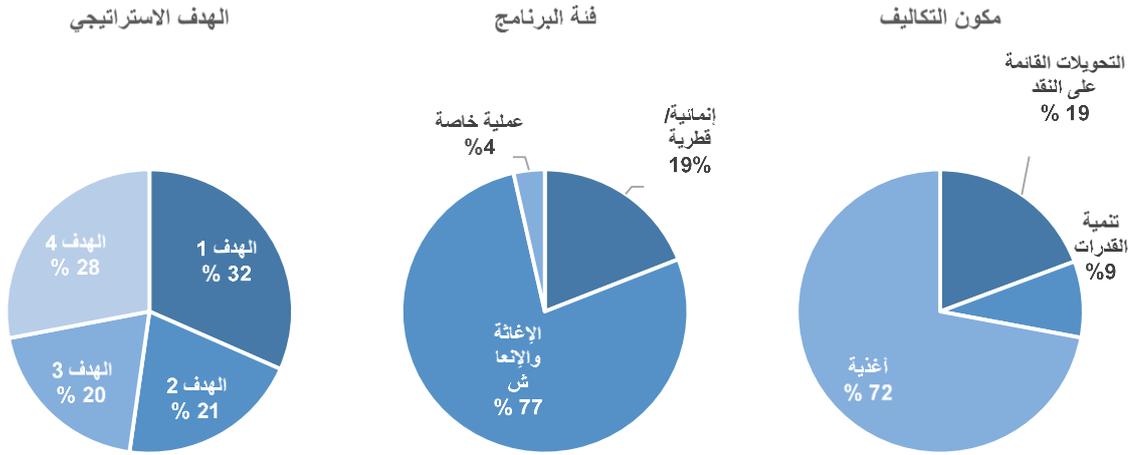
## المحات العامة الإقليمية

### المكتب الإقليمي في بانكوك

← الأولويات: التغذية، والاستعداد، والأمن الغذائي الحضري، والأنشطة الإنمائية.

الجدول ألف-ثالثا-14: الاحتياجات التشغيلية للمكتب الإقليمي في بانكوك	
الاحتياجات التشغيلية	849 مليون دولار أمريكي (2015: 719 مليون دولار أمريكي)
عدد الحصص الغذائية اليومية	2.6 مليار (2015: 2.51 مليار)
حمولة الأغذية بالأطنان المترية	558 000 طن متري (2015: 551 000 طن متري)
عدد العمليات	19 (2015: 19)
البلدان المقرر أن تنفذ فيها عمليات	أفغانستان، وبنغلاديش، وبوتان، وكمبوديا، وجمهورية كوريا الشعبية الديمقراطية، واندونيسيا، وجمهورية لاو الديمقراطية الشعبية، وميانمار، ونيبال، وباكستان، والفلبين، وسري لانكا، وتيمور ليستي
الصناديق الاستثنائية القطرية	14.8 مليون دولار أمريكي

### الشكل ألف-ثالثا-4: الاحتياجات التشغيلية للمكتب الإقليمي في بانكوك في عام 2016 (بملايين الدولارات الأمريكية)



45- ويتميز إقليم آسيا بنمو اقتصادي حديث غير مسبوق وظهور بلدان متوسطة الدخل. غير أن هذه المكاسب لم تصل إلى كل شخص بالتساوي في هذا الإقليم المزدهم بالسكان، فلا يزال الفقر ونقص التغذية سائدين. كما أن ديموغرافية الجوع وهشاشة الأوضاع أخذت في التغير – فالتحضر يُعرض الناس لخطر انعدام الأمن الغذائي بينما يزيد من الخطر الذي يواجهونه من الكوارث الطبيعية وتغير المناخ. وعموماً، فإن حافضة عام 2016 تهيئ البرنامج للاستجابة لاحتياجات واسعة النطاق في إقليم معقد ومتطور.

46- ويركز البرنامج على مجالات من قبيل الوقاية من التفرم، والاستثمار في شبكات الأمان الغذائي التابعة للحكومة، وبناء قدرة المجتمعات المحلية على الصمود، والعمل مع هيئات إقليمية ووطنية محلية من أجل الاستعداد للكوارث. أما انتقال عدة بلدان إلى وضع البلدان المتوسطة الدخل وزيادة تركيز الإقليم على الأنشطة الإنمائية فسوف تفاقم من تحديات التمويل.

47- وعلى مدى الفترة 2016-2018، سوف يقدم البرنامج مساعدة مباشرة لقرابة 14 مليون شخص في 13 بلداً، بإجمالي احتياجات تشغيلية متوقعة يبلغ 2.3 مليار دولار أمريكي – ومما يعزز تحول البرنامج في آسيا والهند وأخيراً في اندونيسيا، وانتقال المساعدة بعيداً عن التحويلات الغذائية إلى برامج تنمية القدرات مع الحكومة. وهذا يعتمد على شراكات البرنامج الناجحة مع الحكومات لتحسين الكفاءة والقدرة في هذه البلدان. والبلدان التي لديها أكبر الأنشطة الخاصة بتنمية القدرات وزيادتها والمخططة لعام 2016 هي أفغانستان بمبلغ 25 مليون دولار أمريكي، وباكستان بمبلغ 17 مليون دولار أمريكي، والفلبين بمبلغ 13 مليون دولار أمريكي.

48- وسوف تركز المساعدة التي يقدمها البرنامج على الإغاثة الممتدة، مع تخصيص 658 مليون دولار أمريكي لآسيا، أي 77 في المائة من مجموع الاحتياجات التشغيلية. وسوف تستمر أكبر العمليات الممتدة للإغاثة والإنعاش في أفغانستان وباكستان، حيث أعاد البرنامج تركيز عملياته في بيئة تشغيلية معقدة بصورة متزايدة. ففي كلا البلدين، يتصدى البرنامج لمعدلات عالية من سوء التغذية، ويسعى لتحسين المواظبة على الدراسة، ويستجيب للأزمات – بما في ذلك حالات التشرد الجديدة – ويحد من الأخطار التي تواجهها المجتمعات المحلية بسبب الكوارث الطبيعية المتكررة. وفي ميانمار، تهدف عملية البرنامج الممتدة للإغاثة والإنعاش إلى المساهمة في تحقيق تنمية أكثر توازناً على نطاق البلد، ودعم جهود المصالحة الوطنية في مناطق وقف إطلاق النار عن طريق تخفيض الفقر، والحد من انعدام الأمن الغذائي ونقص التغذية،

وزيادة قدرة أكثر السكان تعرضا على الصمود. وفي الفلبين، سوف تواصل عملية البرنامج استهداف المجتمعات المتضررة من انعدام الأمن الغذائي والنزاعات في وسط وغرب منداواو. وسوف تتحول عملية الطوارئ في نيبال، والتي استُهلّت في أعقاب الزلزال، إلى عملية ممتدة للإغاثة والإنعاش لدعم استعادة الأمن الغذائي والتغذوي، وتحويل المساعدة التي يقدمها البرنامج في نيبال إلى تشييد البنية التحتية واستعادة سُبل كسب العيش تمشيا مع الخطط التي وضعتها حكومة نيبال.

49- واعتمادا على شراكات البرنامج القوية مع اليونيسف، فإنه سوف يدعم تركيزه على الوقاية من سوء التغذية الحاد المعتدل ومعالجته، مع توسيع جهوده أيضا للوقاية من التقزم. ومع التركيز على تشجيع الحلول المحلية، سوف يبسر البرنامج تحسين فرص الحصول على الأغذية المغذية الخاصة عن طريق العمل مع الحكومات في مبادرات سياسية على المستوى الوطني، إلى جانب اليونيسف، وتقديم دعم مباشر للسكان المعرضين للخطر. ولا يزال تشجيع الأرز المقوى لتخفيض حالات نقص المغذيات الدقيقة يمثل دعامة استراتيجية البرنامج التغذوية في الإقليم.

50- ويقوم البرنامج بتعزيز شراكاته التشغيلية مع منظمات وطنية وإقليمية لإدارة الكوارث. وفي عام 2016، سوف يواصل البرنامج استعداده لحالات طوارئ محتملة وعالية الأثر عن طريق توجيه الحكومات، وجهات الفاعلة في مجال العمل الإنساني، وهيئات الإقليمية، مثل رابطة أمم جنوب شرق آسيا، وجهات عسكرية محتملة لتخطيط الاستجابة المسبقة لأصحاب المصلحة العديدين. وسوف تشكل تنمية قدرات المكاتب الوطنية لإدارة الكوارث، وخاصة في إطار وظائف البرنامج الرئيسية في مجال اللوجستيات والاستجابة، أحد السمات الأساسية حتى يتسنى للحكومات تولى مهمة استجابتها الخاصة. وسوف يعمل المكتب الإقليمي في بانكوك على تطوير تعاونه مع مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية في مجال الاستعداد للطوارئ، عن طريق التركيز على تصورات الأعاصير و/أو الزلازل العالية الخطورة في بنغلاديش، واندونيسيا، وميانمار، ونيبال، والفلبين.

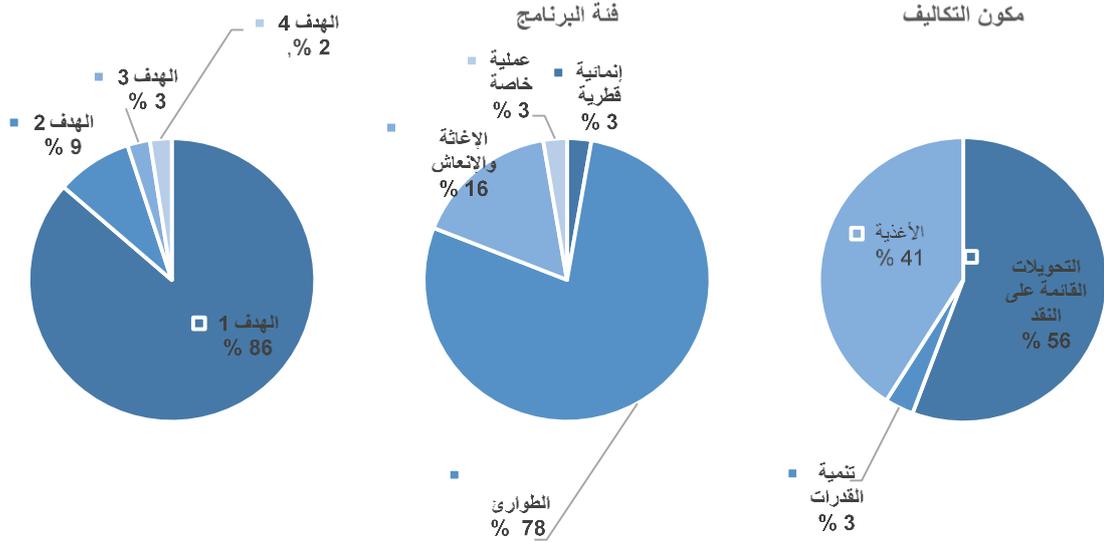
51- وسوف يواصل البرنامج إدخال طرائق وتغييرات على أساليب العمل تسمح بإجراء تعديلات مرنة وسهلة في التوليفة الخاصة بالأغذية والتحويلات القائمة على النقد. وسوف تزيد المساعدة النقدية بنسبة 200 في المائة، من 45 مليون دولار أمريكي في عام 2015 إلى 137 مليون دولار أمريكي في عام 2016، مع حصول ميانمار ونيبال على أعلى الزيادات المقررة لأنشطة التحويلات القائمة على النقد في عام 2016.

## المكتب الإقليمي في القاهرة

↔ الأولويات: الاستثمارات في الحد من الأخطار والاستعداد للطوارئ والاستجابة لها، وبناء القدرة على الصمود، وتنمية القدرات، والحماية الاجتماعية، ونظم شبكات الأمان، وبرامج التكيف مع المناخ.

الجدول ألف-ثالثا-15: الاحتياجات التشغيلية للمكتب الإقليمي في القاهرة	
الاحتياجات التشغيلية	3.611 مليون دولار أمريكي (2015: 2.860 مليون دولار أمريكي)
عدد الحصص الغذائية اليومية	7.8 مليار (2015: 5.52 مليار)
حمولة الأغذية بالأطنان المترية	1 302 000 طن متري (2015: 1 323 000 طن متري)
عدد العمليات	28 (2015: 27)
البلدان المقرر أن تنفذ فيها عمليات	الجزائر، وأرمينيا، ومصر، والعراق، وجمهورية إيران الإسلامية، والأردن، وجمهورية قبرغيزستان، ولبنان، وليبيا، والمغرب، ودولة فلسطين، والسودان، والجمهورية العربية السورية، وطاجيكستان، وتونس، وتركيا، وأوكرانيا، واليمن
الصناديق الاستئمانية القطرية	3.5 مليون دولار أمريكي

الشكل ألف-ثالثا-5: الاحتياجات التشغيلية للمكتب الإقليمي في القاهرة في عام 2016 (بملايين الدولارات الأمريكية)



52- تؤثر النزاعات في الإقليم على حياة السكان الذين يستهدفهم البرنامج بالمساعدة. وتشمل مشاركة البرنامج عمليات واسعة النطاق تتسم بالتحدي، وبلدانا متوسطة الدخل تواجه تحديات إنمائية وإنسانية. وفي الفترة 2016-2018، سوف تتأثر قدرة البرنامج التشغيلية بانعدام الأمن، وخاصة في العراق، وليبيا، والسودان، والجمهورية العربية السورية، وأوكرانيا، واليمن. ويؤدي تزايد النزاعات، وعدم الاستقرار السياسي، والاضطرابات الاجتماعية إلى زيادة غير مسبوق في عدد السكان المعرضين، وأصبح كثير منهم مشردين داخليا أو عبروا الحدود. وسوف يواصل المكتب الإقليمي في القاهرة الاستجابة بسرعة وفعالية لحالات الطوارئ والأزمات الإنسانية، لمواجهة التحديات القصيرة الأجل في مجالي الأمن الغذائي والتغذية، بينما يدعم أنشطة التأهيل والانعاش كأساس لبناء صمود السكان الأكثر تضررا والأكثر تعرضا، تمشيا مع الهدفين الاستراتيجيين 1 و2. وبالإضافة إلى دعم اللاجئين من الأزمة السورية، سوف يواصل البرنامج مساعدة اللاجئين في الجزائر، وجمهورية إيران الإسلامية، ودولة فلسطين، والسودان، واليمن. وسوف يلبي البرنامج احتياجات المعرضين والمشردين في بلدان النزاع وما بعد انتهاء النزاع مثل العراق، وليبيا، والسودان، وأوكرانيا، واليمن.

- 53- ويؤدي تصاعد النزاع في العراق إلى حشود من المشردين داخليا. وسوف يزيد البرنامج من قدرته على تقديم المساعدة الطارئة للمشردين في عام 2016، معتمدا على دعم من الحكومة العراقية لتيسير الوصول. ويعمل البرنامج أيضا مع وزارة التجارة من أجل تزامن الأنشطة، وخفض مستوى المساعدة قدر الإمكان للناس المستفيدين بالفعل من نظام التوزيع العام. ويستهل البرنامج مشروعا انمائيا لشبكات الأمان في العراق من أجل دعم عملية الإنعاش.
- 54- ولا يزال السودان يمثل إحدى عمليات البرنامج الأكثر تعقيدا، مع استمرار النزاعات في دارفور ومديريات الحدود، والأزمات الإقليمية التي تؤثر على بيئة العمل المتقلبة، مما يؤدي إلى تقييد إمكانية الوصول للأغراض الإنسانية، وتشريد السكان على نطاق واسع، وتدهور الاقتصاد، والفقر. ومن خلال استراتيجية قطرية مدتها ثلاث سنوات (2015-2017)، يقوم البرنامج بإعادة هيكلة تدخلاته في السودان من عملية طوارئ إلى عملية ممتدة للإغاثة والإنعاش.
- 55- وبعد تصاعد الأزمة في اليمن في عام 2015، اعتمدت عملية طوارئ جديدة من أجل تلبية احتياجات إنقاذ الحياة للسكان الذين يعانون بشدة من انعدام الأمن الغذائي عن طريق التوزيع العام. ويخطط البرنامج لتقديم المساعدة عن طريق أنشطة تشمل المساعدة الغذائية غير المشروطة والمشروطة باستخدام الأغذية أو التحويلات القائمة على النقد، ومعالجة سوء التغذية الحاد والمزمن والوقاية منه، وحالات نقص المغذيات الدقيقة، ووجبات غذائية، وحصص غذائية منزلية للأطفال الذين يوظفون على الدراسة بصورة منتظمة.
- 56- وسعيا لتحقيق الهدفين الاستراتيجيين 3 و4، سيظل تحسين الأمن الغذائي الوطني يمثل أولوية رئيسية، مع التركيز على بناء الصمود وتنمية القدرات. وسوف تشمل الأنشطة دعم الإنتاج المحلي والنظم الوطنية لدعم الأغذية، وتحسين إدارة سلسلة الإمداد، والنظم الوطنية لرصد الأمن الغذائي. ويعتزم المكتب الإقليمي في القاهرة أيضا دعم تعزيز وتنفيذ الحماية الاجتماعية ونظم شبكات الأمان المتعلقة بالأمن الغذائي والتغذوي، وبرمجة التكيف مع المناخ. وفي مصر، سوف تشمل تدخلات البرنامج للتكيف مع المناخ إدخال محاصيل تتحمل الحرارة، وسلالات حيوانية، وتنوع مصادر الدخل الأسرى عن طريق الزراعة البينية وتيسير القروض، وتحسين استخدام الأراضي وكفاءة الري، وتحسين التنبؤ بالمناخ. وفي جمهورية قيرغيزستان، تدعم المساعدة التي يقدمها البرنامج المكونات المحلية في مجال بناء الصمود وتنمية القدرات لمواجهة الصدمات والإجهادات المتعلقة بالأمن الغذائي. ومن المخطط بذل جهود مماثلة في طاجيكستان بالنسبة للمرحلة القادمة من البرنامج القطري للفترة 2016-2020. وفي السودان، يساهم البرنامج في بناء الصمود وتوفير شبكات الأمان الاجتماعي عن طريق تدخلات تشمل دعم وصول صغار المزارعين إلى الأسواق عن طريق التدريب، والمعلومات الخاصة بالإنذار المبكر، والتأمين ضد المخاطر. ويعمل البرنامج مع منظمة الأغذية والزراعة واليونيسف في مشروع مشترك مدته ثلاث سنوات لدعم صمود المجتمعات التي تعاني من انعدام الأمن الغذائي في مواجهة الصدمات المناخية وسوء التغذية المزمن في السودان.
- 57- وسوف يوسع المكتب الإقليمي في القاهرة نطاق برامج التغذية المدرسية تمشيا مع الأهداف الاستراتيجية 2 و3 و4. وتشمل الأهداف المترابطة للتغذية المدرسية التي يقدمها البرنامج مكافحة عدم كفاية التغذية وعدم التنوع في تغذية الأطفال؛ وزيادة مواظبة البنات واستبقائهن في الدراسة؛ وإيجاد أسواق للمزارعين المحليين؛ وتوفير وظائف للنساء، وضمان الحماية للأسر الأكثر تعرضا. وتعمل الشراكات المبتكرة على تمكين البرنامج من تنفيذ تنمية القدرات المتعددة السنوات، والتدخلات الخاصة للمساعدة التقنية، بما في ذلك وضع نهج منتظمة ومتسقة للتغذية المدرسية وتنمية القدرات الوطنية - كما في أرمينيا، والأردن، وجمهورية قيرغيزستان، والمغرب، وطاجيكستان، وتونس - وتعزيز البرامج الوطنية، إلى جانب تسليم أنشطة التغذية المدرسية التابعة للبرنامج بصورة تدريجية إلى مشروعات وطنية. وفي مصر، يوجد مشروع مدته أربع سنوات يتكلف تمويله 60 مليون يورو لتحسين فرص الحصول على التعليم بالنسبة للأطفال المعرضين للخطر

