

# تحديث عن خارطة الطريق المتكاملة



مشاورة غير رسمية

16 مارس/آذار 2018

برنامج الأغذية العالمي  
روما، إيطاليا

## مقدمة

- 1- وافق المجلس التنفيذي في دورته العادية الثانية لعام 2016 على خارطة الطريق المتكاملة وعناصرها الأربعة – الخطة الاستراتيجية (2017-2021)،<sup>(1)</sup> وسياسة الخطط الاستراتيجية القطرية،<sup>(2)</sup> واستعراض الإطار المالي،<sup>(3)</sup> وإطار النتائج المؤسسية (2017-2021).<sup>(4)</sup> وتُحدّد خارطة الطريق المتكاملة التغييرات التحولية المطلوبة في الاستراتيجيات والعمليات والنظم لتوجيه دعم برنامج الأغذية العالمي (البرنامج) لجهود البلدان للقضاء على الجوع في صفوف الشرائح السكانية الأشد فقرا وحرمانا من الأمن الغذائي.<sup>(5)</sup> وتُيسّر وتوضح خارطة الطريق المتكاملة مساهمة البرنامج في تحقيق أهداف خطة التنمية المستدامة لعام 2030، ولا سيما الهدف 2 من هذه الأهداف، وهو "القضاء على الجوع وتوفير الأمن الغذائي والتغذية المحسّنة وتعزيز الزراعة المستدامة"، والهدف 17، وهو "تعزيز وسائل التنفيذ وتنشيط الشراكة العالمية من أجل تحقيق التنمية المستدامة".
  - 2- وبمضي تنفيذ خارطة الطريق المتكاملة الذي بدأ في 1 يناير/كانون الثاني 2018 بخطة حثيثة، حيث يعمل 65 مكتبا قريبا في إطار خارطة الطريق المتكاملة من خلال 20 خطة استراتيجية قطرية كاملة<sup>(6)</sup> وافق عليها المجلس، وخمس خطط استراتيجية قطرية مؤقتة،<sup>(7)</sup> و37 خطة استراتيجية قطرية مؤقتة انتقالية،<sup>(8)</sup> وثلاث خطط استراتيجية قطرية مؤقتة قصيرة الأجل.<sup>(9)</sup> وتُعتبر هذه الحوافظ القطرية المتماسكة التي تدعمها ميزانيات وحوافظ قطرية وتحل محل الفئات البرامجية ووثائق المشروعات الحالية، عن المستوى العالي من الالتزام والمشاركة في تنفيذ خارطة الطريق المتكاملة بين شركاء البرنامج – الحكومات الوطنية، والدول الأعضاء، والجهات المانحة – وداخل المكاتب القطرية للبرنامج، ومكاتبه الإقليمية، وشعب المقر.
  - 3- ويظهر التزام البرنامج بالشفافية والمساءلة من خلال إطار نتائج الخطط الاستراتيجية القطرية الذي يترجم إطار نتائج الخطة الاستراتيجية (2017-2021) إلى إجراءات على المستوى القطري. ويُمكن نهج الخطط الاستراتيجية القطرية البرنامج من دمج التوجه الاستراتيجي لمساعدته مع عمليات إدارة الأداء والمبذنة لتعزيز قدرته على الإدارة من أجل تحقيق النتائج. ويستند
- 
- (1) WFP/EB.2/2016/4-A/1/Rev.2.
- (2) WFP/EB.2/2016/4-C/1/Rev.1.
- (3) WFP/EB.2/2016/5-B/1/Rev.1.
- (4) WFP/EB.2/2016/4-B/1/Rev.1.
- (5) كما جاء في الوثيقة WFP/EB.2/2016/4-A/ Rev.2، ينبغي للخطة الاستراتيجية (2017-2021) أن توجه البرنامج خلال الخمس سنوات الأولى من فترة تنفيذ خطة 2030. وستقوم الخطة بتوجيه دعم البرنامج لجهود البلدان الساعية إلى إنهاء الجوع في صفوف الشرائح السكانية الأشد فقرا وحرمانا من الأمن الغذائي، وبارشاد مشاركة البرنامج في شراكة عالمية متجددة من أجل التنمية المستدامة، وهي شراكة سيتم دعمها من خلال تعزيز جهود الدعوة.
- (6) يمكن تصميم الخطط الاستراتيجية القطرية بحيث تغطي مدة تصل إلى خمس سنوات. وتستند هذه الخطط إلى استعراضات استراتيجية وطنية لجهود القضاء على الجوع تحت قيادة البلدان، ويمكن أيضا دعمها بتقييمات وتقديرات – بما فيها تقديرات مشتركة للاحتياجات – ودراسات جدوى. ويمكن للمدير التنفيذي أن يوافق على الخطط الاستراتيجية القطرية التي يمولها البلد المضيف تمويلًا كاملاً، أو يمكن الموافقة عليها من المجلس إذا اختار البلد المضيف ذلك؛ ويوافق المجلس على جميع الخطط الاستراتيجية القطرية الأخرى.
- (7) تُغطي الخطط الاستراتيجية القطرية المؤقتة مدة تصل إلى ثلاث سنوات وتستخدم في الحالات التي لا يكون قد أُجري فيها استعراض استراتيجي للاسترشاد به في تصميم خطة استراتيجية قطرية. وتستند الخطط الاستراتيجية القطرية المؤقتة إلى استراتيجيات البرنامج القائمة ودراساته وتقديراته – بما فيها تقديرات الاحتياجات المشتركة – وتحليلاته وبياناته. ويمكن أن يوافق المدير التنفيذي على الخطط الاستراتيجية القطرية المؤقتة التي تمّول تمويلًا كاملاً من البلد المضيف، شأنها في ذلك شأن الخطط الاستراتيجية القطرية، أو يمكن أن يعتمدها المجلس إذا اختار البلد المضيف ذلك؛ ويوافق المجلس على جميع الخطط الاستراتيجية القطرية المؤقتة الأخرى.
- (8) يمكن أن يوافق المدير التنفيذي على الخطة الاستراتيجية القطرية المؤقتة الانتقالية بعد استجابة لحالة طوارئ محدودة أو بالاستناد إلى وثائق مشروعات معتمدة من قبل، بما يغطي مدة تصل إلى 18 شهرا تمهيدا للانتقال إلى خطة استراتيجية قطرية مستندة إلى استعراض استراتيجي. وبدأ المدير التنفيذي موافقته على الخطط الاستراتيجية القطرية المؤقتة الانتقالية في عام 2017، ويبدأ التنفيذ اعتبارا من عام 2018.
- (9) وفقا لما جاء في الفقرة 7 من القرار 2017/EB.2/2، تحت عنوان "تحديث عن خارطة الطريق المتكاملة" (WFP/EB.2/2017/11)، لمصلحة انتقال أكثر كفاءة إلى إطار الخطط الاستراتيجية القطرية، وافق المجلس التنفيذي على خطط استراتيجية قطرية مؤقتة قصيرة الأجل لهندوراس وباكستان وتيمور - ليشتي عن طريق المراسلة وفقا للمادة التاسعة-8 من النظام الداخلي للمجلس. وتبين الخطط الاستراتيجية القطرية المؤقتة قصيرة الأجل بالتفصيل الأنشطة التي ستُنفذ ضمن إطار خارطة الطريق المتكاملة اعتبارا من 1 يناير/كانون الثاني 2018 إلى 31 مارس/آذار 2018. وسوف تُقدّم هذه المكاتب القطرية خطة استراتيجية قطرية كاملة إلى المجلس للموافقة عليها خلال دورته العادية الأولى لعام 2018.

التصميم والتخطيط والتنفيذ وإدارة الأداء والإبلاغ فيما يتصل بالخطط الاستراتيجية القطرية إلى سلسلة النتائج التي توضح العلاقة بين الموارد المخصصة والنتائج المتحققة.

4- ولا تزال الدروس المستفادة تُثري التطور التدريجي لخارطة الطريق المتكاملة وعملية تحسين التوجيهات والعمليات والنهج المتصلة بها.

5- وتتيح المشاورة غير الرسمية التي ستعقد في 16 مارس/أذار 2018 فرصة لإطلاع المجلس على آخر المستجدات بشأن تنفيذ خارطة الطريق المتكاملة التي تشمل في إطارها حاليا 65 بلدا؛ وأثر التخصيص على تنفيذ البرامج وتحقيق النتائج والخطوات التي ترمع الأمانة اتخاذها للانتقال نحو مزيد من التمويل القائم على الحصائل؛ والدروس المستفادة حتى الآن، بما فيها الدروس الناشئة عن تنفيذ الخطة الاستراتيجية القطرية المؤقتة للسودان؛ والتحسينات المزمعة في خارطة الطريق المتكاملة لتعظيم الكفاءة؛ وترتيبات الحوكمة المؤقتة. وبالإضافة إلى ذلك، تعرض الوثيقة اقتراحا بشأن عملية التشاور مع الدول الأعضاء حول الخطط الاستراتيجية القطرية والخطط الاستراتيجية القطرية المؤقتة كي تُنظر فيه الدول الأعضاء.