في المناطق التي ترتفع فيها معدلات الفقر وانعدام الأمن الغذائي. وفي سياقات الأزمات الممتدة والمظاهر الأخرى لانعدام الأمن، كما في العراق، والجمهورية العربية السورية، واليمن، سوف يضمن البرنامج تصميم برامج للتغذية المدرسية لدعم الأطفال في المناطق المتضررة من النزاع. وفي الجزائر وجمهورية إيران الإسلامية، تواصل التغذية المدرسية دعم أطفال اللاجئين.

58- وتشمل التحديات الخاصة بالتغذية سوء التغذية الحاد (الهزال)، وسوء التغذية المزمن (التقزم)، ونقص المغذيات الدقيقة، والبدانة. وعلى الرغم من التحديات الكامنة التي تؤثر في توافر الخدمات التغذوية، تسهم مكاتب البرنامج في الجهود الوطنية المبذولة لمعالجة سوء التغذية بأنشطة متعددة القطاعات لتنفيذها عن طريق برامج متكاملة. وتشمل المبادرات تحسين فرص الحصول على أغذية مناسبة من الناحية التغذوية، وتقوية الأغذية الأساسية على نطاق واسع. وبالإضافة إلى الأنشطة الخاصة بالتغذية، تبحث المكاتب القطرية تنفيذ أنشطة مراعية للتغذية من خلال قنوات مثل التغذية المدرسية والآليات الأخرى لشبكات الأمان. وسوف يزيد البرنامج من المساعدة التي يقدمها لبناء قدرات النظراء الوطنيين لفهم تحديات التغذية، وقياسها، ومواجهتها، بما في ذلك عن طريق الرصد المحسن، وتقييمات ممارسات التغذية التكميلية، والحملات الخاصة بتغيير السلوك.

59- وتمشيا مع السياسة الخاصة بالمساواة بين الجنسين (2015-2020)، والخطة الاستراتيجية (2014-2017)، سوف يعزز البرنامج إدماج المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة في جميع أنشطته. وسوف يعمل المكتب الإقليمي في القاهرة مع المكاتب القطرية لوضع استراتيجيات جنسانية من أجل تحقيق الأهداف الأربعة لهذه السياسة عن طريق: (1) المساعدة الغذائية المتوائمة مع الاحتياجات المختلفة؛ (2) ومشاركة المرأة على قدم المساواة مع الرجل؛ (3) ومشاركة النساء والفتيات في صنع القرار؛ (4) وبحث الشواغل الجنسانية وتوفير الحماية. وتهدف جميع المشروعات المعدة للفترة 2016-2018 إلى تحقيق المستوى 2 وفقا لمؤشر المساواة بين الجنسين. وسوف تجري المكاتب القطرية تحليلا جنسانيا لفهم الثغرات الجنسانية في كل سياق قطري، بما في ذلك في حالات الطوارئ، ولتحديد نقاط الدخول بالنسبة للتدخلات الموجهة.

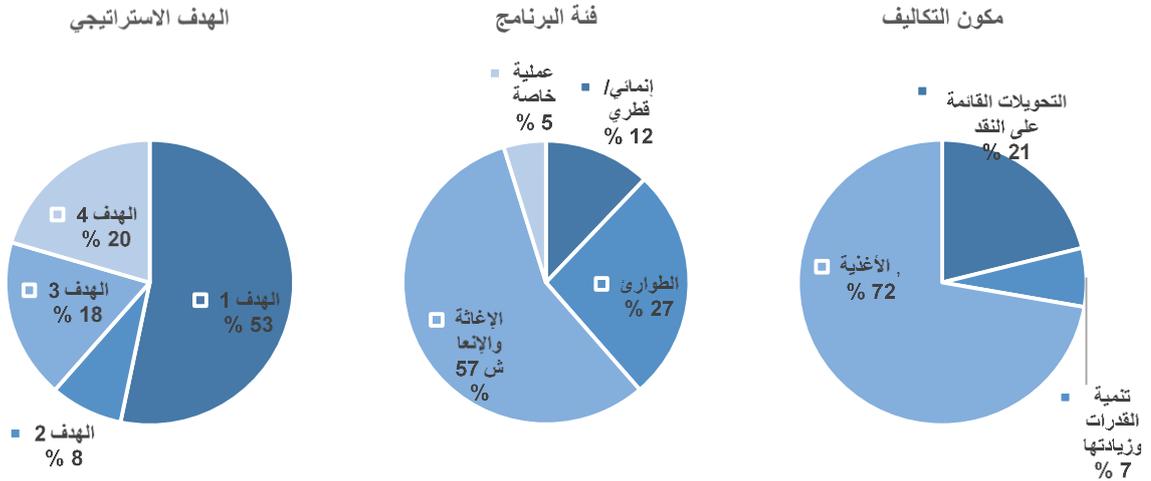
60- وسوف يواصل البرنامج العمل مع شركائه لتلبية الاحتياجات الإنسانية المتزايدة على نطاق الإقليم. ويعمل المكتب الإقليمي في القاهرة مع الحكومات والشركاء الوطنيين، بالاستثمار في تنمية القدرات من أجل ضمان التوافق مع الخطط والاحتياجات الوطنية، ولتحقيق أثر مستدام. وسوف تُعطي الأولوية للشرارات مع المنظمات الحكومية الدولية، مثل جامعة الدول العربية، والمجتمع الإنساني الأوسع، والمؤسسات التقنية والأكاديمية، والقطاع الخاص. ويشارك المكتب الإقليمي في القاهرة وكالات أخرى تابعة للأمم المتحدة للمساهمة في تحقيق أهداف التنمية المستدامة والقضاء على الجوع.

## المكتب الإقليمي في داكار

### الأولويات: تنمية القدرات

الجدول ألف-ثالثا-16: الاحتياجات التشغيلية للمكتب الإقليمي في داكار	
1.204 مليون دولار أمريكي (2015: 1.189 مليون دولار أمريكي)	الاحتياجات التشغيلية
2.3 مليار (2015: 2.5 مليار)	عدد الحصص الغذائية اليومية
644 000 طن متري (2015: 651 000 طن متري)	حمولة الأغذية بالأطنان المترية
35 (2015: 39)	عدد العمليات
بنن، وبوركينا فاسو، والكاميرون، وجمهورية أفريقيا الوسطى، وتشاد، وكوت ديفوار، وغامبيا، وغانا، وغينيا، وغينيا بيساو، وليبيريا، ومالي، وموريتانيا، والنيجر، وساو تومي وبرنسيبي، والسنغال، وسيراليون، وتوغو	البلدان المقرر أن تنفذ فيها عمليات
3.5 مليون دولار أمريكي	الصناديق الاستثمارية القطرية

### الشكل ألف-ثالثا-6: الاحتياجات التشغيلية للمكتب الإقليمي في داكار في عام 2016 (بملايين الدولارات الأمريكية)



61- توجد في إقليم غرب أفريقيا مستويات عالية من انعدام الأمن الغذائي وسوء التغذية، والتي تتفاقم بسبب الفقر المزمن، وعدم الاستقرار السياسي، والنزاعات، وتشريد السكان على نطاق واسع، وتقلبات أسعار الأغذية، والصدمات المناخية على شكل جفاف وفيضانات. وتؤدي النزاعات في جمهورية أفريقيا الوسطى، وشمال مالي، وشمال نيجيريا إلى تفاقم هشاشة الأوضاع، ويمكن أن تعمل على تقويض الاستقرار في الإقليم، والذي يؤثر بالفعل على البلدان الهشة. ونظرا لأن معظم البلدان تواجه معدلات لسوء التغذية الحاد تتراوح ما بين معتدل ووخيم بين الأطفال دون سن الخامسة - بما في ذلك أثناء فترة ما بعد الحصاد، وترتفع بشكل عام إلى مستوى "خطير" أو "حرج" أثناء موسم الجذب السنوي - فإن الإقليم يواجه حالة طوارئ صامته تعزى إلى تحديات هيكلية عميقة الجذور. وعلاوة على ذلك، توجد لدى بلدان الساحل أدنى مستويات الإلمام بالقراءة والكتابة في العالم. وفي أوقات النزاع أو الأزمات، تضطر المؤسسات الأكاديمية في بعض الأحيان إلى إغلاق أبوابها، مما يعطل تعليم الأطفال لفترات تستمر لبضعة أشهر.

62- وفي عام 2016، يعترف البرنامج بدعم 14 مليوناً من المستفيدين المباشرين، في ميزانية تبلغ احتياجاتها 1.2 مليار دولار أمريكي. وقد تم بشكل عام تبسيط المشروعات، حيث يوجد 16 مشروعاً من فئة المشروعات الإنمائية/ البرامج

القطرية من بين 35 مشروعاً، و11 مشروعاً من فئة العمليات الممتدة للإغاثة والإنعاش؛ وسوف يمول 57 في المائة من العمليات المقررة عن طريق عمليات ممتدة للإغاثة والإنعاش، وربع المروعات عن طريق عمليات الطوارئ. وتوجد ثلاث عمليات طوارئ تشارك فيها ستة مكاتب قطرية، ومن المتوقع أن تستمر، ولكن من الممكن أن يزداد هذا العدد أثناء العام نظراً لتعرض هذا الإقليم لصدمات ونزاعات متكررة. وتعد عمليات التوزيع العام لإنقاذ الحياة من بين الأولويات، ولذلك فإنها ستظل تتأثر بالنصيب الأكبر من إنفاق البرنامج. ونظراً لوجود كثير من حالات الطوارئ المعقدة والمتكررة والمستمرة في الإقليم، يعترف البرنامج في عام 2016 تخصيص 541 مليون دولار أمريكي للتوزيع العام – 45 في المائة من مجموع إنفاق المكتب الإقليمي في داكار.

63- ومن هذا المجموع، سوف يخصص 254 مليون دولار أمريكي للتحويلات النقدية في عام 2016. وفي تشاد، سوف يستمر تقديم المساعدة للاجئين من جمهورية أفريقيا الوسطى عن طريق القسائم؛ وفي غانا، تحولت معظم العمليات إلى التحويلات القائمة على النقد في عام 2015. وفي جمهورية أفريقيا الوسطى ومالي، يستخدم الجانب الأكبر من التدخلات التحويلات القائمة على النقد. وهناك عدة مكاتب قطرية أخرى، مثل بنن، والكاميرون، وغينيا بيساو، تنوع طرائقها في التحويل لتشمل التحويلات القائمة على النقد، ليصل عدد البلدان التي تستخدم النهج القائم على السوق إلى 15 بلداً.

64- ولا تزال أنشطة تنمية القدرات تحظى بالأولوية، وسوف تستمر مستويات تخطيطها لعام 2015. وفي عام 2016، سوف يواصل البرنامج الاستثمار في زيادة قدرة الحكومة على تنفيذ البرامج من أجل تخفيض انعدام الأمن الغذائي والتغذوي. ويوفر البرنامج الدعم لبناء القدرات، كما في توغو، وتوليفة من البرامج التقنية وبرامج المساعدة الغذائية بغية تسليم المسؤولية بصورة تدريجية في كوت ديفوار، وغامبيا، وساو تومي وبرنسيبي.

65- وفي النيجر، يقوم البرنامج بتعزيز صمود الناس المعرضين بصورة مزمنة عن طريق تحسين تنمية رأس المال البشري – بالتغذية والتنظيف – ودعم الحصول على الأغذية عن طريق أنشطة تأهيل الأراضي والري، وضمان شبكة أمان ضرورية بصورة حرجة للأغذية والتغذية. وقامت عملية استهداف مشتركة لتحديد الفئات ذات الأولوية التي تعاني من هشاشة الأوضاع المزمنة لكي تشملها أنشطة الوكالات دعماً بتنفيذ حزمة من التدخلات المتعددة القطاعات. ويعمل البرنامج لوضع نهج متكامل تقوده هيئة تنسيق تابعة للحكومة لأغراض الأمن الغذائي، تحت شعار "نيجيريون يطعمون نيجيريين"، وفي شراكة مع اليونيسف، ومنظمة الأغذية والزراعة، والصندوق الدولي للتنمية الزراعية، وهيئة الأمم المتحدة للمرأة. ويجري تعميم نهج البرنامج ذي الثلاثة اتجاهات في الإقليم – والذي يوفر الإطار الداعم لأنشطة بناء الصمود عن طريق وضع الناس في بؤرة التخطيط من خلال التخطيط الموسمي لسبل كسب العيش والتخطيط التشاركي المجتمعي.

66- ويدعم البرنامج وضع نهج متكامل للوقاية من نقص التغذية، ويتعاون مع منظمة أطباء بلا حدود في تشاد، ومالي، والنيجر لتجربة وتوسيع نطاق التغذية التكميلية للأطفال الذين تتراوح أعمارهم بين ستة أشهر و23 شهراً، مع حزمة صحية تشمل التحصين، والوقاية، وعلاج أمراض الأطفال الشائعة مثل الملاريا، والإسهال، والتهابات الجهاز التنفسي الحادة.

67- ويهتم المكتب الإقليمي في داكار بالتحليل والرصد لضمان جمع بيانات دقيقة، وإجراء التقديرات لتحسين أنشطة البرنامج عن طريق المزيد من البرمجة المطوعة والمساءلة أمام المستفيدين. ويتوسع هذا المكتب في استخدام التحليل المتنقل لهشاشة الأوضاع ورسم خرائطها، والذي يوفر أداة فعالة من حيث التكلفة في المناطق التي تؤدي فيه صعوبة الوصول إلى تقييد جمع البيانات المباشرة. ويعمل هذا المكتب أيضاً مع مؤسسات أكاديمية ومع القطاع الخاص لتعزيز وتنويع التحليل السوقي، وخاصة عن طريق دراسة إقليمية عن المساعدة الغذائية القائمة على السوق لتحسين فهم دور المرأة في أسواق الأغذية في غرب أفريقيا، وفهم التحديات والمخاطر التي تواجهها المرأة.

68- ويقيم البرنامج شراكات قوية في غرب أفريقيا لمواجهة تحدي القضاء على الجوع. فبالإضافة إلى التحالف العالمي للمبادرة المتعلقة بزيادة القدرة على التعافي وأطر عمل الأمم المتحدة لبناء القدرة على الصمود، تلقى الخطة الإقليمية للأمن الغذائي والتغذوي الدعم أيضا عن طريق الإطار الاستراتيجي للأمن الغذائي التابع للجنة الدائمة المشتركة بين الدول المعنية بمكافحة الجفاف في منطقة الساحل، واستراتيجية القضاء على الجوع، والسياسة الزراعية المشتركة للجماعة الاقتصادية لدول غرب أفريقيا، والبرامج الإقليمية والوطنية للاستثمار الزراعي، والمبادرات التكميلية المتعددة القطاعات المعنية بالصحة والتعليم وغيرها.

69- ويساهم المكتب الإقليمي في دكا في عدة مبادرات ترتبط بالتغذية، والتعليم، والأمن الغذائي، وتتيح فرصة لتعزيز الشراكات والتآزر فيما بين الأنشطة، وتشمل:

- ◀ مبادرة تعزيز التغذية التي استُهلكت في 12 بلدا؛
- ◀ ومبادرة ريتش التي بدأت في خمسة بلدان؛
- ◀ وشراكة "تغذية الأبدان تغذية للعقول" فيما بين البرنامج، واليونيسف، ومنظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة (اليونسكو) في النيجر؛
- ◀ والتعجيل بالتقدم نحو التمكين الاقتصادي للمرأة الريفية، بالتعاون مع منظمة الأغذية والزراعة، والصندوق الدولي للتنمية الزراعية، وهيئة الأمم المتحدة للمرأة في ليبيريا والنيجر؛
- ◀ ومبادرة بناء القدرة الريفية على الصمود التي تقودها منظمة أوكسفام أمريكا والبرنامج في السنغال.