## التقدم المحرز حتى الآن

### المكاتب القطرية العاملة في إطار خارطة الطريق المتكاملة حتى الآن

6- تُمثل المكاتب القطرية الخمسة والستون التي انتقلت إلى إطار خارطة الطريق المتكاملة من خلال إدخال خطط استراتيجية قطرية، وخطط استراتيجية قطرية مؤقتة، وخطط استراتيجية قطرية مؤقتة انتقالية، 64 في المائة من برنامج عمل البرنامج. ويشمل ذلك 12 خطة استراتيجية قطرية من أصل 14 خطة مشمولة بالموجتين 1-ألف و 1-باء من الخطط الاستراتيجية القطرية (بما في ذلك خطة استراتيجية قطرية مؤقتة واحدة) وافق عليها المجلس في دورته العادية الأولى والسنوية لعام 2017.<sup>(10)</sup> ونجح 53 بلدا إضافيا في الانتقال إلى إطار خارطة الطريق المتكاملة في 1 يناير/كانون الثاني 2018.

7- وكفلت استراتيجية وخطة عمل "التسلسل" للبلدان الثلاثة والخمسين انتقالا في الوقت المناسب وبصورة دقيقة فيما يتعلق بالخطط الاستراتيجية القطرية والخطط الاستراتيجية القطرية المؤقتة الإحدى عشرة التي وافق عليها المجلس في دورته العادية الثانية لعام 2017؛<sup>(11)</sup> وخطتين استراتيجيتين قطريتين للكاميرون ولبنان وافق عليهما المجلس في دورته السنوية لعام 2017؛ وثلاث خطط استراتيجية قطرية مؤقتة قصيرة الأجل لهندوراس، وباكستان، وتيمور - ليشتي، وصدرت الموافقة عليها بالمراسلة وفقا للمادة التاسعة - 8 من النظام الداخلي للمجلس التنفيذي في ديسمبر/كانون 2017؛<sup>(12)</sup> و 37 خطة استراتيجية قطرية مؤقتة انتقالية وافق عليها المجلس في عام 2017.<sup>(13)</sup>

(10) الموجة 1-ألف من الخطط الاستراتيجية القطرية تتعلق ببنغلاديش، والصين، وكولومبيا، وإكوادور، والسلفادور، وإندونيسيا، وجمهورية لاو الديمقراطية، وزمبابوي. وبدأ العمل في تنفيذ الخطط الاستراتيجية القطرية في 2 أبريل/نيسان 2017. وتعلق الموجة 1-باء من الخطط الاستراتيجية القطرية بالكاميرون، ولبنان، وموزامبيق، وناميبيا، وجمهورية تنزانيا المتحدة؛ وتخص الخطة الاستراتيجية القطرية المؤقتة السودان. وباستثناء الخطتين الاستراتيجيتين القطريتين للكاميرون ولبنان اللتين بدأ تنفيذهما في 1 يناير/كانون الثاني 2018، بدأ العمل بالموجة 1-باء من الخطط الاستراتيجية القطرية في 1 يوليو/تموز 2017.

(11) تتعلق الخطط الاستراتيجية القطرية والخطط الاستراتيجية القطرية المؤقتة التي وافق عليها المجلس في دورته العادية الثانية لعام 2017 والتي بدأ العمل بها في 1 يناير/كانون الثاني 2018 بجمهورية أفريقيا الوسطى، وجمهورية الكونغو الديمقراطية، وغواتيمالا، وجمهورية إيران الإسلامية، وقيرغيزستان، وميانمار، وفلسطين، وبيرو، وسري لانكا، وجنوب السودان، وأوغندا.

(12) لمصلحة انتقال أكثر كفاءة إلى إطار الخطط الاستراتيجية القطرية، أتاحت الموافقة بالمراسلة في ديسمبر/كانون الأول 2017، وفقا للمادة التاسعة-8 من النظام الداخلي للمجلس التنفيذي بدء تنفيذ الخطط الاستراتيجية القطرية المؤقتة في 1 يناير/كانون الثاني 2018، بينما خططت المكاتب القطرية لتقديم خطط استراتيجية قطرية إلى المجلس للموافقة عليها في دورته العادية الأولى لعام 2018 (WFP/EB.2/2017/4-A/1/Rev.1).

(13) تخص الخطط الاستراتيجية القطرية المؤقتة الانتقالية الجزائر، وأرمينيا، وبنين، وبوتان، ودولة بوليفيا المتعددة القوميات، وبوركينا فاسو، وكمبوديا، وكوت ديفوار، وكوبا، وجيبوتي، والجمهورية الدومينيكية، وجمهورية كوريا الشعبية الديمقراطية، ومصر، وغانا، وغينيا، وغينيا بيساو، وهايتي، والعراق، والأردن، وليسوتو، وليبيريا، ومدغشقر، ومالي، وموريتانيا، والمغرب، ونيبال، ونيكاراغوا، وسان تومي وبرينسيبي، والسنغال، وسيراليون، وسوازيلند، والجمهورية العربية السورية، وطاجيكستان، وغامبيا، وتوغو، وتركيا، وزامبيا.

8- وأتاحت "لوحة متابعة رصد التسلسل" استُحدثت من أجل دعم الانتقال، لجهات الاتصال في المكاتب القطرية والمكاتب الإقليمية والمقر الرئيسي للإشراف على الميزانيات والسلع والأرصدة النقدية وإدارتها في بلدانها وأقاليمها وعلى النطاق العالمي. وأثبتت عملية التسلسل قيمتها في التعاون عبر الأقاليم وتقاسم الدروس المستفادة والتغلب على التحديات وتجنب الاختناقات.

9- وفي إطار النهج المرن الذي أشار إليه المجلس في دورته السنوية لعام 2017، اختارت بعض المكاتب القطرية،<sup>(14)</sup> بصفة استثنائية، مواصلة العمل في إطار نظام المشروعات في عام 2018. وتبعاً للبلد، ستمكّن الأمانة، بفضل الوقت الإضافي الذي سيوفره ذلك، من تحسين جودة البرامج، ومعالجة القضايا عن طريق ترحيل الموارد من النظام القديم إلى النظام الجديد وضمان قدرة أكبر على إدارة الانتقال إلى خارطة الطريق المتكاملة. وسوف تنتقل هذه المكاتب القطرية إلى إطار خارطة الطريق المتكاملة في موعد لا يتجاوز يناير/كانون الثاني 2019.

10- ويبين الشكل 1 المكاتب القطرية التي نجحت في الانتقال إلى إطار خارطة الطريق المتكاملة في عام 2017 ويناير/كانون الثاني 2018، والمكاتب القطرية التي من المتوقع أن تنتقل إليه لاحقاً في عام 2018، والإطار الزمني المتوقع لانتقال المكاتب القطرية التي ستستمر في تنفيذ إطار المشروعات في عام 2018 وفقاً لنهج التنفيذ الأكثر مرونة.

### الشكل 1: عرض إرشادي لانتقال المكاتب القطرية إلى إطار خارطة الطريق المتكاملة، 2017-2019



11- وتماشياً مع النهج المرن، سترصد الأمانة الاحتياجات المتغيرة وستُقيّم ما إذا كان ينبغي للمكاتب القطرية تعديل خططها عن طريق الاستمرار في استخدام نظام المشروعات في عام 2018 أو الانتقال بأسرع مما هو مقرر إلى إطار خارطة الطريق المتكاملة. وينبغي الإشارة إلى أن زيادة المرونة في الجدول الزمني لخارطة الطريق المتكاملة أتاحت للمكتبين القطريين في السودان وجنوب السودان مواصلة تنفيذ عملياتهما القائمة على المشروعات بالإضافة إلى الخطط الاستراتيجية القطرية المؤقتة التي وافق عليها المجلس في دورته السنوية لعام 2017 بالنسبة للسودان وفي دورته العادية الثانية لعام 2017 بالنسبة لجنوب السودان. وفي إطار التخفيف من المشاكل المحتملة أثناء ترحيل الموارد، تم توسيع الهيكل المزدوج الذي بدأ تجريبه في السودان في عام 2017 ليشمل جنوب السودان في عام 2018.

(14) لا تندرج أوكرانيا في قائمة البلدان الستة عشر العاملة بموجب إطار خارطة الطريق المتكاملة، حيث لا توجد أي خطة استراتيجية قطرية أو أي خطة استراتيجية قطرية مؤقتة مزعومة. وسوف يواصل المكتب القطري استخدام الإطار الحالي لحين إغلاق المشروعات.

- 12- سعيًا إلى تيسير انتقال عدد كبير من المكاتب القطرية إلى إطار خارطة الطريق المتكاملة في 1 يناير/كانون الثاني 2018، تم "الإفراج المبكر" عن ميزات الخطط الاستراتيجية القطرية، والخطط الاستراتيجية القطرية المؤقتة، والخطط الاستراتيجية القطرية المؤقتة المباشرة آلية الإفراج المبكر تأكيد المساهمات الجديدة في الخطط الاستراتيجية القطرية والخطط الاستراتيجية القطرية المؤقتة مباشرة من أجل تقليص الموارد المطلوب ترحيلها من المشروعات الجاري إغلاقها، والشروع في توريد السلع وتخزينها مسبقًا لتيسير تنفيذ الخطط الاستراتيجية القطرية اعتبارًا من 1 يناير/كانون الثاني 2018.
- 13- وبحلول 8 فبراير/شباط 2018، كان 65 بلداً قد تلقى 2.1 مليار دولار أمريكي في عامي 2017 و2018، بما في ذلك مساهمات نُقلت من المشروعات السابقة إلى إطار خارطة الطريق المتكاملة. وتم حتى الآن في عام 2018 استلام 463 مليون دولار أمريكي من الموارد الجديدة.

## القضايا الرئيسية

### تخصيص المساهمات وأثره

- 14- أجرت الأمانة تحليلًا للمساهمات المقدّمة إلى البلدان في إطار خارطة الطريق المتكاملة. وُحُص ما مجموعه 467 منحة بقيمة بلغت 2.1 مليار دولار أمريكي إلى 65 مكتبًا قطريًا:
- ◀ تم تخصيص 79 منحة بما قيمته 98 مليون دولار أمريكي، أي 4.8 في المائة تقريبًا من مجموع المبالغ المستلمة، على المستوى القطري في 28 بلداً؛
  - ◀ تم تخصيص 21 منحة بما قيمته 25 مليون دولار أمريكي، أي 1.2 في المائة من مجموع المبالغ المستلمة، على مستوى النتائج الاستراتيجية في 17 بلداً؛
  - ◀ تم تخصيص 74 منحة بما قيمته 125 مليون دولار أمريكي، أي 6 في المائة من مجموع المبالغ المستلمة، على مستوى الحصائل الاستراتيجية في 29 بلداً؛
  - ◀ تم تخصيص 293 منحة بما قيمته 1.8 مليار دولار أمريكي، أي 88 في المائة من مجموع المبالغ المستلمة، على مستوى الأنشطة في 43 بلداً.
- 15- وقّدت المساهمات في حالات كثيرة بشروط تقيد استخدامها بحيث تقتصر على مناطق جغرافية محدّدة أو طرائق أو مجموعات من المستفيدين أو أنشطة فرعية محدّدة، أو مجموعات من تلك الفئات. وبالإضافة إلى ذلك، في حين أن المهلة المحددة لإنفاق 330 منحة من المنح المستلمة (بما مجموعه 1.68 مليار دولار أمريكي)، أي 70 في المائة، كانت تزيد على 12 شهراً، حددت لإنفاق النسبة المتبقية، وهي 30 في المائة، أي 137 منحة بما قيمته 374 مليون دولار أمريكي، مهلة ضيقة كانت تقل عن ستة أشهر في حالة 56 منحة بما قيمته 168 مليون دولار أمريكي مخصصة من أجل 23 بلداً.
- 16- ومن المهم إدراك أن التخصيص يسبق خارطة الطريق المتكاملة على الرغم من عدم إمكانية إجراء مقارنة منهجية لمستوى التخصيص في إطار المشروعات وفي إطار خارطة الطريق المتكاملة. غير أن الوضوح الذي حققه "خط الرؤية" في إطار خارطة الطريق المتكاملة يوفر قاعدة ترتكز على أساسها الشروط القائمة بالفعل إلى هيكل إطار النتائج. ولذلك تعكف الأمانة على النظر في الأثر الذي يمكن أن تحدثه هذه الظروف على قدرة البرنامج على تقديم المساعدة بفعالية، وتعظيم فعاليته، وإدارة النفقات. وفي ضوء النهج الشامل والأطول أجلاً الذي تنتهجه خارطة الطريق المتكاملة، تتطلب أيضاً المواعيد الضيقة المحددة لإنفاق بعض المنح مزيداً من التقييم، وبخاصة فيما يتعلق بآثارها على الحصائل المرتبطة بالقدرة على الصمود وتعزيز القدرات.

- 17- ويمكن أن نلمس أثر التخصيص في الخطة الاستراتيجية القطرية المؤقتة للسودان التي تلقت 231 مليون دولار أمريكي في عام 2017 من 14 جهة مانحة مختلفة. ومن أصل 43 منحة تم استلامها، خصصت 30 منحة بما قيمته 196 مليون دولار أمريكي، أي 85 في المائة من مجموع المبالغ المستلمة سواء على مستوى الأنشطة أو في مناطق جغرافية محدّدة. وفرض أكثر من نصف هذه المنح الثلاثين أيضاً مستوى ثالثاً من التخصيص على مستوى الأنشطة الفرعية مما جعل استخدام الأموال مقصوراً على أنواع محدّدة من المستفيدين. وُحددت مهل زمنية ضيقة بلغت تسعة أشهر أو أقل لأكثر من 20 في المائة من مجموع المنح. ويعرّض هذا المستوى من التخصيص وما يفرضه من قيود، مثل الطرائق والمواعيد النهائية للإنفاق، فعالية العمليات للخطر ويحد من التنفيذ على أرض الواقع.
- 18- وتعزز الأمانة إجراء مناقشة أوسع حول أثر ذلك التخصيص على الفعالية التشغيلية للبرنامج كجزء من المشاورات غير الرسمية المتعلقة بخارطة الطريق المتكاملة.

### جهود تشجيع زيادة مرونة التمويل

- 19- ترى الأمانة أن الشفافية التي أوجدها "خط الرؤية" الذي توفره خارطة الطريق المتكاملة للدول الأعضاء والشركاء المانحين ستُسفر عن زيادة مرونة التمويل بمرور الوقت، خاصة وأن البرنامج يُبرهن على أثر مساعدته عن طريق تتبع الموارد على طول خط الرؤية، من الاستراتيجية والتخطيط والميزنة والتنفيذ إلى الإبلاغ عن الأداء. وتحقيقاً لهذه الغاية، سيعمل البرنامج مع الشركاء لتشجيع المساهمات غير المخصصة أو المخصصة من أجل مستويات أعلى في إطار النتائج، مثل الحصائل الاستراتيجية، والنتائج الاستراتيجية، والمستوى القطري، لتحقيق أقصى قدر من المرونة مع ضمان استخدام الموارد استخداماً استراتيجياً ومتسقاً.
- 20- وتلتزم الأمانة بوضع استراتيجية لمشاركة الشركاء انطلاقاً من الالتزام بالشفافية والمساءلة من خلال "خط الرؤية" لتيسير التحول نحو مزيد من التمويل القائم على الحصائل، وتُدرِك الأمانة الحاجة إلى مزيد من العمل، بما في ذلك، على سبيل المثال، إمكانية تحسين صياغة الحصائل الاستراتيجية في إطار خارطة الطريق المتكاملة لتشجيع المساهمات عند هذا المستوى فما فوق. وبالتوازي مع ذلك، ومن خلال التدريب الداخلي والتوجيه المواكب لآخر التطورات والدعم العملي، تُشجّع الأمانة موظفي البرنامج على المشاركة بدور استراتيجي مع الشركاء المانحين للتدليل على الصلات بين توفير الموارد وتحقيق النتائج، والقيمة مقابل المال، وتشجيع أقصى قدر من المرونة في المساهمات. ومن المتوقع أن تساهم هذه الجهود في العمل معاً من أجل إيجاد سبل للحد من القيود المفروضة على المساهمات، والتحول نحو مزيد من التمويل القائم على الحصائل وزيادة التمويل المرن والمتعدد السنوات.
- 21- ويتيح أيضاً الطابع الشامل لنهج إطار خارطة الطريق المتكاملة على الأجل الأطول فرصة أمام البرنامج لتعظيم أثر التمويل المتعدد الأطراف من أجل دعم البلدان في جهودها الرامية إلى التحرك قُدماً نحو تحقيق القضاء على الجوع. وتُقدّر الأمانة استعداد الجهات المانحة المتعددة الأطراف لتعميم فوائد التمويل المتعدد الأطراف لدى الجهات المانحة الأخرى. ويشارك البرنامج أيضاً في حوارات حول التمويل الاستراتيجي مع المانحين، وسوف يواصل في هذه الحوارات الدعوة إلى زيادة التمويل الكامل المرونة، وتأكيد الحاجة إلى زيادة التمويل الذي يمكن التنبؤ به، وتكثيف محادثاته بشأن وضع استراتيجية مشتركة.
- 22- ويتسم التمويل القابل للتنبؤ الذي يتم توفيره من خلال اتفاقات متعددة السنوات بأهميته الحاسمة في ضمان استمرارية عمليات البرنامج والتخفيف من تقلبات الأسعار، والتمكين من اتخاذ إجراءات استراتيجية بشأن السلف، وتيسير بناء مزيد من الشراكات الاستراتيجية. ويتيح إطار خارطة الطريق المتكاملة فرصاً لضمان مزيد من المساهمات المتعددة السنوات. ومن أصل مجموع المساهمات المتعددة السنوات المستلمة من 22 جهة مانحة في عام 2017، تم تخصيص 76 مليون دولار أمريكي لسبع عمليات في إطار خارطة الطريق المتكاملة. وتلقى البرنامج بحلول 12 فبراير/شباط 2018 مساهمات مؤكدة متعددة السنوات للفترة 2018-2020 بما مجموعه 1.25 مليار دولار أمريكي، منها 404 ملايين دولار أمريكي من أجل 21 بلداً من البلدان العاملة في إطار خارطة الطريق المتكاملة.