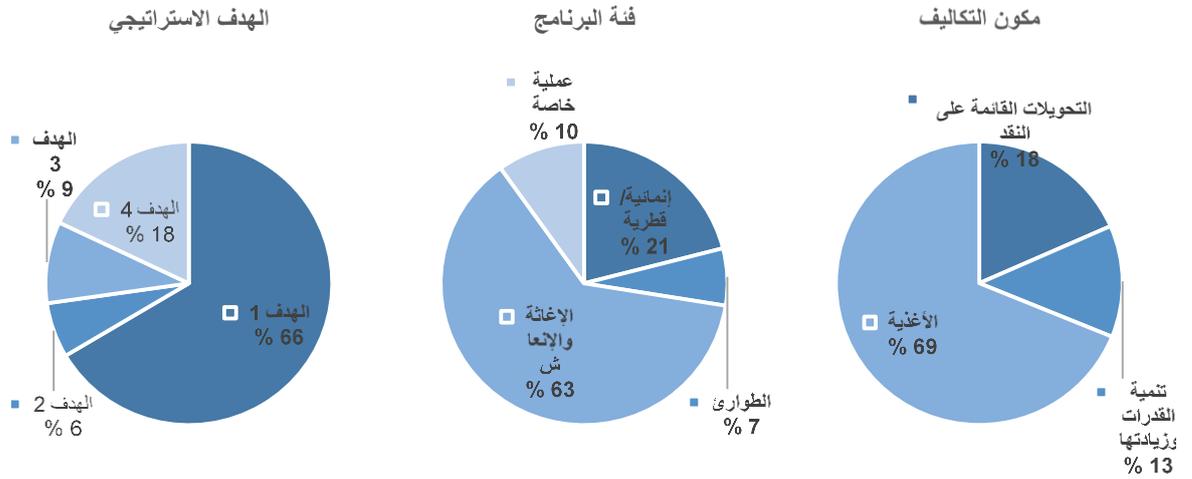
70- ويشكل العمل في مواجهة تحديات الأمن، كما في جمهورية أفريقيا الوسطى، وشمال مالي، وشمال نيجيريا قيودا تشغيلية من بينها مخاطر أمنية للموظفين والمستفيدين، وتعريض الأغذية والأصناف غير الغذائية للنهب. وفي مثل هذه السياقات، ترتفع التكاليف التشغيلية عادة وتنخفض أعداد الموظفين، مع أن الحاجة إلى المساعدة ضخمة. وعند نقل الأغذية إلى مواقع نائية في بلدان غير ساحلية، تنشأ تحديات تشغيلية بسبب رداءة الطرق والبنية التحتية للموانئ، وارتفاع تكاليف النقل، وطول الفترات الزمنية، وصعوبة المناخ، وظروف الأمن. وبالنسبة للنقل البري والبحري، يعتمد البرنامج على ممرات الوصول، ويتم إنشاء ممرات بديلة، كلما أمكن، عندما يؤدي النزاع أو عدم الاستقرار إلى إغلاق الممرات الموجودة. وفي بلدان مثل تشاد وجمهورية أفريقيا الوسطى، يتسبب موسم الأمطار في جعل الوصول إلى السكان المستفيدين شبه مستحيل في بعض المناطق، مما يتطلب تدبير مخزونات غذائية جاهزة قبل موسم الأمطار. ويصبح هذا ممكنا عندما يتوفر التمويل الكافي بصورة مسبقة، بحيث يسمح بسرعة تسليم الأغذية للأماكن النائية في البلدان غير الساحلية.

## المكتب الإقليمي في جوهانسبرغ

← الأولويات: تنمية القدرات، والاستعداد للطوارئ

الجدول ألف-ثالثا-17: الاحتياجات التشغيلية للمكتب الإقليمي في جوهانسبرغ	
559 مليون دولار أمريكي (2015: 562 مليون دولار أمريكي)	الاحتياجات التشغيلية
1.7 مليار (2015: 1.8 مليار)	عدد الحصص الغذائية اليومية
355 000 (2015: 413 000 طن متري)	حمولة الأغذية بالأطنان المترية
23 (2015: 22)	عدد العمليات
الكونغو، وجمهورية الكونغو الديمقراطية، وليسوتو، ومدغشقر، وملاوي، وموزامبيق، وسوازيلند، وجمهورية تنزانيا المتحدة، وزامبيا، وزمبابوي	البلدان المقرر أن تنفذ فيها عمليات
20.2 مليون دولار أمريكي	الصناديق الاستثمارية القطرية

الشكل ألف-ثالثا-7: الاحتياجات التشغيلية للمكتب الإقليمي في جوهانسبرغ في عام 2016 (بملايين الدولارات الأمريكية)



71- بينما يشهد الجنوب الأفريقي فترة من الاستقرار غير المسبوق، لا تزال الاختلالات الاجتماعية والمستويات المرتفعة للبطالة تمثل تحدياً. فنقص التغذية يؤثر في 15 مليون طفل دون سن الخامسة، ولدى خمسة بلدان معدلات تقزم تتجاوز 40 في المائة. وتوجد في هذا الإقليم تسعة بلدان من بين عشرة بلدان لديها أعلى معدل انتشار في العالم لفيروس نقص المناعة البشرية والإيدز. وتشكل الظاهر المناخية أيضاً - من قبيل الأعاصير والفيضانات والجفاف - مخاطر كبيرة. فقد أدى موسم الإنتاج الرديء للمحاصيل عام 2014/2015 - والذي كان وخيماً بشكل خطير نتيجة لعدم انتظام هطول الأمطار على نحو غير معهود في مدغشقر، وزمبابوي، وملاوي، حيث تسببت الفيضانات في إلحاق أضرار بالغة عام 2015 - إلى تحديات خطيرة للأمن الغذائي والتغذوي، والتي ستظل تؤثر في الأسر والمجتمعات المحلية المعرضة خلال عام 2016.

72- وبينما يحافظ المكتب الإقليمي في جوهانسبرغ على درجة عالية من الاستعداد في حالة المزيد من التدهور في الأمن الغذائي، وحالات الطوارئ ذات البدايات المفاجئة، إلا أنه سيعمل على تحقيق الأهداف الإنمائية طويلة الأجل. فسوف تركز المكاتب القطرية بصورة متزايدة على تنمية قدرات النظراء الوطنيين ونقل المعارف إليهم حتى يتسنى للحكومات إدارة تمويل برامجها الخاصة وشبكات الأمان القائمة على الأغذية والنقل على حد سواء. وسوف يقلص البرنامج دوره في التنفيذ المباشر مع تسليم المسؤولية للبرامج الحكومية من أجل تحسين الأمن الغذائي والتغذوي.

- 73- وسوف ينصب الجانب الأكبر من التركيز على مساعدة حكومات مثل موزامبيق، وناميبيا، وجمهورية تنزانيا المتحدة، لتحديد الثغرات والإجراءات ذات الأولوية لمساعدتها على الوفاء بالتزامها بإنهاء الجوع بحلول عام 2025، بموجب إعلان مالابو. وسوف تحدد الاستعراضات الاستراتيجية المستقلة للقضاء على الجوع في بلدان مختارة أفضل طريقة يمكن بها للبرنامج والجهات الفاعلة الأخرى دعم الأولويات الوطنية لإنهاء الجوع، وإثراء تصميم خطط استراتيجية قطرية خمسية جديدة.
- 74- وفي إطار الهدف الاستراتيجي 1، سوف يوفر المكتب الإقليمي المساعدة اللازمة لإنقاذ الأرواح وعلاج سوء التغذية الحاد لدى الأطفال دون سن الخامسة والحوامل والمرضعات، وخاصة في ملاوي بعد الفيضانات، وفي المناطق المتضررة من النزاع في جمهورية الكونغو الديمقراطية، وفي الأجزاء التي تضررت بشدة من الجفاف الذي أصاب زمبابوي. وسوف تستخدم الأغذية المدرسية الطارئة على شكل إغاثة وإنعاش لمواجهة انعدام الأمن الغذائي بين الأطفال عن طريق توفير وجبة غذائية يومية في المدارس.
- 75- ويوجه الهدف الاستراتيجي 2 عمل البرنامج مع الحكومات والمجتمعات المحلية لتعزيز درايتهما الفنية في مجال الاستعداد للطوارئ - بما في ذلك نظم الإنذار المبكر - والاستجابة للطوارئ، وتوفير المعلومات المستمدة من التقديرات لرسم خرائط المخاطر والتخطيط الفعال على نحو أفضل. وسوف تقدم المكاتب القطرية الدعم والمساندة مع الشركاء والحكومات لضمان أن تكون شبكات الأمان الاجتماعي الإنتاجي بمثابة أدوات للحد من أخطار الكوارث وإدارتها.
- 76- وسوف يركز الجانب الأكبر من حافظة هذا المكتب الإقليمي على التدخلات في إطار الهدف الاستراتيجي 3، وخاصة أنشطة التغذية المدرسية والغذاء مقابل الأصول لدعم صمود المجتمع المحلي. ويشترك البرنامج مع نظراء حكوميين في تطوير برامج تدار وطنيا للتغذية المدرسية المنتجة محليا، والتي يروجها في ملاوي، وموزامبيق، وزامبيا بالاشتراك مع مركز الامتياز في برازيليا. وفي شراكة مع البنك الدولي والشراكة من أجل نماء الطفل، سوف يواصل البرنامج نشر برنامج تقييم النظم ووضع المعايير لنتائج التعليم في التغذية المدرسية.
- 77- وسوف يشجع البرنامج نظم الزراعة الحافظة للموارد والتأمين ضد الأخطار المناخية، مثل مبادرة زيادة القدرة الريفية على الصمود، والتي يجري تجربتها في ملاوي وزامبيا، والتي تربط المزارعين بالقطاع الخاص لتزويدهم بمؤشر الحد من مخاطر الكوارث، والتأمين الصغرى. وسوف يعمل هذا المكتب الإقليمي ومكاتب قطرية مختارة أيضا على تحسين التنسيق مع البرامج الوطنية لشبكات الأمان والحماية الاجتماعية، مع استخدام أدوات برمجة القدرة على الصمود مثل النهج ذي الثلاثة مسارات. وسوف يستطلع البرنامج فرصا لتشجيع الابتكارات في مجال التكيف المجتمعي مع آثار تغير المناخ؛ وفي زمبابوي، سوف يجرب البرنامج مرفق بناء القدرة على الصمود لأغراض الأمن الغذائي من أجل تعزيز الاستجابة المبكرة للجفاف المعتدل.
- 78- وفي إطار الهدف الاستراتيجي 4، ينفذ البرنامج تدخلات تغذوية تمشيا مع مبادرة تعزيز التغذية، وسوف يستهدف الفتيات المراهقات، والأطفال في الألف يوم الأولى من الحياة، والمرضعات، تمشيا مع مبادرة أفريقيا المتجددة للقضاء على التقزم. وسوف توفر الأدلة المستمدة من البحوث عن طرائق الوقاية من التقزم، وخاصة المشروع التجريبي الذي تنفذه مؤسسة الصندوق الاستثماري للأطفال في ملاوي، دروسا لإثراء إدماج الطرائق الناجحة في البرامج القطرية. وسوف يستمر في موزامبيق والكونغو اختبار التدخلات التغذوية المرتبطة بالتحويلات القائمة على النقد.
- 79- وسوف يدعم المكتب القطري في جوهانسبرغ الحكومات لوضع سياسات ومبادئ توجيهية لتقوية الأغذية، وبناء القدرة على تنفيذ السياسات في الكونغو، وموزامبيق، وزمبابوي. وسوف يتم تيسير التقوية التجارية والمنزلية للأغذية عن

طريق دعم تقني من أجل الإنتاج المحلي لأغذية تكميلية لصغار الأطفال، ومنتجات تغذية متخصصة للأشخاص المصابين بفيروس نقص المناعة البشرية؛ وسوف يعمل البرنامج مع المنظمات غير الحكومية، والتحالف العالمي لتحسين التغذية، والقطاع الخاص، بما في ذلك شركة Royal DSM، وكذلك الشركات المحلية.

80- وسوف يواصل البرنامج دعم الحكومات لوضع سياسات من أجل ضمان استيفاء المعايير الدولية لجودة الأغذية وسلامتها. وسوف يتم شراء الأغذية عن طريق مشتريات محلية وإقليمية عندما تكون الظروف مواتية. وسوف يواصل المكتب الإقليمي في جوهانسبرغ تعزيز برامج الوصول إلى الأسواق – والمرتبطة بمنظمة الأغذية والزراعة والصندوق الدولي للتنمية الزراعية قدر المستطاع – وسوف يكفل استخدام نسبة مئوية من التمويل عن طريق مرفق الإدارة الشاملة للسلع من أجل استهداف صغار المزارعين، وخاصة النساء.

81- ويضع المكتب الإقليمي في جوهانسبرغ وحكومة أنغولا برنامجا للمساعدة التقنية من أجل تنمية القدرة على تحليل هشاشة الأوضاع ورسم خرائطها، وتعزيز البرنامج الوطني للتغذية المدرسية وربطه بالإنتاج الزراعي لأصحاب الحيازات الصغيرة، وتعزيز جهود التغذية.

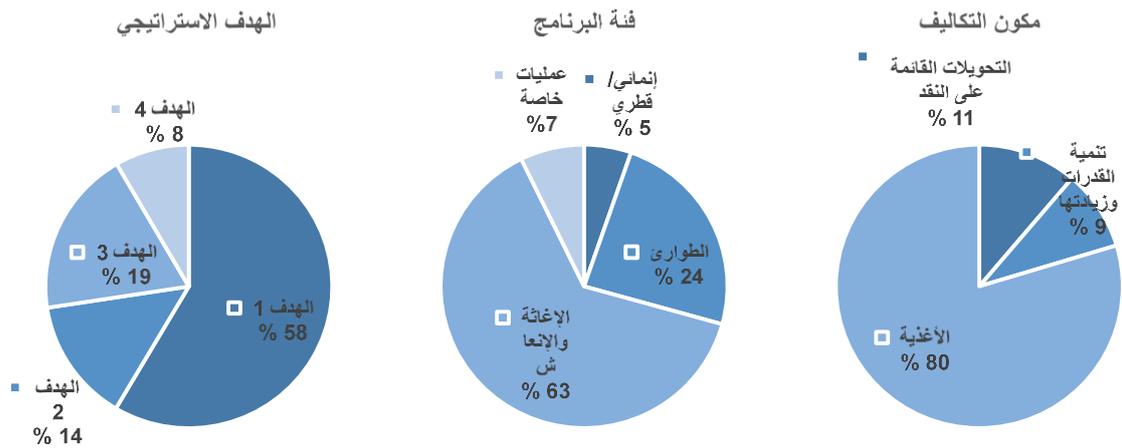
82- وسوف يعتمد المكتب الإقليمي في جوهانسبرغ على الدروس المستفادة من الشراكة الناجحة مع جنوب أفريقيا، والتي أنشأت هياكل للشراء من منتجي أصحاب الحيازات الصغيرة في جنوب أفريقيا لتغذية الحوامل والمرضعات وأطفال المدارس في ليسوتو. ويأمل المكتب الإقليمي في جوهانسبرغ في أن يواصل هذه الشراكة في عام 2016، لبناء قدرة صغار المزارعين في جنوب أفريقيا، وربطهم بالبرنامج الوطني للتغذية المدرسية، وتيسير وصولهم إلى الأسواق التجارية في جنوب أفريقيا.

## المكتب الإقليمي في نيروبي

↔ **الأولويات: بناء القدرة على الصمود عن طريق هياكل محسنة للاستجابة الحكومية، وشبكات الأمان، وإنشاء الأصول؛ وبرامج مرنة ومبتكرة للتحويلات النقدية؛ والابتكارات؛ وتعميم مراعاة المنظور الجنساني، وتحليل الحماية بهدف تحقيق المستوى 2 وفقا لمؤشر المساواة بين الجنسين.**

الجدول ألف-ثالثا-18: الاحتياجات التشغيلية للمكتب الإقليمي في نيروبي	
الاحتياجات التشغيلية	2.226 مليون دولار أمريكي (2015: 2.507 مليون دولار أمريكي)
عدد الحصص الغذائية اليومية	4.9 مليار (2015: 4.4 مليار)
حمولة الأغذية بالأطنان المترية	1 440 000 (2015: 1 579 000 طن متري)
عدد العمليات	28 (2015: 32)
البلدان المقرر أن تنفذ فيها عمليات	بوروندي، وجيبوتي، وإثيوبيا، وكينيا، ورواندا، والصومال، وجنوب السودان، وأوغندا
الصناديق الاستثمارية القطرية	-

### الشكل ألف-ثالثا-8: الاحتياجات التشغيلية للمكتب الإقليمي في نيروبي في عام 2016 (بملايين الدولارات الأمريكية)



83- ينتج الفقر والجوع في إقليم شرق ووسط أفريقيا عن مجموعة معقدة من التحديات السياسية والبيئية والاقتصادية والاجتماعية. وتعد هشاشة الأوضاع بالنسبة للجفاف المتكرر، والنزاع، والصدمات الأخرى – والتي غالبا ما تؤدي إلى نزوح جماعي للسكان – من القضايا الرئيسية التي تشكل عمليات البرنامج في هذا الإقليم. فلا تزال الحالة السياسية والاقتصادية والإنسانية في جنوب السودان، وهو من أحدث البلدان في العالم، تتطلب موارد كبيرة، مما يزيد من عمليات البرنامج في الإقليم. ويذهب البرنامج إلى ما هو أبعد من توفير المساعدة اللازمة لإنقاذ الحياة، ويسعى إلى بناء القدرة على الصمود في مواجهة أزمات الأمن الغذائي، وتعزيز أسواق الأغذية، والحد من نقص التغذية، وتحسين قدرات الاستجابة للطوارئ. وتستند جميع التدخلات إلى شراكات مع جهات فاعلة متنوعة، والتزام بدعم الناس والمجتمعات والبلدان من أجل تلبية احتياجاتهم الغذائية والتغذية الخاصة.