## ترحيل الموارد

23- ينطوي ترحيل الموارد على نقل الموارد أو إعادة تخصيصها من المشروعات التي تكون قيد الإغلاق إلى الخطط الاستراتيجية القطرية والخطط الاستراتيجية القطرية المؤقتة والخطط الاستراتيجية القطرية المؤقتة الانتقالية الجديدة وميزانيات حوافها القطرية. وهذه العملية تجعل الموارد متاحة في بداية تنفيذ الخطة لضمان استمرارية عمليات البرنامج. وتُنقل الموارد أو يعاد تخصيصها وفقا للغرض الأصلي المقصود من المساهمة وبالتشاور مع الجهة المانحة عند اللزوم. وتقتضي الإجراءات الحالية المتعلقة بإغلاق المشروعات أن تقفل جميع الالتزامات غير المسددة أو تنقل إلى المشروعات الجديدة قبل إغلاق المشروع ماليا أو استيفاء التقارير المالية النهائية أو نقل الموارد أو إجراء النقل النهائي للموارد.

24- وانطلاقا من الدروس المستفادة من تنفيذ الخطط الاستراتيجية القطرية في الموجة 1، وتيسيرا لانتقال عدد كبير من المكاتب القطرية إلى إطار خارطة الطريق المتكاملة في 1 يناير/كانون الثاني 2018، اتبعت الأمانة عملية لترحيل الموارد على مراحل. وبدأ تحديد خارطة ترحيل المساهمات القائمة من المشروعات الجاري إغلاقها إلى الخطط الاستراتيجية القطرية والخطط الاستراتيجية القطرية المؤقتة والخطط الاستراتيجية القطرية المقترحة للبلدان في سبتمبر/أيلول للسماح بوقت كافٍ لإجراء مشاورات مع المانحين قبل الترحيل. وأكد تعقد عملية ترحيل الموارد ضرورة إدراج ترحيل الموارد كمكون حاسم في كل استراتيجيات تعميم خارطة الطريق المتكاملة. وروجعت باستمرار حالة المشروعات لتيسير الإغلاق النهائي في المواعيد المقررة، بالتنسيق عن كثب بين المجالات الوظيفية في المقر والمكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية. ووضعت أدوات لتتبع ترحيل الموارد وعمليات إغلاق المشروعات. وبحلول 15 فبراير/شباط، كان قد تم تحليل ما يقرب من 800 منحة وترحيل 560 مليون دولار أمريكي و230 000 طن متري من الأغذية إلى خطط استراتيجية قطرية وخطط استراتيجية قطرية مؤقتة وخطط استراتيجية قطرية مؤقتة انتقالية تُمثل 99 في المائة من المبالغ المستهدفة المراد نقلها.

25- ومن التحديات الرئيسية أثناء عملية ترحيل الموارد توفير بيانات دقيقة عن كيفية تأكيد المساهمات في المشروعات المرتبطة بالهيكل الجديد للخطط الاستراتيجية القطرية، ولا سيما حصائل تلك الخطط وأنشطتها. وفي حين أن العملية تطلبت حتى الآن استعراضا يدويا للمساهمات بالتشاور مع المكاتب القطرية والمانحين، من المتوقع تبسيط عملية ترحيل الموارد في الموجات المقبلة في ظل ازدياد الإلمام بهذه العملية والثقة فيها. وسيستمر تحسين الأدوات والعمليات في إطار التحضير لعمليات الترحيل المقبلة من إطار المشروعات وترحيل الموارد من الخطط الاستراتيجية القطرية المؤقتة الانتقالية إلى الخطط الاستراتيجية القطرية.

## الدروس المستفادة

26- يُحقق تنفيذ خارطة الطريق المتكاملة تحولا في البرنامج في وقت يسعى فيه كمنظمة إلى تعزيز التركيز على الأداء والشفافية وتعظيم القيمة مقابل المال. ومن خلال الاستخدام المنهجي لعمليات التتبع المفصلة، والمدخلات المنسقة من بلدان المرحلة التجريبية للخطط الاستراتيجية القطرية، والاجتماعات مع نواب مديري المكاتب الإقليمية، وعقد مؤتمرات منتظمة عن بُعد مع نواب مديري المكاتب الإقليمية وجهات الاتصال الإقليمية، والمدخلات المباشرة من مديري المكاتب القطرية، وبعثات الدعم، وحلقات العمل الإقليمية، والاجتماعات مع مديري الشعب، وكذلك اللجنة التوجيهية لخارطة الطريق المتكاملة، يواصل فريق خارطة الطريق المتكاملة جمع الدروس المستفادة من التجارب القطرية. ولا تزال دراسة التحديات وأفضل الممارسات وتحليلها حاسمين لتعزيز خارطة الطريق المتكاملة وضمان دعم البرنامج لعمل البلدان من أجل القضاء على الجوع بين أشد قطاعات السكان فقرا وحرمانا من الأمن الغذائي، وتحقيق أهداف التنمية المستدامة. وعُرضت هذه النتائج في مشاورات غير رسمية طوال عام 2017 وخلال الدورتين السنوية والعادية الثانية لعام 2017<sup>(15)</sup> وسيستمر عرضها طوال عام 2018.

(15) أُدرجت الدروس المستفادة في كل وثيقة من وثائق المعلومات الأساسية التي أُعدت من أجل المشاورات غير الرسمية بشأن خارطة الطريق المتكاملة في 17 مارس/آذار، و4 مايو/أيار، 18 يوليو/تموز، و7 سبتمبر/أيلول، و4 أكتوبر/تشرين الأول، و17 أكتوبر/تشرين الأول 2017. وبالإضافة إلى ذلك، عرضت خلال حلقة دراسية بشأن خارطة الطريق المتكاملة في 3 أكتوبر/تشرين الأول الدروس المستفادة من السودان وزمبابوي. وشملت أيضا وثائق خارطة الطريق المتكاملة

27- وتُدرِك الأمانة أن استمرار تطوير ودمج الدروس المستفادة وأفضل الممارسات حاسم لتخفيف عبء العمل الواقع على المكاتب القطرية في الوقت الذي يجري فيه أيضا تعزيز إطار خارطة الطريق المتكاملة وتحسينه حسب الضرورة. وبالإضافة إلى ذلك، يستفيد البرنامج من الدروس المستفادة بشأن عملياته الداخلية ونظمه وترتيباته الخاصة بالحوكمة على مستوى المكاتب القطرية والمكاتب الإقليمية والمقر.

### عملية الاستعراض الاستراتيجي

28- في إطار الانتقال إلى خارطة الطريق المتكاملة، شرع 65 بلدا في إجراء استعراضات استراتيجية لجهود القضاء على الجوع، حددت فيها الإجراءات التي تحتاج إليها هذه البلدان لتحقيق القضاء على الجوع بحلول عام 2030. وشاركت مجموعة كبيرة من أصحاب المصلحة في هذه العملية، وشمل ذلك مشاركة نشطة من مجموعة متنوعة من الشركاء، وتعزيز العلاقات القائمة، وتكوين علاقات تآزرية جديدة بين برامج البرنامج وبرامج الجهات الفاعلة الأخرى.

29- ومن الأهمية الحاسمة مشاركة الأفرقة القطرية للأمم المتحدة، ولا سيما الوكالات التي تتخذ من روما مقرا لها، خلال المناقشات الأولية مع الحكومات بشأن الاستعراضات الاستراتيجية لجهود القضاء على الجوع. وأتاح لها ذلك المشاركة في تيسير عملية الاستعراض و/أو المساهمات – التقنية أو المالية – في الاستعراض. واستفادت الأغلبية الواسعة من الاستعراضات الاستراتيجية لجهود القضاء على الجوع من المشاركة البناءة من وكالات الأمم المتحدة عن طريق إسهاماتها في عملية الاستعراض كأعضاء في المجالس الاستشارية، والمشاركة في عمليات التحقق، والانخراط في عملية الإصدار الرسمي لتقارير الاستعراضات الاستراتيجية التي تم الانتهاء منها. وشاركت وكالات الأمم المتحدة أيضا في آليات المتابعة التي أنشأتها الحكومات للإشراف على تنفيذ الإجراءات ذات الأولوية المتفق عليها بصورة جماعية. ويشمل عديد من الخطط الاستراتيجية القطرية التي أسفر عنها ذلك تعاوننا قويا بين الوكالات التي تتخذ من روما مقرا لها والجهات الأخرى بوسائل شملت البرامج المشتركة. وتشمل أمثلة التعاون في البلدان المختارة ما يلي:

◀ أفغانستان: شارك البرنامج ومنظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة ومنظمة الأمم المتحدة للطفولة (اليونيسف) في تمويل الاستعراض الاستراتيجي لجهود القضاء على الجوع. وسوف ينضم مدير المكاتب القطرية للبرنامج والوكالات الشريكة له إلى المنسق الرئيسي للاستعراض في إصدار التقرير عندما يكون جاهزا. وأسفر ذلك التعاون عن توقيع الوكالات الثلاث اتفاقا لدعم إنشاء أمانة لدعم جدول أعمال الأمن الغذائي والتغذية في أفغانستان.

◀ غامبيا: شارك البرنامج ومنظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة واليونيسف في تمويل الاستعراض الاستراتيجي لجهود القضاء على الجوع. وشاركت الوكالات الثلاث والمنسق المقيم للأمم المتحدة عن كُتب في عملية الاستعراض في ظل القيادة النشطة من نائب رئيس الجمهورية كرئيس للجنة الاستشارية. ويربط بينهم حاليا برنامج الأمم المتحدة الإنمائي الذي يقدم الدعم المالي لحملة أطلقت على نطاق البلد لتعميم نتائج الاستعراض الاستراتيجي وحشد الجهات الفاعلة المحلية حول هدف التنمية المستدامة 2.

◀ ليسوتو: ساهمت العلاقات الوطيدة مع فريق الأمم المتحدة القطري في التعاون القيم في الاستعراض الاستراتيجي لجهود القضاء على الجوع بين البرنامج ومنظمة الأغذية والزراعة ومنظمة الصحة العالمية. ووفرت منظمة الأغذية والزراعة الخبراء للفريق التقني من أجل إجراء الاستعراض الاستراتيجي – وكان منهم خبير في مجال تغيير المناخ وخبير وطني في مجال الاقتصاد الزراعي – وساهمت ماليا في إطلاق عملية الاستعراض وإجراء مشاورات مع أصحاب المصلحة. وقدمت منظمة الصحة العالمية دعما ماليا من أجل خبير في التغذية للمشاركة في عملية الاستعراض وحضور المشاورات الإقليمية.

◀ الجمهورية الدومينيكية: أُجري الاستعراض الاستراتيجي لجهود القضاء على الجوع تحت قيادة نائب رئيس الجمهورية وشارك في تنظيمه منظمة الأغذية والزراعة والبرنامج. وعرضت الحكومة عند الإطلاق المشترك لتقرير الاستعراض خارطة طريق وطنية للقضاء على الجوع سيجري تنفيذها بدعم من منظمة الأغذية والزراعة والبرنامج. وشكّلت مشاورات وطنية أُجريت عبر الإنترنت وعلى المستوى الإقليمي جزءاً من الاستعراض الاستراتيجي الواسع والشامل وأفضت إلى تشكيل حركة وطنية للقضاء على الجوع بهدف تعزيز التقدم المحرز صوب تحقيق هدف التنمية المستدامة 2 في كافة أنحاء المجتمع الدومينيكي. وسيجري الأخذ بنهج الاستعراض الاستراتيجي لجهود القضاء على الجوع في تنفيذ سائر أهداف التنمية المستدامة بالتعاون مع وكالات الأمم المتحدة الأخرى.

◀ نيجيريا: استفاد الاستعراض الاستراتيجي لجهود القضاء على الجوع من الالتزام والدعم القويين من المعهد الدولي للزراعة المدارية ومصرف التنمية الأفريقي. وبدعم البرنامج ومنظمة الأغذية والزراعة واليونيسف منتدى القضاء على الجوع – وهو آلية متابعة أنشئت للإشراف على تنفيذ الإجراءات المحددة في الاستعراض الاستراتيجي.

◀ أوغندا: في إطار الاستجابة المباشرة للتوصيات والإجراءات ذات الأولوية التي حددها الاستعراض الاستراتيجي لجهود القضاء على الجوع، كلف المجلس الرئاسي الهيئة الوطنية للتخطيط التابعة للحكومة – وهي الهيئة المسؤولة عن تنفيذ أهداف التنمية المستدامة على الصعيد المحلي وقيادة الاستعراض الاستراتيجي لجهود القضاء على الجوع – بمهمة وضع خطة عمل وطنية. ويجري وضع "خطة عمل القضاء على الجوع في أوغندا للفترة 2018-2025: توسيع الجهود المتعددة القطاعات من أجل مجتمع متحرر من الجوع" بدعم من البرنامج وجهات أخرى. وأقر فريق الأمم المتحدة القطري بأن الاستعراض الاستراتيجي لجهود القضاء على الجوع في أوغندا نموذج طيب للتنسيق في الأمم المتحدة.

#### إطار الخطط الاستراتيجية القطرية

30- تواصل الخطط الاستراتيجية القطرية إرساء الأساس من أجل شراكات أكثر فعالية مع الحكومات وتشكل فيها مدة التخطيط الأطول منطلقاً لبناء شراكات أطول أجلاً ولتشجيع التعاون فيما بين بلدان الجنوب. ولا تزال مدة التخطيط الممتدة وخط الرؤية يحققان مزيداً من الاتساق وتوفير الرؤية لتصميم البرامج.

31- وأثبتت الدروس المستفادة من الاستجابة لحالات الطوارئ في بنغلاديش أن وجود نشاط قائم من أجل الاستجابة للأزمات في إطار الخطة الاستراتيجية القطرية المعتمدة مكن المكتب القطري من الشروع فوراً في استجابة للطوارئ. وأتيح الدعم أيضاً لتيسير توسيع العمليات كي تشمل العدد الإضافي من اللاجئين وإيجاد أنشطة إضافية حسب ما تقتضيه الحاجة في إطار الاستجابة للطوارئ مقابل خدمات المجموعات. وتحققت بصفة عامة زيادات في الكفاءة نظراً لأن جميع الأنشطة كانت تدار من خلال وسيلة واحدة، وهي الخطة الاستراتيجية القطرية، مما أفضى إلى تقليص في المدة الزمنية المطلوبة للتجهيز. غير أن التوقعات تشير إلى أن الدروس المستفادة وما ترتب عليها من توصيات بشأن التوجيه الداخلي والعمليات والنظم المستخدمة في إطار خارطة الطريق المتكاملة للاستجابة لحالة الطوارئ في بنغلاديش ستيسر استجابات البرنامج للطوارئ في المستقبل.

32- ومن الحاسم للحفاظ على قدرة البرنامج على الاستجابة بسرعة للظروف المتقلبة وحالات الطوارئ غير المنظورة أن يتسم إطار الخطط الاستراتيجية القطرية بالمرونة. ولا تزال البلدان التجريبية تشير إلى أن الاتساق البرمجي في الخطط الاستراتيجية القطرية يساهم في تعزيز الشراكات وزيادة إمكانية فرص التمويل الجديدة وتحسين تصورات أصحاب المصلحة، ومكانة البرنامج ووضعه على المستوى القطري. وانطلاقاً من هذه التجارب والدروس المستفادة، تواصل الأمانة توجيه عملية وضع الخطط الاستراتيجية القطرية الجديدة وفقاً للتوجيه المؤسسي.

33- وتُدرَك الأمانة أهمية ضمان أن يكون للأعضاء رقابة على التغييرات في الميزانيات وتأثير تلك التغييرات على الأنشطة المقررة. ولذلك سيستمر عرض كل التغييرات التي تتجاوز 7.5 مليون دولار أمريكي وأي تغييرات في مدة الخطط الاستراتيجية القطرية أو الخطط الاستراتيجية القطرية المؤقتة، بغض النظر عن سلطة الموافقة، على المجلس للعلم.

34- أدرجت الأمانة الخطة الاستراتيجية القطرية المؤقتة للمكتب القطري في السودان كجزء من الموجة 1-بء لضمان استفادة البرنامج من الدروس المستخلصة من عملية معقدة رئيسية خلال المرحلة التجريبية في عام 2017 والسماح بتعديل الحلول حيثما تقتضي الضرورة ذلك. وبدأ رسمياً تنفيذ الخطة الاستراتيجية القطرية المؤقتة للسودان التي تشمل 6 حصائل استراتيجية و15 نشاطاً، بميزانية قدرها 592 مليون دولار أمريكي في 1 يوليو/تموز 2017 لمدة تستغرق 18 شهراً<sup>(16)</sup> وبينما بدأت عمليات التوزيع في أغسطس/آب، لم يبدأ تنفيذ الخطة على النطاق المطلوب إلا في نوفمبر/تشرين الثاني، وذلك في جانب منه لأن العملية الممتدة للإغاثة والإنعاش التي كانت موجودة بالفعل كانت تُنفذ بالتوازي كجزء من نهج الهيكل المزدوج الذي ينتهجه المكتب القطري.

35- وعمل المكتب القطري في السودان (الذي يشمل أربعة من مكاتب المناطق – كل منها أكبر من معظم المكاتب القطرية للبرنامج – و16 مكتبا ميدانيا وأكثر من 100 موظف) وفريق خارطة الطريق المتكاملة في تعاون وثيق لبلورة فهم مشترك بشأن تحديات التنفيذ. وكما تبين أثناء المشاورة غير الرسمية التي أقيمت في 7 فبراير/شباط 2018، شملت التحديات المحددة التعقيدات الإضافية الناجمة عن هيكل الميزانية، وأسفر ذلك عن زيادة في عدد المعاملات التي شملت وظائف متعددة وزيادة في عبء العمل؛ والقيود التي فرضت على المرونة بسبب الشفافية التي أتاحتها هيكل الميزانية، مما أفضى إلى زيادة في مستويات تخصيص والحاجة إلى زيادة إدارة قيود المانحين في الأنشطة؛ وازدياد مركزية عمليات تخصيص الأموال، مما أدى إلى تأخيرات تشغيلية؛ والأثر الذي سببته عن إطار النتائج المؤسسية الحالي والمنقح على قياس الأداء، والمسائل المتعلقة بالتوظيف وقدرات الموظفين وإعادة تعيينهم.