84- ويشتمل الإقليم على بعض من أكبر عمليات البرنامج وأكثرها تعقيدا، من بينها عمليات في جنوب السودان، الذي أعلن في ديسمبر/كانون الأول 2013 أنه يمثل حالة طوارئ من المستوى 3، ومن المحتمل أن يستمر على هذا الحال في المستقبل المنظور. ولدى الصومال عملية من المستوى 2، مع تعقيدات كثيرة واحتياجات إنسانية متزايدة. وقد أدت الأزمة التي سبقت الانتخابات في بوروندي إلى عملية طوارئ للاستجابة الفورية من أجل تلبية احتياجات المشردين داخليا واللاجئين الذين يعبرون الحدود إلى البلدان المجاورة. ولدى المكتب الإقليمي في نيروبي واحدة من أكبر الحوافز الإقليمية للبرنامج، ويعد موطناً لأربع من أكبر عشر عمليات على المستوى العالمي: عملية طوارئ وعملية ممتدة للإغاثة والإنعاش في جنوب السودان، وعمليات ممتدة للإغاثة والإنعاش في إثيوبيا والصومال. ولا تزال الاستجابة للطوارئ من بين الشواغل الحرجة، وتدخل النسبة الأكبر من الاحتياجات ضمن الهدف الاستراتيجي 1، إذ تصل النسبة إلى 59 في المائة. وتمثل الاحتياجات التشغيلية لعام 2016 خفضا بنسبة 11 في المائة عن عام 2015، وذلك لسبب رئيسي وهو انخفاض أعداد المستفيدين من العملية الممتدة للإغاثة والإنعاش في جنوب السودان، نتيجة لإعادة التركيز الجغرافي على مناطق أكثر استقرارا، ومن العملية الممتدة للإغاثة والإنعاش بعد تحقيق تحسن طفيف في الأمن الغذائي. وتنتج الاحتياجات التشغيلية المنخفضة في إثيوبيا عن انخفاض أعداد المستفيدين، مما أدى إلى انخفاض عام في الاحتياجات من حيث حمولة الأغذية، وانخفاض أسعار الأغذية.

- 85- وسوف يواصل المكتب الإقليمي في نيروبي دعم وبناء قدرة المجتمعات المحلية على الصمود في مواجهة الصدمات عن طريق تعزيز هياكل الاستجابة الحكومية، وشبكات الأمان، وإنشاء الأصول، والبرامج النقدية المرنة والمبتكرة، والعمل مع شركاء من قبيل منظمة الأغذية والزراعة، واليونيسف. ونظرا لأن مجموع التكاليف التشغيلية يستأثر بنسبة 33 في المائة، فإن المساعدة الغذائية للأعمال المجتمعية، أو الأصول، أو التدريب – ويدخل معظمها ضمن الهدفين الاستراتيجيين 2 و3 – تبرز بشكل واضح في الحوافز القطرية.
- 86- وتعد البلدان في هذا الإقليم من بين البلدان المستضيفة لأكثر الأعداد من اللاجئين في العالم، مع الزيادة الكبيرة في هذه الأعداد منذ عام 2014 بسبب وصول أعداد كبيرة من اللاجئين القادمين من جنوب السودان، ومؤخرا من بوروندي. وسوف يواصل البرنامج دعم مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين لضمان تلبية الاحتياجات الماسة للاجئين، وتحسين الجهود المبذولة لتوفير سبل كسب العيش الخاصة بهم وتحقيق الاعتماد على الذات. وفي الفترة 2015-2017، سوف تشمل الجهود المشتركة مع مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين تجربة نُهج جديدة لإيجاد حلول دائمة للاجئين لفترات طويلة في أوغندا. وسوف يواصل البرنامج شراكاته مع الحكومات، ووكالات الأمم المتحدة، والمنظمات غير الحكومية، بتوزيع الطائفة الكاملة من أدوات المساعدة الغذائية لضمان دعم قوي للمشردين داخليا. وقد زاد عدد المشردين داخليا في الإقليم، وهو ما يُعزى بصورة أساسية إلى النزاع في جنوب السودان والصومال. وتمثل المساعدة المقدمة للمشردين داخليا واللاجئين مكونا رئيسيا من الحافظة الإقليمية في إطار الأهداف الاستراتيجية 1 و2 و4.
- 87- وتعد الابتكارات من بين الأولويات الأساسية. ويعمل البرنامج مع مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين لتأكيد وضعه كمركز للابتكارات في البرمجة الخاصة باللاجئين، بما في ذلك استخدام الإحصاءات الحيوية لتحسين آليات توزيع الأغذية والتوفير المباشر للتحويلات النقدية عن طريق الأموال المتنقلة والقوائم ذات القيمة. ويجري استخدام تسجيل المستفيدين عن طريق القياسات الحيوية وتطبيقه على غير اللاجئين، كما في الصومال، حيث سيتم إدماج جميع المستفيدين في برنامج SCOPE، بصرف النظر عن طريقة التحويل، لتحقيق مزيد من المرونة بين المساعدة القائمة على الأغذية والمساعدة القائمة على النقد.
- 88- وخلال الفترة 2016-2018، سوف يتوسع العديد من بلدان الإقليم في استخدام المساعدة النقدية، مع زيادة مقررته بنسبة 12 في المائة لعام 2016. ويوضح استعراض التحويلات القائمة على النقد الفوائد الإضافية للتوسع في هذا الخيار، وهو تمكين المستفيدين، والأمان، وتحسن فرص الحصول على المساعدة بالنسبة للمسنين والفئات المحرومة الأخرى. ويمثل العمل الجاري بشأن تقديم النقد بصورة مباشرة للمدارس لأغراض المشتريات المحلية، كجزء من التغذية المدرسية للمنتجات المحلية، طريقة جديدة لتنفيذ عمليات البرنامج. وسوف يواصل المكتب الإقليمي في نيروبي أيضا إعطاء الأولوية لتعميم اعتبارات المنظور الجنساني وتحليل الحماية في عمله، لضمان تصميم مشروعاته من أجل تلبية الاحتياجات الخاصة للنساء والرجال والفتيات والأولاد. ويعد الإقليم في طريقه لضمان استيفاء جميع عملياته للمستوى 2 وفقا لمؤشر المساواة بين الجنسين.
- 89- ويعد تخفيض سوء التغذية بين الأطفال البالغين من بين الأولويات الأساسية الأخرى. ودعا للهدفين الاستراتيجيين 2 و4، سوف يعمل البرنامج مع حكومات وشركاء آخرين، مثل اليونيسف، لمواجهة سوء التغذية الحاد، والمعدلات العالية لنقص التغذية المزمن، بما في ذلك نقص المغذيات الدقيقة. وسوف يعتمد بشكل خاص على الالتزامات التي أعلنت في استراتيجية التغذية من الاتحاد الأفريقي، والفائدة التي حققتها مبادرة القضاء على الجوع ونقص التغذية لدى الأطفال ومبادرة تعزيز التغذية ومشاركة الألف يوم الأولى من الحياة، من أجل إعطاء الأولوية لتخفيض نقص التغذية لدى الأطفال والبالغين عن طريق المساعدة الغذائية والتغذية الموجهة. وفي عام 2016، سوف يجري التوسع في دعم تقوية الأغذية

المنتجة محليا لضمان تأثير أوسع على السكان. ويحقق العمل بشأن زيادة عدد الموردين وتوافر منتجات مغذية جديدة عن طريق مرفق الإدارة الشاملة للسلع تحسنا على نطاق كبير لقدرة البرنامج على الاستجابة.

90- ويستأثر تحسین القدرة الوطنية على مواجهة تحديات انعدام الأمن الغذائي، واللوجستيات، والجوع بدسبة 9 في المائة من الحافظة التشغيلية المخططة للمكتب الإقليمي في نيروبي لعام 2016. وتعد الاستثمارات في تنمية القدرات جديدة بالذكر على نحو خاص نظرا للنسبة المئوية الكبيرة من الاستجابات للطوارئ المرتبطة بالحالة في جنوب السودان. فبالإضافة إلى دعم برامج الحكومة للأمن الغذائي وشبكات الأمان، تدعم تدخلات البرنامج أيضا القدرة اللوجستية للحكومات، وتحسينات البنية التحتية، وتجربة خاصة لتخفيض خسائر ما بعد الحصاد. وقد بذل المكتب الإقليمي في نيروبي جهدا كبيرا للتوسع في هذه الأنواع من الأنشطة، نظرا لأن بلدانا كثيرة في طريقها لتحقيق وضع البلدان المتوسطة الدخل، وبذلك فإن دور البرنامج سوف يتحول من التقديم المباشر للمساعدة إلى دعم المساعدة التي تقدمها الهيكل الحكومية.

91- وسوف يواصل المكتب الإقليمي في نيروبي تركيزه على زيادة القدرة في مجال الرصد والتقييم. وتشمل المبادرات الهامة التوسع في آليات التعليقات الخاصة بالمستفيدين في كينيا والصومال، وزيادة استخدام التكنولوجيا، مثل الاتصالات المتنقلة لجمع المعلومات من المستفيدين، ومثل الأجهزة اللوحية لجمع البيانات الخاصة بالأمن الغذائي والتغذية.

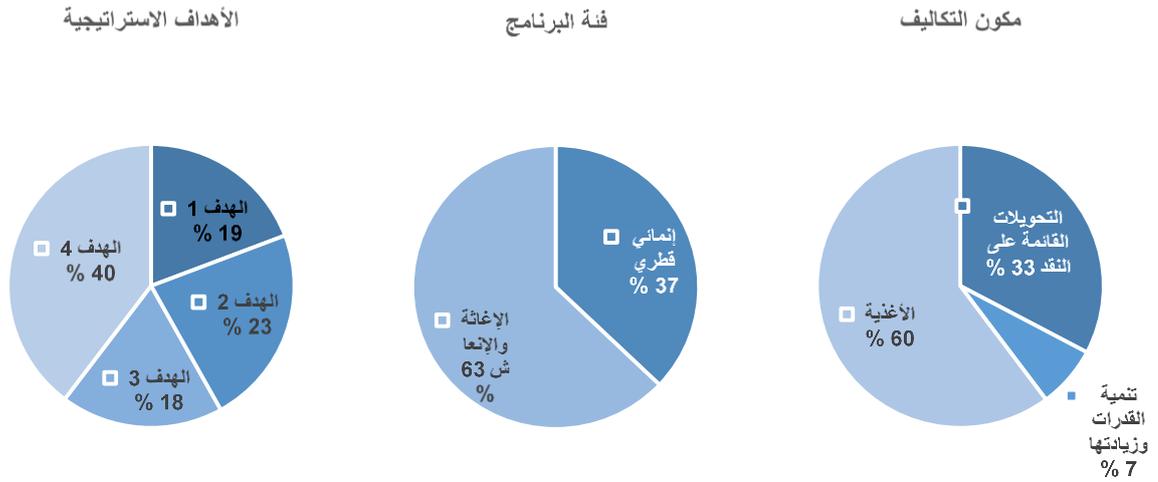
92- ويلتزم المكتب الإقليمي في نيروبي التزاما كاملا بنشر المبادرات المؤسسية، بما في ذلك تعميم نظام دعم تنفيذ اللوجستيات، وأداة رصد وتقييم المكاتب القطرية (كوميت)، ونموذج أسلوب العمل الجديد لطرائق التحويلات القائمة على النقد على نطاق المكاتب القطرية في الإقليم.

## المكتب الإقليمي في بنما

↔ الأولويات: برامج الحماية الاجتماعية عن طريق الحكومات؛ وبناء القدرة على الصمود عن طريق الإدارة المحسنة لدورة الكوارث؛ والإنتاج الزراعي لأصحاب الحيازات الصغيرة، وتنمية الأسواق

الجدول ألف-ثالثا-19: الاحتياجات التشغيلية للمكتب الإقليمي في بنما	
133 مليون دولار أمريكي (2015: 129 مليون دولار أمريكي)	الاحتياجات التشغيلية
0.4 مليار (2015: 0.4 مليار)	عدد الحصص الغذائية اليومية
61 000 طن متري (2015: 71 000 طن متري)	حمولة الأغذية بالأطنان المترية
10 (2015: 11)	عدد العمليات
دولة بوليفيا المتعددة القوميات، وكولومبيا، وكوبا، وإكوادور، والسلفادور، وغواتيمالا، وهايتي، وهندوراس، ونيكاراغوا	البلدان المقرر أن تنفذ فيها عمليات
55.4 مليون دولار أمريكي	الصناديق الاستثمارية القطرية

## الشكل ألف-ثالثا-9: الاحتياجات التشغيلية للمكتب الإقليمي في بنما في عام 2016 (بملايين الدولارات الأمريكية)



93- حقق إقليم أمريكا اللاتينية ومنطقة البحر الكاريبي ككل الهدف 1 من الأهداف الإنمائية للألفية وخفض معدل انتشار الجوع من 15 في المائة إلى 6 في المائة في الفترة ما بين عامي 1990 و2014. غير أنه لا يزال هناك 37 مليون أمريكي لاتيني يعانون من الجوع. ويؤثر الفقر في 164 مليون شخص - أي 28 في المائة من السكان. وبينما انخفض العدد الكلي للفقراء بصورة طفيفة، إلا أنه حدثت زيادة في العدد الإجمالي ونسبة الناس الذين يعيشون في فقر مُدقع. فالتفاوت في الدخل عالياً: وتعاني النساء والسكان الأصليون أو المنحدرون من أصول أفريقية من هشاشة الأوضاع بشكل خاص. وتختلف حالة الأمن الغذائي بشكل واسع فيما بين البلدان والمناطق الفرعية. ولا يزال سوء التغذية يمثل شاغلا رئيسيا، مع وجود أربع ملايين طفل قزم دون سن الخامسة في 12 بلدا من البلدان التي يتواجد فيها البرنامج.

94- ولدى المكتب الإقليمي في بنما ثلاث أولويات تكملية: (1) تخفيض انعدام الأمن الغذائي والتغذوي عن طريق دعم الحكومات لتوسيع برامج الحماية الاجتماعية؛ (2) وزيادة القدرة على الصمود في مواجهة الكوارث الطبيعية المتكررة والآثار الطويلة الأجل لتغير المناخ عن طريق دعم الحكومات والمجتمعات المحلية لتحسين إدارة دورة الكوارث؛ (3) وتشجيع الإنتاج الزراعي لأصحاب الحيازات الصغيرة، وتعزيز تنمية الأسواق عن طريق تحسين القدرات المحلية.

95- ويشمل المستفيدون من البرنامج في أمريكا اللاتينية المتكلمين المباشرين للمساعدة الغذائية عن طريق الأغذية و/أو التحويلات القائمة على النقد؛ والسكان المستفيدين من إنشاء الأصول والتدريب والاتصالات الخاصة بتغيير السلوك، والمزارعين من أصحاب الحيازات الصغيرة المشاركين في أنشطة الشراء من أجل التقدم؛ والسكان المستفيدين من تأثير تنمية القدرات والمساعدة التقنية.

96- ويستثمر البرنامج بشكل متزايد في برامج الحماية الاجتماعية التي تدعم الأطفال، والحوامل والمرضعات، وصغار المزارعين. وهذه التدخلات لا تعالج فقط الجوع وضالة الإيرادات، ولكنها تدعم أيضا أهداف التنمية الأوسع مثل تحقيق تعميم التعليم الابتدائي، والمساواة بين الجنسين، وصحة الأم والطفل.

97- وينفذ البرنامج برامج للتغذية المدرسية مراعية شروط التغذية وتركز على توليد الأدلة لإثراء البرامج الوطنية للوجبات المدرسية. ويجري إدخال البرمجة المبتكرة من قبيل التحويلات القائمة على النقد في برامج التغذية المدرسية بالمنتجات المحلية لتمكين المستفيدين من شراء أغذية طازجة من المزارعين المحليين، وتحسين التنوع الغذائي للأطفال، وهو ما يسهم في زيادة استدامة البرامج على المستويين المجتمعي والوطني.

- 98- ويشارك البرنامج أيضا في تنمية قدرات الحكومات وتنفيذ برامج الوصول إلى الأسواق، وتعزيز الروابط فيما بين هذه البرامج ومبادرة الشراء من أجل التقدم، والخطط الوطنية للحماية الاجتماعية. ويجري ربط الطلب من برامج الحماية الاجتماعية الطويلة الأجل بالمشتريات من المزارعين المحليين أصحاب الحيازات الصغيرة.
- 99- ويرتبط الأمن الغذائي في أمريكا اللاتينية بآثار الكوارث الطبيعية والفقير. ويقوم البرنامج بتعزيز قدرة المجتمعات المحلية على الصمود من أجل مساعدتها على المقاومة، واستيعاب الصدمات والتعافي منها عن طريق الاستعداد للطوارئ والاستجابة لها، والحد من أخطار الكوارث، والتكيف مع آثار تغير المناخ.
- 100- وفي عام 2016، يعتزم البرنامج الوصول إلى أكثر من 4.9 مليون مستفيد مباشر، لديهم احتياجات تشغيلية تقدر بمبلغ 133 مليون دولار أمريكي – وزيادة قدرها 3 في المائة عن عام 2015. ويلزم تمويل مرن ويمكن التنبؤ به من أجل كفاءة التخطيط وتحديد أولويات الأنشطة. ولدى البرامج القطرية والمشروعات الإنمائية في دولة بوليفيا المتعددة القوميات، وكوبا، وغواتيمالا، وهايتي، وندوراس، ونيكاراغوا ميزانية إجمالية مقررة قدرها 49 مليون دولار أمريكي. وتستهدف العمليات الممتدة للإغاثة والإنعاش السكان المتضررين من النزاع الكولومبي في كولومبيا وإكوادور، وتدعم الاستعداد للطوارئ والاستجابة لها في هايتي. وتقدم العملية الممتدة للإغاثة والإنعاش الخاصة بمنطقة أمريكا الوسطى المساعدة للسكان المعرضين والمتضررين من الكوارث الطبيعية. وتبلغ الاحتياجات التشغيلية المتوقعة للعمليات الممتدة للإغاثة والإنعاش 84 مليون دولار أمريكي في عام 2016.
- 101- وفي عام 2016، سوف ينفذ البرنامج أنشطة تدعم صناديق استئمانية في ثمانية بلدان في أمريكا اللاتينية. وتشمل الميزانية المقررة والبالغة 55 مليون دولار أمريكي مساهمة متعددة السنوات من حكومة هندوراس لدعم البرنامج الوطني للتغذية المدرسية، والصناديق الاستئمانية المتعددة المانحين لتنمية القدرات في كولومبيا. ويجري إنشاء هذه الصناديق الاستئمانية بصورة أساسية مع الحكومات المضيفة، وبمساهمات إضافية من حكومات بلدان أخرى ومؤسسات خاصة.

## الملحق الرابع

### استعراض خطة الإدارة (2015-2017)

- 1- يلخص هذا القسم التغييرات التي أُدخلت على خطة الإدارة (2015-2017)؛ ويستند إلى البيانات المتاحة حتى نهاية سبتمبر/أيلول 2015.
- 2- وبلغت ميزانية عام 2015 الموافق عليها للاحتياجات التشغيلية، بما فيها تكاليف الدعم غير المباشرة وبعد استبعاد الصناديق الاستثنائية، 8 مليارات دولار أمريكي. وقُدّرت إيرادات العام بمبلغ 4.4 مليار دولار أمريكي.
- برنامج العمل**
- 3- تسهم عوامل مختلفة في الزيادات التي تطرأ على برنامج العمل الأصلي. وبلغ متوسط الزيادات الناتجة من الاحتياجات غير المتوقعة 25 في المائة في السنوات الخمس الماضية. ويرد في الجدول ألف-رابعاً-1 نظرة عامة على التغييرات التي أُدخلت على الخطة الأصلية للأعوام 2011 إلى 2015 نتيجة الاحتياجات غير المتوقعة.

الجدول ألف-رابعاً-1: الاحتياجات غير المتوقعة، 2011-2015 (بملايين الدولارات الأمريكية)*				
السنة	خطة الإدارة الأصلية	الاحتياجات غير المتوقعة**	برنامج العمل النهائي	النسبة المئوية للتغيير
2011	4 347	1 764	6 111	41
2012	5 162	1 634	6 796	32
2013	5 317	1 356	6 672	26
2014	6 267	2 183	8 450	35
2015 (سبتمبر/أيلول)	7 967	578	8 545***	7
<b>المتوسط</b>	<b>5 812</b>	<b>1 503</b>	<b>7 315</b>	<b>26</b>

\* تم تقريب الأرقام في خطة الإدارة.  
 \*\* على أساس ميزانيات المشروعات المعتمدة أو المقدمة للاعتماد حتى 21 سبتمبر/أيلول 2015.  
 \*\*\* الأرقام حتى 21 سبتمبر/أيلول 2015.

- 4- وحتى سبتمبر/أيلول 2015، بلغ إجمالي برنامج العمل المتوقع<sup>(1)</sup> 8.55 مليار دولار أمريكي، وهو ما يمثل زيادة نسبتها 7 في المائة عن المبلغ المتوقع في الأصل والبالغ 7.97 مليار دولار أمريكي. وزاد برنامج العمل في 53 بلداً بمبلغ 1.56 مليار دولار أمريكي، وانخفض في 31 بلداً بمبلغ 990 مليون دولار أمريكي. وبلغت الزيادة الصافية الناتجة عن ذلك، كما يظهر في الجدول ألف-رابعاً-2، 580 مليون دولار أمريكي.

(1) المتطلبات التشغيلية زاندا تكاليف الدعم غير المباشرة.

الجدول ألف-رابعاً-2: الاحتياجات غير المتوقعة لعام 2015 حسب فئات البرامج (بملايين الدولارات الأمريكية)				
النسبة المئوية للتغير	برنامج العمل الحالي <sup>(5)</sup>	الاحتياجات غير المتوقعة <sup>(2)</sup>	خطة الإدارة الأصلية	فئة البرنامج
6-	736	49-	785	مشروعات إنمائية/برامج قطرية
13	3 357	385	2 973	عمليات طوارئ
0	3 839	1	3 838	عمليات ممتدة للإغاثة والإنعاش
65	613	241	372	عمليات خاصة
<b>7</b>	<b>8 545</b>	<b>578</b>	<b>7 967</b>	<b>المجموع</b>

5- ويرد في الجدول ألف-رابعاً-3 توزيع للاحتياجات غير المتوقعة حسب عناصر التكاليف. وتمثلت أكبر زيادة لعناصر التكاليف في عمليات تنمية القدرات المنفذة من خلال عمليات خاصة لدعم الاستجابة في حالات الطوارئ المتعلقة بأزمة الإيبولا، وزلزال نيبال، وأزمة اليمن وجمهورية أفريقيا الوسطى.

الجدول ألف-رابعاً-3: الاحتياجات غير المتوقعة لعام 2015 حسب عناصر التكاليف (بملايين الدولارات الأمريكية)				
النسبة المئوية للتغير	برنامج العمل الحالي <sup>(2)</sup>	الاحتياجات غير المتوقعة <sup>(2)</sup>	خطة الإدارة الأصلية	عناصر التكاليف
7	5 175	336	4 839	الأغذية
11-	1 657	212-	1 869	النقد والقوائم
46	656	208	448	تنمية القدرات وزيادتها
30	1 057	246	811	تكاليف الدعم المباشرة
<b>7</b>	<b>8 545</b>	<b>578</b>	<b>7 967</b>	<b>المجموع</b>

<sup>2</sup> على أساس ميزانيات المشروعات المعتمدة أو المقدمة للموافقة عليها حتى 21 سبتمبر/أيلول 2015.

6- وترد في الجدول ألف-رابعاً-4 أكبر الاحتياجات غير المتوقعة في عام 2015.

الجدول ألف-رابعاً-4: أكبر احتياجات متوقعة في عام 2015				
النسبة المئوية للتغير	برنامج العمل الحالي <sup>(5)</sup>	الاحتياجات غير المتوقعة <sup>(5)</sup>	خطة الإدارة الأصلية	البلد المتلقي
	292	292	-	الاستجابة لإيولا
90	477	227	251	اليمن
183	334	216	118	العراق
	216	216	-	جمهورية أفريقيا الوسطى (عملية إقليمية)
244	179	127	52	نيبال
7-	7 048	499-	7 547	غير ذلك
7	8 545	578	7 967	المجموع

7- وحددت الاستجابة لإيولا بوصفها حالة طوارئ من المستوى الثالث في أغسطس/آب 2014. وتدعم عملية الطوارئ الإقليمية 200761، التي بدأت في أغسطس/آب 2014 واستهدفت 1.3 مليون شخص، هذه الاستجابة من خلال تقديم المساعدة الغذائية والتغذية لرعاية المصابين بالعدوى واحتواء انتشار الفيروس. وكان هدف البرنامج تقديم المساعدة الغذائية والتغذية المستمرة للمرضى الذين تستقبلهم الوحدات العلاجية. ولم تُدرج الاحتياجات التشغيلية في خطة الإدارة (2015-2017) لأن آخر موعد للتقديم حل قبل تفشي الإيولا.

8- واستجابة لانعدام الأمن، والنزوح، وتوقف الخدمات الاجتماعية، وانعدام الأمن الغذائي، والفقر في اليمن – التي أعلنت كحالة طوارئ من المستوى الثالث في يونيو/حزيران 2015 – يقدم البرنامج توزيعات غير مشروطة من الأغذية والنقد إلى الأسر المعيشية، ويقوم بأنشطة مساعدة غذائية تشاركية، ويقدم دعماً تغذوياً لمواجهة سوء التغذية ويوفر حصصاً غذائية منزلية لتلاميذ المدارس.

9- واستمر العنف في العراق حتى بعد انتخاب حكومة جديدة: فنزح 2.1 مليون شخص منذ يناير/كانون الثاني 2014، وأدت الغارات الأخيرة التي شنّها المتطرفون على إقليم الأنبار وصلاح الدين إلى موجة رابعة من النزوح. كما يحتاج 1.5 مليون شخص آخر في المجتمعات المضيفة إلى مساعدة بسبب الطلب المتزايد على الخدمات العامة وسبل كسب العيش، ويتعرض 1.3 مليون شخص في مناطق لا تخضع لسيطرة الحكومة إلى مخاطر كبيرة. ويقدم البرنامج قسائم الأغذية أو عبوات من الأغذية الأسرية الشهرية إلى الأشخاص المستوطنين وخصص استجابة فورية تكفي لثلاثة أيام للأشخاص النازحين العابرين – ومجموعهم 1.3 مليون شخص – في المحافظات الثماني عشرة كلها. وتنفذ عملية الاستجابة من المستوى الثالث منذ أغسطس/آب 2014.

10- وتسبب تصاعد الصراع في جمهورية أفريقيا الوسطى في ديسمبر/كانون الأول 2013 في نزوح 640 000 شخص، وأدت أزمة سياسية في يناير/كانون الثاني 2014 إلى مزيد من النزوح والفرار إلى البلدان المجاورة. وتتواصل عملية الطوارئ من المستوى الثالث. واستهدفت عملية الطوارئ 200799 مستفيدين بلغ عددهم 1.5 مليون

شخص في الكاميرون، وجمهورية أفريقيا الوسطى، وتشاد، وجمهورية الكونغو. وفي عام 2015، انتقلت عملية الطوارئ الإقليمية من المستوى الثالث إلى المستوى الثاني.

11- وتسبب الزلزال الذي وقع في نيبال في أبريل/نيسان 2015 في أضرار جسيمة، وتشير التقديرات إلى أنه أثر بشكل مباشر على 6.5 مليون شخص. ويقدم البرنامج وشركاؤه الدعم لعدد يبلغ 1.4 مليون شخص يعاني من هشاشة الأوضاع وانعدام الأمن الغذائي في المنطقتين الغربية والوسطى من خلال عمليات التوزيع العام للأغذية، وتحويلات نقدية، وتغذية تكميلية شاملة للأطفال الذين تتراوح أعمارهم بين 6 أشهر و59 شهرا والحوامل والمرضعات. وفي أبريل/نيسان 2015 صُنِّفت هذه العملية في المستوى الثاني.

### الإيرادات المتوقعة

12- استندت خطة الإدارة (2015-2017) إلى إيرادات متوقعة تبلغ 4.4 مليار دولار أمريكي في عام 2015، وتحقق مبلغ 284.0 مليون دولار أمريكي كإيرادات من تكاليف الدعم غير المباشرة. وتبلغ أحدث التوقعات لعام 2015، على أساس تعهدات الجهات المانحة، 4.9 مليار دولار أمريكي، وتحقق مبلغ 316.1 مليون دولار أمريكي كإيرادات من تكاليف الدعم غير المباشرة.

### ميزانية دعم البرامج والإدارة

13- تمت الموافقة على ميزانية عادية لدعم البرامج والإدارة قدرها 281.8 مليون دولار أمريكي لعام 2015 – 99.3 مليون دولار أمريكي لدعم البرامج في المكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية، و52.1 دولار أمريكي لدعم البرامج في المقر، و130.4 مليون دولار أمريكي للإدارة والشؤون الإدارية.

14- وتمت الموافقة على اعتماد تكميلي لدعم البرامج والإدارة في عام 2015 بمبلغ 9.2 مليون دولار أمريكي لزيادة كفاءة أساليب العمل، والتغييرات في الموظفين والأدوات الجديدة بما يتماشى مع مبدأ "الوفاء بالغرض". واستهدف هذا الاستثمار:

← الانتهاء من مشروع الموظفين المعيّنين محليا وإعداد استراتيجية للتنوع والإدماج؛

← إنشاء فريق إدارة التغيير الشامل واستعراض التكاليف والنفقات كجزء من الامتياز في إدارة التكاليف؛

← تنمية القدرات من أجل تعميم إدارة سلاسل الإمداد المتكاملة؛

← زيادة التركيز على الاتصالات، بما فيها المواقع الشبكية الداخلية والخارجية؛

← مواصلة دعم استعراض الإطار المالي.

15- وفي نهاية عام 2014، بلغ رصيد حساب تسوية دعم البرامج والإدارة 189.8 مليون دولار أمريكي، وهو ما يرجع في جانب منه إلى مستوى الإيرادات غير المسبوق في عام 2014. وفي الدورة السنوية للمجلس لعام 2015، تمت الموافقة على الاستخدامات التالية لأرصدة حساب تسوية دعم البرامج والإدارة:<sup>(3)</sup>

← تحويل 50 مليون دولار أمريكي إلى حساب الاستجابة العاجلة لبناء قدرة دنيا من الإقراض للطوارئ؛

- ◀ 10 ملايين دولار أمريكي لإنشاء صندوق برنامج رفاه الموظفين؛
- ◀ 18 مليون دولار أمريكي إلى المبادرات المؤسسية الحاسمة في عام 2015، مع التركيز على التعجيل بالتغيير: وشملت هذه الاستثمارات:

- ◊ تدريب قوة عمل البرنامج على دعم الاستجابات المتزايدة لحالات الطوارئ والنهج المتعلقة بالجوع طويلة الأجل؛
- ◊ مساعدة البلدان المستهدفة على تنمية القدرات الوطنية للقضاء على الجوع؛
- ◊ التقدم في إنشاء منصة للتحويلات القائمة على النقد وتوسيع نطاقها؛
- ◊ تحسين قدرات البرنامج على جمع واستخدام الأدلة في صنع القرار.

16- ويلخص القسم الرابع بشأن دعم البرامج والإدارة عملية إنشاء المبادرات المتعلقة بمبدأ "الوفاء بالعرض" المقرر الانتهاء منها قبل نهاية عام 2016.

### الصناديق الاستثمارية والحسابات الخاصة

- 17- ترد في الجدول ألف-رابعا-5 مقارنة بين توقعات التمويل المنقحة للصناديق الاستثمارية لعام 2015 وميزانية الحسابات الخاصة، وبين الاحتياجات المقدمة في خطة الإدارة (2015-2017).
- 18- وفي عام 2015، دعمت الصناديق الاستثمارية المؤسسية تحسين قدرة البرنامج التنظيمية وفعاليتها، وذلك أساسا عن طريق تمويل أنشطة مثل الشراء من أجل التقدم، والاستعداد للطوارئ والاستجابة لها، وجودة الأغذية، والسلامة والتغذية، والتعلم، وتنمية المهارات، والمساواة بين الجنسين، وتنمية القدرات.
- 19- ونقل احتياجات الصناديق الاستثمارية المؤسسية بنسبة 54 في المائة عما يظهر في خطة الإدارة (2015-2017)، على النحو الموضح في الجدول ألف-رابعا-5. وتشمل احتياجات الصناديق الاستثمارية الشاملة والبالغة 150 مليون دولار أمريكي: (1) تلك التي تم تحديد التمويل اللازم لها؛ (2) تلك التي لم تحدد لها جهة مانحة. ويستبعد التوقع المُحدَّث للتمويل في عام 2015 والبالغ 69 مليون دولار أمريكي احتياجات الصناديق الاستثمارية المؤسسية المرجح أن تبقى بدون تمويل.
- 20- ونقل الصناديق الاستثمارية القطرية بنسبة 15 في المائة عما يظهر في خطة الإدارة (2015-2017)، على النحو الموضح في الجدول ألف-رابعا-5. ويتم تلقي الأرصدة على المستوى القطري، من الحكومات المضيفة أساسا: وهي تُمكن المكاتب القطرية من العمل مع الحكومات لتنفيذ برامج البرنامج. وفي عام 2015، كانت نسبة 61 في المائة من الصناديق الاستثمارية القطرية لصالح أمريكا اللاتينية ومنطقة الكاريبي وخاصة للتغذية المدرسية في هندوراس والمساعدة التقنية في كولومبيا. ومن البرامج الكبرى الأخرى في الأقاليم الأخرى البرنامج المشترك لبناء القدرة على الصمود في السودان ومشروع البرنامج/المنظمة الدولية للتغذية والتعليم في أفغانستان.
- 21- وفي عام 2015، واصلت الحسابات الخاصة دعمها لمبادرات مثل النقل الجوي، ومستودع الأمم المتحدة للاستجابة للحالات الإنسانية، والنظام الخاص بدعم تنفيذ اللوجستيات، والبرنامج العالمي لتأجير السيارات، واللوجستيات، والأمن، والتأمين الذاتي، والمساواة بين الجنسين. وترجع الزيادة في توقعات التمويل لعام 2015 إلى حد كبير إلى تنفيذ الحساب الخاص للنقد والقوائم.