36- وتستكشف الأمانة عدة حلول مؤسسية للاستجابة للدروس المستفادة ومعالجة الأسباب الكامنة وراء التحديات المحددة أثناء المرحلة التجريبية في السودان. ويشمل هذا العمل توفير أدوات وتوجيهات إضافية؛ وصياغة استراتيجية لمشاركة المانحين من أجل تشجيع تقليص التخصيص والتحول نحو مزيد من التمويل القائم على الحصائل بمرور الوقت؛ وتحسينات داخلية في هيكل التكاليف وإدارتها؛ والتقدم في تعزيز إطار النتائج المؤسسية؛ وتبسيط عمليات استعراض الميزانية الداخلية؛ واستعراض تنقيحات سلطات الميزانية المقرر إجراؤه في عام 2019.

#### هيكل ميزانيات الحوافظ القطرية

37- ولا تزال البلدان العاملة في إطار خارطة الطريق المتكاملة تُعدّ الهيكل الجديد للتكاليف وخط الرؤية الواضح، من الاستراتيجية والتخطيط وتدبير الموارد إلى النتائج، وهو ما أدى إلى زيادة في الشفافية على مستوى الأنشطة، وجعل التواصل أكثر سهولة. وطلبت البلدان توفير توجيهات وأدوات أكثر لضمان تحقيق أقصى قدر من المرونة.

38- وعلى الرغم من هذه الفوائد، فإن تحديات إدارة الأموال – وهي تحديات نشأت عن زيادة التعقيدات الناجمة عن التوجه الرأسي والأفقي في الهيكل الجديد للميزانية – تقتضي تحسينات داخلية. وكما جاء في وثيقة خارطة الطريق المتكاملة التي عرضت خلال الدورة العادية الثانية لعام 2017، وكما جاء أيضاً في المناقشات التي أُجريت خلال المشاورة غير الرسمية في 7 فبراير/شباط 2018، تستكشف الأمانة خيارات تبسيط هيكل التكاليف، والحفاظ في الوقت نفسه على شفافية عملية الميزنة.

39- وكما يتبين من الشكل 2، سيتم الإبقاء على عناصر التخطيط المرتبطة بفئات التكاليف العالية المستوى الأربع – وهي تكاليف التحويل، وتكاليف التنفيذ، وتكاليف الدعم المباشرة المعدلة، وتكاليف الدعم غير المباشرة – دون إعادة تصنيف التكاليف من فئة إلى أخرى. ولن تؤثر التحسينات المتوقع إدخالها على هيكل التكاليف وإدارة التكاليف إلا على المستويين 4 و5 من ميزانية الحوافظ القطرية. ولن تطرأ أي تغييرات على فئات التكاليف في المستوى 2 من هيكل الميزانية، وهي الفئات التي تشير إلى طرائق التحويل – الأغذية، والتحويلات القائمة على النقد، وتعزيز القدرات، وتقديم الخدمات – وعلى المستوى 3 الذي يُعطي

(16) WFP/EB.A/2017/8-B

قيمة التحويلات وتكاليف طرائق الأغذية والتحويلات القائمة على النقد<sup>(17)</sup> وسوف تُبقي الأمانة المجلس على علم بالتقدم المحرز في هذه التطورات وأثرها المحتمل، وستؤخذ تعقيبات المجلس في الحسبان عند النظر في التحسينات الأخرى.

## الشكل 2: التحسينات الداخلية في هيكل التكاليف



## التأهب التنظيمي

40- استُكملت مجموعة أدوات التأهب التنظيمي لخارطة الطريق المتكاملة في المكاتب القطرية التي بدأ تعميمها في مارس/آذار 2017 وتستند إلى أربعة أبعاد لنموذج متكامل من القدرات – الثقافة، والتنظيم، والمهارات، والمهوبة – وأُنشئت مؤخرًا للمكاتب والموظفين في الميدان. وتشمل هذه المجموعة من الأدوات التي تتضمن دروسًا مستفادة من المكاتب القطرية التجريبية في الموجتين 1-ألف و1-باء توجيهات منقحة وإضافات، مثل مشورة بشأن إدارة أداء الأفراد والهيكل التنظيمية الرفيعة المستوى الناشئة. وفيما يتعلق بتلك الهياكل، ستفضي التحليلات الهيكلية التي أُجريت في مطلع عام 2018 في مجموعة من السياقات إلى توجيهات أكثر تفصيلاً. ويجري أيضاً وضع خطوط توجيهية موسعة بشأن استعراضات الهياكل وعمليات التوظيف وتحليلات تتناول احتياجات التعلم المواضيعي في المكاتب القطرية.

41- وتم تدريب 40 موظفاً إضافياً من موظفي الموارد البشرية في جميع أنحاء العالم على مجالات التركيز الأربعة التي يتألف منها نموذج القدرات المتكاملة، ليصل بذلك مجموع عدد الموظفين الذين سيحصلون على ذلك التدريب إلى 80 موظفاً. وعزز التدريب كذلك مهارات الموارد البشرية المرتبطة تحديداً بخارطة الطريق المتكاملة، وساهم بالتالي في تكوين مجموعة من موظفي الموارد البشرية الجاهزين للنشر عند الحاجة. وظلت بعثات دعم التأهب التنظيمي تستهدف المكاتب القطرية ذات الأولوية، وتقودها بصورة متزايدة المكاتب الإقليمية، وتُقدم شعبة الموارد البشرية الدعم حسب الاقتضاء.

42- ودعمًا لعملية التعلم وتطوير خارطة الطريق المتكاملة، أنشئت "قناة تعلم" مخصصة لخارطة الطريق المتكاملة يمكن من خلالها الوصول إلى موارد مُصمَّمة تحديداً لهذا الغرض في نظام البرنامج لإدارة التعلم. وطوّرت أيضاً مسارات خارطة الطريق المتكاملة من أجل التعلم الوظيفي لتكميل ومساعدة إعداد مجموعة مختارة من مواد التعلم الإلكتروني القائمة (أو "التعليم الذاتي"). وتُفذت برامج مُصمَّمة خصيصاً لتدريب المدربين في إقليم واحد على الأقل للمساعدة على بناء القدرات وفقاً لنهج "التدريب التسلسلي" الذي يقوم فيه الأشخاص الذين يحصلون على التدريب بتقاسم معرفتهم ومهاراتهم الجديدة مع الزملاء.

## الشراكات

- 43- تواصل الأمانة عملها من أجل تعزيز الشراكات في كل مجالات إطار خارطة الطريق المتكاملة. ونُفّحت مؤخرا المواد التوجيهية والأدوات والقوالب النموذجية من أجل زيادة غرس مبادئ البرنامج للشراكة المؤسسية<sup>(18)</sup> وتعزيزها في عملية وضع الخطط الاستراتيجية القطرية وتنفيذها وفي الخطط الاستراتيجية القطرية المقدّمة إلى المجلس للموافقة عليها.
- 44- ويتيح إطار خارطة الطريق المتكاملة فرصة لتكوين شراكات مع أصحاب المصلحة المتعددين على الأجل الطويل ورعاية تلك الشراكات المطلوبة لدعم البلدان في تحقيق القضاء على الجوع. وتدعم وسائل خارطة الطريق المتكاملة وعملياتها المكاتب القطرية والمكاتب الإقليمية في التعاون الكامل بصورة فعالة وعلى نحو استراتيجي مع كل مجموعة الشركاء – الموارد، والسياسات، والمعارف، والتسيير، والدعوة، والقدرات – من أجل تحقيق الحصائل الجماعية على المستوى القطري.
- 45- وتعكف الأمانة على إعداد مواد للتعليم الإلكتروني بشأن الشراكات، وسوف تتاح هذه المواد لجميع الموظفين في عام 2018. ويغطي التدريب المهارات والسلوكيات الأساسية التي تُشكّل الأساس لتكوين شراكات فعالة، ومبادئ الشراكة في البرنامج والقدرات المطلوبة لإدارة العلاقات. ويُعزز التدريب مهارات الشراكة الأساسية للعمل سواء داخليا مع الزملاء في البرنامج أو مع الشركاء الخارجيين، ويؤكد الطرق الجديدة لتحديد الشركاء والانخراط والمواءمة معهم. وقدّمت الأمانة حتى الآن تدريبا مركزا على الشراكات الاستراتيجية إلى إدارة المكاتب القطرية من خلال حلقات عمل إقليمية بشأن الشراكات وتدريب متعمّق على العمل مع الحكومات المضيفة.