الجدول ألف-رابعاً-5: التوقعات المنقحة لعام 2015 للصناديق الاستثمارية والحسابات الخاصة			
النسبة المئوية للنقص	توقعات التمويل في عام 2015 (بملايين الدولارات الأمريكية)	احتياجات خطة الإدارة (2015) (بملايين الدولارات الأمريكية)	
54-	69	150	الصناديق الاستثمارية المؤسسية
15-	84	99	الصناديق الاستثمارية القطرية
8	240	223	الحسابات الخاصة
<b>17-</b>	<b>393</b>	<b>472</b>	<b>المجموع</b>

## الملحق الخامس

### خطة عمل مكتب التقييم للفترة 2016-2018

#### مقدمة

- 1- يعرض هذا الملحق برنامج العمل المقترح لمكتب التقييم للفترة 2016-2018. وهذه أول خطوة على هذا النحو في إطار سياسة التقييم الجديدة المقدمة للموافقة عليها في دورة المجلس التنفيذي في نوفمبر/تشرين الثاني 2015.
- 2- يوائم [مشروع] سياسة التقييم الجديدة المبادئ والاحتياجات الخاصة بوظيفة تقييم عالية الجودة في الأمم المتحدة مع السياق التنظيمي الخاص بالبرنامج، وأهدافه، وبنائه. وهي تعبر عن تصميم قيادة البرنامج وطموحه لتلبية التوقعات العالمية لتقييم مستقل دعماً للمساءلة عن النتائج وصنع القرار المستند إلى أدلة على نطاق المنظمة.
- 3- وتمشياً مع الخطة الاستراتيجية، والوفاء بالغرض، والالتزامات الدولية، يعرض [مشروع] السياسة الجديدة التوجه الاستراتيجي، والإطار المعياري وإطار المساءلة لوظيفة التقييم برمتها في البرنامج، وخاصة على أساس وظيفة التقييم المركزية العالية الأداء في البرنامج، وإنشاء وظيفة تقييم مركزية يُوجهها الطلب.
- 4- ومع وضع أولويات البرنامج، ومخاطره، والقيود المفروضة على موارده في الاعتبار، واعترافاً بأن وظيفة التقييم المركزية للبرنامج ووظائف التقييم اللامركزية تمر بمراحل تطور مختلفة، وافقت إدارة البرنامج والمجلس التنفيذي<sup>(1)</sup> على نهج مُتدرج لتدبير الموارد، والتنفيذ على مدى الفترة من 2016 إلى 2021. ولهذا فإن نتائج عام 2016 الموصوفة أدناه تستند إلى الأولويات الاستراتيجية التي حددها [مشروع] السياسة الجديدة، والتي توضح خطوات التنفيذ الأولى من جانب مكتب التقييم. وتعد التوقعات بالنسبة للفترة 2017-2018 مؤقتة، وقد تحتاج إلى تعديل في خطط عمل مكتب التقييم في المستقبل تمشياً مع استراتيجية التقييم المرتقبة، وتوافر الموارد.

#### موجز خطة العمل

- 5- يعد عام 2016 بشكل ما عاماً انتقالياً بالنسبة لمكتب التقييم الذي يتولى دوره الموسّع، بما في ذلك تغطية الرقابة، وإنشاء وظيفة التقييم برمتها، وتقديم تقارير عنها على نطاق البرنامج، بالإضافة إلى مواصلة مسؤوليته عن التقييم المركزي. ولذلك نُظمت خطة العمل هذه بما يتماشى مع مسارات العمل الاستراتيجية النابعة من [مشروع] سياسة التقييم للفترة 2016-2021، والموضحة في الشكل 1.

- 6- وعلى مدى الفترة 2016-2018، سيقوم مكتب التقييم بما يلي:

- (1) إطلاق استراتيجية تقييم في أوائل عام 2016 لتوجيه تنفيذ سياسة التقييم الجديدة؛
- (2) وضع أدلة مستقلة للمساءلة والتعلم عن طريق برنامج التقييمات المركزية لمكتب التقييم، يتم اختيارها بما يتماشى مع نهج السياسة المتدرج لتطبيق قواعد التغطية؛ واحتياجات الأدلة ذات الأولوية، والقدرة الاستيعابية؛ وتوافر

(1) "الرد على التوصيات الواردة في التقرير الموجز عن استعراض النظراء لوظيفة التقييم في برنامج الأغذية العالمي" (WFP/EB.2/2014/6-D/Rev.1).

الموارد، ومواصلة سلسلة التقييمات المركزية المؤقتة للعمليات الفردية لمدة عام آخر حتى عام 2017<sup>(2)</sup> على مستويات التغطية المحددة في عام 2014؛

- (3) مواصلة وضع الإطار التمكيني وإدراجه بالنسبة للتقييم المركزي تمثيلاً مع سياسة التقييم.
- (4) المساهمة في ثقافة التعلم والمساءلة الخاصة بالبرنامج عن طريق دعم الاستخدام الإيجابي للتقييم في مجال تصميم السياسات والبرامج، والموافقة عليها؛
- (5) المشاركة في نظام التقييم الدولي عن طريق تقييمات على نطاق المنظومة وشراكات وشبكات؛
- (6) التوسع في نظم المعلومات والإبلاغ للاضطلاع بالرقابة على وظيفة التقييم برمتها، المركزية واللامركزية.

### الشكل 1: وظيفة التقييم المعززة في البرنامج



(2) التقييمات الأخيرة التي صدر تكليف بإجرائها في عام 2016.

## الموارد

7- في عام 2016، تبلغ الموارد الإجمالية المتاحة لمكتب التقييم من جميع مصادر التمويل بالنسبة لخطة العمل برمتها 9 ملايين دولار أمريكي. وهذا يماثل ما كان عليه الحال عام 2015. وضمن ذلك يبلغ مجموع ميزانية الموظفين المعتمدة 2.7 مليون دولار أمريكي (مقابل 2.9 مليون دولار أمريكي في عام 2015)، وتبلغ تكاليف غير الموظفين 6.3 مليون دولار أمريكي (مقابل 6.2 مليون دولار أمريكي في عام 2015). ويشكل المبلغ الأخير زيادة بنسبة 2 في المائة في الموارد النقدية لمكتب التقييم.

8- **ميزانية دعم البرامج والإدارة:** ومن مجموع الموارد هذه تبلغ قيمة ميزانية دعم البرامج والإدارة 6.2 مليون دولار أمريكي. وقد زيدت الميزانية الأساسية لدعم البرامج والإدارة الخاصة بمكتب التقييم إلى هذا الرقم بالمقارنة مع 5.5 مليون دولار أمريكي عام 2015، وهو ما يمثل زيادة بنسبة 13 في المائة. وعلى المستوى العملي فإن الميزانية الإجمالية للمكتب لعام 2016 والواردة من مصادرة مرتبطة بميزانية دعم البرامج والإدارة زادت بنسبة 1.6 في المائة فحسب. ويرجع ذلك إلى أن المكتب تلقى عام 2015 مبلغاً إضافياً قدره 600 000 دولار أمريكي في ظل مبادرة مؤسسية حاسمة لتعزيز وظيفة التقييم تمثياً مع استجابة البرنامج لاستعراض النظراء عام 2014 لوظيفة التقييم فيه. وهذا ما زاد من الميزانية الإجمالية لمكتب التقييم المتاحة من المصادر المرتبطة بدعم البرامج والإدارة عام 2015 بحيث بلغت 6.1 مليون دولار أمريكي.

9- وعلى ذلك فإن زيادة عام 2016 في الميزانية الأساسية لدعم البرامج والإدارة الخاصة بمكتب التقييم تشكل خطوة مهمة نحو وضع مالي أكثر ضماناً لوظيفة التقييم. فهذه الزيادة ترفع مستوى نقطة الانطلاق التي تنقرر منها مخصصات الميزانية المقبلة وتشكل خط أساس لتتبع الميزانيات القادمة في ظل سياسة التقييم الجديدة.

10- المصادر الأخرى: سيتاح بالإضافة إلى ذلك مبلغ 2 837 500 دولار أمريكي من الحساب الخاص الذي أُنشئ في عام 2013، للسحب من موارد المشروعات لتنفيذ سلسلة تقييمات العمليات الفردية، والتي يديرها مكتب التقييم بصفة مؤقتة.

11- ويتطلب القيام ببداية قوية لتنفيذ السياسة، وضمان التقدم المنهجي لتطبيق قواعد تغطية التقييم المركزي، مع توفير جميع العناصر المطلوبة لوظيفة تقييم محسنة على نطاق البرنامج، توفير موارد من ميزانية دعم البرامج والإدارة أكبر بكثير مما حُصص لعام 2016 وذلك في حدود 8 ملايين دولار أمريكي. والعوامل الرئيسية المحركة لهذا المتطلب هي:

◀ تراكم التقييمات المطلوبة في إطار دورة التقييم المتفق عليها لسياسات البرنامج؛

◊ واستنصواب زيادة التغطية التدريجية مثل تقييم السياسات والحوافز القطرية تمثياً مع قواعد التغطية؛

◊ والأنشطة الضرورية للتقدم بصورة منهجية في جميع مسارات العمل الاستراتيجي، بما في ذلك التقييم اللامركزي، والإبلاغ عن الوظيفة، والدعم المحسن والاستباقي للتعليم من استخدام التقييم.

12- وبالنظر إلى القيود المفروضة على الموارد في عام 2016، تتخذ خطة العمل قرارات تقشفية ومبتكرة لتحديد الأولويات، وتسعى لتحقيق الحد الأقصى من مكاسب الكفاءة (انظر الفقرة 14 أدناه) في إدارة التقييم والقيمة المضافة

من ترتيبات الشراكات. ويخصص للتقييمات المركزية قرابة ثلثي الموارد المالية للموظفين وغير الموظفين في ميزانية دعم البرامج والإدارة؛ ويخصص قرابة الثلث لإحراز تقدم جوهري على كافة مسارات العمل الاستراتيجي. ولتحقيق هذا التوازن في عام 2016، استمرت التخفيضات في عدد التقييمات المركزية (والتي استُهلّت في عام 2015). وهي تقل عن مستويات التغطية الأخيرة، وتوسع المسافة من القواعد الموضوععة في السياسة الجديدة.

13- وتفترض توقعات خطة العمل لعامي 2017 و2018 أن تتخذ خطوة أكبر نحو بلوغ الرقم المستهدف المحدد لسياسة التقييم الجديدة، وهو 0.8 في المائة من إيرادات مساهمات البرنامج المخصصة للتقييم لمركزي واللامركزي على حد سواء<sup>(3)</sup> بحلول نهاية المدة المحددة لسياسة التقييم (2012) من جميع المصادر في ظل آلية تمويل مستدامة.

14- ويلتزم مكتب التقييم بإبقاء تكاليف التقييم عند الحد الأدنى اللازم لتوفير أدلة قوية وموثوق بها، وفي الوقت المناسب، وبشكل يمكن الوصول إليه لمساعدة صانعي القرار على استخدامها في اتخاذ قرارات قائمة على الأدلة. وقد تحققت عناصر الكفاءة والوفورات عن طريق ما يلي:

- 1) إجراء تقييمات بصورة مشتركة أو في شراكة مع آخرين، كلما أمكن، حتى يمكن تقاسم التكاليف (مثل التقييمات الإنسانية المشتركة بين الوكالات)؛
- 2) إدارة التقييم بموارد خارجية بصورة جزئية، حيثما يتسنى تحقيق وفورات في التكلفة، مع المحافظة على معايير الجودة (مثل تقييمات العمليات، وسلسلة تقييم الأثر مع المبادرة الدولية لتقييم الأثر)؛
- 3) استخدام الاتفاقات طويلة الأجل مع طائفة واسعة من مقدمي خدمات التقييم<sup>(4)</sup>؛
- 4) إيجاد عناصر تآزر بين التقييمات عن طريق إجرائها على شكل سلاسل وإصدار تجميعات لتحسين مساهمتها في المعرفة.

15- وباختصار: يقدم الجدول 1 لمحة عامة عن خطة مكتب التقييم للتقييمات المركزية في عام 2016، والتوقعات المؤقتة لعامي 2017 و2018. وسيجري 14 تقييماً مركزياً أساسياً في عام 2016، بما فيها 8 تقييمات من عام 2015<sup>(5)</sup> و6 تقييمات جديدة<sup>(6)</sup>؛ وسيجري 25 تقييماً آخر لعمليات يديرها مكتب التقييم بصورة مؤقتة، تضم 10 تقييمات متواصلة من عام 2015 و15 تقييماً جديداً. وترد في القسم بآ أدناه مبررات وتفصيل هذه الأهداف القابلة للتحقيق. وترد في القسم جيم بعد ذلك الأهداف القابلة للتحقيق بالنسبة لمسارات العمل الاستراتيجي الأخرى.

(3) إدراكاً بأن التقييمات اللامركزية ستمول في ظل ميزانيات الوحدات الأخرى لا ميزانية مكتب التقييم.

(4) توفر العقود/الاتفاقات طويلة الأجل مزايا عديدة، من بينها مكتسب الكفاءة الإدارية.

(5) بما في ذلك سلسلة تقييمات أثر سوء التغذية المعتدل والحاد في إطار شراكة جديدة للتقييم. وقد دخلت الشراكة مرحلة تفاوض مبكرة وقت إعداد خطة العمل لعام 2015، ولذلك لم تُدرج عند حساب التقييمات الستة الجديدة المبينة في تلك الخطة.

(6) في عام 2015، استكملت سبعة تقييمات كانت مقررة و10 تقييمات جديدة (انظر الحاشية السابقة)؛ وفي عام 2014، كان من المخطط استكمال تسعة تقييمات وإجراء 8 تقييمات جديدة.

## الأهداف القابلة للتحقيق عام 2016 وتوقعات الفترة 2017-2018

### ألف - استراتيجية التقييم

16- ستكون استراتيجية التقييم، التي بدأت في عام 2015، واحدة من الأهداف المبكرة القابلة للتحقيق، والتي استكملت في إطار خطة العمل لعام 2016. والغرض من هذه الاستراتيجية هو أن تكون بمثابة همزة وصل بين سياسة التقييم وخطط الإدارة السنوية للبرنامج. وستوضح الاستراتيجية المراحل، وترتيبات التنفيذ، والخطوات المطلوبة لتحقيق النتائج، والأغراض المقصودة من هذه السياسة، بما في ذلك التطبيق التدريجي للمبادئ وقواعد التغطية؛ والقدرات وتدبير الموارد على نطاق البرنامج؛ والأدوار والمسؤوليات؛ وجودة التقييم والإبلاغ.

### باء - التقييمات المركزية

17- تزود التقييمات المركزية التي يجريها مكتب التقييم جميع أصحاب المصلحة بمعلومات عن فعالية وأثر واستدامة سياسات البرنامج واستراتيجياته وعملياته وأنشطته، وكفاءة تنفيذها. ويوجد نوعان من التقييمات المركزية التي يقودها مكتب التقييم: (1) تقييمات السياسات والاستراتيجيات والبرامج العالمية، والاستجابات لحالات الطوارئ الإنسانية من المستوى 3، والحوافز القطرية، وأثر أنشطة البرنامج؛ (2) وسلسلة تقييمات مؤقتة للعمليات الفردية باستخدام نموذج للإدارة بموارد خارجية.

18- وقد اختير برنامج التقييمات للفترة 2016-2018 وحُدثت أولوياته لتعظيم صلته بالسياسة الدينامية للبرنامج وسياق البرمجة. وتماشيا مع مجالات التركيز الستة لخطة إدارة البرنامج للفترة 2016-2018 من أجل مواصلة التعزيز التنظيمي،<sup>(7)</sup> يُصمم هذا البرنامج من أجل توليد أدلة في الوقت المناسب وثيقة الصلة لدعم صنع القرار القائم على الأدلة. ويسهم العديد من التقييمات والسلاسل المخططة بشكل خاص لتوفير الأدلة عن تنمية القدرات الوطنية، وقدرات التغذية، وأو الشراكات الاستراتيجية. وعن طريق مسارات العمل الاستراتيجي الموصوفة أدناه، يذئ مكتب التقييم بنفسه شراكات جديدة للتقييم الاستراتيجي، ويحسن مساهمته في سياسة البرنامج وصنع القرار التشغيلي، ويتخذ مزيدا من الخطوات لتحقيق مكاسب الكفاءة في عمليات التقييم.

19- وسوف تستمر تقييمات الاستجابة لحالات الطوارئ الإنسانية من المستوى 3، والتي استهلكت في عام 2014، وهو ما يعكس العدد غير المسبوق من حالات الطوارئ من المستوى 3 في عام 2014. وبعد التجارب الناجحة لتقييم العمل الإنساني المشترك بين الوكالات، والذي أُدرج ضمن احتياجات دورة البرنامج الإنساني التابع للجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات، سيتم تقييم جميع الاستجابات من المستوى 3 إما بواسطة تقييمات العمل الإنساني المشتركة بين الوكالات أو بواسطة مكتب التقييم ضمن تقييم منفصل لاستجابة البرنامج. وتتخذ القرارات بالنسبة لكل حالة على حدة. وسيتم بحث الاستجابات دون المستوى 3 في إطار عملية مختارة لتقييمات العمليات ضمانا لتحقيق المستوى الأمثل للتغطية. وفي عام 2016، سوف يُستكمل تقييم استجابة البرنامج الإقليمية لأزمة الإيولا ضمن تقييم منفصل للبرنامج.