## أفاق المستقبل

### المشاورات المتوقعة مع الدول الأعضاء بشأن الخطط الاستراتيجية القطرية والخطط الاستراتيجية القطرية المؤقتة في عامي 2018 و2019

- 46- وفقا للعملية المعتمدة التي اتبعت خلال الدورة العادية الثانية لعام 2017، أُتحت خمس وثائق خطط استراتيجية قطرية وخطط استراتيجية قطرية مؤقتة للمجلس في دورته العادية الأولى لعام 2018 قبل 12 أسبوعا من تقديمها للموافقة عليها. وكان أمام أعضاء المجلس 20 يوما تقويميا للتعليق عليها إلكترونيا، ونُشرت الوثائق النهائية التي تضم التعليقات قبل أربعة أسابيع من موعد انعقاد دورة المجلس. وفي إطار العملية التي خُددت للدورة العادية الثانية لعام 2017، عقدت مشاورات غير رسمية بشأن وثائق مشاريع الخطط الاستراتيجية القطرية والخطط الاستراتيجية القطرية المؤقتة في ختام عملية الاستعراض التي استغرقت 20 يوما تقويميا.
- 47- وكما جاء في وثيقة خارطة الطريق المتكاملة التي قُدمت خلال الدورة العادية الثانية لعام 2017، تعكف الأمانة على استكشاف إمكانية عقد مشاورات غير رسمية في وقت مبكر من عملية صياغة الخطط الاستراتيجية القطرية والخطط الاستراتيجية القطرية المؤقتة. وأتاحت المشاورة غير الرسمية التي عقدت في 16 يناير/كانون الثاني 2018 للمجلس فرصة لكي يناقش، على أساس تجريبي، مذكرات مفاهيمية بشأن الخطط الاستراتيجية القطرية الخمس المزمع تقديمها إلى المجلس للموافقة عليها في دورته السنوية لعام 2018.
- 48- وخلال المشاورتين الرسميتين اللتين عقدتا في 16 يناير/كانون الثاني و7 فبراير/شباط 2018، أشارت الأمانة إلى أن إجراء مشاورة غير رسمية بشأن المذكرات المفاهيمية بالإضافة إلى العمليات الاستعراضية القائمة يفتقر إلى الكفاءة في استخدام وقت المجلس والإدارة لأنه سيسفر عن عملية من ثلاث خطوات قبل موافقة المجلس:

◀ مشاورة غير رسمية بشأن المذكرات المفاهيمية؛

◀ عملية استعراض إلكترونية مكتوبة لمدة 20 يوما؛

﴿ مشاورة غير رسمية بشأن مشاريع الخطط الاستراتيجية القطرية/الخطط الاستراتيجية القطرية المؤقتة.

49- وقدمت الأمانة خلال المشاورة غير الرسمية التي عقدت في 7 فبراير/شباط 2018 خيارات محتملة لتبسيط العملية والسماح في الوقت نفسه بفرصة كافية يقدم فيها أعضاء المجلس تعقيباتهم بالتشاور مع عواصم بلدانهم والبعثات القطرية عند الاقتضاء. واستنادا إلى التعقيبات الواردة في 7 فبراير/شباط 2018، تقترح الأمانة العملية التالية المؤلفة من خطوتين قبل موافقة المجلس على الخطط الاستراتيجية القطرية والخطط الاستراتيجية القطرية المؤقتة:

(أ) مشاورات غير رسمية بشأن المذكرات المفاهيمية الخاصة بالخطط الاستراتيجية القطرية والخطط الاستراتيجية القطرية المؤقتة قبل ستة أشهر تقريبا من موعد انعقاد دورة المجلس التي تُقدّم فيها الخطط الاستراتيجية القطرية والخطط الاستراتيجية القطرية المؤقتة.

(ب) عملية استعراض يمكن من خلالها أن يُبدي أعضاء المجلس تعليقاتهم التقنية على وثائق الخطط الاستراتيجية القطرية والخطط الاستراتيجية القطرية المؤقتة إلكترونيا قبل 12 أسبوعا من تقديم الوثائق إلى المجلس للموافقة عليها.

50- وتقترح الأمانة تطبيق هذه العملية حتى عام 2019، ويمكن بعد تلك السنة مراجعة العملية إلى جانب التفويضات الدائمة للسلطة خلال الدورة العادية الأولى لعام 2020. وسوف يستفيد الاستعراض من أربع جولات على الأقل من المشاورات غير الرسمية المتعلقة بالمذكرات المفاهيمية بشأن الخطط الاستراتيجية القطرية والخطط الاستراتيجية القطرية المؤقتة، والاستعراض التقني الإلكتروني، فضلا عن موافقة المجلس التنفيذي. وسوف يشمل النظر في قيمة العملية الكاملة، على أن تؤخذ في الاعتبار آراء العاملين في الميدان فضلا عن تكاليف العملية.

### تنقيح الخطط الاستراتيجية القطرية

51- لا يزال البرنامج ملتزما بالشفافية وتقوية الدور الرقابي المُعزّز للمجلس طوال مراحل خارطة الطريق المتكاملة، بما يشمل تنقيح الميزانيات في إطار خارطة الطريق المتكاملة.

52- ووافق المجلس في دورته العادية الثانية لعام 2017 على التفويضات المؤقتة للسلطة من أجل اعتماد تنقيحات الخطط الاستراتيجية القطرية<sup>(19)</sup>. والواقع أنها تتيح للأمانة منذ 1 يناير/كانون الثاني 2018 فرصة التعلم. وكما لوحظ خلال المشاورة الرسمية التي عقدت في 7 فبراير/شباط 2018، انبثق درسان من استخدام هذه التفويضات المؤقتة:

(1) يلزم الحصول على موافقة المجلس على أي تنقيح من شأنه زيادة ميزانية أي حافظة قطرية بأقل من 25 في المائة، أي 150 مليون دولار أمريكي، فيما يتعلق بأنشطة المجالات التي تركز على الأسباب الجذرية أو بناء القدرة على الصمود. وفي حال عدم وضع حد أدنى، يمكن للتنقيحات أن تؤثر تأثيرا غير متناسب على الخطط الاستراتيجية القطرية الأصغر. من ذلك على سبيل المثال أن زيادة الميزانية في خطة استراتيجية قطرية شديدة الصغر في حدود 80 000 دولار أمريكي يمكن أن يتطلب موافقة المجلس.

(2) تتطلب أيضا عتبات الميزانيات الحالية إطلاع الدول الأعضاء على تنقيحات الاستجابة للأزمات لإبداء تعليقاتها عليها قبل موافقة المدير التنفيذي وكذلك، عند الاقتضاء، موافقة المدير العام لمنظمة الأغذية والزراعة (وهي مرة أخرى 25 في المائة من ميزانية الحافظة القطرية، أي 150 مليون دولار أمريكي). وقد تُسفر التنقيحات الصغيرة نسبيا التي يمكن معالجتها في العادة بسرعة في حالة العمليات الأصغر، عن تقليص في المدة الزمنية وكفاءة التكاليف بالنسبة للمجلس ولعمليات البرنامج على حد سواء.

(19) وافق المجلس على تفويض السلطة مؤقتا إلى المدير التنفيذي خلال الفترة من 1 يناير/كانون الثاني 2018 إلى 29 فبراير/شباط 2020 على النحو المحدد في الملحق الثاني من الوثيقة التي صدرت بعنوان "تحديث عن خارطة الطريق المتكاملة" وقدمت خلال الدورة العادية الثانية لعام 2017 (WFP/EB.2/2017/4-A/1/Rev.1).

53- وتُدرَك الأمانة أن المسائل التي ينبغي النظر فيها عند الموافقة على أي خطة استراتيجية قطرية تتجاوز قيمة الخطة وحجمها. وسوف تُؤخذ في الحسبان تعقيبات المجلس بشأن هذه الملاحظات حيث تُحلل الأمانة التجارب لإثراء الدروس المستفادة ولدمجها في العمليات المحسنة.

#### أداة تخطيط الميزانية

54- أداة تخطيط الميزانية هي تطبيق للتخطيط المؤسسي يهدف إلى ترشيد وأتمتة قواعد بيانات التخطيط المتعددة من أجل إنشاء مستودع مركزي لبيانات الميزنة والتخطيط، بما يسمح بتحقيق الاتساق في الجودة والرقابة المالية. وسوف تُيسر هذه الأداة إعداد الميزانيات التي تربط مخصصات الموارد بالنتائج والحاصلات الاستراتيجية في البرنامج بأسره. وبدأ تعميم هذه الأداة في المكاتب القطرية حسب الجدول المقرّر، ومن المتوقع أن يبدأ تعميم النظام الأوّلي بحلول يونيو/حزيران 2018، ومن المتوقع إجراء تحسينات أخرى حتى نهاية السنة.

#### إطار النتائج المؤسسية

55- يعرض إطار النتائج المؤسسية الأهداف والحاصلات والنتائج الاستراتيجية المتعلقة بالخطة الاستراتيجية للبرنامج (2017-2021)، بما يشمل المؤشرات التي يستخدمها البرنامج في التخطيط والرصد والإبلاغ عن برامجه وأداء إدارته. ويشمل الإطار مقاييس إرشادية لرصد أداء الإدارة من حيث الكفاءة والفعالية والاقتصاد، ويُشكل عنصراً حاسماً من عناصر إطار خارطة الطريق المتكاملة، إذ يُمكن البرنامج من قياس النتائج والوفاء بالتزاماته بشأن الشفافية والمساءلة.

56- وسوف يقدم إلى المجلس في نوفمبر/تشرين الثاني 2018 إطار النتائج المؤسسية المنقح لتطبيقه اعتباراً من يناير/كانون الثاني 2019. وأنشئ مجلس استشاري داخلي يضم كبار الموظفين ويدعمه فريق عامل تقني لتنسيق عملية التنقيح. وسوف يتخذ المجلس التنفيذي القرار النهائي بشأن الموافقة على إطار النتائج الجديد.