(7) وصفت في "الاستخدام الاستراتيجي لحساب تسوية دعم البرامج والإدارة"، (WFP/EB.A/2015/6-D/1).

20- والقاعدة الخاصة بتقييم سياسات البرنامج تحددها وثيقة "وضع السياسات في البرنامج" التي وافق عليها المجلس في عام 2011.<sup>(8)</sup> ويتطلب تطبيق هذا النهج بالنسبة لجميع السياسات المعتمدة بعد عام 2011 تقييماً من أربع إلى ست سنوات بعد بدء التنفيذ للمساهمة بأدلة التقييم والتعلم في دورة سياسة البرنامج. واتساقاً مع هذا، ومع توافر الموارد، ستبدأ في عام 2016 تقييمات كل من "سياسة الحماية الإنسانية" (2012) و"استراتيجية الشراكة المؤسسية للبرنامج (2014-2017)".<sup>(9)</sup> وبالإضافة إلى ذلك، فإن "تقييم سياسة البرنامج لتنمية القدرات" (2009) سيُستكمل في عام 2016. ويرد تقييم لسياسة فيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز في التوقعات بالنسبة لتقييمات السياسات في عام 2017، وفي عام 2018، ستبدأ تقييمات تحديث سياسة شبكات الأمان للبرنامج (2012)، وسياسة التغذية المدرسية المنقحة (2013)، وسياسة بناء السلام في ظروف انتقالية (2013).

21- وبالنسبة للسياسات المعتمدة منذ أكثر من ست سنوات، يجري إما بحث تقييم السياسة ذاتها، أو الموضوع الذي تتناوله السياسة، بناء على معيار استمرار صلاحية عمل البرنامج، أو احتمال المساهمة في وضع سياسة جديدة. وفي عام 2016، يخطط مكتب التقييم لبدء تقييم لدور البرنامج في العمل الإنساني، والذي يغطي ثلاثاً من هذه السياسات الأقدم: "المبادئ الإنسانية" (2004)، و"الوصول الإنساني ودلالاته بالنسبة للبرنامج" (2006)؛ و"دور البرنامج في نظام المساعدة الإنسانية" (2010). وستبدأ صياغة المفاهيم بعد القمة العالمية للعمل الإنساني (مايو/أيار 2016) لمراعاة أحدث ورقات موقف البرنامج من هذه المسائل، وكذلك من نتائج مؤتمر القمة، والمزمع أن تسهم بأدلة للالتزام السياسي المتجدد من جانب البرنامج. ويمكن إضافة تقييمات أخرى للسياسات، وهذا يتوقف على الموارد والأولويات التي تحددها استراتيجية التقييم القادمة.

22- وتركز التقييمات الاستراتيجية على الاستراتيجيات، والمسائل التنظيمية أو المؤسسية و/أو البرامج والمبادرات ذات التغطية العالمية أو الإقليمية. وقد تم تحديث خطط مكتب التقييم وأولوياته لتعكس آخر التطورات بالنسبة لتجدد خطة البرنامج الاستراتيجية. ولن تبدأ أي تقييمات استراتيجية جديدة في عام 2016. وبدلاً من ذلك، سوف تستكمل الخطط الخاصة بالتقييمات الاستراتيجية بدءاً من عام 2017 وما بعده بعد إعداد الخطة الاستراتيجية القادمة للبرنامج، ومواءمة خطط التقييم مع الخطة الاستراتيجية للوكالة، وتقييم التقدم المحرز في الاستعراض الشامل للسياسات الذي يجري كل أربع سنوات ضمن هذا الإطار. كما أن الخطط الخاصة بالتقييمات الاستراتيجية في المستقبل ستستفيد أيضاً من تقدير قابلية تقييم خطة البرنامج الاستراتيجية الجديدة<sup>(10)</sup> للفترة 2014-2017، والمقرر أن تُستكمل في أوائل عام 2016. وعلاوة على ذلك، فإن الغرض من هذه العملية هو المساعدة على إثراء عملية إعداد الخطة الاستراتيجية القادمة وإطار النتائج الاستراتيجية المصاحب لها. وبناء على ذلك، فسيكون لها منظور تطوعي بشأن مساهمات البرنامج المتوقعة في الهدف 2 من أهداف التنمية المستدامة "إنهاء الجوع وتحقيق الأمن الغذائي والتغذية المحسنة ودعم الزراعة المستدامة"<sup>(11)</sup> ومجالات اهتمام الاستراتيجية ذات الصلة.

23- وبالتطلع إلى المستقبل، فإن الخطة الكاملة المقبلة للتقييمات الاستراتيجية ستتوقف على نتائج تقدير قابلية تقييم خطة البرنامج الاستراتيجية. وبناء على ذلك، من المحتمل أن تتضمن سلسلة التقييمات الاستراتيجية في المستقبل

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

(9) تعد هذه الوثيقة جزءاً من الخلاصة الوافية لسياسات البرنامج.

(10) تقدر القابلية للتقييم إمكانية إجراء تقييم يُعول عليه وموثوق، مع مراعاة: الوضوح، وعقلانية التصميم (الأهداف، والغايات، والمؤشرات)؛ والطلب من جانب أصحاب المصلحة؛ وملاءمة المؤشرات وصلاحية البيانات، وتقديم المشورة بشأن كيفية التغلب على القيود أو تخفيفها.

(11) ستبحث حلقة دراسة تنظمها وكالة تتخذ من روما مقراً لها عن التقييم في أواخر عام 2015 المسائل المرتبطة بتقييم مساهمات الوكالات التي تتخذ من روما مقراً لها في الهدف 2 من أهداف التنمية المستدامة.

عناصر تتعلق بالعمل في سياق مُعرَّض للأزمات بشكل متزايد، ومؤقت، ومزدحم، ومراعٍ للتكلفة، وهو السياق الذي يعمل فيه البرنامج، والذي تتشابه فيه الأبعاد الإنسانية والإنمائية، ويتطلب استجابات دينامية تعاونية ومرنة. ومع ملاحظة سلسلة مبادرات التغيير التنظيمي المقرر استكمالها في عام 2016 والتي أُجريت بالارتباط مع الخطة الاستراتيجية (2014-2017) لزيادة كفاءة البرنامج وفعاليتها، من المخطط إجراء استعراض استراتيجي لعام 2017 بعنوان "الإدارة والتغيير التنظيمي".

24- وسوف يستعاض بمرور الوقت عن التقييم الاستراتيجي لعمل البرنامج بشأن بناء القدرة على الصمود، الذي كان مُخططاً لعام 2016، بتقييم لسياسة بناء القدرة على الصمود بالنسبة للأمن الغذائي والتغذية، والتي اعتمدت في عام 2015.<sup>(12)</sup>

25- وتدعم تقييمات الحافظة القطرية اهتمام البرنامج المتجدد بإدراج نهج "الحافظة" الاستراتيجية ضمن مشاركته على المستوى القطري، وهو ما يوفر أدلة عن الوضع الاستراتيجي لأهداف ونتائج جميع عمليات البرنامج وأنشطته على مدى فترة تتراوح من 3 إلى 5 سنوات. وتعد هذه التقييمات أداة للمساءلة والتعلم من أجل إثراء الاستراتيجية القطرية في المستقبل.

26- وبعد الاختيار المنهجي للبلدان المؤهلة لتقييم الحافظة القطرية،<sup>(13)</sup> فإن المعيار النهائي الذي يحدد معيار تخطيط التقييم هو "توقيت" المساهمة بالأدلة في التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي للمكتب القطري، لمواءمة خطة البرنامج الاستراتيجية، وإطار عمل الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية، وعمليات التنسيق الأخرى التي تقوم بها الأمم المتحدة مع الاحتياجات والأولويات الوطنية. ولا تخضع هذه العملية لسيطرة البرنامج بصورة كاملة. ولهذا السبب، فإن تخطيط تقييم الحافظة القطرية من جانب مكتب التقييم يعد مرناً، كما أن البلدان المذكورة أدناه تعد إرشادية.

27- وفي إطار سياسة التقييم للفترة 2016-2021، يهدف البرنامج إلى زيادة التغطية بصورة تدريجية لتصل إلى سبعة أو ثمانية تقييمات للحافظة القطرية سنوياً. وفي ظل القيود المفروضة على الموارد في عام 2016، تعطى الأولوية لبدء تقييمات الحوافز القطرية في سري لانكا والكاميرون (على أن تمول بصورة مشتركة)، ولاستكمال تقييمات الحوافز القطرية في جمهورية موريتانيا الإسلامية، وبوروندي، والعراق (وستبدأ في عام 2015).

28- وسوف تستمر في عام 2016 السلسلة المؤقتة لتقييمات العمليات الفردية، والتي بدأت في عام 2013. وفي عام 2016، سوف تستكمل 10 تقييمات للعمليات بدأت في عام 2015، وسوف يبدأ 15 تقييماً آخر. وهذا يساعد على استمرار التغطية خلال عام 2016، بينما يجري إحراز تقدم في إنشاء وظيفة التقييم اللامركزي الخاص بالبرنامج. وستظهر خطط أخرى لهذه السلسلة وفقاً لاستراتيجية التقييم، وستتواءم مع نظم إدارة الأداء المتطور وإدارة دورة المشروعات التابعة للبرنامج، والاستراتيجيات المرتبطة بها. ونظراً لأن تقييمات العمليات الفردية يتم نشرها ولكنها لا تعرض على المجلس، فسوف يستمر إعداد تقارير التقييم التجميعية لتقديمها إلى المجلس في عامي 2016 و2017.

29- وسوف تستمر خلال عامي 2016 و2017 سلسلة تقييمات الأثر المتعددة البلدان لسوء التغذية الحاد المعتدل، والتي بدأت في عام 2015، لتنتهي بتقييم تجميعي للسلسلة. واعتماداً على الخبرة السابقة التي استمدها مكتب التقييم

(12) WFP/EB.A/2015/5-C

(13) استناداً إلى معايير من قبيل حجم الحافظة؛ وملف البرمجة؛ والتوازن الإقليمي؛ ووجود تغطية حديثة ومستمرة للتقييم، خاصة عن طريق تقييمات العمليات، أو التقييم الإنساني المشترك بين الوكالات.

من ثلاث سلاسل لتقييم الأثر،<sup>(14)</sup> يعمل المكتب في شراكة عالمية استراتيجية مع المبادرة الدولية لتقييم الأثر بالنسبة لهذه السلسلة. وهذا يتيح زيادة التغطية عن طريق الدخول في شراكة مع جهات لديها دراية إضافية متخصصة لإجراء وإدارة تقييمات أثر موثوق بها وجيدة النوعية، في مواجهة التحديات المنهجية الخاصة بالسياقات الإنسانية ولهذا الموضوع على وجه التحديد. وفي هذه الحالة، يجري استخدام نهج تقييم تجريبي بدرجة أكبر على مدى عامين مع إدماج مجموعة من بيانات خط الأساس في عمليات التقييم.

---

(14) بالنسبة للتغذية المدرسية، عن مساهمة المساعدة الغذائية في حالات لاجئي الأوضاع الممتدة، وأثر المساعدة الغذائية مقابل الأصول على بناء صمود سبل كسب العيش.

**الجدول 1: خطة التقييم المركزية لعام 2016 والتوقعات لعامي 2017 و2018**  
التقدم المتدرج نحو التغطية الكاملة

نوع التقييم	2016 (دورة المجلس)	2017	2018
تقييمات السياسات	المواصلة من عام 2015: • تنمية القدرات (الدورة العادية الثانية لعام 2016) التقييمات الجديدة: • دور البرنامج في العمل الإنساني • الحماية الإنسانية • استراتيجية الشراكات المؤسسية	المواصلة من عام 2016: • دور البرنامج في العمل الإنساني (الدورة العادية الأولى لعام 2017). • الحماية (الدورة السنوية لعام 2017) • استراتيجية الشراكات المؤسسية (الدورة السنوية لعام 2017) التقييمات الجديدة: • فيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز	المواصلة من عام 2017: • فيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز التقييمات الجديدة: • تحديث شبكات الأمان • التغذية المدرسية المنقحة • بناء السلام في الظروف الانتقالية
التقييمات الاستراتيجية	المواصلة من عام 2015: • لا يوجد التقييمات الجديدة: • لا يوجد	المواصلة من عام 2016: لا يوجد التقييمات الجديدة: • إدارة التغيير التنظيمي • تقييمات أخرى ستقرر بناء على خطة البرنامج الاستراتيجية التالية وتقدير قابلية تقييم الخطة الاستراتيجية	التقييمات الجديدة: • اعتباراً من عام 2017
تقييمات الحوافز القطرية	المواصلة من عام 2015: • جمهورية موريتانيا الإسلامية (الدورة السنوية لعام 2016) • بوروندي (الدورة العادية الثانية لعام 2016) • العراق (الدورة العادية الثانية لعام 2016) التقييمات الجديدة: • الكاميرون (يتقرر فيما بعد) • سري لانكا	المواصلة من عام 2016: • الكاميرون • سري لانكا التقييمات الجديدة: (يتقرر فيما بعد) • البلد 1 • البلد 2 • البلد 3 • البلد 4	المواصلة من عام 2017: • تقرر فيما بعد التقييمات الجديدة: (يتقرر فيما بعد) • البلد 1 • البلد 2 • البلد 3 • البلد 4 • البلد 5 • البلد 6*
تقييمات الاستجابات لحالات الطوارئ الإنسانية من المستوى 3	المواصلة من عام 2015: لا يوجد التقييمات الجديدة: • استجابة البرنامج لأزمة الإيبولا: غينيا، وليبيريا، وسيراليون	المواصلة من عام 2016: • استجابة البرنامج لأزمة الإيبولا: غينيا، وليبيريا، وسيراليون تقرر فيما بعد حسب السياق: الافتراض 2	تقرر فيما بعد حسب السياق: الافتراض 2
تقييمات الأثر	المواصلة من عام 2015: سوء التغذية المعتدل والحاد في تشاد، ومالي، والنيجر، والسودان (يتقرر فيما بعد)	المواصلة من عام 2016: سوء التغذية المعتدل والحاد في تشاد، ومالي، والنيجر، والسودان (الدورة العادية الثانية لعام 2017)	تحدد فيما بعد

**الجدول 1: خطة التقييم المركزية لعام 2016 والتوقعات لعامي 2017 و2018**  
التقدم المتدرج نحو التغطية الكاملة

2018	2017	2016 (دورة المجلس)	نوع التقييم
	المواصلة من عام 2016: استكمال السلسلة	المواصلة من عام 2015: 10 التقييمات الجديدة: 15	تقييمات العمليات الفردية (باستثناء الاستجابات من المستوى 3)
تقرير التقييم السنوي لعام 2017 – تم تمديده (الدورة السنوية لعام 2018)	تقرير التقييم السنوي لعام 2016 – تم تمديده (الدورة السنوية لعام 2017) التقييمات التجميعية للعمليات الفردية 17/2016 (الدورة العادية الثانية لعام 2017) سلسلة التقييمات المستقلة لسوء التغذية الحاد المعتدل	تقرير التقييم السنوي لعام 2015 (الدورة السنوية لعام 2016) تقييمات العمليات الفردية والتقارير التجميعية لعام 16/2015 (الدورة العادية الثانية لعام 2016)	تقارير التقييم التجميعية

\* يتقرر العدد فيما بعد ولكنه يتقدم نحو معايير التغطية في سياسة التقييم.

### جيم - تعزيز وظيفة التقييم اللامركزي

30- أعطى البرنامج أولوية للاستثمار في عامي 2015 و2016، أولاً لتعزيز الرصد، مع الحفاظ على وظيفة التقييم المركزي العالي الأداء، وتوفير العناصر اللازمة لإطار تمكين التقييم اللامركزي. وتمشيا مع سياسة التقييم الجديدة، يوضح الشكل 2 العناصر الأساسية لوظيفة التقييم اللامركزي، والتي سيبدأ تنفيذها بصورة تدريجية خلال السنوات الثلاث القادمة، من 2016 إلى 2018 (رهنًا باستراتيجية التقييم وتوافر الموارد). وبينما سيبدأ تنفيذ وظيفة التقييم اللامركزي على نطاق البرنامج، يقوم مكتب التقييم بدور رئيسي في تطوير عناصره المنهجية الأساسية، بالتشاور مع زملاء من شعب أخرى في المقر، وفي المكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية. وخلال عام 2016، وفي إطار مكتب التقييم، سيكون التفاعل الوثيق مع مسارات العمل الاستراتيجية بشأن التعلم واستخدام وظيفة الإبلاغ عن التقييم مهما أيضا بدرجة حاسمة.

31- وستكون الأولويات بالنسبة لعام 2016 على النحو التالي:

- ◀ توصيل دلالات سياسة التقييم بالنسبة للتقييمات اللامركزية على جميع مستويات المنظمة عن طريق المشاركة الاستباقية مع زملاء في المكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية؛
- ◀ وتجربة مشروع التوجيهات للتقييم اللامركزي ومواصلة تطويره.<sup>(15)</sup> وهذا يشمل استمرار تقديم المشورة التقنية في الوقت المحدد للزملاء الذين يختبرون التوجيهات، ووضع آلية استعراض خارجي لمشروع الاختصاصات، وبدء إعداد تقارير التقييم؛
- ◀ وتصميم تقييم مستقل للجودة بالنسبة للتقييمات اللامركزية،<sup>(16)</sup> والذي سيطبق أيضا على التقييمات المركزية؛

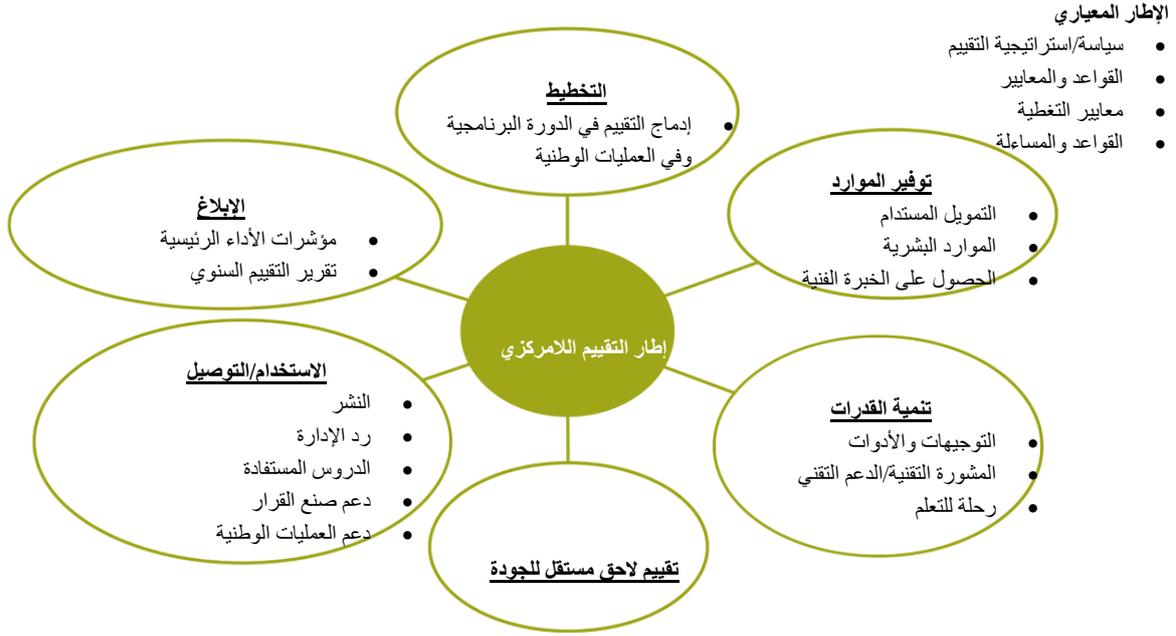
(15) صُمم مشروع التوجيهات في عام 2015 بصورة مشتركة مع توجيهات شعبية إدارة ورصد الأداء بشأن الاستعراضات.

(16) حُطّطت في الأصل لعام 2015، وأرجنت إلى عام 2016 لتعقب الموافقة على السياسة.

- ◀ وتصميم رحلة للتعلم الشامل من التقييمات اللامركزية؛
- ◀ ووضع أوصاف للوظيفة وتعيين خبراء تقييم إقليميين في عام 2017؛
- ◀ ودعم تحديد آلية تمويل مستدام للتقييمات اللامركزية.

32- وفي التوقعات لعام 2017، يتوقع مكتب التقييم أن ينشئ كل مكتب إقليمي وظيفة جديدة لمستشار التقييم الإقليمي تمشياً مع سياسة التقييم.

الشكل 2: العناصر الأساسية لوظيفة التقييم اللامركزية



### دال - تعزيز التعلم واستخدام التقييم

33- يؤكد [مشروع] سياسة البرنامج للتقييم من جديد أهمية ضمان أن تكون التقييمات مفيدة لصانعي القرار وأصحاب المصلحة، وأن تشجع على *التعلم والاستخدام* لتحسين السياسات، والاستراتيجيات، والبرامج، وصنع القرار التشغيلي، وبذلك تدعم البرنامج لتلبية احتياجاته الخاصة بالمساءلة.

34- ونظراً للقيود المفروضة على الموارد، والحاجة إلى تطوير متدرج للوظيفة من أجل تحقيق النتائج السياسية في عام 2016، ستكون الأولويات على النحو التالي:

◀ تحسين التعلم من عمليات التقييم واستخدام أدلة التقييم في تخطيط وتنفيذ البرامج والسياسات، عن طريق إدراج أدلة التقييم بصورة منهجية في عملية استعراض البرامج الاستراتيجية الخاصة بالبرنامج، وعن طريق تنظيم حلقات عمل للتعلم من التقييم، كلما سمحت الموارد؛

◀ استكمال وتطوير الصفحات الداخلية والخارجية لشبكة التقييم الخاصة بالبرنامج (والذي بدأ في عام 2015) لتيسير تقاسم معلومات وأدلة التقييم بصورة أكثر فعالية، وزيادة توافر الأدلة من جميع تقييمات البرنامج (المركزية واللامركزية) للمستخدمين الداخليين والخارجيين؛

- ◀ إبلاغ موظفي البرنامج وأصحاب المصلحة بسياسة التقييم واستراتيجية التقييم بشكل نشيط؛
- ◀ مواصلة تخطيط التقييمات وإجراؤها لغرض واضح وهو استخدام نتائجها، والاضطلاع بتقييمات في الوقت المناسب لإثراء عمليات صنع القرار.

## هاء - المشاركة في نظام التقييم الدولي

- 35- سيواصل مكتب التقييم مشاركته في نظام التقييم الدولي، بالتركيز على المجالات التي يمكن أن يضيف إليها قيمة أكبر ووثيقة الصلة بعمل البرنامج. وبالنظر إلى الفرص الخاصة التي تتيحها القمة العالمية للعمل الإنساني، وأهداف التنمية المستدامة لعام 2015، والسنة الدولية للتقييم، سيقوم مكتب التقييم في عام 2016 بما يلي:
- ◀ استمرار المشاركة في الترتيب الخاص بتقييم العمل الإنساني المشترك بين الوكالات في إطار دورة البرامج الإنسانية للجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات.
  - ◀ ترؤس عمل فريق الأمم المتحدة للتقييم من أجل كفالة أن يثري التقييم المبادرات على نطاق منظومة الأمم المتحدة، والطلبات الناشئة، بما في ذلك عن طريق آلية التقييم المستقلة على نطاق المنظومة، وخطة العمل على نطاق منظومة الأمم المتحدة للمساواة بين الجنسين. وسيقود مكتب التقييم أيضا دراسة فريق الأمم المتحدة للتقييم لآثار تقييم أهداف التنمية المستدامة وجهود تعزيز مشاركة فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم في مسائل تقييم العمل الإنساني.
  - ◀ تحسين التعاون بين مكاتب التقييم في الوكالات التي تتخذ من روما مقرا لها، مع الاستعانة بالحلقة الدراسية المشتركة لعام 2015 بشأن التحضير لتقييم الهدف 2 من أهداف التنمية المستدامة؛ والتقييمات المشتركة، مثل مجموعة الأمن الغذائي في عام 2014، ومبادرة ريتش في عام 2015، وتقديم المشورة بشأن التقييم اللامركزي للجنة الأمن الغذائي؛ ومبادرات التعلم المشترك لبناء القدرات، مثلا عن المساواة بين الجنسين، وتقييم العمل الإنساني الذي بدأ في الفترة 2014-2015.
  - ◀ المساهمة في مسارات العمل الأخرى ذات الصلة بفريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم، والمتعلقة بالتقييم اللامركزي، والقواعد والمعايير، والمهنية، واستعراض النظراء، وإدارة المعرفة، واستخدام التقييم، والشراكات، وتقييم تنمية القدرات تمشيا مع قرار عام 2014 بشأن قدرات التقييم الوطنية.
  - ◀ استمرار المساهمة في الشبكات المهنية والدولية الأخرى والتعاون معها.<sup>(17)</sup>
  - ◀ مواصلة بناء واختبار شراكة استراتيجية مع المبادرة الدولية لتقييم الأثر في إطار نافذتها المواضيعية بشأن تقييم العمل الإنساني.

## واو - إعداد تقارير عن وظيفة التقييم

- 36- سوف يحدد مكتب التقييم أيضا في استراتيجية التقييم مؤشرات الأداء الرئيسية ونظم معلومات الإبلاغ المرتبطة بها بالنسبة لوظيفة التقييم المركزي واللامركزي الخاصة بالبرنامج تمشيا مع الإطار المحدد في [مشروع]

(17) مثل شبكة التعلم الإيجابي للمساءلة والأداء في مجال العمل الإنساني، التي يعمل مكتب التنسيق عضوا في فريقها التوجيهي؛ وشبكة تقييم الأثر؛ ورابطات التقييم المهنية، مثل رابطات التقييم الأمريكية والأوروبية، والرابطة الدولية لتقييم التنمية.

السياسة ذاتها. وسيقدم مكتب التنسيق تقريراً سنوياً عن هذه المناقشات إلى المجلس لدعم رقبته على وظيفة التقييم الخاصة بالبرنامج، ابتداءً من عام 2017.

- 37- ويجري إعداد مؤشرات الأداء الرئيسية ضمن ست مجموعات يتضمنها [مشروع] سياسة التقييم للفترة 2016-2021. ويتطلب رصد هذه المؤشرات وتقديم تقارير عنها توسيع نظم المعلومات والإبلاغ الخاصة بالبرنامج. وبناءً على الأسس التي وضعت في عام 2015، سوف تتضمن الأنشطة ذات الأولوية بالنسبة لعام 2016:
- ◀ تجميع البيانات عن مجموعة أساسية من المؤشرات، والمتاحة من نظم المعلومات والإبلاغ القائمة؛
  - ◀ الإبلاغ عن هذه المؤشرات في تقرير التقييم السنوي لعام 2016 والذي أعيد تصميمه (الدورة السنوية للمجلس لعام 2017)؛
  - ◀ توسيع الخلاصة الوافية للمؤشرات التي صُممت في عام 2015؛
  - ◀ صياغة توجيهات لجمع البيانات عن مؤشرات الأداء الرئيسية؛
  - ◀ تصميم برنامج حاسوبي محدد الغرض ولوحة متابعة لجمع بيانات مؤشرات الأداء الرئيسية لغرض التقييم اللامركزي والمركزي، مع وصلات ببرامج ونظم مؤسسية أخرى – من المقرر تطويرها على مدى عامي 2017 و2018.



## الملحق السادس

### المصطلحات

استُخدمت في صياغة هذه الوثيقة، بقدر الإمكان، المصطلحات التي درج استخدامها في الأمم المتحدة لإعداد الميزانيات. واستُخدمت المصطلحات والتعاريف الخاصة بالبرنامج تحديداً عند الحاجة.

#### حساب Account

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

#### تقرير الأداء السنوي Annual Performance Report

هو الأداة الرئيسية للمساءلة والتعلم لدى البرنامج، وهو آلية أساسية للرقابة بالنسبة للمجلس التنفيذي والجهات المانحة. ويعكس تقرير الأداء السنوي ممارسات الإدارة القائمة على النتائج في البرنامج، مع التركيز على سلسلة نتائج المدخلات والمخرجات والحصائل والعمليات والتحديات والتعلم. ويستند التقرير إلى نظم الحساب والإبلاغ في البرنامج، وإلى مشاورات مع الشعب والوحدات الفنية، والمكاتب الإقليمية، والمكاتب القطرية، والشركاء.

#### الاعتماد Appropriation

هو المبلغ الذي يعتمده المجلس لأغراض محددة في إطار ميزانية دعم البرامج والإدارة مقابل التزامات للأغراض المحددة في حدود المبلغ المعتمد.

#### بند الاعتماد Appropriation line

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

#### المستفيدون Beneficiaries

المستفيد من برنامج الأغذية العالمي هو شخص يستهدفه البرنامج لتزويده بمساعدة غذائية من خلال تدخل واحد على الأقل يقوم به البرنامج في أي وقت من الأوقات ضمن فترة إبلاغ محددة.

#### المجلس Board

هو المجلس التنفيذي لبرنامج الأغذية العالمي والأجهزة التي سبقته.

## مرفق الميزنة الرأسمالية Capital Budget Facility

صندوق متجدد يسمح للبرنامج بتنفيذ مبادرات واسعة النطاق من شأنها أن تحسن الكفاءة عن طريق خفض التكاليف في الأجل الطويل.

### المساهمة Contribution

هي التبرُّع بسلع ملائمة، وبنود غير غذائية، وخدمات مناسبة، أو أموال نقدية وفقا للإجراءات المنصوص عليها في النظام المالي للبرنامج. ويمكن أن تكون المساهمات متعددة الأطراف، أو موجهة متعددة الأطراف، أو ثنائية.

### المبادرات المؤسسية الحاسمة Critical corporate initiatives

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

### المساهمات الموجهة المتعددة الأطراف Directed multilateral contributions

هي المساهمات التي تطلب الجهة المانحة من البرنامج توجيهها إلى نشاط محدد أو أنشطة محددة يضطلع بها البرنامج، أو إلى برنامج قطري بعينه أو برامج قطرية معينة، ولا يدخل في هذه المساهمات ما يقدم لعملية طوارئ محددة استجابة لنداء من البرنامج.

### تكاليف الدعم المباشرة Direct support costs

هي التكاليف التي يمكن أن ترتبط ارتباطا مباشرا بتقديم دعم لعملية ما ولا تصرف في حالة توقف ذلك النشاط.

### المدير التنفيذي Executive Director

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

### النظام المالي Financial Regulations

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

### الاسترداد الكامل للتكاليف Full-cost recovery

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

### الحساب العام General fund

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

### مرفق الإدارة الشاملة للسلع Global Commodity Management Facility

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

### تكاليف الدعم غير المباشرة Indirect support costs

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

### خطة الإدارة Management Plan

خطة العمل الشاملة الثلاثية السنوات التي يقرها المجلس التنفيذي كل سنة على أساس متجدد، بما فيها الحصائل المزمعة، ومؤشرات الإنجاز، إلى جانب ميزانية البرنامج.

### المساهمات المتعددة الأطراف Multilateral contributions

هي المساهمات التي يقوم برنامج الأغذية العالمي بتحديد البرنامج القطري، أو نشاط البرنامج، الذي سيستفيد منها وكيفية استخدامها، أو المساهمات المقدمة استجابة لنداء موسع يحدد البرنامج، في نطاقه، برنامج القطري أو أنشطته التي ستستخدم فيها هذه المساهمات وكيفية استخدامها. وفي هذه الحالات تعتبر الجهة المانحة التقارير المقدمة إلى المجلس كافية لتلبية متطلباتها.

### تكاليف التشغيل Operational costs

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

### الاحتياجات التشغيلية Operational requirements

هي جميع احتياجات التشغيل المباشرة وتكاليف الدعم المباشرة المتعلقة بالمشروعات المعتمدة وتمديداتها الزمنية.

### فئات البرامج Programme category

هي فئات أنشطة البرنامج المحددة بموجب اللائحة العامة.

## برنامج العمل Programme of work

نداء لاستجلاب الموارد على أساس الاحتياجات التي يتم تقديرها بالتعاون مع الحكومات والجهات الشريكة الأخرى. ويشتمل برنامج العمل على المتطلبات التشغيلية وتكاليف الدعم غير المباشرة.

## ميزانية دعم البرامج والإدارة Programme support and administrative budget

هي ذلك الجزء من ميزانية البرنامج المخصص للدعم غير المباشر لأنشطته.

## مشروع Project

نشاط محدد ومنفصل ينفذ ضمن إحدى فئات البرامج.

## خطة العمل المؤقتة المحددة الأولويات Provisional prioritized plan of work

تعرض هذه الخطة استخدام التمويل المتوقع على أساس تنبؤات تمويل المشروعات.

## الحصة Ration

الحصة هي أغذية أو مبالغ نقدية أو قسائم معادلة تقدم يوميا إلى مستفيد ما في مجموعة مستهدفة؛ ويعبر عنها كوزن بالغرام لكل نوع من أنواع الأغذية، وتختلف من حيث الحجم وفقا للاحتياجات والتمويل المتاح.

## التخطيط القائم على الموارد Resource Based Planning

هو نهج معياري لتحديد أولويات خطة المشروعات وتعديلها استنادا إلى مستويات الموارد المتوقعة.

## الحساب الخاص Special account

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

## إعادة التخصيص الاستراتيجي Strategic reallocation

هي مخصصات الميزانية الناتجة عن إعادة مواءمة ميزانية دعم البرامج والإدارة للمضي قدما في الأولويات المؤسسية، وتقديم القيمة مقابل المال، ودعم الاستثمارات المتكررة المتوسطة الأجل.

## الصندوق الاستئماني [حساب الأمانة] Trust fund

هو بند فرعي محدد في حساب البرنامج ينشئه المدير التنفيذي لقيود مساهمات خاصة تم الاتفاق مع الجهات المانحة على الغرض منها ومجالها وطريقة الإبلاغ بشأنها.

### القيمة مقابل المال Value for money

يُعرّف البرنامج القيمة مقابل المال على أنها "الحصول على أفضل النتائج لمستفيدينا عن طريق استخدام مواردنا بحكمة" ويسعى إلى تحقيق التوازن الأمثل بين الاقتصاد، والكفاءة، والفعالية.

### ميزانية البرنامج WFP budget

هي عنصر الميزانية في خطة الإدارة الذي يُعتمد كل سنة ويبيّن تقديرات الموارد والمصروفات للبرامج والمشروعات والأنشطة، ويشمل ميزانية لدعم البرامج والإدارة.

### مرفق تمويل رأس المال العامل Working Capital Financing Facility

آلية داخلية للتمويل بالسلف ترمي أساساً إلى تحقيق الهدفين التاليين: (1) تعظيم استخدام موارد المشروعات؛ (2) تحسين توافر الأغذية في المواعيد المقررة. ويسمح المرفق بتقديم سلف لتمويل المشروعات في انتظار تأكيد المساهمات المتوقعة في حدود البارامترات الموضوعية لإدارة المخاطر.