57- وسوف يفي إطار النتائج المؤسسية المنقح بالاحتياجات الناشئة عن العملية الجارية لإصلاح الأمم المتحدة، مع مراعاة ما يلي: المبادئ التوجيهية لإطار عمل الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية وتوجيهات مجموعة الأمم المتحدة الإنمائية بشأن الرصد المشترك؛ وتوصيات الاستعراض الشامل للسياسات الذي يجري كل أربع سنوات؛ وإنشاء منصة إلكترونية للأمم المتحدة من أجل الرصد المشترك للتقدم المتحقق في إطار عمل الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية؛ والتقارير المرحلية الأولى بشأن الأهداف والمؤشرات العالمية من شعبة الإحصاءات في الأمم المتحدة؛ واستعراض الأهداف والمؤشرات العالمية المقرر إجراؤه في عامي 2020 و2025 على نطاق المنظومة.

58- ويناقش الاستعراض ويجري تنسيقه مع الشركاء في الوكالات الأخرى، وأتاح ذلك فرصاً ونهجاً لتكوين شراكات من أجل آلية مشتركة للرصد والإبلاغ على نطاق منظومة الأمم المتحدة. وتجري مشاورات موسّعة بين الوكالات التي تتخذ من روما مقراً لها بشأن رصد المساهمات في أهداف التنمية المستدامة والتعاون في الصلة بين العمل الإنساني والتنمية.

59- ويُمثل التنقيح فرصة للتأكد من أن البرنامج متواءم مع العمليات الخارجية على نطاق الأمم المتحدة، وسوف يكفل استخدام البرنامج الدروس المستفادة حتى الآن لتحسين إطار النتائج كي يُلبي على أفضل وجه احتياجات البرامج القطرية إلى الإبلاغ عن نتائجها وإنجازاتها البرامجية وإسهاماتها المقدمّة إلى الحكومات في تحقيق غايات أهداف التنمية المستدامة على الصعيد الوطني، وكذلك إدارة الأداء. ومن المتوقع أن تُركز التنقيحات بصفة خاصة على النتائج الاستراتيجية من 5 إلى 8، إذ يبدو أنها تتيح أكبر الفرص بالاستناد إلى خبرات المكاتب القطرية. ويجري تطبيق المؤشرات والمنهجيات الجديدة على سبيل التجربة، وسوف تصب نتائجها في عملية التنقيح.

60- وسوف يشمل إطار النتائج الجديد مجموعة منقحة من المؤشرات والمنهجيات والتوجيهات من أجل بناء القدرات الوطنية ودعم الحكومات وتوفير هيكل منقح لمؤشرات الأداء التي سَتُطبّق على خطط الأداء السنوية وخطط الإدارة.

61- يعكف البرنامج على إعداد تقارير قطرية سنوية للمكاتب القطرية الاثني عشر<sup>(20)</sup> التي نفذت برامج في إطار خارطة الطريق المتكاملة في عام 2017. وسوف تستوعب التقارير القطرية السنوية المؤقتة لعام 2017 الإبلاغ سواء عن المشروعات أو الخطط الاستراتيجية القطرية، باستخدام إطار النتائج المؤسسية للتدليل على النتائج. وسوف تصدر التقارير بحلول نهاية مارس/أذار 2018. وسوف يُستخدم قالب التقرير القطري السنوي الذي سيشمل أي دروس مستفادة في جميع المكاتب القطرية التي لديها خطط استراتيجية قطرية في عام 2018 بخلاف المكاتب القطرية التي ستواصل عملها في الإطار القائم على المشروعات.

### البوابة الإلكترونية

62- تلتزم الأمانة بإطلاق إصدار تجريبي من بوابة إلكترونية بحلول الفصل الثاني من عام 2018 وسيجري إصدار تحديثات مرحلية طوال السنة. وسوف توفّر البوابة للدول الأعضاء إمكانية الوصول إلى معلومات عن أنشطة البرامج والتمويل والأداء في البلدان التي لديها خطط استراتيجية قطرية وخطط استراتيجية قطرية مؤقتة وافق عليها المجلس التنفيذي. وكما لوحظ في التحديثات السابقة، ستستند بيانات البوابة الإلكترونية إلى عمليات التخطيط السنوية وخطط إدارة العمليات القطرية. وسوف تُعرض المعلومات حسب البلدان، والنتائج الاستراتيجية، وغايات أهداف التنمية المستدامة، والحصائل الاستراتيجية، والأنشطة، والسنوات، وسوف تشمل متغيرات من قبيل طرائق المساعدة.

63- وإلى أن يتم تشغيل البوابة الإلكترونية في الفصل الثاني من عام 2018، سيستمر تقديم هذه المعلومات من خلال وثائق خطط إدارة العمليات القطرية وخطة الإدارة (2017-2021). وسيجري دمج المعلومات والبيانات المستمدة من خطط إدارة العمليات القطرية ومن خطط الإدارة الحالية والمقبلة في البوابة الإلكترونية اعتباراً من يونيو/حزيران 2018 فصاعداً.

### ترتيبات الحوكمة المؤقتة

#### التفويضات المؤقتة للسلطة

64- وافق المجلس على ترتيبات الحوكمة المؤقتة خلال دورته العادية الثانية لعام 2017. وتشمل الترتيبات تفويضات مؤقتة للسلطة للفترة من 1 يناير/كانون الثاني 2018 إلى 29 فبراير/شباط 2020 ومبادئ لتوجيه تطبيق الاسترداد الكامل للتكاليف، لاستكمال الاستمرار في عدم التقيد باللائحة العامة للبرنامج ونظامه المالي على النحو المطلوب لتنفيذ إطار خارطة الطريق المتكاملة في عام 2018. وستطبق الترتيبات المؤقتة على المكاتب القطرية التي تعمل في إطار خارطة الطريق المتكاملة.

65- وسوف تُعرض التفويضات الدائمة للسلطة، مع الاستفادة من الخبرة المكتسبة من الفترة المؤقتة ومن الاستعراضات، على المجلس في دورته العادية الأولى لعام 2020 وسيبدأ نفاذها، في حال الموافقة عليها، اعتباراً من 1 مارس/أذار 2020.

#### الاسترداد الكامل للتكاليف

66- وافق المجلس في دورته العادية الثانية لعام 2017 على ترتيبات الحوكمة المؤقتة لتوجيه تطبيق الاسترداد الكامل للتكاليف اعتباراً من 1 يناير/كانون الثاني 2018. وتطبق هذه الترتيبات المؤقتة على جميع المكاتب القطرية التي تُنفذ خططاً استراتيجية قطرية، وخططاً استراتيجية قطرية مؤقتة، خططاً استراتيجية قطرية مؤقتة انتقالية، وعمليات طوارئ محدودة. وسوف تواصل البلدان التي لا تزال تستخدم هيكل المشروعات تطبيق الاسترداد الكامل للتكلفة أمثالاً للمادة الثالثة عشرة-4 من اللائحة العامة.

67- وتستعرض الأمانة حالياً النص الذي يشير إلى الاسترداد الكامل للتكلفة في المادة الثالثة عشرة-4 من اللائحة العامة، مع الاعتراف بأن جانباً من ذلك النص سيتطلب تحديثاً حالماً تبدأ جميع البلدان العمل في إطار خارطة الطريق المتكاملة. ولا يتوقع

<sup>(20)</sup> يجري إعداد تقارير قطرية سنوية لكل من بنغلاديش، والصين، وكولومبيا، وإكوادور، والسلفادور، واندونيسيا، وجمهورية لاو الديمقراطية الشعبية، وموزامبيق، وناميبيا، والسودان، وجمهورية تنزانيا المتحدة، وزمبابوي.

أن تكون هناك أي ضرورة لتغيير المادة الثالثة عشرة-2 من النظام الأساسي للبرنامج، التي تنص على مبدأ الاسترداد الكامل للتكلفة لضمان توفير أموال كافية لتغطية جميع التكاليف التشغيلية وتكاليف الدعم المرتبطة بكل مساهمة. ويجري النظر أيضا في الصناديق الاستثنائية المرتبطة ارتباطا وثيقا بمسألة تكاليف الدعم غير المباشرة وتقديم الخدمات، في سياق استعراض الاسترداد الكامل للتكاليف. وسوف تُقدّم نتائج الاستعراض إلى المجلس خلال المشاورات. ومن المتوقع أن تُعرض أي تغييرات مقترحة على المادة الثالثة عشرة-4 من اللائحة العامة على المجلس للنظر فيها خلال دورته السنوية لعام 2018 وللموافقة عليها خلال دورته العادية الثانية لعام 2018.

## مشاركة الدول الأعضاء في عامي 2017 و2018

### المشاورات غير الرسمية في عام 2018

68- بغية ضمان استمرار مشاركة المجلس طيلة عام 2018، قَرّرت الأمانة عقد سلسلة من المشاورات غير الرسمية. وسوف تُتيح المشاورات (الشكل 3) فرصة لتقاسم التحديثات عن تنفيذ خارطة الطريق المتكاملة، ومناقشة مشاريع الخطط الاستراتيجية القطرية، ومشاريع الخطط الاستراتيجية القطرية المؤقتة، وترتيبات الحوكمة المؤقتة، والنظر في التعديلات المطلوب إدخالها على اللائحة العامة والنظام المالي، والتي ستُعرض على المجلس للموافقة عليها في دورته العادية الثانية لعام 2018، والتنقيحات المقترحة لتفويضات السلطة التي ستُعرض على المجلس للموافقة عليها خلال دورته العادية الأولى لعام 2020.

### الشكل 3: الجدول الزمني المحدّث للمشاورات غير الرسمية في عام 2018

